José António Ferreira Porfírio

Portugal e a Integração Europeia à luz da Nova Geografia Económica

(As implicações no domínio da Estratégia Empresarial)

TESE DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO

Universidade Aberta
Agosto de 2005

José António Ferreira Porfírio

Portugal e a Integração Europeia à luz da Nova Geografia Económica

(As implicações no domínio da Estratégia Empresarial)

TESE DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO

Na Especialidade de "Estratégia"

Orientador: Doutor Nuno Gama de Oliveira Pinto

Universidade Aberta
Agosto de 2005

Resumo

A divergência entre países e regiões, como consequência dos processos de integração económica, parece ser hoje uma regra, mais que uma excepção. Na origem deste fenómeno parecem estar, assumindo cada vez um maior protagonismo, as atitudes estratégicas dos agentes económicos perante os desafios que estes processos lhes colocam.

Com a globalização e a perda de poder dos estados soberanos, estas atitudes estratégicas, protagonizadas pelos agentes económicos mais activos, têm origem, de uma maneira geral, numa crescente capacidade evidenciada pelos mesmos para conceberem e implementarem estratégias que, devidamente orientadas no sentido da competitividade, acabam por ter a virtude de catalizar o desenvolvimento das próprias nações e promover a sua prosperidade.

Perante a inconsistência de alguns dos critérios das teses da economia neoclássica, nomeadamente em termos de convergência automática entre países ou regiões, a teoria económica parece ter sido capaz de desenvolver um novo corpo teórico à altura das novas exigências, consubstanciado através do surgimento, na década de 90, da Nova Geografia Económica.

Este novo corpo teórico tem a grande virtude, em nosso entender, de aliar saberes de índole macro e microeconómica, aumentando o seu carácter explicativo através do uso intensivo de técnicas matemáticas, desenvolvidas a partir dos conhecimentos da economia industrial, e ajustando os seus pressupostos a uma realidade cada vez mais caracterizada pela concorrência imperfeita e por essa importância acrescida que os agentes económicos assumem – em particular as empresas – na definição dos padrões competitivos das regiões onde se localizam. Desta forma, a NGE contribui para explicar, de uma maneira mais adequada, estes processos de convergência e divergência regional.

Todavia, este novo corpo do saber económico evidencia, em nosso entender, algumas lacunas em matéria dos próprios pressupostos inerentes a esta actuação estratégica dos

agentes económicos – a qual constitui a essência da dinâmica dos respectivos modelos. Estas, se devidamente consideradas, poderão ajudar a retirar-lhe algum carácter determinístico em matéria de resultados, nomeadamente no que concerne às suas previsões quase inevitáveis de divergência para as regiões periféricas dos processos de integração económica.

Entendemos que a reacção empresarial, empreendida através de estratégias empresariais pró-activas ou, pelo contrário, mais reactivas, não constitui, até ao presente, um campo devidamente explorado neste novo corpo teórico. Ao tentarmos enriquecer a teoria com *apports* teóricos do campo da gestão estratégica, acreditamos que a dotaremos de maior poder explicativo e maior aderência à realidade, fazendo com que a mesma possa, desta forma, contribuir de forma mais efectiva, para o desenvolvimento e para a diminuição das desigualdades regionais hoje patentes, ao mesmo tempo que se promove um encontro mais efectivo entre dois ramos tão complementares do saber do mundo de hoje: a Economia e a Gestão.

Todavia, aquilo que defendemos a este respeito só se torna activo, todavia, se os agentes económicos destas regiões periféricas tiverem, efectivamente, essa capacidade de actuação estratégica e não assumirem uma atitude padronizada e passiva que parece ser, afinal, aquilo que a teoria contempla em matéria da sua actuação.

Perante o ciclo de divergência com os padrões europeus em que Portugal se encontra – e que parece dar razão ao que preconiza a NGE para regiões periféricas como é o caso do nosso país –, a pergunta que fizemos foi a seguinte: será que as empresas a operar em Portugal evidenciam capacidade em matéria de gestão estratégica que lhes permita contrariar a evolução vivida nos últimos anos em matéria de divergência com a Europa?

A resposta a esta questão passou, na presente tese, por várias etapas: (i) em primeiro lugar por perceber o melhor possível os mecanismos de funcionamento da NGE, como teoria que enquadra todo o cenário de integração europeia, o qual constitui o cenário de base para o funcionamento das empresas portuguesas; (ii) em segundo lugar, alertar para as possíveis falácias de alguns pressupostos da NGE, nomeadamente no que concerne ao mecanismo de actuação estratégica empresarial, o motor crítico dos mecanismos de convergência e divergência que se operam nas regiões; (iii) em terceiro

lugar tentar provar o efectivo ciclo de divergência que a economia portuguesa vem atravessando nos últimos anos, fazendo-o, não apenas na perspectiva macroeconómica mas, igualmente, indo de encontro ao que preconiza a NGE e avaliando as alterações estruturais, em matéria microeconómica e no padrão de especialização evidenciado pela indústria portuguesa; (iv) finalmente, analisar, à luz dos princípios teóricos essenciais da Estratégia, qual o estado da arte da gestão estratégica que é praticada pelas empresas nacionais e, a partir daqui, avaliar a capacidade das mesmas para implementarem verdadeiras estratégias competitivas, as únicas que têm efectiva capacidade para contrariar o ciclo de divergência previsto pela NGE para a região periférica que é Portugal.

No final, concluiu-se que não era possível dizer que as empresas portuguesas, na sua maioria, demonstravam padrões estratégicos objectivos que lhes permitissem, na prática, contrariar os efeitos negativos decorrentes dos movimentos de integração, bem como as próprias estratégias competitivas dos seus concorrentes além fronteiras.

Acreditamos que os resultados deste trabalho ajudaram a desvendar algumas das relações que se estabelecem no interior dessas "*caixas negras*" que ainda continuam a ser as organizações empresariais para a teoria económica em geral, particularmente no que respeita às relações do domínio estratégico que se estabelecem no seu seio. Ao identificarmos aspectos concretos onde falha a capacidade da gestão no domínio estratégico, acabámos por apontar áreas críticas que dificultam a capacidade competitiva da economia nacional, identificando, simultaneamente, áreas prioritárias de actuação das políticas públicas e, em particular, de educação mas, igualmente, dos próprios gestores e outras instituições ligadas ao mundo empresarial.

Assumindo-se que a principal fonte de criação de riqueza, nas economias contemporâneas são as suas organizações empresariais com fins lucrativos, os resultados obtidos poderão ajudar a perceber que tipo de condições se devem criar dentro dessas organizações para que as mesmas possam conceber e implementar verdadeiras Estratégias Empresariais e, só depois, pensar em matéria de competitividade (para elas próprias, e para o país, como um todo).

Para um país como Portugal, a importância desta análise é manifesta. Este é um assunto que, não só tem a ver com a posição e desenvolvimento relativo do país no seio de outros países comunitários, como também se prende com a prosperidade da população e a posição relativa de desenvolvimento de cada região face às demais, e ao nível de desenvolvimento regional entre diferentes regiões e países no seio da UE.

INDICE

José António Ferreira Porfírio i

Portugal e a Integração Europeia à luz da Nova Geografia Económica i

TESE DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO i

José António Ferreira Porfírio ii

Portugal e a Integração Europeia à luz da Nova Geografia Económica ii

TESE DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO ii

RESUMO III

INDICE VII

PREÂMBULO 1

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO E CONCEITOS BÁSICOS 8

Introdução 8

Objecto da tese – importância do tema e referenciais teóricos de base 20

O referencial teórico no domínio da Gestão Estratégica 21
O referencial teórico no domínio da Economia 22

A abordagem e o método científico em economia 28

Da Globalização à Regionalização (ou vice-versa) 34

O "novo" papel do Estado-nação 40

"Novo" paradigma e "Nova" teoria 43

A importância da Estratégia na questão da integração 48

Quadro Conceptual: a Nova Geografia Económica 54

Competitividade e Estratégia para a Coesão 55

Relações Centro-Periferia 62

A crescente importância da integração regional **64**

A coesão no seio dos blocos regionais **71**

Síntese do capítulo **75**

CAP. II – O ENQUADRAMENTO TEÓRICO PARA A ANÁLISE DO IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E DOS SEUS EFEITOS NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO –NOVA GEOGRAFIA ECONÓMICA 83

Introdução **83**

A Economia perante as questões do crescimento e da coesão no mundo **85**

As teorias do crescimento económico **86**

Os modelos que privilegiam o comércio internacional **89**

A evidência empírica face às teorias tradicionais sobre o crescimento e a coesão **91**

As "novas" teorias económicas **92**

Os modelos de crescimento endógeno 93
A Nova Teoria do Comércio Internacional (NTCI) 95

A importância do Espaço no desenvolvimento **102**

Espaço e Mercado 109
O Espaço e os Custos de Transporte 112
Os custos de transporte 112
A importância das infra-estruturas 119
Os modelos gravitacionais 120

A Génese da Nova Geografia Económica (NGE) **126**

As Teorias da Localização e a Economia Urbana 128
A Economia Regional 134
A Economia do Desenvolvimento 135
A Ciência Regional 137
A Geografia Económica e a Nova Geografia Económica 140
O pressuposto da Concorrência Monopolística 150

Externalidades e Economias de Escala na NGE **158**

Novo paradigma – nova teoria: a NGE **162**

Principais características da Nova Geografia Económica **174**

As características particulares dos modelos utilizados pela NGE **185**

O modelo centro-periferia 194
O modelo centro-periferia de análise regional 196
O modelo de análise regional de espaço contínuo e múltiplas regiões 205
A consideração de custos de transporte para o bem homogéneo/agricultura 215
Os modelos internacionais 217

Os modelos de desenvolvimento económico e de industrialização 222
Os modelos de clusterização da NGE 227
As implicações práticas do rationale da NGE 237

CAP. III – PORTUGAL E A INTEGRAÇÃO EUROPEIA – OS RESULTADOS NO DOMÍNIO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL 240

Introdução 240

A crescente importância dos processos de integração regional 242

A evolução recente da Economia Portuguesa: a divergência na convergência 246

O impacto do alargamento europeu e do aprofundamento da integração europeia para Portugal 259

A Especialização e a Estratégia empresarial 270

Estratégia e Economia 275

Estratégia e NGE – As lacunas dos pressupostos da NGE em termos estratégicos 280

CAP. IV – PORTUGAL E A INTEGRAÇÃO EUROPEIA – AS IMPLICAÇÕES NO DOMÍNIO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL – TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA 281

Introdução 281

Verificação Empírica do potencial estratégico evidenciado pelas empresas a operar em Portugal 287

Aspectos Metodológicos 293
Objectivos do Inquérito 299
Hipóteses de Investigação 304
Âmbito do Inquérito 306
Processo de Inquirição e Representatividade da Amostra 309
Razão da utilização do Inquérito por Via Postal 310
Análise de Dados – Preparação da Amostra 311
1ª Fase: Análise sumária das respostas obtidas e caracterização da Amostra 313
2ª Fase: Depuração das respostas obtidas e re-classificação da Amostra 320
Análise de Dados – Primeira Parte: Análise dos Factores de contingência, das Variáveis estruturais e apuramento da infra-estrutura estratégica 323
Análise dos Factores de Contingência (Humanos e Organizacionais) da Gestão 323
O âmbito geográfico da actividade das empresas da amostra 324
O carácter familiar das empresas da amostra 337
A qualificação dos recursos humanos nas empresas da amostra 343
A estrutura organizacional das empresas da amostra 350
A dependência entre o capital e a gestão nas empresas da amostra 369
Análise das Variáveis Estruturais de Gestão 387
O estilo de liderança nas empresas da amostra 389
A contabilidade analítica 403
O controlo de gestão 418
Análise da infra-estrutura estratégica básica 438
O reconhecimento institucional da estratégia 438
A divulgação da estratégia 440
A relação entre a dimensão e o reconhecimento institucional da estratégia 447

A relação entre a dimensão e a divulgação da estratégia 450
A abrangência temporal das estratégias 452
O tipo de estratégias produtos-mercados prosseguidas 453
Análises de Mercado 457
As outras três dimensões estratégicas: Diversificação, Integração Vertical e Internacionalização 459
Análise de Dados – Segunda Parte: Triagem da Amostra em função dos factores da infra-estrutura estratégica 462
Primeira depuração - os "filtros" relativos às infra-estruturas básicas em matéria do potencial de gestão estratégica 463
Análise e caracterização do grupo das 88 empresas 464
Resultados para as diferentes vertentes estratégicas das 88 empresas que revelaram maior potencial em matéria de gestão estratégica 471
Segunda depuração – os "filtros" acessórios em matéria de capacidade de gestão estratégica das organizações 479
Empresas que não admitem a prática institucional do controlo de gestão 480
Empresas que não reconheçam a sua estratégia produtos-mercados 481
Empresas que seguem estratégias baseadas nos custos mas não dispõem de contabilidade analítica 482
Empresas que seguem estratégias de diferenciação mas não efectuam análises de mercado 486
Caracterização do grupo das 43 empresas 489

Conclusões do Estudo empírico 492

ADENDA AO CAPÍTULO IV – DADOS REFERENTES À CARACTERÍSTICA "DIMENSÃO DAS EMPRESAS" DA AMOSTRA, AJUSTADOS DE ACORDO COM A RECOMENDAÇÃO DA CE DE 06/07/2003 509

CAP. V – CONCLUSÕES E PISTAS PARA PESQUISA FUTURA 542

Quanto àcapacidade estratégica das empresas nacionais 546

Quanto aos impactos macroeconómicos 549

Quanto às implicações microeconómicas 552

Quanto às potenciais falácias implícitas na NGE 556

Pistas para Pesquisa Futura 564

BIBLIOGRAFIA 567

Preâmbulo

Em toda a UE são notórios os desafios que se colocam aos diferentes países no que respeita à sua reestruturação económica, seja como corolário do processo de globalização, da abertura económica ao comércio, do desenvolvimento tecnológico e do desenvolvimento da sociedade do conhecimento a ela associada ou, simplesmente, em virtude do envelhecimento populacional que ameaça a população europeia ou do potencial de crescimento da imigração que se coloca com a recente abertura a Leste (CE, 2004)).

É um facto, todavia, que a UE constitui ainda hoje um espaço económico e social bastante diversificado, caracterizado por significativas diferenças ao nível da riqueza, mas também da competitividade própria de cada região. Além disso, apesar dos esforços das políticas e dos fundos estruturais e de coesão europeus para promoção da convergência regional dentro da UE, persistem ainda hoje significativas diferenças no que respeita ao potencial de competitividade próprio de cada região, que se traduzem em significativos diferenciais de produtividade horária (CE, 2003). Não obstante, o caminho de convergência percorrido desde, principalmente, meados dos anos 90, pelas regiões mais desfavorecidas, onde se destacam as regiões portuguesas, é um facto que as disparidades actualmente existentes se agravaram após o alargamento europeu a Leste de Maio de 2004 (CE, 2004). Neste sentido, poderemos dizer que a situação para Portugal se tornou mais complicada, em virtude do seu enriquecimento puramente estatístico, que o veio colocar numa "*terra de ninguém*", entre os mais pobres e os mais ricos da União sem que, todavia, algo de estrutural tivesse efectivamente mudado em matéria económica que levasse a mudar a situação anterior do país, entre os mais pobres da UE15.

De acordo com o Relatório da Competitividade Europeia de 2003, a convergência entre as regiões em matéria de produtividade revela alguns aspectos que os trabalhos empíricos não permitiram apurar, mas que se mostraram muito importantes em matéria de convergência da produtividade. Entre os principais contribuintes para esta questão

incluem-se:

- as boas ligações aos melhores meios de transporte e, em particular, o acesso a um aeroporto internacional e a uma moderna rede de telecomunicações;
- uma forte cultura empresarial e um espírito empreendedor, que possa funcionar como uma ponte entre a pesquisa desenvolvida nas universidades e a actividade de inovação nos negócios;
- a presença de *clusters* de alta tecnologia em domínios como a biotecnologia;
- a existência de uma autoridade pública activa que possa providenciar a ligação entre a comunidade académica e o mundo dos negócios e promova a região perante os desafios que se avizinhem;
- a existência de efeitos de contágio e divulgação a partir das redes existentes e a partilha de uma visão comum entre os interessados no desenvolvimento da região. Estes efeitos de contágio encontram igualmente tradução na evidência de que um elevado crescimento de produtividade numa região implica níveis de produtividade igualmente crescentes nas regiões envolventes da mesma.

De uma forma geral este relatório aponta no sentido de que as regiões que evidenciaram um desenvolvimento mais rápido foram aquelas que dispunham de empresas com capacidade para atraírem recursos humanos de qualidade e para se integrarem de forma eficaz no sistema competitivo internacional.

Neste domínio ainda, chama-se a atenção para o facto das políticas públicas se apresentarem como um factor subtil, todavia crítico para o sucesso das regiões. A actuação das autoridades públicas, consubstanciando-se no fornecimento de infra-estruturas com capacidade para suportar a inovação no mundo dos negócios, a par de um papel activo – quer das autoridades comunitárias, quer ainda dos governos nacionais e regionais – no sentido do levantamento de barreiras ao comércio, e a abertura das regiões à concorrência no seio do Mercado Interno, é considerada importante, embora não suficiente para o desenvolvimento regional.

Por outro lado, quer experiências anteriores, quer ainda a evidência teórica, apontam no sentido de que o alargamento de Maio de 2004 constitui mais um factor de tensão em

matéria da pressão competitiva acrescida que se coloca, de uma maneira geral, a todos os países europeus, no que respeita à reestruturação natural do seu tecido empresarial europeu facto que, a um país periférico como Portugal, com um tecido empresarial já fragilizado pela concorrência movida no seio da UE15, assume uma proporção superior.

Esta preocupação acrescida com os impactos do alargamento para Portugal encontra reflexo, por exemplo, no facto, reconhecido por vários peritos (Mateus, 2004; Fontoura e Crespo, 2004), de grande parte dos novos países aderentes apresentar uma estrutura industrial que se posiciona algures entre os países menos industrializados do Sul da Europa – nomeadamente Portugal, Espanha e Grécia – e os países mais avançados do Norte da Europa (Alemanha, França, Itália e o Reino Unido). Este mesmo facto pode ser comprovado pela evidência em como, entre 1995 e 2001 os países aderentes foram capazes de importantes ganhos de quota de mercado na UE numa vasta gama de indústrias, ganhos estes que ocorreram fundamentalmente à custa dos países industrialmente mais avançados como a França, a Alemanha, a Suécia, a Bélgica ou a Dinamarca (Mateus, 2004; CE, 2003; Fontoura e Crespo, 2004). Neste sentido compreende-se a ideia de Havlik (2003), quando este autor afirma que a verdadeira concorrência para Portugal deverá ser a que será proveniente da adesão da Bulgária e Roménia, prevista para 2007.

A reforçar a preocupação com o impacto desta realidade para uma economia fragilizada como a portuguesa, pode ainda referir-se a crença de que o alargamento, com a entrada dos Países da Europa Central, Oriental e do Sul (PECOS), mesmo que não tenha um impacto muito significativo no domínio dos preços, produção, emprego ou nos próprios níveis de comércio com a UE, terá a prazo um impacto significativo no domínio da relocalização de determinadas actividades produtivas e nos destinos do IDE na Europa. Nomeadamente, na linha do que preconiza a teoria económica e, em particular, a NGE, espera-se que venha a ocorrer uma efectiva pressão no sentido do acelerar das tendências para a especialização no seio da UE, que será particularmente visível em termos das indústrias onde os efeitos de economias de escala são consideráveis, afectando assim determinadas regiões específicas da actual UE15 mais dependentes deste tipo de indústrias e com menor capacidade de competição ao nível da relação qualidade-custo (CE, 2003) como parece ser o caso de Portugal (Mateus, 2004;

Fontoura e Crespo, 2004).

Por tudo isto e, principalmente, pela importância crucial que assumirá neste contexto a capacidade de concepção e implementação de estratégias empresariais que apontem no sentido da obtenção de uma efectiva competitividade das empresas nacionais, assumimos como objectivo central desta tese a melhor compreensão da preparação estratégica das empresas nacionais, como forma de reduzir os impactos negativos e, a prazo, inverter as tendências negativas do processo de integração, tirando efectivo proveito das oportunidades e fazendo face às ameaças, de modo a que se possa criar em Portugal uma massa crítica de empresas com capacidade para por em marcha efectivos processos cumulativos de desenvolvimento nacional.

Para enquadrar o tema da estratégia empresarial e dos seus impactos potenciais em matéria do processo de integração europeia, recorremos a um corpo teórico recentemente surgido no âmbito da teoria económica, que é a Nova Geografia Económica (NGE).

A NGE surge neste contexto como um importante corpo teórico explicativo da concentração industrial e da forma como se estabelecem as relações entre um designado "centro" desenvolvido e uma "periferia" menos desenvolvida, onde quer que estas existam (seja nas relações Norte-Sul, seja, principalmente, como nos interessa no presente estudo, no seio das próprias zonas mais desenvolvidas do mundo). Uma das principais características que nos levou à consideração da NGE nesta tese tem a ver com o facto deste corpo teórico rapidamente se ter materializado na explicação do padrão de desenvolvimento intra-europeu (Krugman, 1993; Fujita et al, 1999) e, também, intra-americano, quando não em ambos, de forma comparativa.

Neste sentido, o recurso a uma análise modelar em economia, que inclui aspectos de natureza macro e microeconómica de maneira inter-relacionada, ajudará decerto a suportar o nosso raciocínio ao longo da presente tese e a perceber a estrutura do tipo de relações que se podem estabelecer entre os agentes económicos que actuam a um nível micro, originando forças potenciadoras ou, pelo contrário, inibidoras de processos de desenvolvimento macroeconómico (Krugman, 1991a).

Desta forma, a presente tese de doutoramento estruturar-se-á da forma explicada a seguir.

No primeiro capítulo serão definidos alguns conceitos básicos, procurando explicitar-se a razão da escolha do presente tema de dissertação. Aqui, o tema será enquadrado em termos gerais. Procuraremos explicar os impactos da globalização e da regionalização em termos da teoria económica, ligando estes fenómenos com as questões da estratégia empresarial, da competitividade e da coesão. Uma breve explicação do método científico em economia será igualmente feita neste capítulo, considerando-se este um aspecto crítico do trabalho que será desenvolvido ao longo da presente dissertação.

No capítulo segundo, será apresentada, com algum detalhe, a génese e os princípios teóricos, associados à Nova Geografia Económica (NGE) e aos seus diferentes modelos. Nesta secção procurar-se-á, desde logo, compreender a fundo o funcionamento dos modelos da NGE e das inter-relações entre as suas variáveis, procurando fornecer algumas pistas, fundamentadas em críticas que vêm sendo formuladas à teoria da NGE, que nos permitam melhor entender o nosso ponto de vista sobre possíveis *apports* teóricos que a NGE parece necessitar para seu reforço explicativo, nomeadamente oriundos do campo da gestão estratégica.

Na medida em que se pretende, de forma séria e científica, indagar sobre a efectiva possibilidade de aplicação da teoria à realidade portuguesa, o capítulo terceiro debruçar-se-á sobre o cenário em que a NGE deverá então ser aplicada. O posicionamento de Portugal no contexto europeu e a análise do contexto institucional europeu a partir de uma Europa no pós-alargamento, serão aqui o alvo da análise a empreender. Uma preocupação fundamental com as questões do desenvolvimento económico e social do país, num contexto de mutação das políticas e do cenário da coesão europeia será neste ponto desenvolvida, procurando-se entender um pouco melhor o dilema Krugman – Comissão Europeia (CE)[1] sobre os impactos, em termos de coesão e convergência, decorrentes do processo da construção europeia. O recurso a dados estatísticos actuais ajudará a compreender melhor e a justificar a razão dos posicionamentos antagónicos de Krugman e da CE. Neste sentido, serão apresentadas no final deste capítulo, algumas

[1] Conforme apresentado em Krugman (1993: 241-269) e comparando estas posições com o relatório da Comissão Europeia, de 1991, intitulado "*One Market One Money*".

reflexões teóricas relativas à real aplicabilidade da teoria ao caso europeu que, assim, poderão ser consideradas um primeiro marco no sentido de justificar a maior ou menor necessidade de reforço teórico da NGE e justificar a necessidade de aprofundamento do conhecimento empírico relativo à capacidade estratégica das organizações empresariais portuguesas.

O capítulo quarto será o capítulo crucial da presente dissertação. Ao longo deste capítulo, enfatizaremos a vertente empresarial do problema teórico, a qual está relacionada com a forma de actuação das empresas, nos efeitos e origem das externalidades e na capacidade de empreendedorismo evidenciada, com os seus potenciais efeitos em termos da relação entre "forças centrífugas" e "forças centrípetas" e, assim, na possível alteração das conclusões apriorísticas que parecem resultar da forma como as variáveis se inter-relacionam nesta teoria.

A exploração desta vertente, do campo da Estratégia Empresarial, deverá ser realizada com base numa postura ecléctica, suportada num trabalho empírico de investigação, o qual recorrerá a um inquérito realizado a mais de 2.300 empresas que operam em Portugal, onde se auscultou a sua capacidade estratégica, quer no domínio da concepção, quer no domínio da implementação. Desta forma, procura-se enriquecer o conhecimento da realidade económica em presença, devidamente fundamentada na observação da realidade económica nacional e europeia, utilizando algumas técnicas de inferência indutiva sempre que se justifique, como, aliás, decorre dos princípios do método científico em economia, de modo a permitir-nos ficar a conhecer melhor o potencial estratégico das empresas portuguesas, única via efectiva para inverter o caminho recentemente seguido em matéria de convergência europeia.

Finalmente, no capítulo quinto será elaborada uma síntese e serão apresentadas as conclusões do trabalho desenvolvido ao longo da presente dissertação, terminando o mesmo com eventuais pistas para pesquisa futura sobre este tema.

Na realização deste trabalho move-nos um ideal: o de ajudar a fazer deste mundo e, em particular, do nosso país, um mundo melhor. Também aqui procuraremos seguir os sábios conselhos de um importante economista como Marshall, que dizia, a propósito dos economistas:

"*Economists have accordingly now learnt to take a larger and more hopeful view of the possibilities of human progress. They have learnt to trust that the human will, guided by careful thought, can so modify circumstances as largely to modify character; and thus to bring about new conditions of life still more favourable to character; and therefore to the economic, as well as the moral, wellbeing of the masses of the people*" (Marshall, 1890, Vol. I, Cap. 4)

Capítulo I – Introdução e Conceitos Básicos

Introdução

A União Europeia vive um momento crucial na sua vida, o qual, sendo ímpar nos seus quase 47 anos de existência, se afigura também decisivo para o seu futuro. A braços com o quinto alargamento desde a sua constituição, em 1957[1], pode dizer-se que este alargamento pode ser considerado um dos mais complexos de todos[2], por diversos motivos.

Em primeiro lugar, sabe-se que a União Europeia (UE), após a conquista, ainda pouco sustentável da União Económica e Monetária (UEM), se encontra perante a inevitabilidade de caminhar de forma decisiva para uma União Política, cujo modelo importa definir (e se encontra numa encruzilhada, como se constatou, no final de 2003, pelas dificuldades sentidas para a aprovação dum texto para a futura constituição europeia[3]) e sem o qual, consideramos, será muito difícil vaticinar um futuro promissor para o espaço europeu. Esta situação surge a par da necessidade urgente de operacionalizar o funcionamento institucional de uma Europa a 25 (e, brevemente, a 27 ou 28), criando mecanismos que, simultaneamente, permitam a tomada de decisões de forma séria e célere mas, sobretudo, não descurem os princípios básicos de solidariedade e igualdade que estão inerentes ao funcionamento do espaço europeu desde a sua constituição.

---

[1] Para alguns autores, o alargamento de 2004 é considerado o sexto alargamento. Para os mesmos, a unificação alemã e a adesão da RDA – República Democrática Alemã à UE, ocorrida após os acontecimentos a Leste, que culminaram com a queda do muro de Berlim em 1990, e antes da adesão dos países nórdicos (Áustria, Suécia, e Finlândia) ocorrida em 1995, é considerado o quarto alargamento da história da UE

[2] Conforme expresso pela própria Comissão Europeia: "*The European Union stands on the threshold of its greatest achievement since the process of European integration began in the aftermath of the Second World War – the historic reunification of the continent. Following the successful creation of the single market and the introduction of the single currency, Europe will now be reunited in the pursuit of democracy, freedom, peace and progress."* (Comissão Europeia (2004) *Building Our Common Future: Policy Challenges and Budgetary Means on The Enlarged Union, 2007-2013*, COM(2004)101).

[3] Que culminaram no adiamento da discussão para 2004, com a aprovação do texto final que viria a ocorrer em finais de Julho, estando a sua ratificação adiada *sine die*, após o veto que alguns países, entre os quais a própria França, mostraram em referendos realizados para o efeito.

Por outro lado, persistem ainda na Europa, agora a 25, fortes desigualdades regionais, que provam, de alguma forma, e apesar de todas as declarações contrárias proferidas a este respeito, um certo falhanço relativo no alcance dos objectivos de convergência real entre os países e, mais importante, entre as diferentes regiões europeias.

Esta evidência reforça a necessidade de desenvolvimento de políticas de coesão mais sérias e dotadas de maior volume de meios, nomeadamente financeiros, aspecto que, paradoxalmente, se encontra ameaçado pela vontade já expressa pelos maiores países de reduzirem os níveis do orçamento comunitário, naquilo que consiste numa manifestação contrária, todavia, às intenções já evidenciadas pela própria Comissão Europeia (na sua proposta de 10 de Fevereiro[4]). Este cenário afigura-se tanto mais preocupante quanto se sabe que, com o alargamento de Maio de 2004 e a respectiva entrada dos 10 novos países do Centro e Leste da Europa, as desigualdades aumentaram, na medida em que, na sua generalidade, os novos parceiros são países mais pobres que os iniciais 15 países e, consequentemente, necessitarão de ajudas financeiras suplementares para efeitos de promoção da sua coesão económica e social[5]. A discussão em curso, das perspectivas financeiras comunitárias para o período 2006-2013, reveste-se assim da maior importância para um país periférico e com regiões fortemente carenciadas, como é o caso de Portugal.

A par destas preocupações de cariz interno, a Europa tem também importantes desafios externos a enfrentar. Neste domínio, talvez o maior desafio se encontre na necessidade de conquista de uma posição mais forte nos mercados e na cena política internacional, onde se defronta com a maior potência económica mundial, os EUA, mas onde encontra

[4] Ibidem, op. citada

[5] De acordo com o terceiro relatório de Coesão Económica e Social na Europa, a Comissão Europeia (2004) estima que o PIBpc médio dos 10 novos países aderentes se situa abaixo dos 50% do PIBpc médio da UE15; sendo que apenas 56% da população activa se encontra empregada nestes países, contra uma média de 64% na UE15. Além destes dados, a Comissão estima ainda que 92% da população dos novos Estados-membros viva em regiões com PIBpc médio abaixo dos 75% da nova UE a 25 membros (logo enquadrados no denominado Objectivo 1 das políticas de coesão actuais) e, destes, mais de 2/3 vive em regiões com PIBpc médio abaixo dos 50% da média comunitária. Estes números devem ainda ser conjugados com a ideia de que o alargamento originará um aumento do PIB comunitário, considerado em euros, na ordem dos 5%, mas acrescentará mais 20% de população ao espaço comunitário. Como resultado, o PIBpc médio da nova UE-25 decairá cerca de 12,5% face aos níveis actuais da UE15, o que fará com que, num efeito meramente estatístico, cerca de 18 regiões (aqui se incluindo Malta, um novo país aderente) que actualmente se enquadram no Objectivo 1 das políticas de coesão (por apresentarem PIBpc médio abaixo dos 75% do PIBpc médio da União), se tornem mais ricas e, assim, percam esta posição que os coloca numa posição elegível para receberem fundos para apoio ao seu desenvolvimento, originando, como resultado, uma diminuição dos mecanismos disponíveis nestas regiões para reduzir o seu atraso estrutural face às regiões mais desenvolvidas da União.

igualmente outros competidores importantes, nomeadamente alguns provenientes da Ásia, como é o caso do Japão, da China, de alguns "tigres asiáticos" (Coreia do Sul, Taiwan, Singapura, Indonésia, etc.) e também da própria Índia.

A este propósito, o Relatório Sapir (2003), na sua carta introdutória ao Presidente da Comissão Romano Prodi, reconhecendo desde logo o sucesso de uma certa estabilidade macroeconómica na Europa nos anos 90, a par de algum sucesso em termos de coesão, alerta igualmente para a situação preocupante derivada da estagnação do crescimento europeu na década de 90, não apenas face às expectativas de crescimento existentes mas também, e sobretudo, face à performance evidenciada pelo principal concorrente da Europa nos mercados mundiais, ou seja, os Estados Unidos da América. Como se pode ler:

"Na UE assistiu-se a um declínio na taxa de crescimento médio década após década e o PIBpc da Europa estagnou em cerca 70% do PIBpc norte-americano desde os anos 80". Neste sentido, o Relatório estabelece que o crescimento deve constituir a primeira prioridade económica da UE "não apenas nas declarações dos seus líderes, mas em primeiro lugar, e sobretudo, nas suas acções".

Neste relatório a Europa é alertada para o facto da própria sustentabilidade do modelo europeu se encontrar ameaçada pelos desenvolvimentos rápidos a que se assiste em termos demográficos, da tecnologia e da própria globalização, referindo-se, neste sentido, a necessidade premente de um crescimento mais rápido com base nos compromissos assumidos na Estratégia de Lisboa (2000).

De forma similar, no documento de 2004 da Comissão Europeia, onde é apresentada a sua proposta para a dotação orçamental para o período 2007-2013, pode ler-se:

> *"Our citizens expect the European Union to build on economic integration and turn the biggest economic and trade entity in the world into an area generating more growth and prosperity. Europe's economic performance has been poor in relative terms. Since 1995, the growth rate for the EU-15 has averaged 2.2 %, compared to a global average of 3.6% and 3.2% for the*

United States. The evidence suggests that – unless action is taken now – European economy will decline.".

Acontece que o desafio do crescimento só será ultrapassado com uma clara aposta, por parte do espaço europeu, na obtenção de maiores níveis de produtividade no seu seio[6], comparativamente aos blocos rivais americano e asiático, feito que constitui uma tarefa com referenciais em permanente mutação, para níveis mais exigentes, mas que constitui a única via através da qual, de uma forma pacífica, se conseguirá uma maior capacidade concorrencial das empresas europeias.

A realização deste objectivo, por seu turno, obrigará ainda a que sejam tomadas (a nível nacional, mas também a nível comunitário) medidas de cariz macroeconómico que não só não dificultem mas, pelo contrário, possam igualmente estimular essa mesma competitividade e, ainda, a uma maior capacidade de actuação económica a nível de política externa e, nomeadamente, da política comercial da Europa, devendo esta ser mais concertada entre os diferentes países europeus do que tem sido possível até ao presente (nomeadamente no que concerne às importantes negociações em curso no seio da OMC).

Uma outra vertente que assumirá um papel cada vez mais crucial encontra-se ao nível da microeconomia onde, quer as políticas públicas, quer a capacidade para definir e implementar estratégias empresariais adequadas a este novo contexto, assumirão uma relevância crítica no sucesso futuro do bloco europeu. O Relatório Sapir, já aqui referido, aponta precisamente nesse sentido.

A aposta numa maior qualificação dos Recursos Humanos, na capacidade tecnológica, bem como na I&D na Europa (como decorre da própria Estratégia de Lisboa) torna-se

[6] Deve ter-se presente que esta visão não é consensual. Alguns autores, dos quais destacaríamos, pelo seu reconhecimento internacional Olivier Blanchard, afirmam que a situação na Europa, em termos de produtividade, é, inclusive, mais favorável que nos EUA, dando a entender que a situação só não é melhor devido a uma clara opção da Europa pelo "lazer": "*Over the last thirty years, productivity growth has been much higher in Europe than in the United States. Productivity levels are roughly similar in the European Union and in the United States today. The main difference is that Europe has used some of the increase in productivity to increase leisure rather than income, while the U.S. has done the opposite*." (Blanchard, 2004)

premente, embora não se devam esquecer também as questões de concorrência interna, os aspectos relacionados com o emprego e ainda os problemas sociais daqui resultantes.

Entre os factores críticos de desenvolvimento parecem situar-se alguns que, aparentemente, se apresentam em campos conflituantes com o objectivo da competitividade, na medida em que se sabe que as políticas que estimulam a competitividade nem sempre são promotoras da coesão social, tal como preconizada pelos ideais europeus e, também, porque se torna cada vez mais evidente que, em todos estes processos, existirão sempre regiões (ou países) ganhadoras e perdedoras (como decorre aliás da própria noção de concorrência e dos resultados da actuação estratégica das organizações empresariais), sendo que, nestas últimas, os ideais da coesão se tornarão porventura mais distantes. Além de tudo isto, a necessidade de promover a competitividade nem sempre é compatível com o desenvolvimento sustentável, pelo que as medidas aplicadas neste sentido poderão correr o risco de abalar os próprios fundamentos subjacentes à criação do espaço europeu. Acima de tudo não nos devemos esquecer que os meios (principalmente os financeiros) que podem vir a ser necessários para promover a coesão, poderão igualmente ser aplicados no desenvolvimento das economias europeias que já se encontram num nível competitivo superior, afim de as ajudar a superar, em matéria de competitividade, os países rivais que se situam fora do bloco europeu.

Uma das questões cruciais a ultrapassar será, assim, a de saber se esta pressão não poderá ser considerada um prenúncio da oficialização de uma Europa a duas (ou mais) velocidades, onde os ideais de coesão e solidariedade possam vir a ser sacrificados no curto prazo em detrimento da competitividade do bloco europeu como um todo[7].

[7] Esta ideia pode considerar-se ter sido de alguma forma corroborada recentemente numa mini-cimeira, ocorrida em Berlim em meados de Fevereiro de 2004, entre a França, a Alemanha e o Reino Unido, onde os três maiores países do bloco europeu, que representam mais de 50% do PIB comunitário, anunciaram de forma evidente a sua intenção de assumir um maior protagonismo em matéria de competitividade, procurando desta forma promover de forma mais efectiva a concretização dos objectivos assumidos na Estratégia de Lisboa que visa tornar a Europa a economia do conhecimento mais competitiva do Mundo até 2010. Em simultâneo, reafirmaram a sua intenção de ver reduzido o orçamento comunitário, e a sua participação proporcional, de 1,27% actual para 1% do PIB comunitário, após o alargamento, o que poderá constituir um factor adicional de perturbação para a prossecução dos ideais de coesão aqui proclamados. A última discussão de Julho de 2004, ocorrida aquando da escolha e eleição do novo presidente da Comissão Europeia, que sucedeu a Romano Prodi – que culminou na eleição, a 22 de Julho de 2004, do ex-primeiro ministro português, José Manuel Durão Barroso –, foi desenvolvida, por exemplo, num cenário de algumas exigências por parte dos países mais poderosos, que passaram mesmo pela exigência de certos pelouros para "Super-Comissários" dos seus países no futuro executivo

A este propósito, será importante relembrar os ensinamentos que derivam da reflexão apresentada por Joan Robinson (1977), relativamente às questões essenciais que se colocam na Economia. De acordo com esta célebre economista (apelidada por muitos como "mãe" da teoria da concorrência monopolística), a maior de todas as questões que se colocam em Economia, "*but one that in fact is never asked*", será saber "*what is growth for*?"

Ou ainda, como afirma Myrdal (1957: 9):

"The theory of international trade and, indeed, economic theory generally were never worked out to serve the purpose of explaining the reality of economic under-development and development".

Como se compreende, todas estas situações terão inevitavelmente reflexos para Portugal. Cerca de vinte anos depois da nossa adesão à então Comunidade Económica Europeia (CEE), é um facto inquestionável que Portugal se encontra hoje numa situação bastante mais favorável que à data da adesão, em 1986. Uma das razões para tal reside, sem dúvida, na forte ajuda comunitária, traduzida no fluxo de fundos estruturais dedicados ao país desde a adesão e que, de acordo com a Comissão Europeia (2004) no seu terceiro relatório de coesão económica e social, foram responsáveis, só por si, por um crescimento do PIB nacional, em 1999, na ordem dos 4%[8].

Apesar da evolução favorável registada pelo país e do impulso ao desenvolvimento proveniente dos fundos comunitários, julgamos que a simples constatação deste facto não se deve cingir a uma mera observação histórica mas, pelo contrário, deve ser encarada numa perspectiva de dinâmica evolutiva futura. Neste sentido, pode afirmar-se que constitui hoje uma forte preocupação da generalidade dos agentes económicos nacionais, o facto da nossa evolução mais recente se caracterizar por um retrocesso em

comunitário, onde se incluíam, por exemplo, as áreas da Competitividade, Concorrência e Economia da União Europeia.

[8] Já de acordo com a Avaliação Intercalar sobre o Impacto Macroeconómico do QCA III elaborada para o DPP e publicada em Setembro de 2003, o impacto estimado do QCA III sobre o PIB e sobre o Emprego em Portugal, para o período 2000-2003 foi de, respectivamente, 1,9% e 1,3% por ano. Ainda de acordo com o mesmo estudo, para os períodos 2004-2009 e 2010-2020, o impacto dos Fundos Comunitários sobre o PIB do país cifrar-se-á em, +0,5% e +2 a +3% por ano, respectivamente.

termos competitivos e em termos de riqueza relativa da população nacional face aos demais países da UE15, ou seja, por uma divergência real. Mesmo comparativamente aos novos países que aderiram à Comunidade em Maio de 2004, se compararmos os principais indicadores económicos destes países com os de Portugal, verificamos que: ainda que, relativamente à grande maioria dos agregados macroeconómicos, a nossa posição seja, em geral, mais favorável, o futuro de Portugal deve ser encarado com alguma preocupação, na medida em que o potencial desses países, traduzido desde logo no nível de qualificação dos seus recursos humanos[9], se apresenta superior à situação evidenciada pelo nosso país e, ainda, pelo facto de se saber que os novos países aderentes irão beneficiar de um conjunto de ajudas financeiras muito importantes, as quais ajudarão a potenciar o seu desenvolvimento futuro, não só em infra-estruturas, mas fundamentalmente em termos da sua capacidade competitiva.

Esta preocupação é, aliás, corroborada num Relatório da Comissão Económica para a Europa, das Nações Unidas, publicado em Julho de 2004, onde se demonstra que, economicamente, Portugal pode ser considerado um dos países mais frágeis da actual UE25.

Como se demonstrou, estas ajudas foram igualmente recebidas por Portugal desde a sua adesão à CEE em 1986 mas, tendo inquestionavelmente ajudado o país a crescer de forma mais rápida, não permitiram, infelizmente, colocar o país num patamar de competitividade equivalente aquele que hoje seria de esperar que se verificasse para a economia nacional e que, efectivamente, se deveria traduzir, em termos de resultado final, em níveis comparativos de riqueza por pessoa, pelo menos equivalentes à média da UE15. Pelo contrário, como espelhado, por exemplo, nos números das previsões de Outono de 2003 da Comissão Europeia (reforçados pelas previsões da Primavera da Comissão de 2004), Portugal situou-se, em 2003, na cauda da UE15 ao nível do PIBpc, sendo pelo primeiro ano, desde 1989, ultrapassado pela Grécia. Esta situação representa

[9] Apesar dos níveis de formação e qualificação dos recursos humanos dos países aderentes serem, em geral, superiores aos de Portugal, será importante ter presente que estes países se debatem actualmente com problemas sérios a nível da modernização e reestruturação dos seus sectores industriais e de serviços, problemas esses que passam, em muitos casos, por uma importante desadequação das capacidades da sua mão-de-obra perante as novas tecnologias e as novas competências exigíveis neste processo de mudança. Naturalmente que, os níveis superiores de educação e formação serão aqui importantes para ajudar os países aderentes a ultrapassar de forma mais fácil e rápida os desafios que se avizinham.

uma clara divergência com a média europeia[10] e uma situação pior que aquela que apresentam à partida dois dos novos países que aderiram à UE em 2004: a Eslovénia e o Chipre. Esta preocupação é, aliás, reforçada no relatório explicativo do Índice de Competitividade publicado pelo *World Economic Forum* relativo a 2003-2004, onde o problema da competitividade microeconómica para Portugal é realçado como uma séria preocupação dos analistas que elaboraram aquele relatório[11].

É preciso igualmente ter em conta que todas estas mudanças, e os próprios desafios que se colocam, ocorrem num momento em que o próprio Mundo se encontra numa encruzilhada perante os efeitos que hoje se fazem sentir, quer da instabilidade política internacional, resultante em situações de terrorismo a uma escala mundial e mesmo de conflitos militares, quer ainda dos efeitos originados pelo próprio processo de globalização económica. Mobilizar os cidadãos em torno deste projecto constitui um primeiro passo crítico no sentido de se conseguir tirar Portugal do aparente impasse em que a sua economia se encontra. Todavia, a forma de o fazer não deve nunca estar desligada do contexto económico-nacional em que o país se encontra pois, cf. Castells (1996 [2000]: 3):

"Identity has becoming the main, and sometimes the the only source of meaning in an historical period characterized by widespread destructuring of organizations, delegitimation of institutions, fading away of major social movements (...). Meanwhile, on the other hand, global networks of instrumental exchanges selectively switch on and off individuals, groups, regions and even countries, according to their relevance in fulfilling the goals processed in the network, in a relentless flow of strategical decisions (...)".

[10] Esta mesma situação foi reforçada no relatório divulgado pela OCDE em Julho de 2004, onde é confirmada a existência de uma divergência real entre Portugal e a UE15, desde 2002.

[11] Conforme expresso no Índice Global da Competitividade 2003-2004, publicado pelo *World Economic Forum*: "*We can gain insights into the sustainability of a country's prosperity by looking at its level of microeconomic (business) competitiveness relative to its current per capita income. (...) Countries (...) whose current GDP per capita exceeds that predicted by their microeconomic competitiveness, as measured by the BCI – Business Competitive Index. This is a danger sign, because it means that a country's per capita income may be unsustainable. Among high-income countries, Malta, Greece, Portugal, Italy, Ireland, and especially Norway all continue to enjoy a level of prosperity that exceeds their microeconomic fundamentals.*" (WEF, 2003, p. 19, sublinhado do autor)

Efectivamente, parece hoje inquestionável que os frutos da globalização se repartem de forma desigual entre os seus actores (agentes activos do processo da globalização) e os seus "figurantes" (entendidos como os agentes passivos deste processo), originando fortes assimetrias regionais (Rodrik, 2003; Castells, 1996; Myrdal, 1957). Esta envolvente tem feito surgir uma série de questões, algumas das quais passam mesmo por colocar em causa o rumo actual da economia mundial, não obstante as poderosas vozes que o defendem incondicionalmente, muitas delas oriundas das principais organizações internacionais que orientam estes processos de integração e liberalização económica.

Como reacção às modificações operadas na geografia do desenvolvimento mundial tem-se vindo a assistir a uma tendência de regionalização à escala supranacional, traduzida numa "euforia" integracionista das economias que visam, ao agruparem-se, obter um maior poder no cenário político-económico mundial.

Paralelamente, assiste-se ao surgimento de algum proteccionismo, consubstanciado muitas vezes no estabelecimento de um número crescente de alianças bilaterais de cariz económico, quer entre dois quaisquer países, actuando de forma isolada, quer entre blocos económicos[12]. Estas alianças, esvaziando cada vez mais o carácter multilateral que foi apanágio desde o fim da Segunda Guerra Mundial (e que foi apontado por muitos países como a forma mais efectiva de reduzir as possibilidades de uma nova Guerra Mundial), conduzem, em nosso entendimento, o Mundo de hoje para uma situação perigosa e insustentável para a própria Humanidade, fazendo surgir uma consciência mundial cada vez mais forte, que vem dando voz a uma opinião pública mundial cada vez mais descontente com a evolução registada em termos da "ordem social" vigente.

[12] Como lembra Spindler (2002), já em 1944, Polanyi, a propósito da sua análise do capitalismo nos séculos XIX e XX, apontava que uma das características da sociedade moderna é a dicotomia constante entre, por um lado, uma lógica expansionista de mercado, traduzida numa tentativa das forças de mercado para se auto-regularem, funcionando o mais livremente possível e, por outro lado, uma tendência proteccionista das sociedades, manifestada através das formas políticas de intervenção que esta sociedade escolhe para agir, traduzidas no tipo e profundidade da legislação laboral, segurança social, nível de *welfare state*, etc., como reacção a este poder do mercado. A este "processo dialéctico" do capitalismo, Polanyi chamaria "duplo movimento", reforçando a dicotomia entre política e economia, o Estado e o mercado, o proteccionismo e o laissez-faire.... [Polanyi, Karl (1944), *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time,* Boston: Beacon].

Caminhando-se para o reconhecimento de que as forças de mercado, só por si, são incapazes de promover a coesão económica e social, são cada vez mais fortes as vozes que defendem uma Nova Ordem Mundial, onde o papel da Política Económica a um nível internacional (como força reguladora) deve necessariamente ser reforçado face à situação actual, enfatizando a promoção de um desenvolvimento mais justo e equilibrado entre os países do Mundo e onde a competitividade não seja encarada como um fim em si mesma, mas tão só como um meio para atingir o objectivo mais nobre do desenvolvimento e da coesão económica e social no planeta.

Nesta envolvente, pode afirmar-se que no seio de cada bloco económico regional e, em particular, no seio do próprio bloco europeu, se trava presentemente um forte dilema entre, por um lado, a necessidade e o ímpeto competitivo natural como factores de afirmação na cena económica internacional e, por outro lado, uma tendência proteccionista, como forma de potenciar o desenvolvimento e a competitividade interna[13]; não esquecendo os imperativos de coesão económica e social que assumem aqui sobretudo uma importância política extrema, como forma de cativar a opinião pública (leia-se a sociedade civil) e assim diminuir os factores de entropia associados geralmente a um fenómeno deste género.

Os processos de integração presentemente em curso – onde a União Europeia é, talvez, o exemplo mais elaborado a este respeito –, tornam-se cada vez mais complexos, pelo aumento de profundidade que esta integração normalmente abarca. Esta maior profundidade traduz-se, nomeadamente, na transferência para a esfera de responsabilidade de alguns órgãos decisórios de âmbito regional (supranacional), de certas áreas da política económica que anteriormente eram competência dos governos nacionais ou, no mínimo, na concessão de poderes a estes mesmos órgãos para coordenarem e supervisionarem determinadas áreas das políticas nacionais, pelo efeito que as mesmas possam ter noutros países do bloco.

[13] Com as devidas distâncias, este parece ser o estado do recente debate institucional que ocorre no seio da UE, sob os auspícios da presidência britânica (Junho-Dezembro de 2005), e motivado pelas recentes recusas na aprovação referendária de vários países da constituição europeia. Este debate, encontra de um lado uma visão mais liberal da Europa, protagnizada por Tony Blair e, doutro lado, uma visão de uma Europa mais proteccionista e tradicionalista, protagonizada por Jacques Chirac, o presidente francês que encontra em seu apoio o primeir-ministro alemão.

Tudo isto ocorre num contexto em que é praticamente consensual entre os autores que se debruçam sobre o fenómeno da globalização (quer entre os que rejeitam o fenómeno, quer entre os que, aceitando-o, lhe atribuem diferentes graus de intensidade) a ideia que o processo de transformação que se tem vindo a operar na economia mundial actua no sentido de modificar o papel e os poderes atribuídos tradicionalmente à figura do Estado-nação. A este respeito, geralmente as opiniões convergem também no sentido de que o Estado-nação, mesmo não desaparecendo enquanto estrutura institucional, perde todavia autoridade em termos políticos, assistindo-se a uma diluição dos seus poderes, por efeito da ordem económica vigente, ou seja, com a supremacia da economia supranacional[14].

Como corolário destas movimentações, pode dizer-se que, um factor crucial actualmente em questão será, pois, o de saber qual o papel que ficará reservado aos Governos nacionais neste cenário (bem provável) de aprofundamento da integração regional. Nomeadamente, no caso da UE, atendendo ao Princípio da Subsidiariedade subjacente ao processo de criação deste bloco regional, importa saber qual será o papel reservado aos Governos nacionais, como subsidiários de órgãos de governo comunitários (supranacionais), no que concerne às responsabilidades delegadas em termos de política económica e social.

De forma análoga, esta questão pode ser transposta para um nível de decisão sub-nacional, pela extensão natural do princípio da subsidiariedade a um plano local. Ao fazer sobressair a importância das economias locais como factor catalizador da competitividade – nomeadamente com a diluição do efeito das fronteiras nacionais, por via natural do processo de globalização e, principalmente, no caso europeu, por via da criação do Mercado Único – importa saber qual o papel que competirá às formas de governo local, no sentido de dinamizar a competitividade das suas áreas de actuação e, também, das regiões transfronteiriças que os mesmos abranjam, promovendo um

[14] Referimo-nos à ideia de economia supranacional, e não de economia mundial, afim de conciliar a visão dos autores que defendem a existência de uma verdadeira economia mundial, com a ideia alternativa dos autores que preconizam que o que existe, na verdade, são diferentes economias regionais, ou seja, um comércio mundial fundamentalmente estruturado entre países do mesmo bloco regional, considerando ser apenas alguns casos excepcionais, ou complementaridades, a constatação de comércio a uma escala verdadeiramente mundial (entre os autores que preconizam a economia mundial, sem fronteiras, vide por exemplo: Giddens (1999); Ohmae (1990, 1995) ou Kindleberger (1969). Relativamente aos autores que defendem uma economia do tipo regional, onde o Estado-nação (ou os blocos regionais) assumem um papel crucial vide, por exemplo: Ghemawat (2003); Rugman e Hodgetts (2001); Adda (1999)).

desenvolvimento regional mais harmonioso e um maior clima de coesão económica e social na Europa.

Naturalmente que esta questão deve ser considerada assente no pressuposto de que a governabilidade é melhor empreendida quanto melhor se dominem as variáveis sobre a qual ela incide e, a este propósito, pode presumir-se que quanto mais próximo da base se encontrar o poder de decisão, melhor se conseguirá exercer essa função, até porque, cada vez mais, a competitividade reside na capacidade das organizações criarem valor e o redistribuírem pela economia onde as mesmas se localizam. Ora, esta questão leva a colocar ao mesmo nível de importância, as considerações sobre a capacidade de gestão e organização das comunidades, bem como das empresas ou das redes empresariais locais (agrupadas sob a forma de *clusters* ou sob qualquer outra forma de organização) e, assim, a própria capacidade de definição de políticas adequadas, promotoras de um desenvolvimento económico sustentável e equilibrado destas regiões e criadoras de organizações que impulsionem este desenvolvimento. Este facto leva a considerar que estas políticas públicas deverão ser encaradas como estando cada vez mais posicionadas a um nível microeconómico, já que o seu cariz macroeconómico é, como vimos, cada vez mais relegado para órgãos comunitários de decisão. Este fenómeno, conjugado com o fenómeno da globalização dá, aliás, origem ao que é hoje comummente referido como "glocalização", termo que expressa, de forma sintética, a simultaneidade destes dois fenómenos aparentemente contraditórios: a globalização e a localização[15].

Em nosso entender, a aceitação do que até aqui foi exposto não invalida a consideração da importância que ainda hoje assumem as decisões tomadas ao nível dos governos centrais de cada Estado-nação. Estes governos desempenham uma função importantíssima, desde logo pelo seu papel como "negociador" das condições em que as nações irão integrar os respectivos blocos regionais. Este papel é posterior e

[15] Quer a Geografia Económica, quer a Economia Regional, quer também a Sociologia, se têm debruçado muito sobre a importância de novas formas de organização territorial que, num grande número de casos, extravasa o conceito de regiões administrativas, definidas em termos meramente políticos (vide Boland (2002: 1). É assim que surge todo um manancial de termos como Distritos Industriais, Novos Espaços Industriais, Sistemas Produtivos Locais, Sistemas de Inovação Regionais, Mundos de Produção, Regiões de Aprendizagem (*Learning Regions*), etc. Relativamente à distinção entre os conceitos teóricos para a Geografia e para a Economia destas expressões, leia-se Dunford (2003). Para uma clarificação de conceitos como Região, Comunidade ou Localidade, leia-se Sugden e Wilson (2001). Finalmente, para uma clarificação da distinção entre Regionalismo e Regionalização, leia-se Spindler (2002), Scott (1998), Storper (1997), Cox (1997), Fujita e Thisse (2002) ou ainda Sheppard e Barnes (2000).

permanentemente reforçado, sempre que se afiguram etapas decisivas do aprofundamento dessa mesma integração, evidenciando-se nas decisões sobre o posicionamento do país perante as modificações previsíveis, bem como na negociação das condições em que o país assumirá as suas responsabilidades nesse domínio. A função dos Governos é ainda de fulcral importância quando se considera o seu papel de permanente guardião e de desempenho de funções de salvaguarda dos interesses nacionais, quer como garante do cumprimento dos tratados nacionais pelos agentes económicos do seu país, quer como agente de salvaguarda dos interesses nacionais perante eventuais incumprimentos de agentes económicos de outros países.

Assim sendo, não obstante a diluição das fronteiras nacionais e a diminuição da eficácia das politicas económicas a um nível nacional, pode dizer-se que, o papel dos governos, como promotores e arquitectos da integração formal das respectivas regiões sub-nacionais nestes blocos e, assim, como decisores da forma como o país, como um todo, se posicionará no teatro da globalização, continua a assumir uma função crucial no futuro dos respectivos países[16].

É igualmente um facto que a capacidade das empresas inovarem e implementarem Estratégias adequadas é fortemente influenciada (e por vezes também condicionada) pelo seu ambiente logístico, pelos níveis de educação e qualificação da população, e pelo esforço público em matéria de I&D mas, também, pela justiça, por normas, etc., factos que ajudarão a destacar o potencial efeito positivo que pode advir de um adequado papel do Estado (cf. Adda, 1997: 111).

Objecto da tese – importância do tema e referenciais teóricos de base

Considera-se como objectivo central da presente tese, perceber melhor, à luz da teoria da Gestão Estratégica, como é que as empresas que operam em Portugal estão preparadas para conceber e implementar estratégias empresariais que as orientem no caminho da competitividade.

[16] Conforme expresso em Clark et al (2000): "*Indeed, it could be reasonably argued that nation-states are more important that at any time in the past fifty years as the agents of national economic interests in multinational institutions and negotiations.*"

A competitividade nacional só pode ser obtida à custa de um tecido empresarial dinâmico e competitivo. Porém, para que tal ocorra, é necessário, antes de tudo o resto, que esse tecido empresarial desenvolva competências próprias de gestão estratégica até porque:

"A diferença entre a simples identificação dos objectivos desejáveis e o alcance desses objectivos reside na implementação da estratégia da empresa" (Montgomery et al., 1998: XVI)

Ou seja, só fará sentido pensar-se na implementação de estratégias competitivas que, por definição, traduzem a forma das empresas "enfrentarem" os seus concorrentes no mercado e manterem as suas vantagens competitivas, caso haja uma infra-estrutura estratégica nessas empresas que lhes permita, em primeiro lugar, desenvolver um pensamento estratégico claro e, em segundo lugar, conceber e aplicar, na prática, essas estratégias empresariais e de negócio.

O referencial teórico no domínio da Gestão Estratégica

Para análise destes factos, recorremos em paralelo, aos conhecimentos estratégicos que nos são trazidos, principalmente, por duas correntes teóricas normalmente referidas como antagónicas, no âmbito da Estratégia Empresarial mas que, na prática, aqui consideraremos complementares no tempo: um tipo de reflexão estratégica que enfatiza os aspectos do meio-ambiente, inspirado em técnicas da "*Industrial Organization*" e normalmente protagonizada por autores da Escola de Harvard, cuja principal figura se encontra em Michael Porter; e a análise estratégica que, pelo contrário, enfatiza os recursos internos da empresa, assente na sua visão Penrosiana, com autores oriundos da Escolha de Chicago, designada por *Resource-Based View*.

Enfatizaremos na nossa análise esta segunda visão, até porque o que nos interessa é a análise do ambiente interno da empresa, ou seja, as suas forças e fraquezas em matéria de potencial de gestão estratégica. Todavia, consideramos que mesmo este tipo de análise não pode ser empreendida sem uma visão do contexto onde a organização se movimenta e onde se localiza, pelo que recorreremos sempre que necessário, aos

conceitos inspiradores de Porter, associados à ideia de "*structure-conduct-performance*" de Bain-Mason-Scherer (cf. Foss, 2002), para justificar algumas das nossas reflexões e pressupostos em matéria desse potencial estratégico das empresas-alvo do nosso trabalho prático.

O referencial teórico no domínio da Economia

A análise da capacidade estratégica evidenciada pelas empresas nacionais será efectuada, tendo subjacente também um referencial teórico no domínio da ciência económica, cujo objectivo será ajudar a entender melhor os potenciais impactos da actuação estratégica dessas empresas.

No âmbito da ciência económica, diversos modelos teóricos surgiram ou foram desenvolvidos no sentido de tentar explicar o tema da integração dos países e os seus impactos em matéria de convergência económica regional. Não obstante, assumindo-se a globalização[17] como um facto recente que obriga a uma mudança de paradigma face ao cenário em que tradicionalmente se apresentava a economia tradicional, é caso para dizer que só uma teoria económica recente apresentaria, *a priori*, potencial para cumprir essa função de explicar e dar a conhecer as implicações para o fenómeno em questão[18]. Neste sentido, sem esquecer os importantes contributos que, em certas circunstâncias, alguns modelos económicos tradicionais parecem evidenciar neste domínio, e aos quais se fará referência sempre que tal se revele útil para a abordagem a empreender, por razões naturais de delimitação do tema alvo deste trabalho mas, também, pelo seu eminente interesse para os objectivos prosseguidos, optou-se por privilegiar o corpo

[17] O que não sera consensual, na medida em que, já no último quartel do séc. XIX, segundo alguns autores, o fenómeno que hoje se entende por globalização era, de acordo com os mesmos, ainda mais efectivo do que hoje se faz sentir. Por exemplo, Francis Maude (1999), refere, a propósito do processo de globalização, numa conferência promovida no *Adam Smith Institute*, o seguinte: "*But the process of globalisation is certainly not new. If we look back in time, it is possible to see that, if anything, the world was more globalised - in terms of voluntary migration and capital flows - a century ago. In 1890 British international trade by value amounted to 30% of GDP, five or so percent above the 1990 figure. For the whole of the nineteenth century, Europe was the starting point of a vast exodus, in which millions of people migrated freely across the world, to the Americas in particular. There were also huge migrations within and from Asia. And the development of the telegraph had made rapid communication possible across the world. As a synonym for speedy commerce and communication, then, today's globalisation is not unprecedented (...) [this is supported by the Horioka-Feldstein Index]*".

[18] Como afirma Marshall: "*Though economic analysis and general reasoning are of wide application, yet every age and every country has its own problems; and every change in social conditions is likely to require a new development of economic doctrines*". (Marshall, 1890, Vol. I – Cap. 4)

teórico da Nova Geografia Económica (NGE), cuja génese remonta a um trabalho seminal de Krugman e Venables, datado de 1990[19].

Pela sua aplicação original ao caso europeu, pela sua facilidade de extrapolação para outras situações de integração económica que possam seguir a via europeia, mas também pela sua interdisciplinaridade (nomeadamente a interligação entre a Geografia, que confere uma característica espacial, localizada à teoria, e a Economia, quer numa perspectiva macro, quer também microeconómica) e pelos pressupostos teóricos que lhe servem de base (em particular o corte com a ideia de mercados de concorrência perfeita e a assumpção da ideia da Concorrência Monopolística e dos Rendimentos de Escala Crescente na Industria, bem como a análise das externalidades pecuniárias e, a partir destas, das próprias externalidades marshallianas, no nosso entender mais adequadas à situação actual dos mercados), esta parece-nos ser uma das teorias com maior poder explicativo actualmente no que diz respeito a fenómenos deste tipo, e que, assim, nos servirá de referência ao longo de todo o trabalho a desenvolver.

Na análise a desenvolver procuraremos privilegiar a componente teórica do modelo. Não obstante os autores que desenvolveram a teoria reconhecerem a importância que os desenvolvimentos matemáticos tiveram na sua elaboração, abstrair-nos-emos em larga medida da questão matemática a que estes modelos recorrem frequentemente, relativamente aos quais, apesar dessa relevância, os próprios autores reconhecem que, sendo demasiado complexos, não servem ainda para descrever fielmente a realidade económica sobre a qual, e para a qual, são criados[20].

Como se procurará demonstrar, ao lidar com fenómenos humanos e sociais, pensamos que o recurso "recorrente" a técnicas aplicáveis a ciências exactas não será o mais adequado pois, na sua natureza, os fenómenos sociais são incertos e os seus resultados

[19] Alguns autores situam o início da NGE a partir do artigo de Krugman (1991d). Porém, consideramos que a génese efectiva da NGE se encontra em Krugman e Venables (1990), na medida em que este *paper* constitui, efectivamente, a primeira abordagem nos moldes da NGE de que há registo, não apenas em termos do tipo de problema sobre o qual se debruça, mas também pelo género de modelos a que os autores recorrem, mais tarde desenvolvidos no âmbito da NGE.

[20] *"...it remains true, however, that the framework that we have used to describe world trade is aggressively unrealistic. Thus one would like to know in which directions it should be extended to move it somewhat closer to applicability.(...)*
It is easy to see that the initial simplicity of our approach, especially the story of how spatial order emerges from a Flat Earth economy, can quickly dissipate as we had realistic complications". (Krugman & Venables, 1995)

dependem sempre de um número demasiado elevado de variáveis muitas vezes dependentes, que podem interagir com escalas de intensidade tão variadas, o que faz com que a sua modelação matemática se torne de tal modo intratável (mesmo computacionalmente), que os benefícios provenientes dos resultados obtidos, em proporção ao esforço para tentar obter um modelo realista e operacional, não compensem e tornem assim desapropriada essa modelação. Como se verá, procuraremos seguir este princípio no trabalho empírico realizado para análise da realidade das empresas portuguesas em matéria de gestão estratégica, pois acreditamos que, cf. Richardson (1960)[21]:

"It seems … that a satisfactory explanation of economic activity cannot be given wholly, or even chiefly, in terms of the concepts appropriate to the description of physical systems; for we have to take explicit account of factors for which no convincing physical analogues are available, factors such as differences of uncertainty of opinions, or the spontaneous or deliberate developments of institutions which facilitate communication". (p. 41, note)[22]

Será então caso para relembrarmos a expressão de Marshall, a propósito da revisão que este autor fez da obra de Edgeworth, *Mathematical Physics* (1881)[23]:

"the real question is not whether it is possible, but whether it is profitable to apply mathematical reasoning in moral sciences. (...) when a man has cleared up his mind about a difficult economic question by mathematical reasoning, he generally finds it best to throw aside his mathematics and express what he has to say in language that is understanded of the people" (Marshall, 1881, in Whitaker, 1975).

[21] In Machinate, 2002.

[22] Como também explica Marshall: *"Just as the chemist's fine balance has made chemistry more exact than most other physical sciences; so this economist's balance, rough and imperfect as it is, has made economics more exact than any other branch of social science. But of course economics cannot be compared with the exact physical sciences: for it deals with the ever changing and subtle forces of human nature".* (Marshall, 1890, Livro I, Cap.2). Não obstante, Marshall reconhece de seguida que: "*The advantage which economics has over other branches of social science appears then to arise from the fact that its special field of work gives rather larger opportunities for exact methods than any other branch."* (ibidem, cap. 2).

[23] Publicada em Whitaker (1975).

No que respeita, em particular, aos contributos teóricos no ramo da NGE, apesar de ser um corpo teórico recente e, como tal, ainda poder não ter atingido um verdadeiro grau de maturidade científica, acreditamos que, conforme é possível constatar através dos resultados obtidos nos diversos estudos empíricos realizados até hoje para confirmarem a validade teórica destes modelos no que ao espaço europeu concerne, esta teoria parece evidenciar resultados muito relevantes em termos explicativos, no que respeita ao processo de integração europeu e aos seus impactos em matéria de divergência das regiões periféricas, embora os mesmos não sejam totalmente consensuais.

Por exemplo, num estudo empírico que se debruçou sobre os países da OCDE, Davis e Weinstein (1999) afirmam que, se a um nível regional os modelos da NGE se apresentam como relevantes para explicar a estrutura regional de produção, já a um nível internacional o seu poder explicativo deste factor pode ser considerado negligenciável. Já para Krieger-Boden (2002), a NGE surge como a "teoria privilegiada" para explicação do fenómeno da integração europeia.

No diferendo Krugman-Comissão Europeia, o conflito entre as duas visões é patente e, se a ideia de divergência que Krugman (1993a) defende para o modelo seguido de integração na Europa encontra, por exemplo, reflexo na situação de Portugal, parecendo dar razão a este autor em detrimento da Comissão Europeia, se utilizarmos como referencial o resultado dos estudos empíricos acima referidos, e considerarmos que a UE, apesar do Mercado Único e da Moeda Única, ainda não pode ser considerada um grande mercado doméstico, sem fronteiras, sendo mais equiparado a um híbrido entre essa figura e um conjunto de mercados com as suas regras próprias, portanto equivalente à situação do mercado internacional, então poder-se-á concluir que, na linha de Davis e Weinstein, o poder explicativo da teoria, para a situação europeia, até poderá ser reduzido.

Este facto, em nosso entender, permite alvitrar a existência de eventuais lacunas teóricas no modelo, sobre as quais valerá a pena reflectir numa perspectiva crítica e construtiva tentando, em simultâneo, através da adopção de uma perspectiva ecléctica (que, aliás, virá reforçar uma característica já evidenciada pela Teoria[24]), contribuir teoricamente

[24] "*...And it turns out that such a spatial model need not be analytically intractable; with a little help from the computer, and a lot of help from ideas created in other fields, it is possible to develop some quite*

para um maior enriquecimento do poder explicativo da mesma relativamente ao fenómeno económico subjacente aos processos de integração nomeadamente, introduzindo aqui algumas reflexões oriundas especificamente do domínio da Gestão Estratégica.

Ao seguirmos este posicionamento acabaremos por estar em concordância com os princípios do próprio método da ciência económica, numa posição de tolerância e eclectismo, de escolha das abordagens e da terminologia que melhor servirem o sujeito em apreço, de uma utilização sem preconceitos de conhecimentos provenientes de outros ramos de saber desde que os mesmos pareçam contribuir positivamente para o trabalho a desenvolver. "*Afinal, se, com objectivos de lealdade para com uma metodologia específica, ou por questões de hábito ou moda presente, empreendêssemos a nossa abordagem económica restringidos a um corpo conceptual muito rígido derivado da ciência física ou da mecânica, seria muito provável que, como resultado, viéssemos a ignorar, distorcêssemos, ou abandonássemos, aqueles aspectos da realidade que fossem inconvenientes ou que não se integrassem devidamente na metodologia utilizada. Isto é, indubitavelmente, algo que vem acontecendo na análise económica da actualidade*" (Richardson, 1960[25]).

O acima exposto, ou seja, a necessidade de se adoptar uma posição ecléctica sobre o fenómeno humano e social sobre o qual a economia se debruça, não invalida, todavia, a necessidade de se seguir uma postura economicista. Tal como, a propósito das tradições, afirma Giddens:

"até as disciplinas académicas, no seu todo, como a economia, a sociologia ou a filosofia, têm tradições. A razão é que ninguém consegue trabalhar de forma totalmente ecléctica. Sem tradições intelectuais, as ideias não têm enfoque nem direcção. Todavia, a exploração contínua dos limites destas tradições, e a procura de intercâmbios activos entre elas, é uma das obrigações dos meios académicos". (Giddens, 1999:52-3)

---

clear intuitions about how spatial structures emerge and evolve in a "seamless" world". (Krugman e Venables, 1995). A pesar disso, alguns críticos, como p. e. Ron Martin (1996; 2003) ou o próprio Krugman (1998) afirmam precisamente o contrário

[25] Richardson, G. B. (1960), Information and Investment – A Study in the working of the competitive economy, Oxford University Press, in Marchionatti, 2002

Uma questão fundamental que então se coloca será, em primeiro lugar, a de saber se o modelo teórico que serve de base para a fundamentação utilizada pelos autores originais deste novo corpo de conhecimentos, bem como os contributos teórico-práticos que, entretanto, tiveram lugar por parte de outros autores consagrados (quer no domínio económico, quer no campo da geografia), são suficientes para lhe conferir o poder explicativo adequado ou se, pelo contrário (e apesar da interdisciplinaridade já referida, nomeadamente entre a ciência económica e a geografia), se torna necessária a inclusão de outros ramos de conhecimento que enriqueçam a teoria e possam, mais tarde, vir a dar lugar a um modelo teórico mais completo neste domínio. Pensamos a este respeito que existem lacunas importantes a colmatar ainda nesta teoria recente, e ficamos mais "confortados" relativamente à nossa posição quando a mesma é corroborada, não apenas por outros autores que se debruçaram sobre esta matéria, mas também pelos próprios autores da teoria, como tivemos ocasião de referir no início deste capítulo.

O reforço da visão ecléctica da teoria actual, nomeadamente com a inclusão neste corpo teórico de determinados conhecimentos oriundos, por um lado do campo da Gestão e, em particular, da Visão Estratégica e da Teoria da Firma, incorporando aqui alguns princípios apresentados por Mathews (2002) onde este autor desenvolve ideias originais de Williamson e integra princípios das denominadas *Activity-Based View* (ABV), *Resource-Based View* (RBV) e também da *Dynamic-Capabilities Perspective* (DCP) (respectivamente desenvolvidos por Porter (1991, 1998, 2003), por Penrose (1959/1995 e 1969) e por Teece et al (1997 e 1998))[26], permitirá, eventualmente, expor algumas debilidades inerentes ao carácter determinístico e padronizado de actuação dos agentes económicos subjacente a alguns pressupostos da Economia e, por isso, ajudar a aumentar a efectiva capacidade de previsão dos modelos matemáticos a que recorre a NGE. Desta forma, estes *apports* poderão ajudar a tornar o corpo teórico em causa mais sólido, logo mais facilmente adequado à realidade, tornando-o em consequência, mais útil como base para a tomada de decisões de política económica, conforme o preconizado por Myrdal, no âmbito da designada Geografia Económica (corpo teórico que precede naturalmente a NGE), na linha, aliás, das críticas aos modelos feitas por

[26] Não se visará, no presente trabalho, desenvolver estas teorias a fundo. Apenas se procurará demonstrar os possíveis pontos de intersecção entre estas visões da teoria estratégica e os aspectos da NGE que os mesmos podem afectar, condicionando as inter-relações entre as suas variáveis e/ou modificando os seus resultados finais, afim de melhor ajudar a compreender a realidade em questão e redefinir alguns pressupostos da própria teoria.

Martin (1999, 2001 e 2003) e Martin e Sunley (1996, 2001). A partir destes contributos, procurar-se-á igualmente delinear possíveis aplicações práticas da teoria para o caso de Portugal, que possam vir a servir de fundamento à implementação de estratégias empresariais mais sólidas, e que permitam contrariar os efeitos naturais para o país, e cada uma das suas regiões, decorrentes da inevitabilidade geográfica deste ser considerado uma região periférica numa UE15 e, sobretudo, numa UE25 (e, muito proximamente, numa UE com 27 países), ajudando assim, e subindo na nossa escala de análise, a tornar mais efectivos os esforços de coesão preconizados a uma escala europeia.

Como se depreende do atrás exposto, usar-se-á como base geográfica crítica para esta abordagem o espaço da economia portuguesa, com a sua especificidade própria de uma economia que enfrenta sérios desafios de desenvolvimento interno, integrada numa Europa em rápida mutação e, ela própria, com sérios desafios à escala interna e também mundial. Julgamos que este poderá ser um bom exemplo para avaliar o impacto da integração num país que conta com uma história recente e muito rica neste tipo de processos (primeiro com a EFTA e, posteriormente, com a CEE), servindo para avaliar a adequação do corpo teórico à realidade concreta nacional e avaliando o que se passaria, em termos de aderência à realidade e em termos de lições a retirar, se ao corpo teórico hoje conhecido fossem adicionadas situações inovadoras, vindas de outros campos disciplinares (nomeadamente da Gestão Estratégica).

A abordagem e o método científico em economia

De acordo com Krugman (1998 [1999]: 20), a teoria económica não pode ser considerada como um conjunto de proposições formuladas por pomposas figuras autoritárias. Ela é, acima de tudo, um agregado de experiências mentais – parábolas, se se preferir – que se destinam a captar a lógica do processo económico de um modo simplificado. No final, é evidente que as ideias devem ser testadas contra os factos. Mas, mesmo para saber quais são os factos relevantes, é necessário brincar com as ideias num contexto hipotético.

A abordagem que nos propomos empreender segue os princípios científicos gerais e, em particular, o método científico em economia, enquanto ciência humana, acompanhando a natureza e o método do pensamento económico típico de autores consagrados como Marshall ou Keynes.

Em Marshall, a economia é entendida como:

"Economics is a study of men as they live and move and think in the ordinary business of life (…) The actions of individuals (…) in relation to social life (…). They deal with man as he is: not with an abstract or "economic man", but a man of flesh and blood".(Marshall, 1890:Vol. I, Cap.2)

Apesar de não poder ser considerada uma ciência exacta, como a física ou a química, como já referido, a economia pode ser considerada uma verdadeira ciência, pois:

> *"It is the business of economics (...) to collect facts, to arrange and interpret them, and to draw inferences from them. Observation and description, definition and classification are the preparatory activities. But what we desire to reach thereby is a knowledge of the interdependence of economic phenomena.... Induction and deduction are both needed for scientific thought as the right and left foot are both needed for walking. The methods required for this twofold work are not peculiar to economics; they are the common property of all sciences. All the devices for the discovery of the relations between cause and effect, which are described in treatises on scientific method, have to be used in their turn by the economist"* (Marshall, 1890, Vol. I, Cap. 3)

De acordo com Marchionatti (2002), Keynes considera a economia como uma ciência moral, por oposição a uma ciência natural, e, dentro daquela, como uma ciência humana, dado que lida com seres humanos no seu ambiente social (tal como Marshall bem frisou).

Como já foi debatido, é precisamente a sua característica de ciência humana que faz com que a economia tenha de lidar com factores de instabilidade do seu "sujeito", tais

como "motivações, expectativas, incertezas psicológicas", etc, num ambiente de conhecimento limitado e incerteza estrutural. Para Keynes, o facto de não existir homogeneidade temporal leva a que, em economia não se possa, ou pelo menos não se deva, utilizar métodos dedutivos. O único método viável, quando o sujeito assume estas características será, assim, a indução, sempre que possível, em economia, suportada pelo recurso à história, como auxiliar precioso da compreensão do fenómeno económico.

Como ciência que é, a economia tem a particularidade, todavia, de não utilizar um método científico próprio, específico da disciplina. Pelo contrário, ainda segundo Marshall:

> *"there is not any one method of investigation which can properly be called the method of economics; but every method must be made serviceable in its proper place, either singly or in combination with others" (ibidem)*

Na aplicação do método científico o economista deve observar com o maior rigor possível os factos económicos. Para os interpretar devidamente, será necessário o recurso à introspecção e a utilização de juízos de valor, para que os factos mais relevantes possam ser aproveitados na construção do seu modelo e se relacionem da forma mais fiel possível, de forma a reproduzirem a realidade.

Finalmente, o produto do método científico são as leis. Porém, as leis que a economia postula não podem ter o mesmo determinismo que as leis, por exemplo, da física, da matemática ou da química. As leis da economia são, por seu turno, mais equiparáveis às leis da biologia[27]. Tal ocorre porque em economia, tal como noutras ciências similares, as causas só terão tendência para produzir um determinando resultado desde que nada aconteça que modifique os pressupostos em que a lei foi estabelecida. Marshall, a este propósito, elabora uma comparação interessante entre as leis da economia e a "lei da gravidade":

[27] A explicação para tal tem a ver com o facto da economia, à semelhança da biologia, ser uma ciência que lida com matérias cuja natureza básica, a sua constituição, tal como a sua maneira de agir, estão, geralmente, em permanente mutação, e evoluem através do tempo.

> "*there are no economic tendencies which act as steadily and can be measured as exactly as gravitation can: and consequently there are no laws of economics which can be compared for precision with the law of gravitation.*
> *(…)*
> *The laws of economics are to be compared with the laws of the tides, rather than with the simple and exact law of gravitation. For the actions of men are so various and uncertain, that the best statement of tendencies, which we can make in a science of human conduct, must needs be inexact and faulty. This might be urged as a reason against making any statements at all on the subject; but that would be almost to abandon life. Life is human conduct, and the thoughts and emotions that grow up around it*." (*ibidem*)

Nesta acepção, Marshall considera a possibilidade de as leis, em economia, estarem mais associadas ao conceito de normas, relacionadas com a ideia da normalidade e não tanto com o postulado jurídico-legal e mais determinístico associado ao conceito de lei.

> *"The laws of human action are not indeed as simple, as definite or as clearly ascertainable as the law of gravitation; but many of them may rank with the laws of those natural sciences which deal with complex subject-matter". (Marshall, obra citada, Cap. 4)*

Na mesma linha se pronunciou Keynes, ao afirmar que "devido à natureza do material económico, uma generalização completa e exacta não será possível em economia". Assim, continua Keynes: "se não existe esperança de conseguir fazer generalizações completamente perfeitas, então a linguagem mais adequada para a construção dos nossos modelos não será a linguagem simbólica mas sim a linguagem normal, tal como fez Marshall. Esta será, assim, a linguagem mais eficiente para se lidar com a complexidade da economia"[28].

É nossa intenção desenvolver a abordagem desta matéria, não no sentido de apontar "soluções milagrosas" ou um manual de acções a empreender pelas empresas ou por

[28] Citado em Marchionatti, 2002

qualquer governo, mas antes com o intuito de poder reforçar a componente teórica, quer da gestão estratégica, nomeadamente no que respeita às características das empresas que operam em Portugal, quer da Nova Geografia Económica, com "ferramentas" que ajudem a compreender melhor o fenómeno da integração europeia e os seus impactos para um país "naturalmente" periférico, estruturando desta forma algumas linhas de raciocínio a aplicar para a resolução dos problemas específicos que se colocam, e colocarão, aos agentes económicos nacionais. Como afirmava Keynes, a propósito do método em economia:

> *"after we have reached a provisional conclusion by isolating the complicating factors one by one, we then have to go back ourselves and allow, as well as we can, for the probable interactions of the factors among themselves".* (Keynes, 1936:297, citado em Marchionatti, 2002).

Criar o modelo mais adequado, ou seja, mais aderente à realidade observada será assim, para Keynes, o trabalho crucial de qualquer economista. Classificando esta tarefa quase como uma arte, Keynes salienta que esta arte dependerá muito da habilidade do economista saber seleccionar os factos considerados mais relevantes, os quais serão depois incorporados nos modelos em função dos seus juízos de valor e da sua capacidade de introspecção para analisar os processos psíquicos que fazem com que as variáveis seleccionadas interajam entre si e sejam produzidos os resultados desejados...(Marchionatti, 2002). Todavia, esta imagem da necessária maior aderência dos modelos económicos à realidade não parece ser consensual.

De acordo com Frank (1994: 429):

> "*A partir de uma perspectiva metodológica, Stiegler une-se a Milton Friedman ao dizer que uma teoria não deve ser julgada pela precisão descritiva dos seus pressupostos, mas sim pela sua capacidade para prever propostas a alterações no ambiente económico*".

Em Marshall e Keynes, como conclui Marchionatti (obra citada), para se lidar com a complexidade económica é fundamental existir uma mistura correcta de intuição, juízos de valor e "habilidade analítica" (ou "senso comum treinado", na designação de

Marshall). A capacidade para, de forma constante, conjugar lógica e intuição na análise económica dos factos, acaba por ser o factor crucial na sua interpretação posterior e, assim, para a fiabilidade dos modelos económicos que resultam deste trabalho.

Segundo Marshall, um bom economista precisa de ter presentes três grandes faculdades intelectuais: percepção, imaginação e razão. Mas, acima de tudo, o economista precisará de imaginação. Só esta permitirá ao economista perceber as causas remotas ou escondidas dos acontecimentos visíveis, bem como os efeitos das causas visíveis, que se encontram escondidos ou parecem mais remotos. Se, nas ciências exactas, um investigador errar na aplicação dos seus princípios, esse erro será rapidamente detectado pois aí, os resultados esperados são determinísticos. Porém, numa ciência como a economia, assim como em qualquer outra ciência que se relacione com o Homem, a exactidão é muito menos possível. O caminho mais fácil (nas palavras de Marshall "de menor resistência") será, muitas vezes, o único caminho que já está aberto, mas esse caminho poderá ser perigoso por conduzir a destinos menos adequados. Ora, por vezes, será preciso desbravar novos caminhos, experimentar "estradas" diferentes, que nos poderão conduzir a encruzilhadas que teremos que ultrapassar até atingirmos o destino a que nos propomos. Por este facto, acrescentaríamos uma quarta qualidade que um economista deve possuir: a perseverança.

Só com perseverança (não confundir com obstinação) poderá um economista não desistir à primeira dificuldade séria que lhe surja no caminho, quer esta advenha da dificuldade de melhor entender a realidade em análise, ou a mesma provenha da "inelasticidade intelectual" de outros membros da academia para tentarem compreender os argumentos utilizados, que muitas vezes se apresentam em colisão com o saber instituído. Todavia, o progresso da humanidade, nem sempre, mas muitas vezes, tem sido conseguido precisamente à custa da determinação de muitos cientistas em afirmarem as suas convicções perante os seus pares, desbravando novas fronteiras do conhecimento, até aí consideradas como dogmas ou tabus[29].

Em nosso entender, tudo isto não invalida, mas pelo contrário só reforça, o importante papel que a economia assume enquanto ciência do ramo das ciências sociais. Tal como

[29] Não fora Copérnico e talvez ainda hoje se acreditasse que a Terra era o Centro do Universo.

respondeu Marshall à ideia de Comte, onde este autor criticava a autonomia da economia e reclamava a sua fusão numa única ciência social:

> "*the complexity and intricacy of social phenomena afford no reason for dispensing with the aid of economic organon in its proper place: on the contrary they increase the necessity of it*" (Marshall, 1925 (1885): 166).

A este propósito também, como resposta a algumas críticas formuladas por pensadores da Escola Histórica, será importante relembrar a ideia de Marshall para quem "os factos, só por si, são silenciosos". Por tudo isto, conclui Marshall:

> "*The raison d'être of economics as a separate science is that it deals chiefly with that part of man's action which is most under the control of measurable motives; and which, therefore, lends itself better than any other to systematic reasoning and analysis. (...) Economics has then, as its purpose, firstly to acquire knowledge for its own sake, and second, to throw light on practical issues. (...) the direct pursuit of practical aims leads us to group together bits of all sorts of knowledge (...)*". (Marshall, 1890, Cap. 4)

Afinal, como afirma Viner (1953 [1961]: 21):

> "*Deberíamos desconfiar, y hacer desconfiar a los no economistas, de la tendencia hacia un mayor rigor y simplicidad de los modelos económicos en una época en la que es patente, incluso para el hombre de la calle, que la realidad económica cada vez es más complicada y sus problemas menos susceptibles de soluciones exactas y tajantes".*

<u>Da Globalização à Regionalização (ou vice-versa)</u>

"*European integration is, at the same time, a reaction to the process of globalization and its most advanced expression*" Castells (1998 [2000]: 110-6). Esta frase, proferida por Castells, espelha bem a dicotomia existente entre os processos de globalização e de regionalização, nos nossos dias.

Na verdade, cremos que se pode dizer que o mundo actual vive uma situação paradoxal, na medida em que a par de uma globalização acelerada, conducente a uma cada vez maior integração mundial, diluidora de fronteiras políticas e de barreiras institucionais artificiais, e suportada por um crescente ideal de multilateralismo – consubstanciado, por exemplo, nos recentes progressos ao nível das negociações no âmbito da OMC (Organização Mundial do Comércio) –, se assiste ao recrudescimento de tensões inter-regionais, como resultado da concorrência movida e protagonizada por diferentes blocos económicos regionais, surgidos fundamentalmente no pós-segunda guerra mundial.

Como propõe ainda Castells (1996 [2000]), esta situação levou um número de observadores, incluindo ele próprio, a propor a noção de uma economia global regionalizada ("*regionalized global economy*").

As alterações de paradigma que representa a globalização não se confinam, para Adda:

"ao triunfo de um bloco de Estados sobre outro, nem mesmo de um modo de produção sobre os seus concorrentes. Com efeito, tende a transcender a lógica de um sistema inter estatal, que substitui por uma lógica de redes transnacionais. (...) Neste sentido, a economia mundial é mais que uma simples economia internacional". (Adda, 1997: 6)

O cenário onde tudo isto ocorre, a economia global, vem dar razão a Marshall (1890 [1920]) que afirmava que o comércio internacional era a razão do progresso de uma nação. Esta não era, aliás, uma ideia nova. Ela fora já veiculada por Adam Smith, um dos protagonistas clássicos da teoria económica.

Para a teoria clássica, o ganho obtido por uma nação, ou por uma região, a partir do comércio internacional consiste na obtenção indirecta, mediante a troca dos produtos em que uma nação detém vantagem comparativa (ou menos desvantagem comparativa), de mais bens ou de bens melhores do que aqueles que poderia produzir no seu interior com a mesma quantidade de factores produtivos, no pressuposto de que o eventual ganho pode ser utilizado tanto para aumentar o lazer como para conseguir mais ou melhores bens. Nesta medida, o comércio internacional envolve um certo grau de especialização

ou de "divisão internacional do trabalho"[30]. Todavia a especialização não é um bem em si mesma, mas apenas o é na medida em que aumenta o rendimento real ou produza um ganho líquido no rendimento nacional (Viner, 1961 [1953])[31].

Esta economia mundial não será uma entidade indiferenciada onde se processam fluxos indiferenciados de capitais e onde actuam empresas desligadas entre si. Antes pelo contrário, ela constitui um sistema organizado de base regional onde as instituições nacionais e supranacionais ainda desempenham um papel essencial, seja na organização das formas de competição económica, seja depois, na afectação, entre elas, dos seus benefícios (Castells, 1998 [2000]).

Pode considerar-se que estas redes transnacionais encontram as suas origens no princípio Smithiano da divisão do trabalho. Porém esta ocorre actualmente a uma escala internacional. Todavia, a existência de trocas internacionais não é um critério suficiente da noção de sistema. O critério essencial é o da divisão internacional do trabalho"[32]. É esta divisão do trabalho que acaba por dar origem, em paralelo, de uma clara divisão do mundo entre áreas mais desenvolvidas e áreas menos desenvolvidas, estabelecendo uma teia de relacionamentos do tipo centro-periferia. Atribuindo à expansão da economia-mundo o surgimento da periferia, Adda (1997) afirma que:

"a periferia só se concebe, evidentemente, em oposição ao centro do sistema, que pode ser circunscrito ao conjunto das potências empenhadas pela luta da hegemonia no seio da economia-mundo".

[30] A propósito da divisão internacional do trabalho, será conveniente lembrar aqui um princípio geral, enunciado por Adam Smith no cap. 2 da sua obra "A Riqueza das Nações", onde este economista afirma que o princípio que origina a divisão do trabalho, da qual provêm tantas vantagens, "*não é originalmente o efeito de alguma sabedoria humana, a qual prevê e tem como objectivo essa opulência geral à qual dá lugar. Ela é, antes, a necessária, ainda que muito lenta e gradual consequência de uma certa propensão da natureza humana que não tem em vista uma utilidade tão extensiva; a propensão a permutar, trocar e intercambiar uma coisa por outra*".

[31] Na medida em que a especialização não se faz por decreto, a estratégia revela-se crucial. Só tendo um objectivo estratégico claro é que a especialização (tal como a I&D, o marketing ou o design...) poderá fazer sentido. Não chega fazerem-se discursos a propósito da especialização e das suas virtudes. É fundamental perceber-se que a especialização é uma das formas para ser competitivo e, a competitividade alcança-se com uma estratégia que tem de ser definida em algum momento, por algum órgão de uma empresa. Será esta estratégia que ditará se a competitividade passa pela especialização, pela diversificação, pela deslocalização, pela internacionalização ou por qualquer outro meio ao dispor da estratégia da organização.

[32] É importante referir, todavia, que é igualmente Adda quem chama a atenção para o facto desta não ser uma visão consensual dos factos. Como ele mesmo refere (vide Adda, 1997), a maioria das correntes históricas e mesmo antropológicas avançam outras interpretações para esta realidade.

Sendo esta divisão fruto do processo de globalização que, não só intensificou as disparidades existentes, mas também as tornou mais flagrantes, com o desenvolvimento das TIC, a mesma acabou por gerar, no campo teórico, uma luta aguerrida entre os que defendem a globalização como força integradora e aqueles que resistem a esta inevitável modificação do planeta, fundamentando as suas posições em questões de regionalismo e de preservação de culturas locais, em matéria de contenção da dinâmica de agravamento de desigualdades entre países e, muitas vezes também, em matérias mais abstractas do foro ideológico. Embora a globalização e a regionalização se apresentem, *a priori*, como tendo origens perfeitamente antagónicas, na verdade, esta concepção da realidade prova que estes dois fenómenos, mais não são do que duas faces da mesma moeda. Como salienta Castells:

"Because of these trends [globalisation], there has also been an accentuation of uneven development, this time not only between North and South, but between the dynamic segments and territories of societies everywhere, and those others that risk becoming irrelevant from the perspective of systems logic. Indeed, we observe the parallel unleashing of formidable productive forces of the informational revolution, and the consolidation of back holes of human misery in the global economy, be it in Burkina Faso, South Bronx, Kamagasaki, Chiapas, or La Courneuve" (Castells, 1996 [2000]:2)

Todavia, não é líquido dizer-se que esta divisão internacional do trabalho tenha surgido de uma actuação puramente racional e concertada dos agentes económicos, como por vezes a própria teoria económica parece dar a entender. Para autores como Baldwin (1993, 1997), a queda de barreiras bilaterais à importação "*como uma linha de dominós*", e o surgimento de áreas de livre comércio que tal originou, teve principalmente origem em "*incidentes idiossincráticos de regionalismo*", que tiverem um verdadeiro efeito multiplicador.

Castells (1996 [2000]) parece mais peremptório a este respeito, quando afirma que "*globalization stimulates regionalization*". Para fundamentar esta afirmação este autor recorre a um estudo de Philip Cooke sobre os efeitos da internacionalização crescente das actividades económicas no seio da Europa que, de acordo com Cooke, tornou as regiões mais dependentes destas actividades e as obrigou a reestruturar – "*sob o impulso*

dos seus governos e das suas elites do negócio" – para melhor competiram na economia global. Ainda de acordo com o estudo citado, em muitos casos, estas reestruturações ocorreram no sentido de estabelecerem redes de cooperação entre instituições regionais e entre empresas de base regional. Assim, conclui Castells, as regiões e as localidades não desapareceram, mas tornaram-se mais integradas nas redes internacionais que ligam os sectores mais dinâmicos a uma escala global.

Em particular sobre o processo da unificação europeia, Castells (1998 [2000]: 339) refere:

"The noted historian Joseph Fontana (1994) has documented how European identity, throughout history, was always constructed against "the other", the barbarians of different kinds and different origins. The current process of unification is not different in this sense, as it was made from a succession of defensive political projects around some common interests among the participation of nation-states. Yet, Europe at the turn of the millennium is something else, and more complex"[33].

Pode assim dizer-se que, a questão de se saber se a regionalização surge como consequência da globalização, ou se a globalização foi, e é, acelerada pelo surgimento dos blocos económicos regionais, continua a ser um tema para o qual ainda não foi encontrada uma única e verdadeira resposta, sinónimo, muito provavelmente, de que ambas as teses poderão estar correctas.

Aquilo que é possível afirmar a este respeito é que, para este "*efeito dominó*"[34], contribuíram sem dúvida: (i) a redução das restrições ao comércio internacional, como resultado dos esforços do GATT e, posteriormente, no âmbito da OMC; (ii) a redução

[33] Como se pode facilmente compreender, para este autor, como para muitos outros, o processo de construção europeia tem, na sua essência, motivações políticas, mais que económicas. Assim, atribuir racionalidade económica quase exclusiva ao processo de integração económica dos países da Europa poderá constituir um erro... até porque o motivo principal que levou a este movimento (Reunião de Hague, em 1948), foi o de evitar uma nova guerra na Europa (cf. Castells, 1998 [2000]).

[34] Para uma interessante análise da designada "*teoria dominó do regionalismo*", veja-se Baldwin (1997). Na mesma linha, partindo do pressuposto que a teoria do dominó defendida por Baldwin (1993 e 1997) se encontra correcta, caso ela seja aplicada ao início dos processos de integração, será lícito questionar até que ponto, constituindo a realidade actual um estado já de certa forma maduro, relativo a acontecimentos de integração económica originados há algumas décadas atrás, não é possível já hoje almejar à definição de um modelo teórico mais ajustado à realidade existente.

dos custos de transporte; (iii) o IDE associado a estas novas oportunidades e à livre circulação de capitais à escala mundial; (iv) o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); e (v) o fluxo de ideias e conhecimentos que as mesmas vêm permitir.

Estes são, sem dúvida, os fenómenos determinantes deste fenómeno que dá pelo nome de globalização. Todavia, a estes fenómenos, não poderemos deixar ainda de acrescentar o grande impulso tendente à criação dos mercados verdadeiramente mundiais, como resultado da sofisticação da gestão das Grandes Empresas em alguns países e em particular, dando corpo a uma intensificação dos processos de internacionalização, ao surgimento da figura das empresas multinacionais, muitas delas, num período mais recente, transformadas em verdadeiras empresas transnacionais ou, mesmo, globais.

O comércio internacional veio tornar mais difícil a tarefa do planificador económico, na medida em que a evolução daquele depende em alto nível das circunstâncias ocorridas em países sobre os quais o planificador não exerce controlo e, na maioria das situações, não consegue prever com a precisão mínima. Nesta acepção, talvez a organização regional dos Estados se possa considerar uma forma de fazer frente às dificuldades acrescidas existentes no meio-ambiente em que os Estados se movimentam.

Assim, manifestando-se no plano geopolítico, é, talvez, no plano económico que os efeitos da globalização se fazem sentir de forma mais visível, traduzindo-se esta numa integração crescente das economias por todo o mundo (Banco Mundial, 2002). O fenómeno tem expressão, na visão de McGrew[35], numa multiplicidade de ligações e interconexões entre os Estados e as Sociedades que caracterizam o presente sistema mundial, fenómeno explicativo do facto pelo qual os acontecimentos, decisões e actividades levadas a cabo numa parte do mundo acarretam consequências significativas para os indivíduos e comunidades em zonas distantes do globo. Para McGrew a globalização compreende assim dois fenómenos distintos: alcance (ou extensão) e intensidade (ou profundidade). Por um lado, define um conjunto de processos que abrangem a maioria do globo e que actuam mundialmente; o conceito tem, por isso,

[35] Citado em Cardoso et al (1994).

uma conotação espacial. Por outro lado, está também implícita uma intensificação dos níveis de interacção, interconjugação ou interdependência entre os Estados e sociedades que constituem a comunidade mundial. Consequentemente, paralelamente à extensão, surge a profundidade dos processos globais [...]. Como expressa Castells:

"Economies throughout the world have become globally interdependent, introducing a new form of relationship between economy, state and society, in a system of variable geometry". (Castells, 1996 [2000]: 1)

Eventualmente de uma forma mais perceptível para a generalidade dos cidadãos, na perspectiva das Escolas de Negócios, a definição de globalização é dada como uma imagem da produção e distribuição de produtos e serviços homogéneos e com qualidade similar, numa base mundial (Rugman e Hodgetts, 2001). Como se compreende, a ênfase é aqui colocada nos aspectos do comércio mundial, ou seja, na mundialização da economia. Porém, aceitando-se que a globalização talvez comece fundamentalmente por acções empreendidas no âmbito da economia, pode dizer-se hoje que este é um fenómeno que se traduz em muitos outros aspectos para além do campo económico. Na prática, a globalização acaba por se traduzir também, numa certa aculturação, e respectiva homogeneização de gostos e hábitos, a nível mundial, talvez como o efeito mais visível da actuação estratégica das organizações empresariais, um dos principais motores do processo de globalização. A este propósito, a Sociologia caracteriza a globalização afirmando que ela se traduz "numa interconexão mundial ao nível cultural, político e económico, que resulta numa eliminação das barreiras à comunicação e ao comércio sendo um processo de convergência dos aspectos da vida cultural, política e económica" (Giddens, 1999).

O "novo" papel do Estado-nação

O resultado da globalização e, paradoxalmente, também a sua génese, é a constituição da designada "economia-mundo". Como expressa Adda (1997: 35), "*a noção de economia mundo, proposta por Braudel e Immanuel Wallerstein, descreve a constituição, não de uma economia mundial, mas de um espaço económico plurinacional, hierarquizado mas não unificado politicamente, cujas componentes*

(Cidades-estado, Estados-nações, Impérios) se ligam umas às outras através de relações principalmente económicas".

Na verdade, a ideia da globalização não é ainda hoje uma matéria consensual e aceite sem reservas por todos os autores (veja-se Solimano, 1999). Um dos aspectos de discórdia é o papel do Estado-nação e a sua modificação por acção das tendências de integração mundial associadas à globalização. Neste domínio, autores como Adda (1997) defendem que a mundialização traduz mais uma verdadeira mutação do que uma continuidade do processo de internacionalização, consubstanciada numa efectiva integração crescente das partes que constituem o conjunto da economia mundial, aspecto que lhe confere uma dinâmica própria e que, por escapar muitas vezes ao domínio dos Estados, acaba por lhes ferir alguns atributos essenciais da sua soberania, como sejam o controlo monetário ou a gestão das finanças públicas. Nesta mesma linha, Ohmae (1995) defende que as nações se transformaram em "meras ficções". Já outros autores, como é o caso de Porter (1990), consideram que a nação continua a ser a base fundamental de todas as políticas e acções, não obstante este autor acabar por se centrar, claramente, numa abordagem de âmbito mais regional ou local, com a ênfase no famoso conceito de *clusters*[36]. Na verdade, a noção de *cluster* regional pode vir a conferir, como parece evidenciar um seu artigo recente, uma possibilidade desta teoria poder sair das fronteiras nacionais (Porter, 2003), nomeadamente com a aceitação da existência de zonas transfronteiriças onde estes *clusters* se implementam e desenvolvem (Solimano, 1999: 12-13 – World Bank).

Um outro ponto de discórdia a propósito da ideia da globalização prende-se com o carácter global efectivo que assumem as trocas internacionais e o facto destas trocas diferirem ou não, significativamente, do padrão que a história nos permite observar neste domínio. Nesta matéria, será interessante reflectir sobre a visão de Rugman e Hodgetts (2001), que defendem a ideia de que a globalização é, fundamentalmente, um mito. Estes autores consideram que os principais agentes de mudança são as empresas, mas que estas, como se prova na análise dos fluxos de comércio internacional (supostamente um dos principais meios pelo qual se manifesta a globalização), acabam por seguir fundamentalmente estratégias de âmbito regional e não mundial (à excepção

[36] Na verdade, a referência aos *clusters* pode ser já encontrada na obra de Marshall, *Principles of Economics* (1890).

de um punhado de empresas verdadeiramente transnacionais), como deveria ser apanágio de uma efectiva globalização. Outros autores, como já referimos, defendem ainda que aquilo a que se assiste hoje ao nível do comércio internacional pouco difere da situação existente no final do século XIX (Solimano, 1999 e Baldwin e Martin, 1999) e princípios do século XX, afirmando que, nessa altura, os países poderiam ser mesmo considerados com maiores graus de abertura ao comércio externo do que aquilo que hoje as estatísticas permitem evidenciar (vide Adda, 1997).

Com uma visão mais consensual, sobre estas matérias, servindo de ponte entre os cépticos do fenómeno e os seus defensores, Ghemawat (2000) conclui afinal que: "*qualquer atitude maníaco-depressiva relativamente à globalização não reflectirá a realidade empírica, nem fornecerá uma base estável para se pensarem e definirem as estratégias*". Desta forma, este teórico da Estratégia empresarial relança, em nosso entender, a ideia relativa à "*esterilidade*" associada naturalmente a um debate desta natureza, demonstrando que o caminho ainda será longo, quer para se perceber na sua total extensão o fenómeno ainda em curso da globalização, quer para que se possa dele tirar o melhor proveito, por via da definição e implementação de estratégias adequadas, promotoras do desenvolvimento económico e social em todo o mundo.

Independentemente da discussão teórica sobre a existência ou não, e em que grau, da globalização, é um facto inquestionável que o mundo de hoje se tornou muito mais interdependente do que o que era há poucas dezenas de anos atrás. Não sendo tão "radicais" como parecem ser as teses de Ohmae (1995) acerca do "desaparecimento" da figura do Estado-nação, defenderemos contudo, ao longo deste trabalho, a efectiva mudança de paradigma de desenvolvimento mundial e, consequentemente, também regional e local. Os factos que se nos apresentam, levam-nos a concordar com Giddens (1999) quando este afirma que "o Estado-nação se está a transformar diante dos nossos olhos". O reflexo desta realidade é o facto das políticas económicas nacionais não conseguirem ser tão eficientes como o eram há alguns anos atrás e, talvez ainda mais importante, "agora que as velhas formas de geopolítica se estão a tornar obsoletas", as nações verem-se irremediavelmente obrigadas a repensar as próprias identidades. A este propósito, Adda (1997) refere o seguinte:

"a deflagração dos quadros estatais de regulação coloca a questão da possibilidade – e da oportunidade – de quadros supranacionais de regulação, augurados pelas tentativas de integração regional e pela autoridade cada vez maior das instituições multilaterais. Para lá dos desafios evidentes às condições de vida das populações, é a questão da democracia que se esboça, pela primeira vez, à escala mundial".

Para Castells a resposta aos desafios da globalização encontra expressão no "*network state*", com a possível geometria variável em matéria de soberania. Parece hoje bem evidente o facto dos governos locais e regionais assumirem um crescente protagonismo na revitalização da democracia e uma crescente influência na opinião dos cidadãos, conforme evidenciado nas sondagens acerca da confiança destes nestes níveis de governação, quando comparada com a confiança nos governos nacionais ou nas instituições supranacionais (cf. Castells, 1998 [2000])[37].

Perante o novo paradigma, afinal, os países encontram-se mais unidos, embora nem sempre no sentido mais positivo para os seus cidadãos e os agentes económicos de uma maneira geral. Estes parecem cada vez mais isolados, em termos relativos, sendo relegados à sua sorte e capacidade de disfrutarem das maiores ligações que se abrem ao mundo.

"Novo" paradigma e "Nova" teoria

Esta assumpção da progressiva perda de relevância do Estado-nação para a definição estratégica, bem como a sua necessária busca de uma identidade nova, levam-nos a pensar em três questões críticas que devem ser colocadas:

[37] Esta ideia torna-se, aliás, clarividente, quando analisados os níveis de participação da população nas eleições regionais (autárquicas), *vis-a-vis* o que acontece em termos de eleições nacionais (legislativas) ou mesmo europeias, "*and the EU may be the clearest manifestation to date of this emerging form of state..."* (Castells, 1998 [2000]: 364)

Por um lado, saber qual a nova unidade territorial que deverá passar a ser considerada para efeitos de definição estratégica, o Mundo, o bloco económico ou as regiões dentro de cada bloco (não coincidentes necessariamente com as fronteiras políticas de cada país);
Por outro lado, perceber como é que a sociedade civil em, geral, e os agentes económicos, em particular, poderão, e deverão, actuar neste contexto, no sentido de contrariarem eventuais efeitos negativos do fenómeno[38];
Finalmente, saber qual o modelo que deverá servir de referência para a estratégia a adoptar? Será que ele já foi definido?[39]

O carácter "revolucionário" e recente da globalização, ao gerar, na acepção de Khun, um novo paradigma, criou também, em nosso entender, alguns vazios ainda não preenchidos no domínio de ciência em geral e, em particular, da ciência económica (aqui incluída a própria gestão). Esta ciência, e as respectivas teorias que a mesma abrange serão, talvez, aquelas que permitirão ajudar a compreender melhor o fenómeno em causa, bem como os seus resultados, na medida em que contribuam para uma melhor explicação quanto à forma de actuação das suas principais forças motrizes, bem como à forma de reacção das demais forças afectadas pelas acções das primeiras. É óbvio que estas teorias poderão e deverão ter diferentes níveis de análise, consoante o seu objectivo primordial. Este novo contexto de mudança rápida exige novas estratégias ao nível da empresa, da região, do Estado-nação e da própria União Europeia. Requer igualmente um repensar das relações industriais e do próprio papel das organizações sindicais (Ludenvall, 2000).

Poder-se-á mesmo dizer que o problema deverá mesmo começar a ser resolvido pela definição daquilo que a economia entende por Nação (Robinson, 1997). Como expõe Adda (1997: 134):

[38] Esta questão pode, por exemplo, encontrar reflexo nas inúmeras discussões relativas ao fenómeno da "identidade europeia". A este respeito, veja-se, por exemplo, Castells (1998: 364).
[39] Como é sabido, as políticas a adoptar por órgãos de decisão supranacionais dentro de um bloco económico não servirão, de igual forma, a todos os países nem às suas respectivas regiões. Será natural que uns possam beneficiar mais, enquanto outros poderão sair mais prejudicados, ou menos beneficiados. A única condição para que tal não ocorresse seria que houvesse condições de partida exactamente iguais para todas as regiões, dispondo estas, igualmente, de condições idênticas de progressão - aquilo que Krugman e Venables (1995) designam por "*flat earth equilibrium*" -, o que, como se sabe, não passa de uma total utopia e, mesmo assim, origina "pontos de chegada" diferentes para diferentes regiões..

"fica em evidência a importância persistente da fixação nacional das firmas e a pertinência do nível regional na análise da estruturação do espaço económico internacional. Maltratada pelas tendências para a globalização, aspirando, por vezes, a fundir-se em conjuntos regionais mais vastos, a instância nacional continua a ocupar uma posição essencial na economia mundial contemporânea. Esta influência persistente não se deve apenas à solidez dos laços forjados pela história e a cultura, mas também ao poder organizativo e regulador dos Estados. Esta é, sem dúvida limitada, em certos domínios tradicionais, pelas tendências que forçam à liberalização e à desregulação, também elas um subproduto da globalização".

A importância de uma teoria que permita fornecer uma racionalidade perceptível por todos a um processo como é o que se reporta à integração é de todo crucial. Conforme referem Ruigrok e van Tulder[40]: "*a teoria globalizante de Ohmae [...] "serve para racionalizar a internacionalização/globalização das empresas japonesas do mesmo modo que o modelo do Ciclo do Produto de Vernon racionalizou a multinacionalização norte-americana*".

A propósito da capacidade explicativa da ciência económica relativamente às realidades vividas, já em 1989, Peter Drucker, no seu livro *The New Realities*, afirmava que:

"As Teorias existentes não explicam os principais eventos económicos desde 1979... nem o poderiam predizer. A realidade superou as teorias... Para concebermos uma teoria económica que funcione, necessitamos de uma nova síntese que a simplifique. Mas não há sinais da mesma. E, se tal síntese não aparece poderemos vir a assistir ao final da teoria económica. Logo, só poderá haver teoremas económicos, ou seja, fórmulas e formulações que descrevam este ou aquele problema em vez de se apresentar a economia como um sistema coerente..."

No seu livro intitulado *Gerindo para o Futuro*, Drucker (1991) volta a abordar esta questão, referindo-se à urgente necessidade de ser criado um corpo teórico que, perante a falácia dos modelos económicos vigentes, agregue quatro dimensões que ele considera

[40] In Cardoso et al, 1994.

essenciais: a vertente nacional, a vertente regional, a vertente mundial e igualmente uma vertente transnacional.

Relativamente ao referencial prático de observação de uma teoria relativa aos fenómenos de desenvolvimento em causa, não nos parece ser possível definir uma regra clara e universal que permita afirmar que a racionalização (entendida aqui como a decisão tomada na linha de um modelo teórico de suporte à decisão) relativamente ao inicio do processo de globalização, ou de criação de blocos económicos, surge *ex-ante* ou, pelo contrário, só surge *a posteriori* destes processos (parecendo naturalmente esta última situação perfeitamente ilógica mas não sendo, de todo, irrealista, em virtude da complexidade dos fenómenos em análise). Ou seja, entendemos que não será possível estabelecer uma regra única acerca de qual o primeiro passo neste tipo de processos: se o racional científico ou o pragmatismo económico-empresarial, ou mesmo governamental (de alguns países), embora consideremos que estes actos, normalmente, só a posterior acabam por ser modelados e então adquirem um *rationale* que, geralmente, acabará por se enquadrar numa das diversas teorias disponíveis para explicação de fenómenos deste tipo. Admitimos até que existe neste fenómeno, como em muitos outros, um certo "efeito imitação", e até um certo "fenómeno de moda", que acaba por levar os países a empreenderem este rumo, apesar de todas as incertezas quanto aos seus resultados futuros. Todavia, colocando, em certa medida, em causa o poder de prognóstico da maioria das teorias económicas - até porque não existe um modelo único de globalização e este, como referido, acaba por ser considerada ainda um fenómeno recente -, independentemente da conclusão a que se chegue a este respeito, não deixa de ser verdade que é fundamental que se chegue a uma explicação, baseada numa qualquer lógica racional, para a justificação de acontecimentos passados, mais que não seja para que eventuais erros cometidos no passado não voltem a ser cometidos em acções futuras, ou os seus efeitos possam ser minimizados, como resultado da aprendizagem entretanto obtida quando se modelam esses comportamentos e se prevêem os seus impactos futuros[41].

[41] A este propósito, relembre-se a citação feita por Baldwin (1997) a propósito da célebre obra "*The Hounds of Baskerville*", em que Sherlock Holmes diz para Watson: "*It is a capital mistake to theorise before one has all the facts. Inevitably one twists the facts to fit the theory, rather than the theory to fit the facts*".

A propósito da integração mundial das economias, vejam-se, por exemplo, as conclusões dum estudo de 2002 do Banco Mundial, intitulado *Globalization, Growth and Poverty*, onde os seus autores referem claramente que não é possível definir-se um modelo homogéneo responsável por ter levado os países que alcançaram o sucesso no processo de globalização (apelidados no estudo de "*new globalizers*"). De facto, se algo se pode falar a este respeito, é da diversidade de políticas e acções empreendidas por cada país, suportadas porém por princípios comuns de reforma dos tipos e formas de governação, do estímulo e criação de um clima de investimento adequado e do reforço dos mecanismos de apoio social, a par de uma acção concertada a nível internacional para apoiar o melhor acesso aos mercados estrangeiros, à tecnologia e à ajuda internacional nos países em causa. Perante tanta diversidade de "fórmulas de sucesso" será então admissível reconhecer que os modelos económicos valem por si e, tal como afirmava Marshall, eles devem ser modificados e ajustados às condições espaciais, temporais e conjunturais em que são aplicáveis.

Assim, os autores concluem que "there are good theoretical reasons to match the empirical evidence for thinking that the growth process is highly heterogeneous".

Parece-nos igualmente verdade que qualquer modelo económico deve apelar a diferentes ramos do conhecimento científico. A complexidade da economia, enquanto ciência social deve acompanhar a evolução da própria realidade social. O eclectismo reforçará a capacidade explicativa e, por seu turno, uma maior capacidade explicativa dos fenómenos permitirá prever melhor os resultados das acções a empreender. Como qualquer teoria deve servir os interesses dos seus utilizadores, na medida em que qualquer procura de identidade obriga os agentes activos a tomarem maior consciência da realidade que os rodeia e dos meios ao seu dispor para lhe fazerem face e poderem tirar o maior proveito possível dessas acções, só com teorias voltadas para a acção pró-activa se conseguirão efectivamente cumprir os estes objectivos.

Cf. Adda (1997: 161), "o que o conceito de mundialização sublinha, em relação ao de internacionalização, mais utilizado no passado (...) é uma inflexão profunda das relações de força entre as leis da acumulação de capital e as que regem as sociedades".

A importância da Estratégia na questão da integração

Se qualquer teoria nos permite racionalizar os fenómenos dos quais a mesma se ocupa, talvez o mais importante para o Homem seja mesmo a informação que retira dessa teoria para depois poder agir, da forma mais adequada possível. Todavia, as situações que são objecto de intervenção afiguram-se geralmente bem mais complexas do que aquilo que qualquer teoria, de forma isolada, permite perceber. Na verdade, os fenómenos que exigem a intervenção do Homem, e em particular os fenómenos económicos e sociais, são fenómenos que abrangem várias áreas disciplinares em simultâneo.

Inquestionavelmente a teoria, se for suficientemente adequada à realidade pode ser uma ferramenta essencial para a tomada de decisão, nomeadamente no âmbito da política económica e, em particular, em termos da economia internacional. Porém, "*qualquer teoria é mais simples que a realidade; ainda que pareça terrivelmente completa, ela acabará sempre por ser simplista*"[42] se confrontada com a multiplicidade de factores que, na verdade, sobre ela podem intervir em cada situação concreta e actual. Ora, conforme Viner, (1961 [1953]) alertou, deve igualmente advertir-se para os danos irreparáveis que pode acarretar para os mais incautos, a adopção de políticas económicas fundamentadas em procedimentos científicos ou teorias deficientes.

Assim sendo, a intervenção humana deve ser, efectivamente, precedida de uma definição estratégica que permita conjugar várias áreas de saber e, na base de uma melhor compreensão dos fenómenos sobre os quais a acção irá ser empreendida, e depois de ser aí incorporada uma forte componente subjectiva na base de crenças e convicções pessoais, permita, da forma mais precisa possível, atingir o resultado pretendido. Não se podendo afirmar que a Estratégia, em si mesma, pode ser considerada uma ciência, talvez se possa todavia dizer que ela seja, efectivamente, a essência; o fundamento de qualquer ciência, aí residindo a sua nobreza[43]. Parece hoje

[42] Cf. Viner (1962 [1953]). Aconselha-se a leitura da interessante análise sobre o tema dos riscos de adopção de políticas económicas baseadas em teorias deficientes, que é feita sumariamente nesta obra (pp. 19-23)

[43] Se lembrarmos os princípios da competitividade no mundo dos negócios, que preconizam que só sendo diferente se consegue sobreviver no mercado, perceberemos a importância da Estratégia, quando esta visa, através da busca da competência distintiva mais adequada ao meio-ambiente em causa, conseguir, não apenas a sobrevivência, mas também o sucesso empresarial. Na verdade, pode dizer-se que a

claro que só com uma acção Estratégica devidamente ponderada e sustentada, com competências interdisciplinares, como é, aliás, apanágio da mesma, será possível conseguir alguma igualdade no acesso às oportunidades inquestionáveis, mas também a defesa contra as ameaças que os processos de integração e de globalização colocam, permitindo assim às nações e aos povos que delas são parte integrante terem, à partida, as mesmas oportunidades de sucesso, nessa "corrida" pela competitividade e pelo progresso.

A nobreza de qualquer Estratégia encontra-se na sua visão multidisciplinar e interdisciplinar. Nesta linha pensamos que, como escreveu Pareto (1935) na sua obra *"Mind & Society"*:

> *"…Only for purposes of convenience do we divide the subject-matter of our knowledge into various parts, and such divisions are artificial and change in course of time. Who can mark the boundaries between chemistry and physics, or between physics and mechanics? And what are we to do with thermodynamics? If we locate that science in physics, it will fit not badly there; if we put it with mechanics, it will not seem out of place; if we prefer to make a separate science of it, no one surely can find fault with us. Instead of wasting time trying to discover the best classification for it, it will be the wiser part to examine the facts with which it deals. Let us put names aside and consider things…."*

Corroborando esta ideia, no domínio da Economia, Myrdal (1957: 10) refere que:

"In reality there is, of course, no distinction between facts corresponding to our traditional scholastic division of social science into separate disciplines. A realistic analysis of problems can never stop at such lines of division. The distinction between facts that are "economic" and those that are "non-economic" is, indeed, a useless and nonsensical device from the point of view of logic, and could be replaced by a

---

Estratégia faz hoje parte da nossa vida em praticamente todas as suas dimensões. Num plano individual, os indivíduos mais aptos serão aqueles que têm mais conhecimento e que usam esse conhecimento para definirem a sua forma de actuação de modo a alcançarem o sucesso. Este raciocínio transpõe-se facilmente para uma comunidade, para uma região, para um país e, por maioria de razão, para uma empresa.

distinction between "relevant" and "irrelevant" factors ore "more relevant" and "less relevant". And this latter dividing line should not be expected to be the same for different problems".

Entendemos que, mais do que promover ramos autónomos de saber, torna-se fundamental que a ciência ajude o Homem a resolver os seus problemas. Se para isso houver que juntar conhecimentos de diferentes domínios, torna-se então necessária uma certa humildade para reconhecer as incapacidades individuais de cada teoria e recorrer a diferentes ramos de saberes instituídos, aglutinando-os, para ajudar a ciência a cumprir melhor a sua missão. A capacidade da ciência cumprir a sua missão traduzir-se-á na capacidade de definir estratégias mais capazes, que se traduzam em maior probabilidade de sucesso. Nesta acepção, talvez seja possível afirmar que a Estratégia se nos afigura como o elemento mais nobre da ciência, não obstante, talvez, não possa ser considerada uma ciência em si própria.

Atendendo à complexidade inerente ao fenómeno da integração económica (global e/ou regional), pelo acima exposto, pensamos que a Estratégia tem potencial para surgir como um possível elo de ligação entre as diferentes "correntes científicas" dentro do domínio da ciência económica, podendo funcionar como "força aglutinadora" do saber, e ao mesmo tempo como motor de desenvolvimento de um novo saber adaptado a um novo contexto, que serve de palco de actuação para as organizações empresariais, e que está presente em cada bloco regional e, dentro destes, em cada nação ou região dentro de cada nação. Pelo seu carácter, a Estratégia recorre obrigatoriamente a outros ramos científicos[44], quer estes se situem no campo das ciências exactas ou os mesmos provenham do ramo humanístico, como a sociologia, a história, a antropologia ou a psicologia. Ao definir uma Estratégia é preciso ter-se em conta o meio-ambiente que

[44] A Estratégia surgiu inicialmente associada a questões militares. Apresentando de forma muito lúcida estratégias militares milenares, "A Arte da Guerra", de Sun Tzu, é talvez a obra mais emblemática a este respeito. Mais tarde a obra de Clausewitz: "On War", de 1874, representa um avanço igualmente neste domínio. A Estratégia viria mais recentemente, na sequência das duas Guerras Mundiais do Século XX, a sofrer um forte desenvolvimento, não apenas no campo militar mas extravasando já a sua área de actuação a questões geopolíticas e logísticas. Paralelamente, desde o início do século XX, algumas universidades norte-americanas começaram a dar uma importância grande a este tema ligado ao mundo dos negócios, como consequência da sua consideração para a gestão de algumas grandes empresas norte-americanas. Todavia, seria fundamentalmente na última metade do séc. XX que a Estratégia mais se desenvolveria no mundo dos negócios, com autores consagrados neste domínio como Peter Drucker, Ansoff, Mintzberg, Levitt, Porter, Penrose, etc., bem como com algumas grandes consultoras norte-americanas como a BCG – Boston Consulting Group (Bruce Henderson) ou a McKinsey.

servirá de palco à sua implementação. Quanto melhor se conhecer este meio-ambiente maiores serão as probabilidades de sucesso dessa estratégia[45].

A Estratégia pode ser pensada a múltiplos níveis: de um bloco regional, de um país, de uma região, de um agrupamento empresarial, de um sector, de uma empresa, de uma área de negócio dentro de uma empresa, etc.

A implementação de uma Estratégia obriga, em primeiro lugar, a um conhecimento, tão detalhado quanto possível da realidade. A partir desta racionalização do real, a aplicação da lógica e da imaginação ajudarão qualquer estratega a definir os melhores planos por forma a que as acções a empreender ao abrigo dessa estratégia possam influenciar o rumo futuro dos acontecimentos a seu favor, tentando acelerar a mudança. Todavia, no domínio empresarial, a Estratégia só pode ser efectivamente aplicada quando a organização como um todo está adaptada à sua aplicação prática e a gestão, de uma maneira geral, a compreende e aceita. Como afirma Henderson (1989):

"Sem Estratégia bem definida, qualquer comportamento será intuitivo ou um mero resultado de reflexos condicionados. Todavia, a imaginação e a lógica são apenas dois dos factores que podem determinar mudanças no equilíbrio competitivo. A estratégia requer também a capacidade para compreender a teia complexa da concorrência natural. De acordo com o princípio de Gause, os concorrentes que vivem da mesma forma não podem coexistir, isto passa-se de igual forma nos negócios e na natureza. A Estratégia é uma busca deliberada de um plano de acção que permita desenvolver e reforçar a vantagem competitiva de um negócio. Para qualquer empresa esta busca deve ser um processo interactivo que começa com o conhecimento de onde se está e o que se tem nesse momento".

Tendo sido fortemente impulsionado o ramo da Estratégia Empresarial, pensamos que, mesmo a este nível, a Estratégia tem, ela mesmo, surgido com ênfase em aspectos específicos da Gestão: seja na perspectiva porteriana da *Activity-Based View*, na perspectiva Penrosiana da *Resource-Based View* ou, mais recentemente, na perspectiva de Teece *et al* da *Dynamic Capabilities Perspective*. Na mesma linha do raciocínio

[45] A este propósito veja-se Castells (1998 [2000]).

exposto até ao presente, este "espartilhar" de visão no domínio da Estratégia, se permite, talvez, compreender melhor os efeitos particulares de um determinado factor, ou conjunto de factores similares, nos resultados finais de uma determinada acção empreendida ou a empreender, ele faz igualmente incorrer no risco de se perder uma noção geral dos efeitos dessa acção quando ocorrem outros aspectos não previstos inicialmente[46].

A microeconomia surge como um precioso auxiliar natural da decisão estratégica. Todavia, para que possa cumprir devidamente a sua função no âmbito da Estratégia, que pressupõe uma certa dinâmica, a microeconomia deverá fugir de uma análise estática e "estéril", que resulta, nomeadamente, da sua consideração da hipótese de funcionamento dos mercados em Equilíbrio e em Concorrência Perfeita[47].

De forma similar, os aspectos macroeconómicos são muito importantes quando se consideram os efeitos da integração. Porém, defendemos que, tal como Drucker referia:

"...descobriu-se que a microeconomia – as acções de uma multitude de indivíduos e empresas – tinha sabotado a supostamente controladora macroeconomia da nação soberana – os servos controlam o amo" (Drucker, 1991: 19)

E este aspecto parece ser ainda mais forte quando pensamos em matéria de competitividade. Consequentemente, assumindo-se uma mudança do papel do Estado-nação e admitindo-se, por esta via, uma diluição da importância dos decisores de política económica nacionais, pensamos que a macroeconomia não deve ser pensada

[46] Utilizando uma analogia muito comum com o Controlo de Gestão, podemos dizer que pensar na gestão estratégica de uma empresa apenas com base numa das especializações da Estratégia poderia ser equivalente à ideia de nos proporem entrar num avião com um piloto aos seus comandos que só soubesse interpretar os painéis referentes, por exemplo, à sua altitude, negligenciando os painéis de velocidade e combustível, ou mesmo a própria arte de navegar. Ao nível macroeconómico, como afirma Viner (1961 [1953]: 21) "*nem só de pão vive o homem e, portanto, o governante há-de enfrentar-se continuamente com as exigências extra-económicas da nação*". Todavia, os modelos económicos privilegiam sobretudo as variáveis económicas.

[47] Como referiremos ao longo desta dissertação, já em 1921, Frank Knight, na sua obra *Risk, Uncertainty and Profit*, chamava a atenção para o facto dos lucros só poderem ser obtidos quando se consideram situações de desequilíbrio nos mercados, e quando estes não estão a funcionar em concorrência perfeita. Sendo a obtenção do lucro o móbil da estratégia empresarial, qualquer situação que preveja apenas a possibilidade de lucros nulos, como é o caso da microeconomia em mercados em equilíbrio de concorrência perfeita, acaba por ser estéril (porque não permite actuações de médio e longo prazo) e, simultaneamente, irrealista. Nesta linha de ideias, a consideração da concorrência monopolística permite quebrar, em parte, com esta falácia dos modelos económicos tradicionais.

estritamente a um nível nacional, mas antes a um nível regional e, aqui, simultaneamente supra e sub-nacional. Também a ideia típica da existência de uma única racionalidade económica ou da homogeneização de gostos e de comportamentos nos parece de todo inconsequente, para não dizer irrealista, pelo que a sua adopção deve ser questionada.

Aquilo que se acabou de expor leva-nos a crer que, cerca de treze anos volvidos desde o desafio lançado por Drucker, em 1991, para se delinear uma nova teoria que respondesse de forma mais adequada às mudanças em curso, ainda não foi possível dar uma resposta cabal a esse desafio. Na verdade, os avanços científicos nos mais variados ramos de análise foram enormes. Todavia, pensamos que ainda não foi encontrado um campo científico que, unindo os demais, pudesse responder efectivamente, de uma forma global, ao desejo humano de desenvolvimento num cenário de integração económica, social e política. Actualmente, teremos tudo isto, mas temos efectivamente pouco mais que visões especializadas, por isso mesmo, espartilhadas e pouco práticas, porque cada uma delas, só por si, nos fornece uma visão não completamente adequada à realidade efectiva do dia-a-dia de qualquer agente económico.

A tarefa a que nos referimos talvez até seja impossível pela sua abrangência. Ela contraria o rumo actual da evolução científica, que tende para a especialização e não para a abrangência. É verdade que, para conhecermos melhor o todo, temos de conhecer muito bem cada uma das suas partes. Porém, conhecer de forma espartilhada, ainda que a fundo, cada uma das partes de um todo, não nos fará conhecer, só por si, melhor esse todo. Até porque esse todo é um ser dinâmico, evolutivo e as combinações possíveis, de acordo com os níveis de interacção entre as partes, parecem ser infinitas.

Talvez por isto, cremos que aquilo a que hoje se assiste é, em nosso entender, uma ultrapassagem clara da evolução da realidade sobre as teorias disponíveis. Hoje em dia, os mercados são, de uma forma geral, soberanos face à própria teoria e à vontade do Homem. Estes mercados, sendo o reflexo da actuação de uma multiplicidade de agentes, acabam por reflectir, todavia, as suas acções individuais. Essas acções individuais espelham a aplicação de estratégias que, na sua generalidade, se fundamentam na busca de competitividade.

Porque a competitividade começa por ser obtida nos mercados onde diariamente competem as empresas, porque a mesma é o resultado da actuação dessas mesmas empresas (que agregam um conjunto de agentes económicos, por sua vez pertencentes a famílias onde os mesmos actuam como consumidores), porque é inadequado homogeneizarem-se comportamentos e *outputs* de processos tão complicados de explicar socialmente como é o caso, por exemplo, da produção ou do consumo, porque as acções individuais diferem no tempo, para cada indivíduo, e no espaço, para conjuntos de indivíduos, consideramos que qualquer perspectiva que consiga analisar a realidade mais próximo da unidade básica de análise e decisão em economia e que, ao mesmo tempo, lhe aporte uma característica de dinâmica evolutiva, será preferível a uma visão estática, generalizadora e homogeneizadora e, por isso mesmo pouco prática de análise. Além disso, "num mundo onde os efeitos de escala e de massa desempenham um papel determinante, nenhuma empresa pode permitir-se ignorar por muito tempo o mercado interno dos seus concorrentes, sob pena de se ver, a prazo, em posição de inferioridade (Adda, 1997).

Quadro Conceptual: a Nova Geografia Económica

Como tentativa de contribuir para colmatar algumas das lacunas evidenciadas até aqui, relativamente à teoria económica como ferramenta de desenvolvimento, propomo-nos utilizar a NGE afim de melhor entender os efeitos provenientes da integração económica de Portugal na UE.

Consideramos que a NGE é, hoje em dia, a teoria que talvez permita melhor responder a algumas das preocupações derivadas do fenómeno de integração e, nomeadamente, à questão do desenvolvimento e da coesão a ele associada. Fundamentamos a nossa opinião nos pressupostos teóricos de base desta teoria, como sejam: os rendimentos de escala crescentes na industria; a concorrência imperfeita; as externalidades resultantes da inter-relação entre empresas e entre estas e os seus mercados geográficos; ou a ideia que existirão alguns aspectos – tais como a história ou certo tipo de "acidentes" – que determinarão, à partida, a localização e o desenvolvimento espacial do negócio das empresas e que, catalizados ou restringidos por razões sistémicas, tendem a originar assimetrias de desenvolvimento e relações do tipo centro-periferia, potenciadas, por sua

vez, por diversas razões, entre as quais se destacam, na teoria em causa, os custos de transporte e a dotação inicial de factores.

Analisando o carácter "premonitório" desta teoria para um país como Portugal, envolvido num processo ímpar de integração económica, procuraremos, todavia, assumir uma postura normativa na nossa abordagem, contrariando assim a ideia original dos autores desta teoria em assumirem posições meramente descritivas ou positivistas.

Com esta postura normativa, tentaremos tornar a NGE uma verdadeira fonte de inspiração para que os agentes económicos, de uma forma geral, possam decidir quais as acções a empreenderem de forma a tirar o melhor proveito das oportunidades e para que se possam procurar defender o melhor possível das ameaças que, naturalmente, estão implícitas em qualquer processo de integração económica, ou seja, possam melhor delinear as suas estratégias. Estas estratégias aplicam-se no espaço e no tempo, e será preciso compreender muito bem as relações que se estabelecem nesse espaço onde as estratégias vão jogar com a dos outros concorrentes, para poder ter tempo para continuar a delinear mais estratégias. Por outro lado, as estratégias têm objectivos muito claros, não só de sobrevivência mas também, e principalmente, de sucesso. E para que elas possam cumprir a sua missão, é preciso que o seu principal agente – as empresas – se mobilize e esteja dotada dos devidos recursos de gestão estratégica para poder competir. É neste domínio principal da estratégia que entra a presente tese. Perceber como as empresas estão dotadas neste campo da gestão para, utilizando o quadro teórico referencial da NGE, analisar se poderemos ter mais esperança no futuro do processo de integração europeu.

Na base da postura ecléctica que nos propomos assumir, para melhor cumprir a nossa missão, proceder-se-á, sempre que se justifique, à modificação de quaisquer pressupostos teóricos do modelo original que entendermos poderem ser menos aderentes à realidade em observação.

Competitividade e Estratégia para a Coesão

Um dos conceitos principais a que nos referiremos ao longo desta dissertação é o termo "competitividade". Talvez por isso seja útil que se clarifique a conotação e o significado deste termo - palavra portuguesa para o termo "*competitiveness*", que pode significar igualmente "competição", este último termo sinónimo de "concorrência" -, hoje tão frequentemente utilizado quanto o termo globalização, ou não estivessem um irremediavelmente ligado ao outro. Da mesma forma, pensamos que deve existir uma forte relação entre competitividade e coesão, pois aquela, originando naturalmente desigualdades, apela fortemente a esta última para que o sistema não possa entrar numa entropia que o destruiria a prazo.

A competição faz parte da natureza. Ela existirá desde que existe vida ao cimo do planeta Terra, manifestando-se diariamente na natureza. Todavia, ela foi aumentando com a evolução do tempo e, poderemos dizer, com o surgimento e a evolução da sociedade.

A competição tem a ver, em primeira instância, com as variáveis que permitem a cada espécie viver, quer seja em coabitação ou num espaço exclusivo. Assim, o número de espécies que podem coexistir variará proporcional e positivamente com o número de variáveis potenciais que possam dar a cada espécie uma vantagem única (Henderson, 1989). Todavia, se a diversidade das espécies está relacionada com a variedade e riqueza dos ambientes que lhes servem de *habitat*, é igualmente verdade que, quanto mais rico for esse *habitat*, maior será o número de competidores, logo, mais feroz será a competição entre eles.

Estas importantes lições que se podem tirar da natureza, ajudam-nos a compreender melhor a competição que se vive diariamente no mundo dos negócios. Todavia, existem diferenças entre a competição *darwiniana*[48] que se vive no reino da biologia e a competição social, ou no mundo dos negócios. A principal diferença estará eventualmente relacionada com a ideia de Estratégia.

[48] Como explica Henderson (1989), a competição *darwiniana* é uma competição por "selecção natural" onde, pela sorte, ou pela lei das probabilidades, os múltiplos competidores acabam por encontrar os meios que lhes permitem suplantar os outros da sua espécie ou de espécies diferentes, garantindo assim a sua sobrevivência. Esta competição não envolve, pelo menos de forma exuberante, uma forte racionalidade, ou seja, ela não implica estratégia. Além disso, a competição *darwiniana* tem implícita uma evolução lenta e gradual. Alternativa, ou complementarmente, pode falar-se de uma evolução do tipo "*punctuated equilibrium*", que se baseia na ideia do equilíbrio estável durante um determinado período, interrompido por um "salto" brusco, em que se evolui para um nível de equilíbrio, supostamente superior ao anterior

É a Estratégia que distingue, de forma clara, a competição no reino da biologia da competição no reino dos negócios. Em geral, as decisões no âmbito da Estratégia, materializando aspectos de natureza competitiva, têm como objectivo alcançar uma posição vencedora (seja como vencedor único ou, como um entre vários vencedores, em analogia com a competição natural no campo da natureza) e é este facto que, regra geral, se verifica no mundo dos negócios, que provoca na sociedade alguma desconfiança e até resistência ao tema da competitividade.

A competitividade, todavia, na moderna economia, tem a virtude de ajudar a "impedir que as operações se cristalizem dentro da rotina congelada que pouco a pouco vai destruindo a eficiência do típico departamento, civil ou militar governamental"[49].

Assim, sendo, por um lado, algo necessário para que haja evolução, por outro lado, algo que pode ter consequências negativas para a evolução de alguns – nomeadamente para os que perdem esta luta pelo facto dos seus recursos serem mais fracos, das suas estratégias serem inferiores, ou, ainda, por não terem estratégia –, a conotação do termo competitividade, em matéria económica, merece-nos uma reflexão mais profunda, a fim de ajudarmos a esclarecer um pouco melhor o seu conteúdo.

Para Marshall, a utilização indiscriminada do termo competição poderá ser "perigosa", mais que não seja pela má conotação que lhe é geralmente atribuída pela sabedoria popular, na sua forma anti-social. Não obstante, o autor reconhece que o mesmo poderá ser sinónimo de progresso e bem-estar social, como a seguir se demonstra:

> "*In fact, when competition is arraigned, its anti-social forms are made prominent; and care is seldom taken to inquire whether there are not other forms of it, which are so essential to the maintenance of energy and spontaneity, that their cessation might probably be injurious on the balance to social wellbeing*" (Marshall, 1890, Livro1, Cap.1,).

[49] Cf. Viner, 1961 [1953]

Assim, adianta ainda Marshall, num mundo onde todos os homens são perfeitos, a competição não teria nunca lugar. Porém tal seria utópico e representaria, mesmo assim, o fim da propriedade privada e de qualquer forma de direitos individuais. Por isso o próprio Marshall propõe, em alternativa, a utilização de um outro termo para simbolizar as características especiais da vida industrial na era moderna *"(...) um termo que, pelo menos não tivesse implícitas questões de índole moral, refiram-se estas ao bem ou ao mal (...), por exemplo, um termo como "Liberdade de Indústria e de Empresa" ou, mais abreviadamente "Liberdade Económica""* (Marshall, *ibidem*).

Apesar desta aparente utopia, associada ao termo concorrência, como se se tratasse de algo inócuo, não deixa de ser curioso como, em economia, a noção de concorrência perfeita reflicta esta "candura" (Robinson, 1977). Na verdade, na teoria macroeconómica podem enumerar-se várias vertentes a este respeito. Porém, de acordo com Robinson (1977), todas partilham a característica de enfatizarem a troca e negligenciarem a produção. Como explica esta autora da teoria da concorrência monopolística:

> "*Even the process of marketing commodities is not much discussed. Since the tastes of individuals are hard and fast, there is no scope for advertisement and salesmanship to affect them. Indeed, there is no scope for competition at all. To quote Oskar Morgensten:*
>
> > *Competition means struggle, fight, maneuvering, bluff, hidding of information – and precisely that word is used to describe a situation in which no one has any influence on anything, where there is ni gain ni perte, where everyone faces fixed conditions, given prices, and has only to adapt himself to them so as to attain an individual maximum (Morgensten, 1972: 1171)*"

Esta ideia não invalida as virtudes que naturalmente podem estar associadas à competição ou à competitividade que a origina. Como Cardoso et al (1994) referem, a competitividade assume um papel crucial para o aumento da riqueza e para o desenvolvimento da qualidade de vida permitindo, nomeadamente, estimular novos níveis de aspiração humana e possibilitando, a nível económico, a obtenção de elevados níveis de realização, baseados na inovação tecnológica e no aumento da produtividade.

Referem-se igualmente os autores aos importantes benefícios que a competitividade tem trazido noutros níveis da vida humana, para além do económico, como é o caso da política (promovendo o desenvolvimento da democracia) e, também, no domínio cultural, artístico e desportivo. Paradoxalmente, a competitividade pode também estar associada a alguns aspectos negativos, nomeadamente quando a mesma assume o significado mais ambivalente do termo competição, na sua acepção económica, sendo aqui a mesma geralmente levada ao "extremo", com base, por exemplo, na ideia de "aniquilar os concorrentes". Esta eventual situação leva os autores a alertarem para os graves perigos que podem advir da exacerbação desta prática na vida quotidiana, principalmente quando, como já referido, se constata que a competitividade deixou de ser um meio, para constituir para a generalidade dos actores económicos um fim em si própria, pelo menos no curto e médio prazo.

O corolário lógico destas constatações levará a pensar que, se for deixada a resolução dos problemas mundiais de longo prazo ao mercado, onde se joga a competição entre empresas, ou às Nações, competindo aí os países isoladamente ou integrados em blocos regionais, entre si, tal poderá constituir uma opção arriscada dado que, segundo Cardoso et al (1994), poderá levar a que sejam tomadas decisões de índole defensiva ou proteccionistas, tecno-nacionalistas ou de bilateralismo por parte das nações mundiais. Estes seriam sem dúvida aspectos que só contribuiriam para reforçar uma tendência de autodestruição, ou entropia, na própria humanidade, constituindo assim fortes pontos negativos que poderão estar associados à ideia de uma competitividade desregulamentada que, sem acções que contrariem a actual tendência, parece estar efectivamente inerente à ideia actual de globalização.

Neste sentido, a invocação hoje em dia frequente do termo "Aldeia Global" associada ao processo de globalização parece constituir uma forma aparentemente simples de iludir os mais desapontados com todo o processo, principalmente se o termo "aldeia" for associado à sua concepção tradicional de espaço comum, de partilha de objectivos e de ideais e de entreajuda entre a sua população, com vista ao bem-estar de todos. Na verdade hoje o Mundo pode ser considerado mais como uma "Cidade Global", caracterizada pelo isolamento de cada cidadão, pelo egoísmo típico de uma sociedade onde a competição é geralmente levada ao extremo, no seu aspecto mais negativo do

ponto de vista social e humano e onde valores como solidariedade, entreajuda, reconhecimento, etc., só muito raramente têm lugar.

Na medida em que, quem acaba por conseguir ganhar esta competição nos mercados nacionais e internacionais consegue geralmente melhorar os seus níveis de desenvolvimento, a crescente desigualdade a que se assiste hoje entre diferentes Estados e também a crescente disparidade a que se assiste, muito frequentemente, dentro de cada Estado, entre as diferentes regiões que os compõem, para além de confirmar a suspeita da existência de vencedores e de vencidos, como resultado da aplicação de estratégias competitivas, leva-nos igualmente a colocar legitimamente as seguintes questões (Cardoso et al, 1994): poderá a competição dirigir o planeta? Constituirá a competição o melhor instrumento para enfrentar, a nível global, os graves e crescentes problemas ambientais, demográficos, económicos e sociais?

Se, a nível doméstico, a prossecução das políticas liberais parece ter sido, historicamente, a fonte de sucesso da grande maioria dos países desenvolvidos, também parece hoje inquestionável que, numa primeira fase do seu desenvolvimento, o proteccionismo começou por ser apanágio do comércio internacional destes países. (cf. Viner, 1961 [1953] e Adda, 1997).

No sentido de minorar os efeitos negativos que resultam da competitividade acérrima que hoje se faz sentir nos mercados, sendo que a intensidade da mesma deriva fundamentalmente da competição movida a partir do exterior das fronteiras de cada país e fazendo, por seu turno, sobressair os aspectos positivos de desenvolvimento da humanidade associados a esta actuação competitiva, tem havido uma preocupação crescente com a questão da coesão. A preocupação com a coesão visa minorar os impactos negativos para os agentes que não conseguem acompanhar o ímpeto competitivo vigente, através da promoção de menores assimetrias, por via de uma certa redistribuição dos ganhos resultantes da supremacia competitiva de alguns países ou regiões, como resultado das suas políticas liberais e da sua actuação no sentido da liberalização dos mercados.

Em virtude desta consciência que hoje se vem fazendo sentir de forma crescente, da mesma forma que globalização e regionalização acabaram por se tornar fenómenos

paralelos, poder-se-á afirmar que a globalização e a coesão (e, assim, regionalização e coesão) se tornaram fenómenos entre os quais deveria existir hoje uma perfeita simbiose. Avançar para qualquer uma das formas de integração sem que se prevejam condições para promoção da coesão entre os países no Mundo, ou dentro dos blocos regionais, constitui um elevado risco pois o sentimento de injustiça que, de uma forma muito mais fácil poderá alastrar sobre as populações menos favorecidas com o processo poderá constituir um dos principais factores de entropia do mesmo[50].

Apesar de ser talvez mais hoje em dia que se ouve falar deste fenómeno, a preocupação com a coesão é algo já bem patente no discurso dos economistas de há algumas décadas a esta parte. O próprio Viner (1961 [1953]: 25), a propósito deste aspecto referia o seguinte:

"todos queremos prosperidade, mas a maior parte do mundo (...) não crê na empresa privada completamente livre, quer no que respeita ao campo nacional como ao comércio internacional, e assim mesmo, a maior parte do mundo está disposto a sacrificar a 100% a prosperidade económica a outros objectivos: considerações de justiça distributiva, direitos das classes, predomínio do âmbito urbano relativamente ao rural, ou o logro de uma organização política democrática em substituição de uma organização hierárquica ou autoritária".

Na medida em que a coesão pode ser considerada, sobretudo, o resultado da capacidade dos povos e das regiões melhorarem a sua competitividade e conseguirem traduzir esta competitividade em melhores níveis de vida para todos os seus habitantes, compreende-se a importância desta matéria. Além disto, porque os tradicionais guardiães da coesão, os Estados soberanos, perderam muitas das opções que tinham ao seu dispor para promover este nobre intuito, ou estão hoje fortemente condicionados nos instrumentos que tradicionalmente utilizariam para o efeito, a coesão passou a ser, cada vez mais, uma função atribuída às próprias organizações regionais ou multilaterais.

A evolução actual aponta no sentido de que o fenómeno de globalização registado até ao presente tem sido movido por princípios de competitividade sem grande potencial de

[50] A este propósito veja-se por exemplo a célebre "profecia" de Feldstein no seu artigo intitulado: "EMU and International Conflict", publicado em 1997 na revista *Foreign Affairs*.

regulação os quais, em virtude das condições diferenciadas de partida dos diversos intervenientes no processo (Blocos, Estados ou Regiões, conforme o nível de análise em que nos coloquemos), têm originado o agravamento do fosso entre os mais ricos e os mais pobres, não obstante, por um fenómeno estatístico global, todos parecerem mais ricos que antes[51].

Parece cada vez mais evidente o surgimento das figuras dos vencedores e dos vencidos nesta batalha global pela competitividade, fenómeno que tem vindo a agravar uma divisão do mundo em que os vencedores tendem a integrar-se e a entreajudar-se cada vez mais, enquanto que, aos vencidos, acaba por nem sequer ser dado tempo para pensarem em recuperar e apoiar-se mutuamente, no sentido de diminuírem os efeitos dessa derrota, agravando cada vez mais a sua situação. É este processo cumulativo de agravamento das desigualdades que nos deve fazer lembrar, conforme Cardoso et al (1994), que, afinal, o verdadeiro significado do termo "competir" é "procurar em conjunto". Assim, devemos questionar se a competição, tal como ela é hoje encarada e praticada, poderá dirigir o planeta ou ainda se constituirá a competição o melhor instrumento para enfrentar, a nível global, os graves e crescentes problemas ambientais, demográficos, económicos e sociais.

Relações Centro-Periferia

Uma das consequências da integração económica mundial, e também regional, em termos geográficos, será a de uma certa delimitação planetária onde a determinadas regiões mais desenvolvidas, se encontram normalmente adjacentes manchas de

[51] Relativamente à consideração da erradicação ou diminuição da pobreza, como objectivo aliado ao desenvolvimento económico dos países, leia-se Viner (1961 [1953]: 149-152). Conforme este autor, poderão existir um conjunto de cidadãos que podem almejar o desenvolvimento das suas economias com base no "simples" crescimento do Rendimento ou do Produto nacional agregado. Estes cidadãos são geralmente movidos por um patriotismo, aliado a uma ideia de prestígio ou de estratégia nacional, ainda que ela possa radicar numa efectiva redução dos níveis médios de vida para a sua população. Todavia, para outros cidadãos, os níveis de vida de uma classe ou região determinada podem ser mais importantes que esses indicadores agregados de riqueza. Para esses, a existência de uma pobreza generalizada e patente poderá constituir o pior mal económico...

subdesenvolvimento[52]. Esta divisão, para além de permitir antever a existência de um certo determinismo histórico-geográfico no que concerne ao posicionamento competitivo e de desenvolvimento regional, permite estabelecer aquilo que normalmente é conhecido por uma divisão geográfica entre regiões mais desenvolvidas – o centro – e regiões mais atrasadas, em termos de desenvolvimento económico e de riqueza – a periferia.

Se, até há alguns anos, esta visão do conceito de periferia se colocava principalmente para a distinção entre os países ou blocos globalizadores (o centro) e os globalizados (a periferia), não deixa de ser verdade também que, actualmente, no seio dos próprios agentes que promovem a globalização, se criou uma consciência bem mais forte de que é possível encontrar fortes assimetrias, as quais permitem igualmente destrinçar relações do tipo centro-periferia. Este facto, não só vem reforçar a ideia quanto ao carácter espacial do fenómeno económico, como também leva a indagar sobre os motivos que podem contribuir para as desigualdades crescentes registadas entre regiões do planeta, quer as mesmas se situem no dito mundo desenvolvido, no mundo subdesenvolvido, ou em ambos[53].

A ideia de coesão não deve, contudo, restringir-se aos aspectos de natureza económica. Estando associada ao desenvolvimento, a coesão deve também ter inerente o conceito de sustentabilidade, ou seja, ela deve ter presente o conceito de desenvolvimento sustentável. Na verdade, a abrangência do termo torna-o equivalente a responder à questão de saber para onde caminha a humanidade, uma vez assumida a natureza finita do Mundo e o facto destas limitações se colocarem hoje não apenas ao nível dos recursos naturais mas também, e sobretudo (assumindo-se que o génio inventivo do

[52] Cf. Adda (1997).

[53] Embora não refira explicitamente esta hipótese, pode dizer-se que Adda admite-a inconscientemente, ao referir-se ao conceito de semiperiferia: "*O que define a periferia é o seu modo particular de inserção na rede de trocas de uma economia-mundo, ou mais exactamente na divisão internacional do trabalho promovida pelas potências que dominam essa economia-mundo. (...) O termo periferização designa o processo de reestruturação das produções das regiões sob controlo político ou económico do centro da economia-mundo, em função das suas necessidades de consumo final ou intermediário. As produções periféricas são assim dissociadas da satisfação das necessidades locais...*". (Adda, 1997, p. 74). "*Mercado marginal para as exportações do Centro, a periferia está confinada ao papel de fornecedor de produtos de base. Aí o esforço de industrialização é quase nulo. Inversamente, a semiperiferia, embora nem sempre se destaque pela sua especialização para a exportação, dispõe de uma base produtiva mais diversificada. Sobretudo, situa-se numa relação mimética com o Centro, em cuja peugada tenta seguir, nem sempre dispondo dos meios, pela construção ou restauração de aparelhos de Estado eficazes e a promoção de uma classe de empreendedores nacionais*". (ibidem, p. 88)

Homem poderia vir a solucionar este problema), sabendo-se que a continuidade dependerá fundamentalmente de se atingirem ou não os limites traçados pela ideia de coesão, complexidade e interdependência humana, em paralelo com os limites físicos e naturais (Cardoso et al, 1994).

A crescente importância da integração regional

Para Adda (1997: 135): "*a mundialização não deve ser considerada como um estado mas como um processo, susceptível, é certo, de se bloquear a nível regional em caso de crise importante entre os três blocos da tríade, mas também de transcender, a prazo, a divisão económica do mundo a três, actualmente em vigor*".

Parece cada vez mais evidente que, surgindo como reacção e forma de minorar os efeitos descritos, as associações de países em blocos regionais acabam geralmente por reforçar uma tendência inerente ao conceito de globalização e que consiste numa crescente diluição das fronteiras políticas nacionais, aqui analisadas à escala do respectivo bloco, fazendo emergir, em seu lugar, uma série de relações regionais, mais ou menos formais ou informais, que colocam a questão do crescimento e do desenvolvimento cada vez mais ao nível da análise dos efeitos da integração económica, em detrimento dos efeitos das políticas económicas nacionais encaradas de forma individual e isolada. Esta mesma ideia está patente num documento da Comissão Europeia de 1999 intitulado *European Spatial Development Planning*[54], onde se pode ler o seguinte:

> "*... With growing economic and social integration, internal borders are increasingly losing their separating character and more intensive relationships and inter-dependencies are emerging between cities and regions of the Member States. This implies that effects of regional, national or Community projects in one country can have a considerable impact on the spatial structure of other Member States*".

[54] Comissão Europeia (1999), *European Spatial Development Planning: Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the EU*, reunião do Conselho Informal de Ministros responsáveis pelo Desenvolvimento Espacial na União Europeia, Postdam, 10 e 11 de Maio de 1999 (igualmente conhecido em português por EDEC – Esquema de Desenvolvimento do Espaço Comunitário)

Como se compreenderá, esta diluição da soberania nacional, conduz geralmente a uma desregulamentação de nível global no que ao funcionamento dos mercados concerne, o que pode aportar consequências importantes na busca da coesão económica e social e no desenvolvimento das próprias nações.

Nesta mesma linha se posicionam Cardoso et al (1994), ao afirmarem que pode ser atribuída à ideia de globalização uma dimensão espacial que representa igualmente o "*fim do "nacional" enquanto ponto de relevância estratégica fundamental para os actores económicos, científicos, sociais e culturais*"[55]. Todavia, este desenvolvimento pode não ser efectuado para um nível geográfico acima do próprio Estado-nação, na medida em que, tornando o Estado-nação mais permeável, acrescenta um novo e necessário maior dinamismo às regiões e cidades, cf. Castells (1998 [2000]*: 360*) afirma para o caso europeu:

"The retrenchment around the principle of national identity is strengthening the nation-states against the European Union in some countries, while reinforcing the European Union against the current nation-states in others".

Na verdade, somos da opinião que a substituição da "economia internacional" pela noção mais integrada, e integradora, de "economia mundial" ocorre quase simultaneamente à substituição do país, enquanto agente económico fundamental e colectivo, pelo bloco económico regional em que a generalidade desses países se passaram a integrar. É, também, o claro despontar de políticas regionais mais activas e catalizadoras do desenvolvimento, dentro de cada bloco regional, um dos factores críticos que ajuda decisivamente a acelerar o desenvolvimento de ambas as tendências: da globalização e da própria regionalização, onde a figura do Estado-nação surge enfraquecida. Assim, julgamos que esta ideia se pode reforçar na medida em que,

[55] *"...there has been a marked rise of interest in globalization, an interest growing in part out of an older geographic literature on the international division of labor and the activities of multinational corporations (Dicken 1986; Fröbel et al. 1980; Taylor and Thrift 1982). Some researchers have tended to view globalization as a sort of liquefaction process in which capital becomes hypermobile, 'tending to a nomadic existence' (Amin and Robins 1990: 210), and pointing unequivocally to the end of geography(O'Brien 1992). In this view, geographic space is thought of as being constituted by a dynamic system of global flows rather than as a static structure of locations (Castels and Henderson 1987)."* (Scott, 2000: 31)

simultaneamente, a criação de blocos regionais, movida por interesses de índole económica, acelera de forma crítica esta mesma tendência[56].

Nesta ordem de ideias se enquadra a noção de Castells, a que já aqui fizemos referência, de "*network state*" aplicável à situação europeia e que, nas suas próprias palavras, pode ser descrita como uma situação de:

"a state characterized by the sharing of authority (that is, in the last resort, the capacity to impose legitimized violence) along a network" (Castells, 1998 [2000]: 363).

Como qualquer rede, esta organização tem "nodos" e não um "centro". Os "nodos", sendo independentes, podem ter diferentes dimensões e podem estar ligados de forma muito diferenciadas (e mesmo assimétricas), o que não exclui a possibilidade de diferenças políticas, ou de outro género, entre os seus membros. Todavia, a interdependência "natural" entre todos estes nodos da rede, faz com que nenhum deles – mesmo algum que seja o mais importante – possa ignorar os outros no processo de tomada de decisão. Como conclui então Castells, reside neste último ponto a diferença primordial entre uma "rede política" e uma "estrutura política central". Se algum (ou alguns) dos nodos políticos ignora(m) os demais, todo o sistema será colocado em questão[57].

[56] Por seu turno, não poderemos deixar de complementar esta ideia com uma outra que tem a ver com o surgimento da região como fonte crucial de vantagem competitiva, da qual derivam, por um lado, o poder económico evidenciado por um grande número de empresas e países, por outro lado, as desigualdades de desenvolvimento que daqui resultam. Entre os principais autores que defendem esta teoria, como já referido, encontram-se Porter (1990, 1998), mas também Saxenian (1994) e Scott (1998). Como salienta Scott (2000), esta corrente de pensamento deu origem a três ramos principais de investigação sobre este tema: um relacionado com as culturas informais, com as convenções e com as interdependências não negociadas que sustentam e, por vezes, originam o funcionamento de sistemas de produção locais (Gertler, 1995; McDowell, 1997; Peet, 1997; Salais e Storper, 1993); outro relacionado com as instituições de regulação social e os seus efeitos em termos de performance económica regional e a estruturação dos mercados de trabalho locais (Leborgne e Lipietz, 1993; Peck, 1996 e Peck e Tickell, 1994); e, finalmente, um terceiro ramo relacionado com os processos de aprendizagem dinâmica e de inovação e as formas como estas realidades moldam a mudança económica regional (Feldman, 1994; Malmberg, 1997 e Simmie, 1997). Todas estas áreas de investigação foram, naturalmente, influenciadas por noções teóricas relacionadas com a evolução, caminhos de dependência e economia institucional da autoria de economistas consagrados como Arthur (1989), David (1985), Hodgson (1988) e Nelson e Winter (1982).

[57] É igualmente interessante a interpretação de Adda (1997: 6) a este respeito. Para este autor, "este domínio universal do capitalismo ultrapassa em muito o campo geopolítico. Não se limita ao triunfo de um bloco de Estados sobre outro, nem mesmo de um modo de produção sobre os seus concorrentes. Com efeito tende a transcender a lógica de um sistema interestatal, que substitui por uma lógica de redes

Se, como vimos, a globalização, promovendo o desenvolvimento de muitos países, agrava também o fosso entre os países desenvolvidos e os países mais pobre; se dentro dos países que se desenvolvem e abrem para o mundo como *new globalizers* se registam desigualdades crescentes; se, entre os blocos económicos que se vão criando surgem países vencedores e países vencidos, pelo menos temporariamente; e se, como parece, cada vez mais o mundo desperta com valores morais no sentido de condenar veementemente estas situações de exclusão, exigindo a sua correcção, sob pena de poder colocar em causa todo o processo de globalização (como propõem os auto-apelidados movimentos anti-globalização ou, de forma mais diplomática, de altero-globalização), não parecem restar dúvidas que, com cada vez maior intensidade deverá surgir no horizonte da humanidade uma prioridade explícita que aponta no sentido da coesão.

Ao decidir fazer parte da União Europeia, Portugal decidiu, voluntariamente, abdicar de parte da sua soberania nacional[58], dando um passo importante para se integrar neste mundo mais interligado, associando-se a uma organização regional pioneira num processo de integração sem igual em todo o mundo. Um processo sem paralelo a nível histórico que apresenta também, por isso, desafios inigualáveis a ultrapassar, e que se traduzem cada vez mais na escolha de uma forma de governação que não é "um Estado federal nem um super Estado-nação. Mas também não é uma simples associação de Estados (como é o caso das Nações Unidas) " (Giddens, 1999).

O processo de integração na Europa em que Portugal, os seus cidadãos e as suas empresas se encontram, constitui em nossa opinião uma excelente oportunidade para que seja feita uma reflexão séria, acerca da realidade deste ambicioso e desafiante

---

transnacionais. Expressão da disseminação espacial do capitalismo, que passa a estender-se aos limites do Globo, a mundialização é também, e sobretudo, um processo de contornar, atenuar e, por fim, desmantelar as fronteiras físicas e regulares, que constituem um obstáculo à acumulação de capital à escala mundial. Neste sentido, a economia mundial é mais que uma simples economia internacional. Esta, respeitadora das soberanias estatais, estabelecia relações entre as partes autónomas de um todo ainda não integrado, através de fluxos de trocas, investimento e de crédito. Corresponde a uma fase específica da história do capitalismo, no decorrer da qual os mercados nacionais, largamente protegidos e até regulados pelos Estados, constituíam a primeira base de acumulação de capital. A troca, como o investimento internacional, continuava a basear-se, no essencial, em critérios de complementaridade. Assim, o fenómeno da mundialização traduz mais uma mutação do que uma continuidade desse processo.

[58] Isto, apesar de alguns autores, como Kohane e Hoffman (1991) proporem a ideia de que a integração europeia funciona como uma rede, que não envolve uma verdadeira transferência de soberania, mas sim uma agregação e partilha dessa soberania a um nível superior entre os Estados-membros (Castells, 1998 [2000]).

processo de constituição dum Mercado Único[59] a nível europeu, processo que é acompanhado pela implementação de uma União Económica, devidamente suportado por uma União Monetária que é hoje uma realidade ainda relativamente recente e, por isso mesmo, pouco consolidada. Neste novo cenário europeu, a busca pela competitividade deverá ser feita em moldes diferentes dos até aqui empreendidos, colocando um fim no paradigma de desenvolvimento económico nacional e unindo Estado, regiões, entidades oficiais, empresas e cidadãos, em geral, em torno desse objectivo que é tornar a Europa e, por consequência, Portugal, num dos blocos regionais mais competitivos do Mundo[60].

Como já referimos, a relativa "juventude" dos processos integracionistas e, em certa medida, da globalização empresarial (traduzida no fenómeno das empresas transnacionais), não permitiu ainda que se tivesse desenvolvido um sólido corpo teórico, que falta, para ajudar os diferentes agentes a se orientarem nos novos rumos mundiais e regionais.

É objectivo da presente tese contribuir, no domínio teórico, para que se consiga avançar um pouco mais no reforço de um corpo sólido de conhecimentos que permita chegar a uma nova teoria explicativa do novo fenómeno. Caso se consiga avançar no caminho desejado, esse facto poderá constituir uma importante mais-valia para a melhor definição de um novo enquadramento para a implementação de Estratégias Empresariais para as organizações empresariais do espaço europeu e, em particular, de Portugal. Num tal cenário, valerá a pena começarmos por tentar perceber as motivações que cada vez mais parecem existir para a criação e aumento exponencial da importância que se pode atribuir hoje aos blocos económicos neste cenário do "novo" mundo global.

Como lembra Drucker (1995: 135):

[59] Usar-se-á a expressão Mercado Único pela sua maior abrangência e especificidade, expressa em vontade política, em detrimento do termo mais restrito muitas vezes empregue no mesmo sentido que é o de Mercado Interno.

[60] Este é, alias, um dos principais objectivos definidos em 2000 na "Cimeira da Feira", que decorreu em Santa Maria da Feira, Portugal, no que ficou conhecido como a Estratégia de Lisboa, e que visa tornar a Europa o espaço mais competitivo do mundo até 2010, baseado na ideia da criação de uma Economia do Conhecimento.

"há vinte anos atrás ninguém falava de economia mundial. O termo utilizado era "comércio internacional". Até esta altura, aquilo que do ponto de vista económico se passava fora das fronteiras de uma nação, poderia ser considerado com alguma indiferença pelos seus governantes e principais agentes económicos. Isto era tanto mais efectivo quanto maior fosse a nação em análise".

Hoje em dia o cenário alterou-se radicalmente. A dinâmica de qualquer país depende, sobremaneira, da capacidade dos seus agentes económicos participarem no comércio fora das suas fronteiras. Pela sua importância crescente, e pela mudança institucional que originou nas relações transnacionais, este comércio acabou por dar corpo a uma nova instituição apelidada de economia mundial. Esta economia acabou, por seu turno, por absorver muitas das economias nacionais, nomeadamente através do processo de globalização que colocou em marcha, hoje praticamente imparável e praticamente fora do controlo para qualquer poder institucional já criado[61].

Participar neste mundo global, retirando os maiores benefícios possíveis é, assim, o desejo da generalidade dos agentes económicos. Porém, atingir estes objectivos não é tarefa fácil. É preciso dimensão e meios. É preciso também conseguir ter-se uma palavra a dizer nos destinos do mundo e, para isso, conseguir integrar-se nalgum dos grupos de decisores que é possível definir neste domínio. Para um país isolado esta será sempre uma tarefa muito difícil. A integração económica, num "bloco regional" geograficamente "disponível" é assim, cada vez mais, o único meio para se atingir tão nobre fim.

Neste sentido pode afirmar-se que a globalização veio definitivamente proclamar a supremacia do poder económico sobre o poder político e militar. Esta realidade[62] dá

[61] Assim, para Peter Drucker (1995: 144): "*a distinção entre economia interna e economia internacional deixou de ser uma realidade económica – por muito que permaneça uma realidade política, social, cultural e psicológica. A única lição não ambígua nos últimos quarenta anos é que o aumento de participação na economia mundial se tornou a chave para o crescimento económico e para a prosperidade a nível interno*".

[62] Uma das primeiras vezes que foi utilizado o termo globalização foi (de acordo com Cardoso et al, 1994) em 1972, por George Medelski, que recorreu a esta expressão na sua obra *Principles of World Politics* (Free Press, Nova Iorque) para se referir à expansão levada a cabo pela Europa, no sentido de obter controlo sobre outras comunidades e de as integrar no sistema global de comércio. Referindo-se, ainda que indirectamente, a esta ideia, Adda (1997), ao citar Braudel (1985) e Wallerstein (1974) como referências importantes em matéria da definição do conceito de economia-mundo. Estes autores começam por caracterizar a economia-mundo como a realidade europeia dos séculos XIV e XV, caracterizada por

lugar à coexistência de dois fenómenos de resultados aparentemente antagónicos: um consiste na tendência para uma maior homogeneização de culturas e sociedades, contribuindo para a absorção de diferenças culturais e uma maior homogeneização de hábitos e costumes sociais, padrões de vida e consumismo, o que aparenta significar maior harmonia à escala internacional; outro reflectido no crescente número de blocos económicos regionais e também numa maior procura de associação de blocos entre si, lutando por maior protagonismo económico à escala mundial, que dá origem ao desenvolvimento de ideias muitas vezes consideradas proteccionistas (do bloco para com terceiros países ou outros blocos), com o intuito de não permitir, ou pelo menos dificultar, o desenvolvimento dos outros blocos rivais, fenómeno que parece dar fundamento ao conceito mais "duro" do que se pode entender por competição internacional (Porfírio, 2000).

Estes blocos económicos constituem-se em formas de governo supranacionais, mais ou menos elaboradas, dando assim corpo a um regionalismo crescente em que se agregam várias Nações, que visam encontrar na união com outros países, a melhor forma de organização que lhes permita obter um maior protagonismo a nível internacional. Este protagonismo é geralmente orientado para a criação de situações mais vantajosas em matéria de competitividade que, consequentemente, garantam a criação de posições de supremacia económica, com a qual se visará garantir às respectivas populações maiores níveis de progresso social e de bem-estar.

Esta competitividade, por sua vez, traduz-se geralmente numa competição (sinónimo de concorrência) acérrima pela conquista de mercados e de posições de supremacia estratégica, empresarial e geográfica, protagonizada por empresas e, muitas vezes, pelos próprios Estados ou por Regiões particulares de determinados Estados. Se o objectivo de tais actuações começa por ser a obtenção de maiores níveis de desenvolvimento, num processo que poderemos considerar como perverso, este espírito competitivo acaba geralmente por esquecer os ideais de desenvolvimento e de coesão mundial que

---

um pluralismo político e composta por: "*...um espaço económico plurinacional, hierarquizado mas não unificado politicamente, cujas componentes (cidades-Estados, Estados-nações, impérios) se ligam umas às outras através de relações principalmente económicas*"(p. 35), tendo, a partir do século XVI, assistido-se a uma extensão de ramificações desta realidade ao mundo inteiro. Também Castells (1996 [2000]) aborda este tema de forma idêntica.

constam, por exemplo, da "Declaração do Milénio", emanada da Assembleia Geral das Nações Unidas em 8 de Setembro de 2000.

Na prática, esta competitividade acaba por se tornar o objectivo último das políticas económicas, esquecendo as mesmas que a competitividade deveria ser antes um meio para se atingir o nobre fim do desenvolvimento sustentável do planeta Terra. Gerando desigualdades e relações de dominação, a competitividade, como resultado de Estratégias de actuação no mercado por parte de organizações concorrentes, acaba por colocar sérios problemas de coesão. A coesão pode ser entendida, fundamentalmente, como a capacidade dos povos (e das respectivas zonas geográficas onde estes se localizam) melhorarem a sua situação económica e social e, por esta via, se desenvolverem de forma harmoniosa face a outras regiões e povos do mundo. A "obsessão" pela competitividade[63] a que se assiste, ao nível das empresas, das regiões e, em certa medida, dos próprios Estados, acaba por relegar para segundo plano, ou para as instituições supranacionais, a responsabilidade para com esta preocupação e, assim, pela obtenção e gestão dos meios para se atingir a coesão.

A coesão no seio dos blocos regionais

A coesão, quer seja a um nível global, quer seja a um nível regional, quer seja ainda a um nível nacional, parece ser hoje, não um imperativo económico (embora este tese comece a ganhar cada vez mais força[64]), mas antes um imperativo político, determinante para o sucesso de todo o processo económico. Com a coesão visa-se, de uma forma explícita, embora nem sempre efectiva, alcançar níveis mais iguais de desenvolvimento, não só económico mas também social entre os diferentes países, Estados ou regiões dentro de um mesmo Estado, tentando assim contrariar as diferenças que se perpetuam e muitas vezes agudizam entre estas diferentes unidades económicas, e que resultam do decurso "natural" da história e de um processo económico desregulamentado e sem intervencionismo.

[63] Um artigo interessante sobre este tema é, por exemplo, o de Krugman (1994), Competitiveness: a Dangerous Obsession, *Foreign Affairs*, March/April, pp. 28-44.
[64] Esta ideia liga-se de forma decisiva ao conceito de Zonas Monetárias Óptimas. A este propósito veja-se Mundell (1961); Frankel e Wei (1993), Frankel e Rose (1997, 2000) e Frankel (2000, 2002, 2004).

Como lembra Scott (2000: 32): "a globalização económica é hoje geralmente descrita como um processo de longo prazo incipiente e inacabado. O seu trajecto geral aponta para níveis crescentes de integração funcional de diferentes economias nacionais, não obstante se considere que este processo é igualmente ancorado (e responsável pelo crescimento de) um arquipélago mundial de economias regionais estáveis, ou de cidades-regiões globais (Veltz 1996, 1997). (...) A evolução deste arquipélago mundial de economias regionais constitui um espaço que contém focos de crescimento e desenvolvimento, e onde um certo número de regiões do Terceiro Mundo têm vindo a ser incorporadas no seu domínio, particularmente provenientes do Sul e Sudeste da Ásia. Muitas outras partes do Mundo foram, todavia, deixadas para trás, e estas continuam, presentemente, a ser questões complicadas em matéria de desenvolvimento".

Se relativamente ao processo de globalização as incertezas e as ambiguidades são manifestas, já relativamente aos seus resultados se sabe que esta está geralmente na origem de uma certa dicotomia social, pelo efeito duplo e contraditório que exerce. Por um lado, verifica-se uma passagem implícita de poder das nações e, consequentemente, das respectivas comunidades locais, para a arena global ou, no mínimo, regional[65]. Por outro lado, assiste-se a um importante aumento da consciência social colectiva, que desperta para a importância dos aspectos locais e regionais como consequência da perda de protecção a que estas unidades territoriais estavam sujeitas ao abrigo do Estado-nação e, também, como resultado do surgimento de determinadas clivagens ou desigualdades sócio-económicas que o próprio processo origina.

Este fenómeno dá lugar ao que Giddens (1999) apelida de "pressão lateral da globalização", que cria "novas zonas económicas e culturais, quer dentro, quer por cima das nações"[66]. A estas zonas territoriais pouco mais resta que procurar encontrar as melhores formas de governo que lhes permita ter uma palavra a dizer no seio dos processos que as afectam. Admitindo-se que o fenómeno económico é, efectivamente, o

[65] Nesta acepção, será útil recordarmos Daniel Bell que descreve este problema de uma forma interessante: "os países tornam-se demasiado pequenos para solucionar os problemas grandes mas, paradoxalmente, demasiado grandes para solucionarem os problemas pequenos" (BELL, Daniel, "The World and the US in 2013", citado em Giddens, 1999).

[66] Na sua acepção económica, estas novas zonas serão, por exemplo, o surgimento e desenvolvimento de clusters, muitas vezes transfronteiriços ou, numa acepção mais geográfica ou sociológica, as denominadas "zonas industriais" ou, ainda, as "*learning regions*".

principal motor destes processos, será também natural que os agentes económicos comecem por ser os primeiros a procurar organizar-se para assumirem um maior protagonismo, procurando encontrar soluções que lhes permitam, não só não perder a sua posição actual, mas também melhorar essa mesma posição na "arena" competitiva onde eles decidem actuar.

Nesta permanente luta pela competitividade, o *trade off* entre os objectivos de eficiência e de equidade que normalmente assiste à definição das políticas económicas nacionais parece irremediavelmente solucionado, a nível nacional, com a opção generalizada a favor da eficiência, meio através do qual cada país procurará impôr, no seio do bloco regional a que pertence, a sua posição a nível económico. Este facto acaba geralmente por relegar para as próprias políticas do bloco as preocupações quanto aos objectivos de equidade, aspecto considerado hoje, do ponto de vista político, como imprescindível para o sucesso do conjunto de países que compõe esse mesmo bloco.

Todavia, os próprios blocos, envolvidos na acérrima batalha pela conquista dos mercados, que está subjacente ao conceito de globalização, terão disponibilidade e/ou vontade para, de uma forma séria e determinada, resolverem este objectivo da coesão? Será que, como afirma Lopes (2001), a globalização, que traz associada a competitividade, se pode considerar marcada pela solidariedade? Será que, perdendo o Estado-nação o seu papel de agente regulador, haverá de facto alguma entidade com capacidade para zelar pelo bem comum? Prevalecendo a economia sobre a política e privilegiando o mercado a eficácia, quem se preocupará verdadeiramente com a questão da coesão?

Como se pode ler no último relatório de coesão da Comissão Europeia (CE, 2004), o crescimento e a coesão devem ser conseguidos em simultâneo. Estes são, aliás, pressupostos que se encontram definidos nos artigos 2º e 158º do Tratado da União e se encontram igualmente espelhados no artigo 3º do projecto de Constituição Europeia onde é reforçada, inclusive, a dimensão territorial da coesão económica e social de Europa. Assim, conforme o estatuído no Artigo 2º do Tratado da União, já com as alterações de Nice (2002), um dos objectivos da UE será:

> "*...promover, em toda a Comunidade, o desenvolvimento harmonioso, equilibrado e sustentável das actividades económicas, um elevado nível de emprego e de protecção social, a igualdade entre homens e mulheres, um crescimento sustentável e não inflacionista, um alto grau de competitividade e de convergência dos comportamentos das economias, um elevado nível de protecção e de melhoria da qualidade do ambiente, o aumento do nível e da qualidade de vida, a coesão económica e social e a solidariedade entre os Estados-Membros...*".

Talvez porque estas políticas nem sempre são consequentes, ou apenas porque os mecanismos utilizados para as pôr em prática nem sempre são os mais adequados ou não são definidos na base de um modelo económico coerente e adequado, o claro emergir de regiões vencedoras e de regiões vencidas em todos estes processos vem sendo motivo de aceso debate e de crescente preocupação, proclamando o fracasso relativo destas políticas de coesão.

Assim sendo, torna-se crucial perceber as causas destas desigualdades, afim de as poder combater da forma mais eficiente possível. A este respeito, parece hoje mais claro que, se algo parece sobressair destes fenómenos, uma das ideias que vem ganhando cada vez mais força é a de que existirão aspectos de natureza geográfica (no sentido em que parecem, claramente, ser localizados no espaço) que são determinantes para explicação do maior ou menor nível de desenvolvimento económico que hoje os países e as respectivas regiões evidenciam. Paralelamente, parece ser cada vez mais consensual, tal como a própria história tem vindo a evidenciar, que o processo de desenvolvimento encerra em si mesmo um efeito aglomerador e catalizador que se auto-alimenta e reforça, precisando para que tal ocorra apenas que se verifiquem simultaneamente alguns pressupostos no seu início ou que se acrescentem alguns "ingredientes" no seu decurso. Analogamente, é fácil constatar que à prosperidade crescente de umas regiões corresponde geralmente uma maior pobreza de outras que se encontram adjacentes.

Não se assumindo como determinísticas as consequências práticas que possam decorrer de uma mera análise teórica destas questões, ou de uma política "negligente"de *laissez-faire*, é precisamente neste contexto que, paradoxalmente, parece fazer mais sentido analisarem-se os processos de desenvolvimento regional, não apenas sob a perspectiva

do processo económico em si mesmo, mas considerando aqui determinantes alguns aspectos particulares de natureza geográfica (que não apenas dos factores primários da própria geografia, mas também do contexto social, cultural, institucional e empresarial), que podem condicionar ou impulsionar de maneira decisiva tais consequências do ponto de vista do processo económico puro.

Síntese do capítulo

É hoje em dia um dado adquirido que, para se atingir a coesão e o desenvolvimento não se torna apenas necessário conseguir crescer do ponto de vista económico. Como afirma Lopes (2001), parece ser cada vez mais evidente que crescimento não é necessariamente sinónimo de desenvolvimento. A verdade é que o crescimento económico revela-se cada vez mais como um "simples" meio para se atingir o desenvolvimento, na medida em que a noção de desenvolvimento encerra em si mesma campos mais amplos que as questões de natureza económica pura, que normalmente estão associadas a este termo. Se algo deve ser preponderante na temática do desenvolvimento, esse algo deveria ser a questão social e humana. Não obstante, o desenvolvimento deve abranger igualmente questões relacionadas com a liberdade, a justiça, a harmonia, etc.

Paralelamente, deve ter-se presente a denominada dimensão espacial em que este desenvolvimento é promovido pois, tal como afirma Lopes (2001):

"...o desenvolvimento é para as pessoas onde estão. Isto é, o desenvolvimento tem de chegar a elas, não devendo continuar a contar-se despreocupadamente com a possibilidade de algumas disporem de mobilidade para procurarem o desenvolvimento...",

aqui consubstanciando significativamente o conceito de coesão.

No que concerne às políticas europeias, esta ideia parece ser, aliás, o incentivo que esteve na base do acordo das conclusões finais do Conselho Informal de Ministros responsáveis pela planificação territorial da UE, que culminou na assinatura do já referido *ESDP*. Logo no início deste documento pode ler-se, no parágrafo (§3) que o

objectivo das políticas europeias de desenvolvimento espacial é o de promover um desenvolvimento equilibrado e sustentável do território da União Europeia. Nesta perspectiva, os ministros presentes consideraram fundamental assegurar que os três objectivos fundamentais da política europeia fossem atingidos de igual modo em todas as regiões do território da União, a saber:

- A coesão económica e social;
- A conservação e gestão dos recursos naturais e das heranças culturais;
- Uma competitividade mais equilibrada do território europeu.

Esta questão, encarada de forma muito substantiva no segundo relatório sobre a Coesão Económica e Social da Europa (datado de Janeiro de 2001), assume relevo crucial, principalmente a partir do momento em que a UEM, ao abolir a possibilidade de flutuações cambiais entre países integrantes do euro, eliminou o mecanismo económico que, por excelência, permitia acomodar diferenças de competitividade (aqui principalmente traduzidas em diferenças de produtividade) existentes entre as diferentes regiões europeias.

Ao diminuir o impacto de decisões macroeconómicas na vertente microeconómica, o conceito integrador inerente à ideia da Europa permite induzir que existirão níveis de competência diferenciados no que respeita aos diferentes níveis de decisão política dentro da própria União. O próprio princípio da subsidiariedade estatuído nos Tratados Comunitários, reconhece que existirão decisões de índole politica que devem ser tomadas a nível central, ou seja, pelos órgãos decisórios da própria UE, enquanto outras decisões são da competência exclusiva dos próprios Estados-membros. Acontece que, a aplicação do mesmo princípio a uma escala nacional relevará, necessariamente, os aspectos da política local para efeitos de tomada de decisão. Porém, mais importante que apurar-se o nível de decisão (europeu, nacional, ou local), será reconhecer o fundamento de tudo isto, ou seja, o reconhecimento efectivo da relevância da questão espacial em matéria de desenvolvimento económico de um país ou de um conjunto de países e da sua efectiva consideração na tomada de decisões do foro da política económica (Lopes, 2001).

Ao originar um certo esvaziamento da importância do Estado-nação, pelos mecanismos amplamente referidos, a globalização acaba por ser fundamentalmente promovida (pelo menos nos tempos mais recentes) através da figura da "empresa privada"[67]. Todavia, não é ainda hoje possível afirmar que se encontra bem visível na teoria económica em geral, e nas teorias que procuram explicar este fenómeno em particular, o real papel que deve ser atribuído à actuação dessas organizações, para efeitos de um eventual prognóstico dos efeitos que a globalização poderá provocar nas diferentes regiões do planeta.

Paradoxalmente, ainda que se defenda que, na verdade, se assiste aquilo que Drucker denomina por "comércio mandatado" (Drucker, 1995), ou seja, a um conjunto de alianças entre cada Estado e diversas empresas (as melhores no seu domínio), no sentido de, em conjunto, melhor defenderem os interesses de cada país; há que separar claramente os aspectos macroeconómicos da actuação destes agentes, dos aspectos microeconómicos e de política microeconómica que cabem, respectivamente, às empresas e ao próprio Estado. Restam, assim, os aspectos de política internacional, onde se podem incluir as tentativas de cada Estado para influenciar a seu favor o processo de regulação da globalização, papel que os Estados normalmente assumem em perfeita cumplicidade com as suas principais empresas actuantes numa escala internacional e igualmente no seio das políticas externas, quando elas existem, dos blocos económicos regionais onde os mesmos se integram.

Ao perceber que a autonomia económica e o sucesso do seu país depende em grande medida do sucesso das suas principais empresas que agem na perspectiva da globalização e, por outro lado, ao assumir que a globalização muda radicalmente o seu papel no longo prazo:

> "*o Estado tem vindo actualmente a assumir como sua função histórica, a de assegurar que os seus "elementos estratégicos", as multinacionais "locais" (as únicas preparadas e "armadas" para actuar na economia mundial) possam ser bem sucedidas a por em prática a globalização da economia "nacional" [...] por outras palavras, os Estados tendem a manter a sua*

[67] Vide Cardoso et al (1994).

função social própria, mediante a delegação de facto nas empresas da tarefa de garantir o desenvolvimento socioeconómico do país" (Cardoso et al, 1994, pp. 104-13).

Com a integração económica regional, os Estados foram delegando para as organizações regionais supranacionais muitas das suas funções em termos de coesão económica e social. Por seu turno, os blocos económicos mais desenvolvidos e, em particular, o bloco europeu, como um caso exemplar nesta matéria, foi desenvolvendo uma política regional, suportada por Fundos, especificamente delineados com o intuito de levar a cabo estas tarefas.

Até há pouco tempo, à luz da Teoria Neoclássica, era entendido que a integração económica resultaria sempre, mais cedo ou mais tarde, na realização dos objectivos de convergência regional, fundamentada numa igualização do preço dos factores. Nesta linha teórica, a política regional era desnecessária, só sendo eventualmente justificável no sentido de acelerar a realização desta "inevitável" convergência.

Todavia, caso se entenda a globalização como um fenómeno de integração à escala planetária ou, por outro lado e de uma forma mais tangível, os fenómenos de integração regional em blocos, a realidade parece evidenciar uma de duas hipóteses: ou se está ainda numa fase intermédia, evolutiva e, portanto, de ajustamento de todo o processo, esperando-se para mais tarde este efeito de convergência ou, em alternativa, o processo só por si não conduz com a inevitabilidade neoclássica à convergência, pelo que, admitindo-se a participação no processo de globalização como um aspecto incontornável da vida de qualquer nação, se tornará inevitável a definição de políticas adequadas para contrariar a tendência de divergência registada. Admitindo esta situação, levanta-se então uma outra questão que é a de se saber qual o quadro teórico que deve estar subjacente à definição e implementação destas políticas.

Claramente, o Estado português optou, em 1986, por uma política de integração europeia, com vista a potenciar o desenvolvimento nacional e a tornar Portugal um dos principais países na cena económica internacional. A Europa afigurava-se, e afigura-se, neste contexto, como um espaço de oportunidades. Em termos de integração europeia,

sabe-se que, ao potenciar os efeitos das economias de escala e incentivar as virtudes da maior concorrência, o mercado interno se afigurou como uma das principais ferramentas para o desenvolvimento económico comunitário. Isto mesmo se encontra expresso no Livro Branco da Comissão Europeia sobre o "Crescimento Competitividade e Emprego – Os desafios e as Pistas para entrar no Século XXI", datado de 1994 e da autoria da Comissão Europeia, onde se refere que, entre 1986 e 1990[68], os países da então CE conseguiram criar 9 milhões de postos de trabalho, crescer adicionalmente 0,5% ao ano, economizar 3% em custos de transporte, triplicaram as concentrações e aquisições de empresas no espaço comunitário, duplicaram as trocas comerciais comunitárias entre sectores que eram considerados protegidos, etc. Funcionando em pleno, o Mercado Único transformaria a Europa num espaço geográfico equivalente a um grande mercado doméstico (do tipo do mercado americano) que englobaria todos os países da UE.

Como é sabido, o primeiro grande passo para a criação do Mercado Único Europeu foi dado com a implementação das condições para promover a livre circulação de pessoas, capitais, bens e serviços entre os países da União Europeia. Para que a ideia subjacente à criação de um grande mercado interno pudesse ser efectivamente concretizada, foi necessário dar um segundo passo que, lenta mas sustentadamente, ajudasse a promover um crescimento mais eficiente do mesmo e que, conforme estava previsto no Livro Branco para a Concretização do Mercado Interno Europeu (CE, 1985), consistia na flexibilização dos mercados, de modo a que os recursos, agora supostamente livres, pudessem fluir para as zonas de maior vantagem económica. O corolário de todo este processo foi a adopção de uma moeda única pela maioria dos países da União (nomeadamente num total de 12), que ocorreu a partir de 1999.

Estes factos passaram a ser determinantes para a definição das estratégias empresariais na Europa e, eventualmente, para uma mudança de padrão de comportamento no que concerne à mobilidade dos factores em geral e, em particular, do factor trabalho, um dos aspectos cruciais no âmbito de uma Zona Monetária que se pretenderia ser Óptima. De forma análoga, tal colocaria um desafio sem precedentes às questões de âmbito local e também regional, que deveriam assumir um papel de muito maior protagonismo na cena

[68] Respectivamente as datas da assinatura e da entrada em vigor do Acto Único Europeu (AUE), que criou o Mercado Único Europeu.

europeia, nomeadamente atendendo à verificação dos pressupostos inerentes à teoria da NGE.

Na verdade, pode afirmar-se que, em parte, este protagonismo tem vindo a ser reconhecido no âmbito da política regional europeia. Estas políticas absorvem hoje cerca de 0,47% do PIB comunitário. Elas têm servido, fundamentalmente, como meio para se diminuírem as assimetrias regionais e, assim, aumentar a coesão europeia. Porém, apesar da retórica em prol da coesão, é facilmente constatável, que o desenvolvimento comunitário não se tem feito sentir de modo igual entre as diferentes regiões do espaço comunitário, nem se fez sentir de forma idêntica ao longo dos anos, quando se comparam as realidades europeias com a realidade dos EUA, principal país rival do bloco europeu.

Se é um facto que a coesão visa atenuar estes efeitos para as "regiões perdedoras" neste sentido, com o alargamento de Maio de 2004 essas mesmas regiões vêem-se a braços com problemas acrescidos. Com uma esperada e provável redução dos apoios e com uma estrutura económica, em geral, ainda debilitada, como resultado da abertura económica inerente à integração, e da concorrência movida por empresas mais competitivas oriundas de outros países europeus, a sua situação torna-se mais preocupante do que era há uns anos atrás.

Um aspecto crítico da coesão económica e social tem a ver com a ideia da convergência real. Para que o conceito de coesão seja efectivamente atingido, não chega que diminuam as disparidades existentes ou que a integração se traduza em benefícios líquidos para as diferentes regiões, traduzidos no "simples" crescimento do respectivo rendimento ou emprego. É fundamental que exista uma tendência convergente em termos de emprego, salários, enfim, da riqueza e dos níveis de desenvolvimento entre as diferentes regiões em comparação. Não obstante, vários autores afirmam de forma muito clara que a coesão não pode ser considerada como um imperativo económico, nem tão pouco uma condição *sine qua non* para a concretização dos objectivos da UE. Ela constitui, todavia, um verdadeiro imperativo político, ligada à ideia de "equidade", cidadania e sentimento de pertença à comunidade, mas também à noção de subsidiariedade e, assim, à legitimidade que os cidadãos europeus venham a atribuir à comunidade como entidade política (Ahijado, 1998).

Volvidos pouco mais de 10 anos desde a criação do mercado único e depois do processo, ainda pouco consolidado, da UEM, será importante fazer-se um balanço dos impactos directos desta decisão sobre as economias participantes (cuja maioria viria a reforçar estes laços integrando o Euro desde 1999) e, em particular, sobre o caso de Portugal.

Na verdade, o simples facto de uma oportunidade existir não quer dizer que sirva a todos. Para aproveitar será necessário assumir uma postura pró-activa, normalmente conduzida através de uma estratégia. Neste sentido, as empresas serão os agentes económicos que mais campo de actuação parecem ter. Mas as diferentes capacidades estratégicas evidenciadas por diferentes empresas em países diferenciados, ditarão um conjunto de vencedores e vencidos neste ambiente competitivo, uns e outros dinamizando ou deprimindo, muitas vezes, e em função da dimensão do fenómeno, regiões inteiras.

Mesmo depois de um primeiro *round*, atentos à dinâmica dos mercados, surgirão decerto novas oportunidades, porventura não tão boas como as primeiras, mas que podem ajudar a minimizar os impactos de algumas perdas iniciais. Estes sucessivos *rounds*, originarão uma espécie de ciclos, para uns virtuosos, aumentando o sucesso, para outros viciosos, aumentando a depressão. Nestes jogos cumulativos, a diferença estará sempre na capacidade de conceber e implementar as melhores estratégias que permitam criar e sustentar vantagens competitivas, na base de competências centrais únicas e inimitáveis que o mercado valorize.

Aferir esta capacidade de competição e/ou de regeneração, à luz deste tipo de cenários que nos traz a NGE é a principal missão desta tese. A abordagem a que nos propomos deverá ser empreendida fundamentalmente sobre duas perspectivas: uma em jeito de diagnóstico, relacionada com a situação actual de Portugal dentro do espaço europeu; outra relacionada com aquilo que julgamos poder ser considerado um prognóstico relativamente ao futuro da coesão de Portugal na Europa, recorrendo, para o efeito, aos princípios teóricos considerados no âmbito da Nova Geografia Económica (NGE).

A vida ainda relativamente curta desta teoria permite-nos inferir que ela não padecerá de alguns problemas teóricos reconhecidos a outras teorias mais antigas, que apresentam alguns pressupostos menos adequados à realidade actual dos mercados. Todavia, como afirma Scott (2000: 34):

> *"The last half-century of economic geography research has yielded an exceptional harvest of conceptual insights, methodological advances, empirical knowledge, and, not least, critical commentary"-*

Julgamos que a extrapolação desta ideia inquestionável para o campo concreto da NGE permitirá, no final deste trabalho concluir que, tendo esta teoria surgido com um objectivo claro de analisar os efeitos da integração económica num espaço supostamente sem fronteiras, e tendo sido aplicada originalmente ao caso europeu, com o intuito de analisar o impacto, em matéria de convergência para as regiões europeias, que resultaria da implementação do Mercado Único Europeu, esta poderá constituir uma boa base de partida para se analisarem os impactos da integração europeia para a economia portuguesa. Pensamos igualmente que, quando conjugada com a análise do potencial estratégico das empresas nacionais, poderemos melhorar significativamente a nossa compreensão do fenómeno de divergência que assola a economia portuguesa permitindo, inclusive tirar importantes lições que nos permitam orientar melhor a nossa actuação futura a este respeito, ao mesmo tempo que se conseguirá reforçar o próprio corpo teórico dessa teoria.

Cap. II – O Enquadramento Teórico para a análise do impacto das estratégias empresariais e dos seus efeitos no processo de integração – Nova Geografia Económica

Introdução

Um dos factos que mais marcaram a extraordinária evolução do Mundo tem a ver com as enormes desigualdades que se foram definindo entre grupos de países, quer em termos da sua dinâmica de crescimento, quer ao nível dos seus níveis de rendimentos. A dimensão deste fenómeno leva mesmo vários autores (como Brander, 1992; Rodrik, 2003; Pritchett, 1997; ou Fujita et al, 1999) a afirmarem que, paralelamente ao desenvolvimento "global", o espectacular diferencial de rendimentos que divide as nações mais ricas das mais pobres é o facto central do nosso tempo[69].

Pritchett (1997) estima que o diferencial, em termos de PIBpc, entre os países mais ricos e os mais pobres cresceu mais de cinco vezes entre 1870 e 1990[70] e, aplicada esta análise às tabelas de Maddison (2001)[71], este diferencial, entre os países mais ricos e os

[69] Nas palavras de Gallup, Sachs e Mellinger (1999): "*Two centuries after the start of modern economic growth, a large portion of the world remains in poverty. Some benefits of modern development, especially gains in life expectancy and reduced infant mortality, have spread to nearly all parts of the world, though huge and tragic discrepancies remain in even these areas. In material wellbeing, however, as measured by gross domestic product per capita adjusted for purchasing power parity (PPP), the yawning gaps are stunning and show few signs of amelioration*".

[70] Para além disto, Pritchett (1997) chama igualmente a atenção para o nível superior de desigualdade que se regista entre os países mais ricos e os mais pobres, salientando que o diferencial, medido pelo desvio-padrão do (logaritmo natural) do PIB per capita entre todos os países, aumentou entre 60% e 100% desde 1870, apesar da convergência registada entre os países mais ricos.

[71] Que agregam um conjunto de países mais homogéneos e desenvolvidos que as tabelas usadas por Pritchet. Como referido por De Long (1988), o conjunto de dados sobre os dezasseis países, que foram compilados por Maddison (1982), inclui apenas aquelas economias que se industrializaram com sucesso até ao fim do período de amostragem: "*Maddison's sixteen all assimilated modern technology and converged*". Tal facto induz num possível erro/desvio de amostragem que, aparentemente, pode justificar uma maior evidência em favor da ideia de convergência: "*perhaps all developing nations will converge to western living standards once they acquire a foundation of technological literacy*". Esta preocupação é igualmente reconhecido por Abramovitz (1986), no seu estudo sobre a convergência da produtividade em 16 países "avançados". Nas palavras do próprio autor: *"...the net outcome was that levels of productivity tended steadily to even out – at least within the group of presently advanced countries in my sample. This last phrase is important. Mine is a biased sample in that all members consist of countries all of whom have successfully entered into the process of modern economic growth. This implies that they have acquired the educational and institutional characteristics needed to make use of modern technologies to some advanced degree. It is by no means assured – indeed, it is unlikely –that a more comprehensive*

mais pobres, mais que sextuplicou, passando de um factor de três, em 1820, para um factor de dezanove, em 1998.

A grande divergência entre os países ricos e pobres continuou até ao final do séc. XX. Apesar de inúmeros estudos mostrarem que um grande grupo de países ricos e de rendimento médio têm convergindo, em termos de padrões de crescimento nos últimos cinquenta anos, é um facto que o *gap* entre este conjunto de países, como um todo, e os países mais pobres, no seu conjunto, continuou a aumentar (Adda, 1997b). Assim, entre 1960 e 1995, Mayer-Foulkes (2002) estima que o diferencial em termos de PIBpc entre os grupos de convergência mais ricos e os mais pobres cresceu cerca de 2,6 vezes, enquanto que, entre 1950 e 1998, este *gap* cresceu por um factor de cerca de 1,75, entre os países mais ricos e mais pobres considerados por Maddison (Aghion et al, 2004).

A desigualdade no crescimento ocorreu tanto no tempo, como no espaço.

Quando se consideram os números em termos globais, verificamos que, para a população como um todo, apenas nos países da ex-União Soviética, depois do seu colapso, e da África Sub-sahariana, depois da sua marginalização pelo capitalismo, se observa um declínio dos seus níveis de vida (Castells, 1998 [2000]). Todavia, quando se comparam as dinâmicas de crescimento entre regiões, verifica-se igualmente que, por exemplo, o aumento da esperança de vida, bem como do rendimento foi bastante mais rápido na Europa Ocidental, na América do Norte, na Australásia e no Japão. Por volta de 1820, este grupo já se destacava dos demais países, com um rendimento correspondente a cerca do dobro do resto do mundo. Em 1998 este *gap* havia aumentado significativamente, situando-se numa proporção de sete para um. Entre os EUA (o presente líder mundial em termos de rendimento *per capita*) e a África (a região mais pobre do mundo), o *gap* era de vinte para um. Este *gap* ainda mostra tendência para aumentar... (cf. Maddison, 2001).

---

sample of countries would show the same tendency for levels of productivity to even out over the same period of time".

A Economia perante as questões do crescimento e da coesão no mundo

A busca das razões para estas diferenças tem fascinado os economistas desde que a disciplina passou a contar com um corpo sério e competente de seguidores. A economia, contudo, depois de debates "apaixonados" que tiveram lugar no séc. XVII e que é possível reportar a David Hume (1742), fragmentou-se em termos das explicações avançadas para esta realidade, em diversos ramos que passam, fundamentalmente: ou pelas teorias do crescimento económico, que se podem subdividir entre as que privilegiam o longo prazo e as que estudam, fundamentalmente, o ciclo económico; ou pelas teorias relativas ao comércio internacional, aqui se podendo integrar o importante corpo que analisa o impacto da integração económica dos países; ou ainda as que privilegiam como razões fundamentais para esta divergência, os aspectos de cariz institucional e regional[72].

O crescimento económico constituiu o tema central na literatura económica clássica, de Adam Smith (1776) a David Ricardo (1817), mas também de Thomas Malthus (1798), tendo posteriormente sido criticado por Karl Marx, e pode considerar-se relegada para segundo plano nos tempos que se lhe seguiram, da apelidada "Revolução Marginalista". De uma forma geral, a Escola Clássica Inglesa, com a principal excepção para Malthus, teve como principal preocupação a análise económica a Médio e Longo Prazo, relegando para segundo plano, ou vetando ao esquecimento os aspectos económicos conjunturais ou de Curto Prazo, consubstanciados principalmente nos problemas de trabalho e do rendimento Viner (1953 [1961]), Adda (1997a), Kaldor (1963).

Relativamente ao comércio internacional, as teorias clássicas (e também as neoclássicas) assumem, de uma maneira geral, os pressupostos de imobilidade dos factores de produção em ambiente de concorrência perfeita, no qual são admissíveis rendimentos de escala decrescentes ou constantes[73].

[72] Naturalmente, para além das sempre possíveis divisões em "escolas", geralmente correspondentes a épocas específicas.

[73] Além disso, como expressa Adda (1997[a]: 108) "*a teoria tradicional não se preocupava com a procura, ignorava a moeda e o tempo histórico (...), excluía o progresso técnico (...) do campo da concorrência, e insurgia-se contra qualquer tipo de ingerência do Estado*".

As teorias do crescimento económico

Para Barro e Sala-i-Martin (1995), a compreensão das diferenças de níveis de vida que os países apresentam, passa por compreender a razão das fortes diferenças de taxas de crescimento a longo prazo que os mesmos vêm registando. É possível demonstrar economicamente que, mesmo pequenas diferenças nestas taxas de crescimento, quando acumuladas por uma ou mais gerações, têm muito maiores consequências nos níveis de vida do que as flutuações de curto prazo na economia que têm, tipicamente, ocupado a maioria das preocupações dos macroeconomistas.

Kaldor (1963)[74], deu um importante contributo para a temática do crescimento em economia, sistematizando um certo número de factos típicos que, de acordo com este autor, se julga caracterizarem o processo de crescimento económico, a saber[75]:

1- O Produto per capita e a produtividade crescem com o tempo, e a sua taxa de crescimento não tende a diminuir;
2- O Capital físico por trabalhador cresce com o tempo;
3- A taxa de rendimento do capital é praticamente constante no tempo[76], sendo esta substancialmente maior que a taxa das obrigações da dívida pública;

[74] KALDOR, Nicholas (1963), "Capital Accumulation and Economic Growth", in Friederich A. Lutz e Douglas C. Hague, eds., *Proceedings of a Conference Held by the International Economics Association*, London, Macmillan, in Barro e Sala-I-Martin (1995).

[75] A propósito da visão de Kaldor relativamente aos factos típicos do crescimento, Cameron (2003) refere: "*In 1958, the economist Nicholas Kaldor suggested that modern economic growth could be characterized by the following stylised facts. First, a continued growth in output and labour productivity at a steady trend rate with no tendency for a falling rate of growth. Second, a continued increase in the amount of capital per worker. Third, a steady rate of profit on capital, with this rate being substantially higher than the return on government bonds. Fourth, a steady ratio of capital to output over time when the share of investment in output is steady. Fifth, a steady share of profits (and wages) in output. Sixth, appreciable differences in rates of growth of labour productivity across countries. These stylised facts still hold true over the long run, and will be useful to bear in mind as we discuss various growth models.* ".

[76] Como salientam Barro e Sala-i-Martin (1995), esta hipótese parece surgir fortemente influenciada na situação do Reino Unido, país que parece não apresentar uma tendência efectiva de crescimento nas suas taxas de rendimento do capital no longo prazo, sendo que, no caso dos EUA, os dados a longo prazo para este indicador parecem sugerir um declínio moderado das taxas de rendimento reais (Barro, 1993, quadro 11.1). Todavia, as taxas reais de rendimento em alguns países que apresentaram rápido crescimento, como é o caso da Coreia do Sul ou de Singapura, são muito mais elevadas que a dos EUA, embora tenham tendência a reduzir-se com o tempo (Young, 1994). Assim, como sugerido por Barro e Sala-i-Martin, será conveniente substituir-se esta hipótese kaldoriana por uma "*tendência para os rendimentos caírem para um certo intervalo à medida que uma economia se desenvolve*".

4- O rácio de capital físico face ao produto mantém-se praticamente constante, desde que o investimento, proporcionalmente ao PIB, se mantenha constante;
5- As percentagens dos rendimentos do trabalho e do capital físico no rendimento nacional são praticamente constantes;
6- As taxas de crescimento da produtividade diferem substancialmente entre os países.

Foi o modelo de crescimento de John von Neumann e a tentativa de Roy Harrod para generalizar o princípio keynesiano da procura no longo prazo que originaram um novo fôlego no debate sobre as teorias neoclássicas do crescimento. Este debate viria a sofrer um impulso fundamental com o modelo de Solow (1956) e Swan (1956), que relançou definitivamente a questão do crescimento económico como um aspecto central da teoria económica, até aos dias de hoje (Salvadori, 2003).

Não sendo, como vimos, o primeiro modelo que surge sobre este tema[77], o modelo de Solow é aquele que se apresenta como mais completo e, eventualmente, aquele que mais desenvolvimentos teórico-práticos tem originado sobre este assunto. Na ausência de mudanças originadas pela tecnologia (que, de acordo com os pressupostos do modelo proposto, é tratada como uma variável exógena), o modelo prevê que a produtividade do trabalho será constante no longo prazo e que o produto total crescerá, assim, à mesma taxa que aquela que corresponde ao crescimento da população, determinada de forma exógena no modelo (Cameron, 2003).

Os modelos de Solow e Swan, assentam nas ideias e nos pressupostos inerentes aos modelos da Teoria Neoclássica do Crescimento Económico, primeiramente propostos por Ramsey (1928), Young (1928), e também Schumpeter (1934). Estes modelos aplicam igualmente os princípios desenvolvidos por Kaldor (!961) [78] sobre os factos típicos do crescimento económico, tendo sofrido modificações significativas, fundamentalmente a partir de meados dos anos 80, com as contribuições de Romer

[77] Um dos primeiros foi o famoso modelo Harrod-Domar, que aqui não desenvolveremos dada o carácter meramente introdutório que este capítulo em geral, e este ponto específico, em particular, têm, para efeitos do enquadramento e origem de conceitos inerentes à Nova Geografia Económica.
[78] KALDOR, Nicholas (1961), "Capital accumulation and economic growth", In LUTZ e HAGUE (eds.), *The Theory of Capital*, pp. 177-222.

(1986, 1989, 1990)[79], Lucas (1988) e Barro e Sala-i-Martin (1992, 1995). Estas teorias têm a faculdade de trazer para o cerne da teoria económica dominante (de cariz marginalista), as ideias e o conhecimento desenvolvido por dois economistas keynesianos – Roy Harrod (1939) e Evsey Domar (1946) -, que há muito tinham ressuscitado o interesse pelos temas clássicos do crescimento económico de longo prazo (Pasinetti, 2000).

Este modelo, e a maioria dos modelos neoclássicos que se lhe seguiram, incluem as abordagens básicas características da ideia de concorrência perfeita e de dinâmica de equilíbrio estável (*steady state*[80]) aplicada a uma função de produção neoclássica (Barro e Sala-i-Martin, 1995).

Funcionando fundamentalmente na base de uma situação de equilíbrio, o modelo de Solow-Swan pode também ser aplicado na base de uma situação de dinâmica transaccional ("*transitional dynamics*" - ou de abordagem a esta situação de equilíbrio), a qual permitirá analisar o pressuposto de convergência condicional neoclássica[81]. Este pressuposto afirma que a convergência terá lugar, em virtude do registo de um crescimento mais rápido nos países mais pobres, comparativamente aos mais ricos[82],

[79] ROMER, Paul (1989), "Capital accumulation in the theory of long-run growth", In Barro (ed.), *Modern Business Cycle Theory*, pp. 51-127 e também ROMER, P. (1990) 'Endogenous Technological Change', *Journal of Political Economy*,98, S71-S102.

[80] Barro e Sala-i-Martin (1995), definem *steady state* como "uma situação na qual as várias quantidades crescem a taxas constantes". Nos modelos neoclássicos, uma situação de "*steady state*" ocorre quando o rendimento per capita se mantêm constante, o que significa que o capital, o rendimento e o consumo crescem às mesmas taxas da taxa de crescimento da população, evoluindo para o denominado "*stationary state*". Como demonstram Barro e Sala-i-Martin (1995), no *steady state* as taxas de crescimento do capital e do consumo devem ser zero, ou seja, equivalente ao *stationary state*. Marshall define "*stationary state*" como uma situação em que se podem estudar as influências que o factor "tempo" pode vir a exercer sobre a relação entre o custo de produção e o valor. Considerando este "estado" como uma ficção, onde as economias internas e externas de qualquer empresa se mantêm constantes, refere que "*in it, the general conditions of production and consumption of distribution and Exchange remain motionless; but yet it is full of movement; for it is a mode of life*". (Marshall, 1890 [1920], livro V, cap. 5). Corroborando esta ideia, Robinson (1983) refere que "*even the artificial conception of a stationary state has to be specified in terms of the behaviour of its inhabitants*". Myrdal (1957) refere-se à noção de "*stable equilibrium*", que poderemos considerar idêntica à de "*stationary state"*, considerando que a mesma não passa de um exemplo de um pressuposto irrealista assumido pela Economia.

[81] A designada "questão da convergência", tal como colocada pelos neoclássicos, consiste, do ponto de vista empírico, em apurar até que ponto existe uma tendência para que os países de rendimentos mais baixos consigam recuperar o seu atraso, ou convergirem, para a situação dos países de rendimentos mais elevados. Se tal ocorrer, então a linha do crescimento real do produto, face ao seu nível inicial deverá apresentar uma inclinação negativa (Brander, 1992).

[82] Este pressuposto decorre directamente do pressuposto neoclássico de rendimentos de escala decrescentes para o capital. Ele tem reflexo na ideia de que a taxa de crescimento do rendimento per capita tende a estar inversamente relacionada com o nível inicial de PIBpc. (Barro e Sala-i-Martin, 1992) Assim, quanto menor o nível do PIBpc real de um país, relativamente ao seu ponto de equilíbrio de longo

desde que as taxas de poupança, de crescimento populacional e a função de produção, sejam idênticas entre os países[83] (Slaughter, 1997).

Nesta mesma linha, Brander (1992) refere como crucial para o crescimento três factores: a recuperação em matéria de atraso tecnológico dos países, a par do crescimento populacional e o investimento.

Os modelos que privilegiam o comércio internacional

Um dos factores que é "negligenciado" nos modelos de crescimento económico até aqui referidos é o comércio internacional[84]. Efectivamente, a maior parte dos estudos realizados acerca do crescimento económico até aqui referidos, tem-se enquadrado numa análise do tipo do "mundo de Solow", na qual os países existem independentemente uns dos outros (como é o caso de Barro e Sala-i-Martin, 1992). A convergência surge, nestes modelos, fundamentalmente originada pelas diferenças nas taxas de acumulação de capital, financiado exclusivamente por poupanças domésticas. Contrariando as ideias de Marshall (1890 [1920]) - que afirma que a causa determinante do progresso económico das nações pertence ao domínio do comércio internacional -, as ligações internacionais não parecem assim, na opinião destes economistas, contribuir de forma importante para este processo de crescimento económico (Slaughter, 1997).

---

prazo, maior será a sua taxa de crescimento. Esta regra pode, todavia, ser quebrada, admitindo-se que a convergência possa não se verificar entre economias que difiram significativamente em termos de rendimento per capita, desde que existam diferenças em termos de tecnologias disponíveis, ou em políticas governamentais, ou em termos de recursos naturais, que representem diferenças na produtividade total dos factores ou na relação capital/trabalho (Barro e Sala-i-Martin, 1992).

[83] Como os próprios Barro e Sala-i-Martin (1992 e 1995) reconhecem, estudos mais recentes admitem a possibilidade de se deverem considerar igualmente, fontes adicionais de diferenciação de crescimento entre países, em particular: diferenças de políticas governamentais e nos stocks iniciais de capital humano.

[84] Apesar de não ter sido esse o caso, mais que não seja pela incompatibilidade temporal entre a época em que os modelos que temos vindo a referir foram desenvolvidos e a data em que a afirmação que a seguir apresentamos foi proferida, parece que os economistas clássicos e neoclássicos partilhavam literalmente da seguinte ideia, expressa por Krugman: "*One of the best ways to understand how the international economy works is to start looking at what happens inside nations ... The data will be better and pose fewer problems of compatibility, and the underlying economic forces will be less distorted by government policies*" Krugman (1991: 3). Chamamos a atenção, todavia, para o facto de, apesar do que à primeira vista possa parecer, a afirmação não deve ser interpretada como se Krugman negligenciasse o papel do comércio internacional e, acreditamos, também não seria esse o caso dos economistas clássicos e neoclássicos do crescimento. A afirmação apenas salienta a importância das dinâmicas internas para a determinação da capacidade de afirmação dos países em termos do comércio internacional, outro, e um dos mais importantes, factores de crescimento de um país.

Contrastando, de alguma forma, com esta visão redutora do crescimento económico, pode dizer-se que a maioria dos economistas que estudam o comércio internacional têm uma perspectiva muito diferente de um mundo no qual os países trocam bens, factores de produção e ideias. Para estes, os laços internacionais são precisamente os factores que conduzem ao crescimento e, por essa via, ao processo de convergência. A ideia básica defendida por estes autores é a de que o comércio livre de bens originará movimentações internacionais de factores e de tecnologias, motivando a especialização dos países, o que conduz à igualização do preço dos factores[85].

Até muito recentemente, a abordagem neoclássica para os trabalhos teóricos e práticos desenvolvidos pelos economistas, em termos de comércio internacional, tinha como base principal o modelo de Heckscher-Ohlin (HO)[86], complementado posteriormente por Samuelson (1948 e 1949).

Num modelo como o proposto por HO, as exportações de um país deverão ocorrer, fundamentalmente, para os bens que são produzidos com recurso ao factor mais abundante que esse país disponha, ou seja, aquele bem onde o país detenha uma vantagem comparativa[87].

Porém, na década de 50, Leontief (1953) chamou a atenção para a possível não validação empírica do modelo no que respeitava ao comércio dos EUA. O designado "Paradoxo de Leontief" teve a virtude de originar uma das mais profícuas discussões da

[85] Este é o *rationale* básico do reconhecido teorema de "igualização do preço dos factores" (ou Teorema de H-O-Samuelson, 1941, 1948, 1953). Este teorema preconiza que, em certas circunstâncias, um país sob comércio livre terá o seu preço dos factores equiparável ao praticado no resto do mundo, mesmo que se verifique imobilidade dos factores.

[86] O que é conhecido como a Teoria de Heckscher-Ohlin (ou Teoria da Proporção dos Factores) é, na verdade, o resultado do trabalho de dois economistas suecos: Heckscher (1919) e Ohlin (1933). A versão mais utilizada da teoria consiste num desenvolvimento do modelo ricardiano clássico das vantagens comparativas, através da consideração de dois países, dois bens e dois factores de produção (2x2x2). Na formulação utilizada, os autores consideram a existência de funções de produção idênticas nos dois países, com rendimentos de escala constantes, sendo a de um bem mais capital-intensiva e a de outro bem mais trabalho-intensiva, num sistema em que a tecnologia é exógena e acessível a ambos os países. O modelo considera ainda diferentes dotações de factores para cada um dos países, apresentando os factores de produção mobilidade entre sectores, mas apenas dentro de um mesmo país. Num ambiente de concorrência perfeita e sem restrições ao comércio, nem custos de transporte, o comércio ocorre, fundamentalmente, em virtude das vantagens comparativas que se estabelecem, como resultado da diferente dotação de factores que os países evidenciam. Assim, pode dizer-se que este modelo acaba por constituir um desenvolvimento e uma refinação do modelo ricardiano clássico das vantagens comparativas (Guillochon e Guedes, 1993; Ferreira et al, 1997; Krugman e Obstfeld, 1999 [2001]: cap. 4; Porto, 2001; Feenstra, 2002).

[87] Esta é a essência do conhecido Teorema de H-O.

teoria económica, em torno da validação ou não da teoria do comércio internacional na base dos pressupostos de H-O-S. A constatação inequívoca, por parte da generalidade dos economistas, surgida no decurso dos anos 70, em como a maior parte, e a parte mais dinâmica, do comércio internacional era realizada entre as economias mais desenvolvidas e que apresentavam padrões factoriais similares viria a ser, talvez, o factor determinante para a quebra de um ciclo teórico em torno da teoria neoclássica de H-O-S, explicativa do comércio internacional.

A evidência empírica face às teorias tradicionais sobre o crescimento e a coesão

A insatisfação crescente, no domínio empírico, relativamente à capacidade explicativa das teorias tradicionais do crescimento e do comércio internacional é manifestada a vários níveis e em múltiplos e variados estudos aplicados às mais variadas regiões e países.

Maddison (2001) confirma a ideia de que os países mais pobres têm tendência para crescer mais rapidamente. Este crescimento mais rápido nem sempre, todavia, é sinónimo de convergência.

Conforme Baldwin et al (2001), em 1990 as nações mais ricas do mundo eram 4500%. mais ricas que as pobres e, antes da primeira revolução industrial (em meados do século XVIII) o rendimento per capita da Europa Ocidental situava-se apenas 30% acima do da China e da Índia (Maddison, 1983; Bairoch, 1993).

Além disto, é notório o facto do desempenho económico dentro do grupo de países menos desenvolvidos analisados por Maddison não ser tão clusterizado como ocorre com o grupo de países mais desenvolvidos. Ainda assim, o desempenho em todas estas regiões pode classificar-se de desapontador, comparativamente ao registado nos países mais desenvolvidos. Apesar desta constatação, ao longo da história é possível referir alguns exemplos de sucesso em termos de convergência (Maddison, 2001).

A este respeito, pode dizer-se que a convergência ocorreu quando se pensa a Europa como um todo, relativamente à China do princípio do milénio. Embora mais próximo da nossa era, existiu igualmente uma situação de claro sucesso em termos de convergência quando se pensa no Japão, comparativamente à China mas, também, relativamente ao conjunto de países denominados "capitalistas". No pós-segunda guerra mundial, pode dizer-se também que, apesar da diferença que ainda se regista, também a própria Europa Ocidental teve sucesso em termos de recuperação do seu atraso face aos EUA. Na actualidade, assiste-se a um renascimento do poderio económico da China (crescendo em valores de dois dígitos) e da Índia, sendo amplamente reconhecido, como já referimos anteriormente, o desempenho dos designados tigres asiáticos (Coreia do Sul, Vietname, Singapura, Malásia, Indonésia, etc.); exemplos claros de sucesso em termos de convergência económica (Maddison, 2001)[88].

Apesar destes exemplos de sucesso no mundo de hoje, muitos autores defendem que se tratam de excepções que só confirmam a regra de divergência entre países ricos e pobres Aghion et al (2004), Dowrick (1992)[89], Heliwell e Chung (1992).

As "novas" teorias económicas

O aparente desfasamento face à realidade empírica, diversas vezes manifestado pelos modelos neoclássicos tradicionais do crescimento económico, fez surgir uma insatisfação crescente relativamente à sua capacidade explicativa. Estes modelos, sumariavam o consenso pré-existente relativamente às determinantes kaldorianas do crescimento, mas manifestavam uma certa incapacidade para lidar com as questões mais recentemente detectadas como determinantes para o crescimento, em particular, com a tecnologia e com o nível de capital humano. A sua incapacidade visível para justificar alguns padrões clássicos dos indicadores-chave - tais como o visível aumento da

[88] A respeito das economias asiáticas que mais se desenvolveram na última metade do séc. XX, o *Trade and Development Report*, da UNCTAD (2003: 57), refere o seguinte: "*Nevertheless, the record also includes some very strong and sustained growth episodes in a number of poorer countries. Since the early 1960s, the most notable success stories have been found in East Asia, in the first-tier and second-tier newly industrializing economies (NIEs). Until the financial crisis of 1997, the countries in that region had enjoyed rapid and uninterrupted growth, and this even accelerated in some during the 1980s. This not only allowed them to overtake other developing countries, but also to narrow the income gap with the major industrial economies*".

[89] Dowrick, S. (1992) "Technological catch up and diverging incomes: patterns of economic growth 1960-88", *Economic Journal* 102, pp. 600-10, In Brander (1992).

desigualdade internacional ou a ausência de fluxos de capitais para as economias menos desenvolvidas (Fuente, 2000)[90] -, veio a originar um conjunto de novos modelos neoclássicos, surgidos fundamentalmente a partir de meados dos anos 80[91].

Uma das previsões do modelo Solow-Swan era a de que, na ausência de melhorias tecnológicas contínuas, o crescimento do rendimento per capita deveria acabar. Esta previsão, que se assemelha, de algum modo, às previsões malthusianas, deriva dos pressupostos de rendimentos decrescentes para o capital, mas foi contrariada empiricamente pelos dados do crescimento nos últimos 100 anos. A constatação desta limitação do modelo, levou os economistas dos anos 50-60 do século XX a considerarem a tecnologia como um factor exógeno aos seus modelos limitando, desta forma, a sua incapacidade explicativa a propósito deste factor (Barro e Sala-i-Martin, 1995).

Os modelos de crescimento endógeno

A insuficiência verificada, contudo, só viria a ter uma resposta cabal por parte da economia em meados dos anos 80, e ao longo dos anos 90. Esta resposta foi protagonizada por Romer (1986, 1990), Lucas (1988), Young (1991), Mankiw, Romer e Weill (1992) e Barro e Sala-i-Martin (1992, 1995), economistas que surgem com um conjunto de modelos que dão um novo alento à própria teoria do crescimento económico. Este novo corpo de modelos, designados genericamente por "modelos de crescimento endógeno"[92], aporta algumas inovações relativamente aos anteriores, como

[90] A propósito do efeito do investimento – e da acumulação de capital - no crescimento, vejam-se os dados recentes publicados em UNCTAD (2003), *Trade and Development Report*, pp. 61-89.

[91] Para o surgimento destes novos modelos foi crucial o desenvolvimento operado no seio das teorias da "Organização Industrial", nomeadamente o desenvolvimento do modelo de concorrência monopolística de Dixit e Stiglitz (1977), que permitiu o tratamento matemático da ideia da concorrência imperfeita, associada inevitavelmente ao conceito de economias de escala. Estes conceitos tinham sido até aí desconsiderados, em virtude: por um lado da "impossibilidade" do seu tratamento matemático; por outro lado, devido à sua incompatibilidade com os princípios de concorrência perfeita, subjacentes aos modelos de crescimento económico até ao momento utilizados. Como afirmam Barro e Sala-i-Martin (1995: 13) "*the clearest distinction between the growth theory of the 1960s and that of the 1980s and 1990s is that the recent research pays close attention to empirical implications and to the relation between theory and data*".

[92] Esta corrente, de uma forma geral, ficou conhecida como "*new growth theory*" (nova teoria do crescimento)

sejam: a quebra do pressuposto da exogeneidade da taxa de crescimento tecnológico[93], a incorporação das decisões de política económica como importante factor determinante do crescimento, ou a incorporação do Capital Humano, como uma adicional e importante variável explicativa do crescimento económico. Ao admitirem a endogeneidade das variáveis, estes modelos, que constituem ainda hoje a base de muitos dos desenvolvimentos feitos sobre esta matéria, têm a faculdade de tornar os resultados do modelo, em termos do crescimento a longo prazo, dependentes, de uma forma mais evidente, das decisões dos agentes económicos.

Tal como Romer afirma, no seu artigo seminal de 1986, intitulado "*Increasing Returns and Long-run Growth*", assiste-se, com o seu modelo, a uma quebra na ideia rígida dos rendimentos decrescentes e, com ela, ao fim de um certo determinismo (ainda que condicional), inerente ao pressuposto neoclássico da convergência automática entre os países[94].

Não podendo ser considerados como uma nova teoria de mudança tecnológica, estes modelos admitem, contudo, que o crescimento pode ocorrer indefinidamente devido aos retornos do investimento numa ampla classe de bens de capital – que incluem o capital humano – os quais não têm necessariamente de diminuir à medida que a economia se desenvolve[95]. É também, fundamentalmente a partir de Romer (1987 e 1990), que se incorpora definitivamente nos modelos a importância da Investigação e Desenvolvimento e a ideia da Concorrência Imperfeita para efeitos do crescimento

[93] Nestes modelos a inovação tecnológica surge como resultado de uma motivação permanente para o lucro (Jongen, 2001) ou, tal como Aghion e Howitt (1998) colocam a questão: *"...economic growth involves a two-way interaction between technology and economic life: technological progress transforms the very economic system that creates it: the purpose of endogenous growth theory is to seek some understanding of this interplay between technological knowledge and various structural characteristics of the economy and the society, and how such an interplay results in economic growth*".

[94] Talvez a melhor síntese relativamente à distinção entre os modelos de crescimento endógeno e os modelos neoclássicos tradicionais do crescimento (exógeno) seja a que foi feita pelo próprio Romer (1994), onde este autor afirma: "*This work distinguishes itself from neoclassical growth by emphasizing that economic growth is an endogenous outcome of an economic system, not the result of forces that impinge from outside. For this reason, the theoretical work does not invoke exogenous technological change to explain why income per capita has increased by an order of magnitude since the industrial revolution. The empirical work does not settle for measuring a growth accounting residual that grows at different rates in different countries. It tries, instead, to uncover the private and public sector choices that cause the rate of growth of the residual to vary across countries. As in the neoclassical growth theory, the focus of endogenous growth is on the behavior of the economy as a whole*."

[95] A divulgação de conhecimentos entre produtores (designados por *knowledge spillovers*), e as externalidades provenientes do capital humano, constituem partes deste processo, apenas na medida em que eles evitam a tendência para a ocorrência de rendimentos decrescentes no que concerne à acumulação de capital (Barro e Sala-i-Martin, 1995, p. 12).

económico de uma nação. Nesta linha enquadram-se igualmente os modelos desenvolvidos por Aghion e Howitt (1992, 1998) e por Grossman e Helpman (1991). Como particularidade especial, estes modelos chamam já a atenção para a importância que as próprias políticas públicas têm nos processos de crescimento económico[96] (Barro e Sala-i-Martin, 1995).

A Nova Teoria do Comércio Internacional (NTCI)

Um dos factos marcantes da última metade e, em particular, do último quartel do séc. XX foi, por um lado o crescente volume de comércio entre países industrializados e, por outro, a crescente importância do próprio comércio intra-industrial (por oposição, ou em complementaridade ao comércio inter-industrial). Este facto parecia contrariar, de alguma forma, os pressupostos neoclássicos do comércio nascido da exploração das diferenças factoriais entre os países[97]. Este contraste aparente (Ethier, 2000), reforçado pelo sentimento crescente em como a teoria tradicional do comércio internacional se revelava incapaz para explicar as causas de desigualdade crescente entre as nações[98], causou uma longa busca de alternativas à ideia das vantagens comparativas, por parte dos economistas.

---

[96] Nomeadamente, uma particular atenção neste domínio é dada aos efeitos que decisões de política económica em matéria de fiscalidade, em termos de políticas de manutenção da lei e da ordem, de desenvolvimento de infra-estruturas e serviços públicos, protecção de direitos de propriedade intelectual, regulamentações em termos de comércio internacional e de funcionamento dos mercados financeiros, etc. têm em termos do crescimento económico a longo prazo.

[97] Como salientam (Krugman e Obstfeld, 2001: 144) "*Cerca de um quarto do comércio mundial ocorre por trocas de bens em dois sentidos, dentro dos padrões de classificação industriais. O comércio intra-indústrias tem um papel particularmente grande no comércio de bens manufacturados entre os países mais avançados industrialmente, que respondem pela maior parte do comércio mundial. Como as principais nações que se tornam parceiras comerciais vêm se tornando similares em tecnologia e recursos, normalmente não há vantagens comparativas claras dentro de uma indústria, e muito do comércio internacional vem tomando a forma de trocas em duas vias entre as indústrias – provavelmente dirigidas em grande parte pelas economias de escala – em vez da especialização interindústrias conduzida pelas vantagens comparativas*". Para uma abordagem mais aprofundada, embora acessível a estas matérias, inclusive com aplicação à situação de Portugal, aconselha-se a leitura dos vários textos de Horácio Faustino (Faustino, 1989, 1994, 2001, 2003; Faustino, Silva e Carvalho, 2001, Faustino e Carvalho, 2001) e também de Crespo e Fontoura, 2001, Leamer e Levinshon, 1994 e Dinopoulos, Syropoulos e Xu, 1999.

[98] Conforme Cheng, Sachs e Young (2004), Trefler (1995) chamava a atenção para o facto do teorema de H-O só ser consistente com a evidência empírica em cerca de 50% dos casos. De forma análoga, a propósito do teorema da igualização do preço dos factores, Fujita et al (1999: 263) afirmam: "*Any economist familiar with the standard argument that trade costs leads to factor price equalization realizes that he must somehow account for the struck fact that factor prices – above all wages – are very much not equalized*".

Efectivamente, desde os anos 60, pelo menos, que os teóricos da organização industrial se vinham preocupando com a inadequação das teorias económicas, de uma forma geral, para explicar a realidade nos mais variados domínios, fundamentalmente, de acordo com os mesmos, devido ao facto da maioria dessas teorias estarem "reféns" de uma estrutura de mercado baseada na concorrência perfeita. Cientes e defensores da ideia de que as externalidades (fora da empresa) e as economias de escala (que surgem dentro da própria empresa e da sua actuação e organização) representavam um papel crucial nos mercados, condicionando ou motivando a actuação de todas as organizações empresariais, e realçando particularmente o papel das últimas, sabiam que estas só poderiam ser concebidas num cenário em que o funcionamento dos mercados se situasse na esfera da concorrência imperfeita, mais no domínio do preconizado pela concorrência monopolística que havia sido descrita na década de 30 por Edward Chamberlin. Em particular, no domínio do comércio internacional, estas teorias - protagonizadas entre outros por Balassa (1967), Grubel (1970) e Kravis (1971) -, defendiam que o comércio entre os países não se ficaria a dever apenas, e tanto, a diferenças de dotações factoriais, mas sim às economias de escala que se verificavam ao nível das organizações. Estas estavam, por seu turno, na origem de uma especialização de certo modo arbitrária entre países similares, que se traduziria na produção de bens diferentes, mesmo dentro do mesmo grupo de indústria, e muitas vezes produzidos com as mesmas intensidades factoriais. Tal seria suficiente, na opinião destes autores, para explicar alguns paradoxos que a teoria tradicional do comércio internacional levantava (cf. Krugman (1980: 28).

As tentativas de formalização destas incongruências do modelo neoclássico explicativo do comércio internacional por parte de alguns teóricos da organização industrial viria a dar os seus frutos em finais dos anos 70, com o sucesso na formalização da concorrência imperfeita obtido com as formalizações de Dixit-Stiglitz (1977). Foram estas formalizações que, no domínio do comércio internacional viriam a permitir o desenvolvimento de uma abordagem refrescada, naquilo que ficou vulgarmente conhecida como a "Nova Teoria do Comércio Internacional" (NTCI)[99]. De acordo com

[99] De acordo com Ethier (2000), uma versão do modelo de Dixit-Stiglitz aplicada a dois países forneceria um modo bastante atractivo para modelação do comércio intra-industrial entre economias similares, como troca de produtos finais diferenciados em mercados de concorrência monopolística. Isto terá sido feito,

Krugman (1990: 226), um dos mentores desta nova teoria, a simbiose entre a organização industrial e o comércio internacional é óbvia e natural:

> "*it seems obvious that the theory of international trade should draw heavily on models of industrial organization. (...) Yet until quite recently only a handful of papers had attempted to apply models of imperfect competition to international trade issues*".

Partindo da ideia das economias de escala que surgem das próprias empresas[100], o maior problema que se colocava aos teóricos da NTCI[101], tal como acontecia no caso da organização industrial, consistia na formulação matemática dos seus modelos[102], os quais, como já referido, só poderiam ser válidos num ambiente de concorrência imperfeita e, assim, deixavam de poder contar com o manancial teórico da concorrência perfeita que tinha sido até aí utilizado pelos teóricos neoclássicos na modelação do comércio internacional.

A NTCI usa os desenvolvimento no campo da economia industrial, fundindo-os com as teorias do comércio internacional e, simultaneamente, "corta", ao mesmo tempo que

---

pela primeira vez, no final dos anos 70 num *paper* não publicado de Victor Norman (1976), e, igualmente em dois trabalhos independentes e simultâneos, publicados por Paul Krugman (1979) e por Dixit e Norman (1980)

[100] Esta distinção afigura-se crucial para se perceber a diferença entre a nova teoria e a teoria neoclássica. Enquanto que na teoria neoclássica tradicional os custos tendem a cair com a dimensão da indústria, mas não com o tamanho das empresas que estão na sua base, já na NTCI se assume que as externalidades encontram a sua essência nas empresas em si mesmas, que são a base de obtenção de economias de escala. Para se perceber melhor as implicações desta diferença em termos microeconómicos – com implicações críticas no domínio da Estratégia Empresarial -, bastará pensar que, se em concorrência perfeita os preços devem igualar os custos marginais e, considerando-se a situação de rendimentos de escala constantes, se tem que os custos marginais serão iguais aos custos médios; já em concorrência monopolística, com rendimentos de escala crescentes, uma situação em que os preços sejam iguais aos custos marginais representará uma situação de prejuízo para a empresa que pratica esses preços pois, geralmente, se tem no longo prazo situações em que o custo médio é superior ao custo marginal. Numa situação normal de equilíbrio, a empresa em concorrência monopolística produz num certo ponto descendente da sua curva de custo médio e não no ponto de custo médio mínimo, tal como ocorre em concorrência perfeita.

[101] Uma corrente que vinha ganhando dimensão, pelo menos desde 1979, data da publicação de um artigo seminal de Paul Krugman, intitulado precisamente "*Increasing Returns, Monopolistic Competition and International Trade*".

[102] Krugman (1990 [2000]: 3) refere, a este respeito: "*...while trade based on increasing returns is easy to talk about in a general sense, it is difficult to model formally. (...) While many economists no doubt understood that increasing returns could explain international trade even in the absence of comparative advantage, before 1980 there were no clean and simple models making the point*".

serve de complemento, às ideias do passado relativas às origens do comércio internacional[103] cf. est[a bem expresso na seguinte ideia:

> *"...conventional trade theory views world trade as taking place entirely in goods like wheat; new trade theory sees it as being largely in goods like aircraft*" (Krugman, 1990: 1).

Na prática, a NTCI enfatiza precisamente as características da economia internacional que a teoria tradicional do comércio internacional deixa de fora, ou seja, os rendimentos de escala crescentes, a diferenciação de produtos e a concorrência imperfeita. A grande inovação que a NTCI aporta neste tema é a capacidade de formalização matemática, de justificação teórica e de manipulação de variáveis associada a este assunto, tirando amplos benefícios, como já referido, do desenvolvimento protagonizado por Dixit e Stiglitz, que permitiu trabalhar matematicamente a ideia da concorrência imperfeita e, em particular, da concorrência monopolística.

Um conceito interessante que a NTCI adopta é o denominado "efeito do mercado doméstico" (*home market effect*). Este efeito preconiza a importância da dimensão dos mercados domésticos na determinação do padrão exportador de uma economia – na linha, aliás, do que Linder (1961) havia já referido. Como se prova, nomeadamente quando se introduzem nos modelos da NTCI a ideia de custos de transporte, que são considerados sob a forma de custos de transporte "iceberg"[104], o país ou região que apresentar o maior mercado para um determinado produto terá tendência para ver aí concentrada a indústria produtora desse produto e, também, para vir a surgir no mercado internacional como o principal, ou mesmo único, exportador desse produto[105]. Também é possível demonstrar que o país com maior mercado doméstico tende a apresentar o

[103] Num artigo publicado em 1987, Krugman reconhece que muito provavelmente já Ricardo, e com mais certeza, desde Ohlin, se sabia que os países podem ter transacções ao nível do comércio internacional, não apenas para tirar proveito de vantagens comparativas, mas também para usufruírem de vantagens inerentes da especialização, as quais decorrem da existência das economias de escala. Assim, Krugman (1987) escreve: "*At a logical level a theory of trade based on increasing returns is as fundamental as one based on comparative advantage; at a practical level it is reasonable to argue that economies of scale, if perhaps not as important as national differences as a motive for trade, are at least of the same order of magnitude*".

[104] Vide capítulo seguinte para uma explicação mais detalhada do significado deste termo.

[105] Repare-se que, como afirma Krugman (1980), este é um argumento totalmente dependente da ideia de rendimentos crescentes à escala já que, no caso em que se considerem rendimentos decrescentes, a forte procura doméstica dum produto tenderá a fazer dele uma importação em vez de uma exportação.

maior nível de salários, o que não terá necessariamente de representar uma perda para os outros países, se o diferencial de salários puder ser repercutido nos termos de troca entre eles.

Outra ideia importante que a NTCI considera tem a ver com as motivações para a aglomeração. Como referem Head e Mayer (2004), podem atribuir-se dois significados ao conceito de aglomeração: um tem a ver com o processo através do qual as coisas se juntam; o outro tem a ver com a descrição dum padrão, nomeadamente aquele no qual a actividade económica se encontra concentrada.

Em termos da NTCI, a aglomeração parece surgir como consequência natural da mobilidade de factores associada ao comércio e, como se demonstra, esta pode nem sempre ocorrer no sentido mais correcto (óptimo). Caso existam impedimentos ao comércio, mas não há movimentação dos factores, a tendência natural será para a aglomeração numa região. Estes movimentos só serão "travados" no caso dos custos de transporte serem de tal forma elevados que os impeçam, dado tornarem inoperantes quaisquer ganhos decorrentes das economias de escala que as empresas obtenham com a concentração[106].

Assim, pode dizer-se que uma das ideias básicas dos modelos da NTCI, que os distingue das teorias anteriores é que, mesmo na presença de dois países exactamente iguais - em termos de dotação de factores, preferências dos consumidores, etc. -, o facto de se admitir a diferenciação de produtos e a existência de economias de escala, levará necessariamente a que existam vantagens para ambos decorrente do comércio, sendo normal que surja, no decurso desse comércio, uma concentração da produção de cada produto diferenciado numa só localidade (da mesma forma que, de acordo com os pressupostos do modelo, se admite que cada bem é produzido por apenas uma empresa). A partir daqui, é possível demonstrar que existirão necessariamente ganhos de bem-estar que derivam deste comércio, mais que não seja pela maior variedade de produtos que serão produzidos a nível mundial, comparativamente à situação em que cada país produza todas as variedades que necessite.

[106] Como veremos, estes conceitos será críticos em termos dos modelos da Nova Geografia Económica que abordaremos no capítulo seguinte.

Um outro conceito crítico em termos da NTCI tem a ver com a especialização dos países ou regiões, e a motivação para tal[107]. De acordo com esta teoria, a especialização ocorrerá caso existam restrições severas à mobilidade de factores. Nestes casos, a tendência natural dos mercados será para a especialização por via do comércio (Krugman, 1979).

Não negando, como já referimos, a importância das vantagens comparativas, sobretudo como importante factor explicativo do comércio entre países diferenciados, a NTCI argumenta que a especialização, que surge como forma de tirar proveito das economias de escala que se podem obter ao nível das empresas, é o factor crucial para explicar o significativo volume de comércio intra-industrial que ocorre entre nações similares, dificilmente explicável à luz da Teoria Tradicional do Comércio Internacional.

Nesta linha, entende-se que uma das possíveis explicações para o comércio intra-industrial que se registava (e regista) em crescendo entre os países mais desenvolvidos poderá residir, de acordo com Kravis (1971) – um dos teóricos da denominada "organização industrial"[108] - , num problema de metodologia: na medida em que as forças convencionais das vantagens comparativas operam sobre grupos de produtos ("indústrias"), isto pode dar origem à denominada "especialização intra-industrial" e, desta forma, ao comércio entre países entre diferentes indústrias, ainda que sejam dotadas de factores aparentemente similares. Por seu turno, as economias de escala

[107] Na verdade, a ideia da especialização não é nova em termos da teoria do comércio internacional. Ela é a essência dos modelos ricardianos das vantagens comparativas, posteriormente formalizada em H-O e, também, em H-O-S. O que pode ser considerado inovador nestas novas teorias serão as razões que levam os agentes económicos a procurar a especialização; as suas causas. Os termos utilizados por Adda (1997a: 99) para expressar estas duas possibilidades que se apresentam para as trocas internacionais são: "a lógica da complementaridade", associada às vantagens comparativas; e a lógica da concorrência, associada ao cenário de concorrência monopolística subjacente ao comércio intra-industrial que a NTCI analisa em profundidade. Como refere Pinto (1999: 63-70), mais recentemente alguns autores vieram trazer novas contribuições à teoria das Vantagens Comparativas, com o intuito de colmatarem algumas ineficiências a ela apontadas, no que ficou conhecido por "nova teoria da especialização internacional". Entre os principais autores destes contributos contam-se Lancaster (1957), Batra (1973), Hufbauer (1966), Kindleberger e Lindert (1981), Pauleski (1974) e Crafts e Thomas (1986). Faustino (1994) refere, por seu turno, que se podem considerar dois corpos principais de abordagem ao comércio intra-sectorial, consoante o tratamento dado às preferências dos consumidores: um tem a ver com o que designa por modelos neo-chamberlinianos, fundamentalmente desenvolvidos por Krugman, 1970, 1980, 1981; Dixit e Norman, 1980; o outro relaciona-se com o que designa por modelos neo-Hotelling, fundamentalmente desenvolvidos por Lancaster, 1980.

[108] Como refere Krugman (1981), estas ideias relativas à aparente inconsistência empírica dos modelos de H-O-S e as explicações práticas avançadas para as mesmas à muito tempo vinham a ser avançadas pelo ramo da "organização industrial", embora só no final da década de 70 se tenha conseguido uma formulação das mesmas que lhes forneceu uma validade teórica reforçada.

podem originar que cada país se venha a especializar apenas num subconjunto de produtos dentro de cada indústria o que, reforçando a tendência para a especialização, acrescenta motivos de compreensão para o comércio intra-industrial (cf. Krugman, 1981). Esta última ideia está ligada ao conceito mais particular de "*especialização incompleta*"[109] a qual, por seu turno, está relacionada com os princípios do *home market effect* (Krugman, 1980). Considerando várias classes de produtos diferentes (cada uma delas com *n* produtos diferenciados dentro de si), o *home market effect* preconiza que, sob determinadas condições – nomeadamente, se os dois países tiverem preferências de consumo muito diferenciadas -, a especialização de um mercado relativamente a outro só se efectua na classe de bens em que a procura relativa em cada um dos mercados for superior. Neste caso, fala-se de uma especialização incompleta dos países, a qual dará origem a trocas - importações e exportações – em ambas as classes de produtos, embora não dos mesmos bens. Não obstante, mantém-se o princípio de que, se um país tiver o maior mercado doméstico para um determinado tipo de produto ele acabará sempre por ser um exportador líquido desse tipo de produtos (cf. Krugman, 1980). Demonstra-se igualmente que, a possibilidade de especialização incompleta está directamente relacionada com um maior nível de custos de transporte e uma menor importância das economias de escala.

Em suma, como se percebe, existe uma importante diferença entre estas novas teorias e a teoria neoclássica do comércio internacional, em termos das explicações avançadas como justificação para os padrões de especialização que se registam actualmente.

Para a teoria neoclássica, o ímpeto de especialização que as economias, de uma maneira geral, sentem, é explicado com recurso aos princípios ricardianos das vantagens comparativas, aqui determinadas, fundamentalmente, pela dotação de factores que essas economias evidenciem. Na teoria neoclássica, as economias de escala são admitidas,

[109] Este conceito era já referido por Viner, relativamente ao caso do comércio ricardiano em função das vantagens cmparativas. Como refere Samuelson (1952): "*Professor Viner has noted the singular case where the ortodox presumption breaks down regardless of income propensities. In the Ricardian case of constant cost, where one of the countries incompletely specialises and the price ratio is at its limiting comparative cost ratio, the trasfer cannot affect the terms of trade. In this singular case of infinite elasticity of supply, we may think of our criterion as trying to indicate a change in the terms of trade but as having zero leverage in doing so. See Viner, Studies, p. 349*".

mas apenas quando exteriores às empresas[110] (ou seja, como externalidades); afinal, não nos devemos esquecer que estas teorias preconizam uma estrutura de mercado do tipo de concorrência perfeita.

Já para os teóricos da nova corrente explicativa do comércio internacional, como já vimos, a dotação de factores continua a ser um importante factor na explicação do comércio[111]. Todavia, é reconhecida claramente a incapacidade da dotação de factores no sentido de explicar, por exemplo, o comércio intra-industrial[112]. Assim, a NTCI defende que os padrões de especialização são uma forma dos países retirarem vantagens do comércio, e que essa especialização ocorre como corolário natural da actuação das empresas no sentido de potenciarem as suas economias de escala. Desta forma, pode afirmar-se que a especialização não está directamente associada a vantagens naturais mas decorre de uma certa arbitrariedade – como por exemplo, o estabelecimento de uma dada empresa numa determinada localidade, a qual, posteriormente, atrai outras empresas e pode acabar por desenvolver um *cluster* ligado ao sector da empresa que inicialmente se estabeleceu nessa localidade[113]. A única coisa que, efectivamente os modelos da NTCI parecem dar como certo é um certo papel para a história na determinação desses padrões de especialização.

A importância do Espaço no desenvolvimento

É possível constatar hoje o reconhecimento da importância crescente que o espaço (logo, a geografia) assume na maioria dos processos sócio-económicos. (Cf. Rey e Janikas, 2004):

[110] Ainda assim, alguns autores mais recentes, como é o caso de Krugman (1990), afirmam que o papel das economias de escala no comércio, até ao final dos anos 70 nunca foi bem percebido nem totalmente aceite.

[111] Cf. Krugman (1990: 1-2): "*traditional theory has by no means been disposed of completely. Yet the new trade theory introduces a whole set of new possibilities and concerns*".

[112] Esta era, aliás, uma ideia já defendida previamente por autores como Balassa (1967), Grubel (1970), Grubel and Lloyd (1975), ou Kravis (1971), sem que, todavia, tivesse sido devidamente formulada em termos teóricos, como aquilo que foi feito em termos da NTCI (cf. Krugman, 1990: 38).

[113] Parece-nos haver aqui, ainda que de uma forma não declarada, uma clara influência da ideia de Myrdal sobre a causalidade cumulativa, assunto que desenvolveremos mais adiante no âmbito da designada Nova Geografia Económica.

> "*Perhaps nowhere has this been more evident than in the interest in spatial patterns of inequality and the dynamics of geographical income differentials*".

Todavia, pode dizer-se que o espaço ocupa apenas um lugar periférico na moderna teoria económica. Como lembram Combes et al (2004):

> "*La lecture dés principaux manuels de science économique donne, en effet, l'impression que les activités économiques se déroulent sur une tête d'épingle. Ni le sol, cher aux auteurs classiques, ni la distance ne sont mentionnées*".

Paradoxalmente, a ligação entre a geografia e o desenvolvimento económico reportam-se, pelo menos a Machiavelli (1519) (cf. Leamer e Blum, 2003). Esta não é também uma preocupação nova em economia. Já Adam Smith reconhecia a extrema importância da geografia para efeitos do desenvolvimento económico dos países (Smith, 1776 [1999], Livro I, Cap. III)

Mas a geografia em Smith não é importante apenas pela sua influência directa nas actividades económicas. Ela é igualmente importante enquanto condicionadora ou ampliadora da dimensão do mercado[114], ou relativamente às suas condicionantes intrínsecas, e aos seus efeitos em termos dos custos de transporte (e respectivo impacto em termos de padrões de especialização e divulgação de conhecimentos), com efeitos inequívocos em matéria de desenvolvimento (e convergência) (Smith, 1776 [1999], Livro I, Cap. III).

A importância da geografia física não se manifesta apenas de uma forma directa no desenvolvimento de um país ou região. Como vimos anteriormente, a tecnologia é um factor crucial, na sociedade de hoje, para o desenvolvimento. Todavia, a tecnologia, só por si, de nada serve. Para a operar e desenvolver cada vez mais torna-se necessária a

[114] A propósito da aplicação da ideia da divisão internacional do trabalho, no que concerne às relações económicas internacionias, será ainda conveniente ter presente a ideia de Viner (1953 [1961]: 73), autor que refere o seguinte: "*Se nos dice que la doctrina de la división internacional del trabajo, de acuerdo con los costes comparativos, no es válida al menos en cuanto se aplica a las relaciones comerciales entre naciones "desarrolladas" y "subdesarrolladas". En los países "subdesarrollados" existe una tal relación entre la productividad y los precios que el canje por éstos de los productos primarios por las manufacturas de las naciones desarrolladas, mientras es especialmente favorable para los últimos, es marcadamente pernicioso para los primeros*". Ainda que reconheça que tal pode verificar-se pontualmente, mediante determinados pressupostos de partida para duas nações envolvidas no comércio de produtos primários com produtos manufacturados, Viner contesta porém, esta ideia como regra geral do que se passa efectivamente em termos de relações económicas internacionais.

existência de uma população activa instruída, com condições de sanidade e alimentação adequadas que as tornem mais fortes, inteligentes e activas. Neste domínio, a geografia física, ao determinar o clima, a fertilidade dos solos e a existência ou não de determinadas ameaças à saúde pública revela-se igualmente um factor determinante na determinação da maior ou menor capacidade dos povos em se mostrarem capazes para fazer face a estes desafios[115].

Ainda que a geografia há muito tempo reclamasse esta ideia para si, numa vertente mais voltada para a economia, desde meados do séc. XX, pelo menos, que se voltaram a ouvir alguns economistas que reclamavam um papel importante de uma série de factores no domínio da geografia física (aqui incluídos a qualidade dos solos, dos recursos florestais, da topografia), como determinantes da "qualidade dos factores produtivos" e, assim, condicionantes do nível dos custos de transporte, da maior ou menor disponibilidade de recursos minerais e da disponibilidade de energia hidráulica, para o desenvolvimento industrial, e também do próprio regime pluvial, e do clima em geral, como determinantes do desenvolvimento dos países (cf. Viner (1953 [1961]). Para além disso, a geografia, entendida em termos do posicionamento geográfico dum país face a outros mais ou menos desenvolvidos e, assim, mais ou menos afastado de importantes fontes de abastecimento de matérias-primas e/ou de escoamento de produtos, pode igualmente revestir-se de importância crucial nestes processos de desenvolvimento.

[115] Para além dos efeitos directos da geografia física sobre o início dos processos de desenvolvimento, Marshall reconhecia igualmente possíveis efeitos indirectos, resultantes da forma como o clima e as condições naturais determinariam a "energia do Homem" e também o seu "vigor e audácia para empreender tarefas como o desbravar de terras"; não obstante, Marshall afirma que o uso que o Homem faz destas capacidades dependerá sobremaneira dos seus "ideais de vida" e, em certa medida, dos aspectos institucionais que o rodeiam, sejam aspectos religiosos, políticos ou económicos. Antes de Marshall, já Cournot (1868: 25) se havia referido à importante influência exercida pelos aspectos institucionais e, em particular, políticos, sobre a capacidade de desenvolvimento dos povos. Não esquecendo a importância das características próprias da população, escreveu Cournot a este propósito: "*On a dit que les institutions politiques, en influant sur le génie des peuples, influent puissamment sur les forces productrices de la richesse (…). Cela est vrai, quoiqu'il soit vrai aussi que les génies des peuples contribue, plus encore que les accidents de leur histoire, à former leurs institutions politiques. Personne donc ne contestera que l'économiste ne doive tenir compte des considérations de la politique, en même temps que le politique devra tenir compte des résultats acquis à la science de l'économie sociale et notamment à la théorie des richesses*". Realçando aqui a importância do aspecto institucional para o desenvolvimento, o contributo de Cournot permite igualmente evidenciar o carácter ecléctico que deve ser apanágio da Economia – como referimos no capítulo 1. Neste sentido, Cournot refere: "*Ces mutuels emprunts, ces rapports réciproques ont lieu entre toutes les sciences, entre touts les arts, sans qu'il faille pour cela les confondre, ni déranger par des rapprochements forcés l'ordre des affinités naturelles*".

A geografia funciona ainda como importante factor condicionante ou catalizador da localização das indústrias e, assim, do desenvolvimento de um país (Marshall, 1890 [1920]: Livro IV, Cap. 10).

Como refere Lopes (1979 [2001]), nesta linha, Marshall dava conta da importância fundamental da determinante espacial no desenvolvimento económico "*tão fundamental como o tempo*", pois, segundo ele, "*nada existe que não se localize muito concreta e precisamente no tempo e no espaço*" [116].

Todavia, conforme Viner refere, sendo muito importantes, estes factores não serão determinantes para qualquer país ou região ser vetada ao subdesenvolvimento (no caso destes factores lhe serem desfavoráveis) ou ao desenvolvimento (caso estes factores sejam favoráveis). Como exemplo que providencia a sábia excepção à regra, Viner refere o caso da Suíça, "um dos países do mundo mais pobremente dotados" mas, paradoxalmente, um dos países que está colocado no topo mundial quanto à riqueza e que, "para além da sua vantagem estratégica em termos da sua situação sobre algumas rotas comerciais mais importantes, não dispõe de mais vantagem física alguma para o seu desenvolvimento económico". A este respeito, Viner conclui que sendo as características físicas um obstáculo importante para o desenvolvimento, "este obstáculo não será fatalmente insolúvel, dado que pode ser superado por recursos humanos de elevada qualidade (...) não em termos de diferenças biológicas ou raciais (...) mas em termos de diferenças resultantes de factores históricos e culturais, das condições de sanidade, alimentação e educação e a qualidade dos dirigentes fornecidos pelo Estado e pela elite social".

Não obstante, parece hoje claro que, independentemente da forma como os processos de desenvolvimento – que podem ou não perdurar no tempo – se iniciam, após o seu "arranque" outros factores podem ou não ocorrer, que os intensificarão, tornando-os mais dinâmicos e cumulativos no tempo, até que geralmente culminem, num dado momento, numa supremacia das regiões onde estes processos encontram condições para

[116] Não obstante, o próprio Marshall na sua análise, viria a privilegiar a variável tempo, como decorre da seguinte passagem da sua obra: *"...Again, markets vary with regard to the period of time which is allowed to the forces of demand and supply to bring themselves into equilibrium with one another, as well as with regard to the area over which they extend. And this element of time requires more careful attention just now than does that of Space…."*. Ibidem, Book V, Ch. 1, 1890.

se desenvolver, em termos de determinado tipo de indústrias. Estes processos cumulativos – aos quais, Myrdal (1957) apelidou de "*Circular Causation*" -, eram já igualmente descritos por Marshall (Marshall, op. citada, livro IV, cap. 10).

Apesar destas "chamadas de atenção", relativamente à importância da variável Espaço, para o campo económico, esta acabou por ser uma matéria relegada quase exclusivamente para a Geografia por muitos anos (Lopes (1979 [2001]).

A aglomeração característica e caracterizadora da geografia económica que hoje se apresenta diante de nós e a especialização que acompanha geralmente (embora não necessariamente) esta aglomeração económica, tem vindo a acentuar as diferenças de desenvolvimento, já não apenas entre o Norte e o Sul, mas igualmente entre territórios ou segmentos de territórios em qualquer lugar do mundo. Talvez se possa abandonar a típica visão norte-sul e pensar que as regiões do mundo, sem estereótipos pré-definidos, podem hoje classificar-se em dois tipos principais: aquelas regiões dinâmicas, que têm sabido acompanhar os processos de desenvolvimento; e as outras regiões que correm o risco de se tornarem irrelevantes na perspectiva da lógica do sistema da economia-mundo. Cf. Castells (1996 [2000]: 2), é hoje possível observar o extraordinário desenrolar de forças produtivas espectaculares da revolução informacional, a par da consolidação de "buracos negros" de miséria humana na economia global, situem-se estes no Burkina Faso, no Bronx Sul, em Kamagasaki, em Chiapas ou em La Courneuvre.

Na realidade, as desigualdades hoje existentes parecem ocorrer com uma espécie de lógica, formando uma aparente dicotomia entre regiões desenvolvidas (que, de uma maneira geral, agregam vários países ou regiões no hemisfério norte) e regiões subdesenvolvidas (maioritariamente concentradas no hemisfério sul), embora pontuem, em ambos os lados, ilhas de desenvolvimento e subdesenvolvimento e zonas de transição (ou semi-periferia). Além disso parece existir uma clara relação de centro-periferia entre regiões/pólos geográficos altamente desenvolvidos e catalizadores de uma dinâmica geográfica adjacente de desenvolvimento que se desvanece com a distância a esse centro, havendo alguma espécie de "desertos de subdesenvolvimento" entre vários pólos deste tipo espalhados por todo o mundo.

Infelizmente, o desenvolvimento parece ser apenas para alguns poucos (Henderson et al, 2001). Este facto é tanto mais insólito quando se sabe, como refere Lopes (1978 [2001]: 153) que "*nada haverá, em princípio, que se localize por acaso; no entanto, somos permanentemente sensibilizados por localizações que se afiguram incorrectas, ou porque o factor tempo assim as tornou, ou porque, à partida, faltou correcção à decisão*".

Assim, perante a singularidade da realidade que se afigura aos olhos de qualquer cidadão do mundo e, em particular, aos olhos de qualquer economista, a preocupação crucial dos teóricos da ciência que se preocupa com as questões do desenvolvimento e, no nosso âmbito particular, a economia, deverá consistir em perceber – ou, pelo menos, justificar com base no método económico - a razão das enormes desigualdades que se registam, em termos de progresso, entre, por um lado, esse conjunto de regiões (geralmente industriais) ricas, altamente desenvolvidas e urbanizadas e que apresentam elevadas densidades populacionais; e, por outro lado, as regiões menos povoadas e, maioritariamente agrícolas, que registam menores índices de desenvolvimento e riqueza[117] (Fujita et al, 1999)[118].

No processo de convergência, como já salientámos no primeiro capítulo, interagem forças internas e forças externas (endógenas e exógenas), oriundas, quer da natureza (o meio físico natural), quer de campos muito diferenciados da vida humana, cada uma delas com funções específicas, e que tendem a interagir no sentido de reforçar ou atrasar esse processo. Assim, só um corpo teórico com capacidade para analisar esta situação de uma forma mais abrangente poderá responder a muitas das dúvidas que estes processos sempre colocam.

[117] Sobre eventuais razões político-sociais para estas diferenças, leia-se p.e. Adda (1997b: 76-88).

[118] A este propósito, será interessante a leitura de Viner (1953 [1961]: 75-88), onde este autor faz uma importante abordagem aos conceitos de desenvolvimento e subdesenvolvimento, analisando os critérios que normalmente são utilizados em economia para classificar as regiões e/ou os países em desenvolvidos e subdesenvolvidos e criticando aqueles que associam a agricultura ao subdesenvolvimento e a indústria ao desenvolvimento. Esta é, aliás, uma associação muito comum. Já Kuklinski (1970) escrevia, relativamente ao conceito de região subdesenvolvida, o seguinte: "*Pode entender-se por subdesenvolvida a região que não criou (ou não pôde dispor de) meios que permitissem transformar as suas estruturas por forma a participar nos processos modernos de desenvolvimento urbano-industrial*" (in Lopes, 1979 [2001]: 8). A este propósito ainda, talvez seja conveniente ter presente a ideia de Marshall (1890 [1920]: livro IV, Cap. 13), para quem não se pode definir uma regra geral que permita inferir que as actividades que mais facilmente são propensas a rendimentos de escala crescentes – como será o caso da indústria vis-a-vis a agricultura – sejam também as actividades mais lucrativas.

No domínio da Economia, a maioria das abordagens às questões do desenvolvimento, da desigualdade e da convergência, tendem a concentrar-se nas variáveis macroeconómicas, nos processos macro e no comércio internacional em termos agregados, privilegiando, como já referimos, a análise temporal dos processos macroeconómicos.

Não questionamos a importância que assumem as questões macroeconómicas no processo de desenvolvimento de um país. Todavia, como afirmam Scott e Storper (2003), é preciso reconhecer também que o papel de determinadas regiões, como catalizadoras do processo de desenvolvimento em geral, e como sítios onde se processam muitas vezes avançadas formas de desenvolvimento económico e de inovação, tem sido um assunto pouco trabalhado, não obstante a sua crescente importância nestes processos[119].

Em sentido oposto, uma simples observação do mapa mundo permitirá perceber, como Gallup, Sachs e Mellinger (1999) referem, que:

> "*Two geographical correlates of economic development are unmistakable. First, the countries in the geographical tropics are nearly all poor. Almost all high-income countries are in the mid-and high latitudes. Second, coastal economies are generally higher income than the land-locked country, though there are 29 non-European landlocked countries*".

Parece-nos hoje inquestionável a importância da Geografia física na origem de certos fenómenos de desenvolvimento de um país ou região. Todavia, estes factos não deverão constituir os únicos determinantes do crescimento ou desenvolvimento. Prova disso será o facto de, mesmo dentro de países mais desenvolvidos, ser hoje possível observar que existem diferenças nos níveis de desenvolvimento, por vezes profundas, entre diferentes regiões que os compõem. Esta constatação, que indicia que, para além da geografia física poderão existir outras dinâmicas localizadas que expliquem diferentes níveis de desenvolvimento, foi inicialmente feita e trabalhada no domínio da Geografia

[119] Excepções fundamentais a esta afirmação são, todavia, passíveis de encontrar em economistas franceses como Perroux (1930, 1955), Boudeville (1961) ou Ponsard (1955, 1958).

(Económica), tendo recentemente sido recuperada num corpo teórico apelidado de Nova Geografia Económica – NGE (Krugman e Venables, 1990; Krugman, 1991).

Espaço e Mercado

Em 1890 Marshall referia na sua obra "*Principles of Economics"*, três razões fundamentais para que um país (ou região), pudessem ter sucesso:

Os seus recursos naturais;
A capacidade de os poder transformar numa oportunidade efectivamente aproveitada, através do progresso do conhecimento, bem como da organização social e industrial;
O acesso aos mercados de escoamento da produção excedentária.

Marshall salienta como aspecto crítico, dos três enunciados, a acessibilidade aos mercados, dando como fundamento das suas afirmações o exemplo do desenvolvimento americano. Reforçando a sua ideia, Marshall aponta como facto económico dominante da sua época, não o desenvolvimento da indústria manufactureira, mas o desenvolvimento dos meios de transporte e, de uma forma geral, aquilo que designa por "influências indirectas sobre o desenvolvimento industrial do Reino Unido", responsável, segundo este autor, por cerca de três-quartos do desenvolvimento registado por este país. Entre os principais factores que contribuem neste sentido incluem-se: a extraordinária redução dos custos de transporte de pessoas e bens; dos custos de água; da luz; da electricidade; e também "das notícias"[120] (Marshall, 1890 [1920]: livro V, cap. 11).

O potencial induzido pela extraordinária redução dos custos de transporte que se te vindo a operar, principalmente nos dois últimos séculos, permitiu, conforme expressava Ricardo (1817 [1821]: 307) desfrutar de mais meios que o comércio põe ao nosso dispor para adquirirmos bens que "são mais úteis do que valiosos". Desta forma, cf. Marshall (1890 [1920]: livro IV, cap. 10), a redução dos custos de transporte teve um papel crucial na alteração das forças que determinam a localização das indústrias. Sendo

[120] Marshall, livro VI, cap. 12, op. citada.

determinante para o intercâmbio de ideias entre lugares distantes, a redução das tarifas alfandegárias e dos custos de transporte dos bens faz com que cada localidade compre mais ao exterior, com que consiga obter tudo aquilo que necessita e, desta forma, incentiva a concentração de indústrias particulares em localidades que revelem potencial neste domínio.

A ideia de Marshall encontrou expressão bem visível no fenómeno da globalização a que nos referimos no capítulo I. Como salientam Crafts e Venables (2001), a globalização tem a ver com a alteração nos custos das relações económicas entre locais distantes e os efeitos destas mudanças na distribuição geográfica da actividade económica. O desenvolvimento tecnológico tem provocado uma forte diminuição nestes custos desde há alguns séculos, apesar das intervenções de cariz político, por vezes, os terem aumentado.

Este fenómeno revelou-se determinante na alteração da inter-relação espaço-tempo[121], cf. Castells (1996 [2000]: 407), refere:

> "*Space and time are the fundamental, material dimensions of human life. (...) school children know that space and time are related. (...) space and time are intertwined in nature and society. (...) Unlike most classical social theories, which assume the domination of space by time, I propose the hypothesis that space organizes time in the network society. (...) Both space and time are being transformed under the combined effect of the information technology paradigm and of social forms and processes induced by the current process of historical change- (...) for instance, it appears to be obvious that advanced telecommunications would make location of offices ubiquitous, thus enabling corporate headquarters to quit expensive, congested, and unpleasant central business districts for custom-made sites in beautiful spots around the world. Yet Mitchell Moss's empirical analysis of the impact of telecommunications on Manhattan's business in the 1980s found that these new, advance telecommunication facilities were among the factors responsible for slowing down corporate relocation away from New York*".

[121] À qual Marshall já se havia referido em 1890 (op. Citada), conforme expresso no capítulo 1 desta dissertação.

Curiosamente, pode afirmar-se que a ciência económica tem vivido, desde há muito, um forte dilema entre a importância dos conceitos de espaço e tempo para definição, e mesmo delimitação, dos seus modelos de análise da realidade em estudo tendo, até há bem pouco tempo, o espaço perdido a batalha para o tempo.

Este profundo dilema começa por manifestar-se logo no próprio conceito de mercado, unidade básica de análise de qualquer modelo económico, todavia uma das zonas mais "cinzentas" em Economia ainda hoje (Stigler, 1982; Horowitz, 1981, Cournot, 1938: Capítulo IV; Jevons, 1871 [1888]: cap. 4; Marshall, 1890 [1920]: livro V, Capítulo 1.

Não se tratando de uma matéria consensual entre os teóricos do assunto, uma consequência desta relação espaço-tempo, será a percepção de uma certa mudança de paradigma entre a importância dos factores tempo e espaço, no que à organização das actividades económicas concerne. Neste sentido, entendemos que o factor espaço se torna proeminente e determinante da concentração e aglomeração das empresas e, bem assim, dos próprios mercados – fenómeno hoje amplamente visível em termos da geografia económica –, assim influenciando o factor tempo.

A extrema incerteza que deriva da globalização, das permanentes mutações tecnológicas, da crescente desregulamentação e diversificação dos mercados, etc., ao aumentar os níveis de incerteza das organizações, em geral, leva-as a concentrarem-se no espaço, em busca de uma maior segurança aparente, que deriva do facto de estarem mais próximas de onde as coisas podem acontecer, de onde as mudanças podem surgir ou, pelo menos, onde a informação mais rapidamente chegará. A importância da análise ao nível micro parece sobrepor-se às abrangentes e, por isso mesmo, gerais, análises macroeconómicas que, por o serem (macro), não podem, nem devem, por definição, olhar às características peculiares de certos grupos que a compõem, sejam estes empresas individuais, sectores, regiões, cidades ou qualquer outro tipo de subdivisão que se queira fazer na economia. Como corolário, tal como defendem Michelson e

Wheeler (1994)[122] a propósito dos centros urbanos, mas que poderíamos generalizar para qualquer outro tipo de unidade microeconómica:

> "*the importance of flexibility as a basic coping mechanism, and of agglomeration economies as the preeminent locational force will persist. The importance of the city as a center of gravity for economic transaction thus will not vanish*"

O Espaço e os Custos de Transporte

Os custos de transporte

Quer os *inputs*, quer os *outputs* de qualquer indústria são, no mundo global que hoje temos, transaccionados (ou pelo menos transaccionáveis) a distâncias longas, incorrendo por isso em custos de transporte.

Hummels (2001) estima que, para os bens manufacturados, cada dia que é gasto na viagem equivale a acrescentar-se 0,8% ao valor desse bem o que, para a média de duração de uma viagem marítima, significa um acréscimo de 16% ao custo total do bem decorrente do transporte. Além disso, as suas estimativas indicam que, por cada dia adicional de viagem no mar, para as mercadorias de um dado país, esse país diminuirá em média, as suas exportações em 1%, se forem considerados todos os bens, ou em 1,5%, se apenas se considerar a situação dos bens industriais. Como se compreende, estas estimativas têm implicações profundas ao nível do comércio internacional, dos padrões comerciais de um país e, assim, dos seus padrões de especialização. A importância desta análise é tanto mais significativa quanto se pensa nos problemas da convergência a um nível mundial. Conforme expressa o Banco Mundial (2003), no seu *Global Economic Prospects*, nos países em desenvolvimento os custos de trânsito do comércio internacional são frequentemente duas a quatro vezes superiores ao que se verifica nos países mais ricos. Os regimes alfandegários mais transparentes, as

[122] MICHELSON, Ronald and WHEELER, James O. (1994) "The flow of information in a global economy: the role of the American urban system in 1990", *Annals of the Association of American Geographers*, 84 (1): 87-107; citação pp.: 102-3, in Castells (1996 [2000]: 414) op. citada.

modernas instalações portuárias, redes densas de transporte e o acesso a sistemas de informação e telecomunicações são ingredientes críticos para se conseguirem reduzir os custos do comércio internacional.

A percepção da grande importância que, em particular, os custos de transporte assumem, levou, no início do século XX, um autor alemão, Weber (1909)[123], a desenvolver a denominada "teoria da localização industrial", que preconiza que a localização das organizações empresariais deve ser decidida em função da optimização da distância entre o local escolhido e: por um lado, as fontes de matérias-primas principais; por outro lado, os mercados de escoamento para os seus produtos.

Apesar das lacunas evidenciadas por esta teoria, em termos da sua aplicação prática e em termos da sua adequação ao mundo actual, esta foi, sem dúvida, uma das tentativas iniciais mais importantes de trazer as questões espaciais para a economia, fazendo-o de uma forma formal e rigorosa, e avançando desde logo com algumas ideias sobre os factores que poderiam promover a aglomeração e a concentração das indústrias[124], ao mesmo tempo que permitiria chamar a atenção para alguma evolução previsível, neste sentido, relativamente a diversas regiões do planeta[125].

Como veremos no ponto dedicado à génese da nova geografia económica, primeiro Christaller e Lösch, com a designada Teoria do Lugar Central e, posteriormente, Henderson, Pred e um conjunto de outros autores, haveriam de desenvolveram as ideias de Weber, relacionando as mesmas com a localização das indústrias e a formação das zonas urbanas e analisando os factores que promovem as aglomerações e concentrações das empresas.

---

[123] Como lembra Lopes (1979 [2001]), Weber, na verdade, dá continuidade às ideias de Launhardt (1885) [Launhardt, W. (1885), *Mathematische Begrundunge der Volkwirtschaftslehre*, Leipzig], que foi quem, primeiramente, alertou para este tipo de *trade-offs* em termos da localização industrial.

[124] Weber interessa-se por analisar as forças que promovem a aglomeração – como é o caso da concentração da produção, motivada pela obtenção de economias de escala e também da acessibilidade aos mercados -, analisando também as forças que tendem a originar uma retracção nessa aglomeração, ou mesmo dispersão, como é o caso das rendas (cf. Lopes, 1979 [2001]). Este autor chegou mesmo a avançar com conceitos "inovadores" para a época, como é o caso da ideia de "densidade industrial", mais tarde aproveitados por outras teorias.

[125] Naturalmente que antes, outros economistas, como von Thünen ou o próprio Marshall, se haviam já referido as estas matérias. Todavia, mais recentemente, estas são as tentativas que merecem destaque, nomeadamente pela sua tentativa de formalização dos problemas associados aos custos de transporte e, não obstante, todas as lacunas que possam evidenciar em termos de serem considerados verdadeiros modelos espaciais em economia.

Um dos pressupostos do modelo de Weber consistia na ideia de que os custos de transporte eram constantes por unidade de peso/distância e também que os custos de produção seriam constantes por unidade de produção. Estes pressupostos menos realistas foram, de acordo com Lopes (1979 [2001]), ultrapassados em parte nos desenvolvimentos protagonizados por Hoover (1937, 1948), autor que deu ao modelo original um maior realismo, pelo facto de ter dispensado a hipótese dos custos de transporte directamente proporcionais à distância e ao peso[126].

Não parecem hoje restar quaisquer dúvidas acerca da importância dos custos de transporte para efeitos do comércio internacional. Anderson e van Wincoop (2003) estimam que os custos de transacção são, em média, hoje em dia, cerca do dobro dos custos de produção, o que significa que estes passaram a ser determinantes para aferição das vantagens comparativas, talvez mais importantes mesmo que os custos de produção em si mesmos.

Uma análise mais atenta acerca da evolução dos custos de transporte é apresentada em Glaeser e Kohlhase (2003). De acordo com os cálculos destes autores, no decurso do século XX, os custos de transporte diminuíram cerca de 90% em termos reais e há poucas razões para duvidar que esta redução continuará, pelo menos num futuro próximo.

Apesar destes desenvolvimentos, no domínio das ciências regionais e empresariais, e da extrema importância que este tipo de custos inequivocamente assume no domínio do comércio internacional – mesmo apesar da sua redução -, os custos de transporte, paradoxalmente, foram um factor pouco considerado em termos da teoria económica, pelo menos até meados do século XX.

[126] Em certa medida pode dizer-se que Hoover explora mais profundamente a questão dos custos de transporte do que o que foi feito com Weber. Nomeadamente, ele distingue as situações em que os custos de transporte são absorvidos pela empresa – o que torna crítica a sua localização -, das situações em que a empresa não tem necessariamente de absorver esses custos, por exemplo, passando-os para o mercado, situação que torna menos crítico este factor na escolha da respectiva localização. Além disso, ele aprofunda igualmente a questão das forças de aglomeração, nomeadamente com a já referida introdução dos aspectos institucionais da análise, como por exemplo, as questões de saneamento, de organização policial e segurança, do sistema financeiro, da fiscalidade, etc., igualmente importantes factores condicionantes das decisões de localização, não contemplados de forma exaustiva em Weber.

Num importante artigo, Samuelson (1952), refere de uma forma clara – e relembra outros importantes autores que partilham a sua opinião neste domínio, como é o caso de Viner - a importância dos custos de transporte (e outros impedimentos ao comércio[127]) em termos do seu efeito no domínio das relações comerciais entre, neste caso, a Europa e os EUA. Como lembra então Samuelson (1952: 292):

> "*If transport costs are literally zero and had never been other than zero, there would be absolutely no localisation of demand: the place of origin of a good would be completely a matter of indifference to the consumer. Patterns of consumption might differ over the globe, but there would be no reason for these differences to be correlated with the geographical pattern of production*"[128].

Samuelson (1954) avança com um conceito que, pelo seu carácter simplificador de consideração desta variável nos modelos económicos de uma maneira geral, haveria de revolucionar, anos mais tarde, a forma como a teoria económica encara o tema dos custos de transporte: falamos da ideia de custos de transporte do tipo "iceberg".

Em suma, o conceito de *iceberg transportation costs* pode ser percebido facilmente do seguinte modo: se ao destino chegar a quantidade *b* de uma unidade de um determinado bem expedido, o respectivo custo de transporte será dado por 1 - *b* (Krugman, 1990 [2000]). Ou, se quisermos, visto no ângulo inverso, o problema pode ser descrito do seguinte modo: se considerarmos *t* o custo de transporte de um bem entre duas localidades, e se tivermos expedido uma unidade desse bem, apenas 1-*t* de cada unidade do bem chegará ao seu destino (é como se o bem se fosse derretendo no

[127] Especificamente sobre os impedimentos ao comércio, Samuelson (1952) refere que os mesmos modificam a situação normal de comércio de uma maneira bem mais complexa que os "simples" custos de transporte. Samuelson acaba por concluir assim que, em geral, os custos de transporte e as barreiras alfandegárias originam diferenciais nos preços relativos dos bens, traduzindo-se, na prática, em "efeitos de substituição" que acabam por influenciar as propensões marginais a consumir bens importados face aos bens produzidos nos mercados domésticos e, assim, afectam as elasticidades preço da procura.

[128] Esta é uma posição que Samuelson apelida de "ignorância simétrica". A este propósito, tendo em atenção muitos dos desenvolvimentos futuros que serão referidos nesta dissertação, será interessante reflectir sobre a chamada de atenção que Samuelson faz para este aspecto, nos seguintes termos: "*Professors Bishop and Viner have reminded me that past transport costs may have a lingering effect on tastes and demand even after they have largely disappeared. The role of monopolistic and imperfect competition in actual trade is crucial and may transcend in importance mere transport cost, narrowly defined. This is hardly touched on my discussion and needs extensive further examination*".

transporte, conforme a distância a percorrer). *t*, será assim representado como uma fracção (logo $t < 1$) do bem que se pretende transportar.

Como expressa Samuelson, esta forma de assumpção dos custos de transporte tem uma vantagem crucial em termos dos modelos económicos, dado que, com a sua utilização deixa de ser preciso modelar uma indústria de transportes em separado (Krugman, 1995; Fujita et al, 1999)[129].

Será fundamental ter-se presente que, como decorre do exposto relativamente às considerações de Samuelson (1952) sobre os custos de transporte, quando em teoria económica se fala em custos de transporte, efectivamente o seu significado deve ser entendido de uma maneira mais abrangente. Por exemplo, a NGE, tal como acontecia no caso da NTCI, considera os custos de transporte em termos ilustrativos dado que, na verdade, aquilo que se pretende não será a consideração exclusiva dos custos decorrentes da distância física e geográfica entre duas localidades que comerciam entre si, mas os verdadeiros custos associados ao facto de se fazerem negócios à distância. Estes devem assim incluir[130]: os custos decorrentes da falta de contacto "cara-a-cara"; os custos de comunicação mais complexa e distante; os custos de obtenção e trabalho de informações sobre os mercados mais distantes; os custos de ter de se falar e trabalhar em línguas diferentes; em sistemas legais diferentes; com diferentes culturas; e, finalmente, ter de, eventualmente, operar muitas vezes com diferentes standards de produção (cf. Fujita et al, 1999)[131]. Na verdadeira acepção do termo, dever-se-ia falar efectivamente em "custos de transacção", envolvendo estes a ideia de todos os custos que estão envolvidos na transferência de bens ou serviços dos produtores para os consumidores.

---

[129] Obviamente que o pressuposto dos custos de transporte do tipo iceberg é uma simplificação da realidade que não permite analisar muito do que se passa acerca da real movimentação, em termos económicos, de bens no comércio internacional. Todavia, este pressuposto não deixa de nos fornecer um ponto de partida muito interessante para a consideração, em termos operacionais efectivos, dos custos de transporte nos modelos de comércio internacional (Glaeser e Kohlhase, 2003).

[130] Cf. Krugman e Venables (1990), os custos de transacção (e não apenas de transporte), devem ser entendidos como uma medida de síntese, que engloba as barreiras ao comércio, aqui incluídos os impostos e taxas alfandegárias, os custos de transporte e os custos das formalidades alfandegárias ou os custos de *standards* diferenciados.

[131] A forma mais usual de se aferirem estes custos é através do uso dos denominados modelos gravitacionais. Para uma análise sumária e geral sobre estes modelos veja-se Leamer e Levinshon (1996). De acordo com várias estimativas, a elasticidade do comércio relativamente à distância situa-se em valores entre os -0,6 e os -1,0 (Fujita et al, 1999).

Numa perspectiva diferente, desta feita no domínio da Gestão, Ghemawat (2001), propõe uma metodologia de consideração dos custos de se fazerem negócios à distância, numa abordagem designada por *CAGE*[132] *Distance Framework*, que, de acordo com este teórico, contempla as quatro vertentes relativamente às quais a distância deve ser analisada para definição estratégica, ou seja: a importância da distância cultural entre povos; a questão da "distância" (ou melhor, das diferenças e dificuldades) administrativa(s); a distância geográfica, entendida em sentido lato; e, finalmente, a distância económica, determinante do potencial do mercado-alvo no estrangeiro.

Ghemawat dá assim pistas importantes para que se possam analisar de maneira mais detalhada este tipo de custos, podendo posteriormente serem incluídos em modelos de análise estratégica que contemplem situações de decisões a tomar sobre negócios no exterior.

A perspectiva de Ghemawat constitui uma abordagem muito interessante e profunda sobre esta matéria, nomeadamente com uma aplicação prática em termos da gestão estratégica, mas não pode, contudo, ser considerada uma abordagem inovadora. Na verdade ela baseia-se em muitos aspectos nas ideias de Frankel e Rose (2000; 2002), os quais, baseando-se numa das formas que a teoria económica encontrou para trabalhar o tema da distância entre os países – ou seja, os modelos gravitacionais (Tinbergen, 1962; Leamer e Levinshon, 1994; Rauch, 1996; Anderson, 1979; Berthelon e Freund, 2004; Baier e Bergstrand, 2001; Anderson e van Wincoop, 2003) – tentam estimar a influência das uniões monetárias no comércio e crescimento de uma amostra composta por cerca de 200 países.

Independentemente do maior ou menor grau de certeza das previsões aqui realizada, as quais, naturalmente, dependem do modelo particular utilizado por Frankel e Rose (2000), o que ressalva do modelo proposto por Ghemawat (2001) é a influência determinante da "distância" para o nível de comércio internacional de qualquer país. A sua análise permite, todavia, aprofundar alguns factores que, para além do aspecto físico

[132] A sigla CAGE representa as iniciais das quatro variáveis relacionadas com a distância que devem ser consideradas na análise deste facto, a saber: **C**ultural, **A**dministrativa, **G**eográfica e **E**conómica.

puro do significado de distância[133], devem ser considerados dentro de cada uma das quatro variáveis relacionadas com a distância, permitindo, por seu turno, uma análise mais efectiva da sensibilidade de diferentes indústrias à "distância", entendida em sentido lato, conforme quadro abaixo apresentado:

	Cultural Distance	Administrative Distance	Geographic Distance	Economic Distance
attributes creating distance	different languages different ethnicities; lack of connective ethnic or social networks different religions different social norms	absence of colonial ties absence of shared monetary or political association political hostility government policies institutional weakness	physical remoteness lack of a common border lack of sea or river access size of country weak transportation or communication links differences in climates	differences in consumer incomes differences in costs and quality of: • natural resources • financial resources • human resources • infrastructure • intermediate inputs • information or knowledge
industries or products affected by distance	products have high linguistic content (TV) products affect cultural or national identity of consumers (foods) product features vary in terms of: • size (cars) • standards (electrical appliances) • packaging products carry country-specific quality associations (wines)	government involvement is high in industries that are: • producers of staple goods (electricity) • producers of other "entitlements" (drugs) • large employers (farming) • large suppliers to government (mass transportation) • national champions (aerospace) • vital to national security (telecommunications) • exploiters of natural resources (oil, mining) • subject to high sunk costs (infrastructure)	products have a low value-to-weight or bulk ratio (cement) products are fragile or perishable (glass, fruit) communications and connectivity are important (financial services) local supervision and operational requirements are high (many services)	nature of demand varies with income level (cars) economies of standardization or scale are important (mobile phones) labor and other factor cost differences are salient (garments) distribution or business systems are different (insurance) companies need to be responsive and agile (home appliances)

Tabela 2. 1: As componentes da "distância" e o seu impacto nas diferentes indústrias

Fonte: Ghemawat (2001)

[133] Uma das propostas de Ghemawat vai assim no sentido da reformulação do tradicional modelo CPA – *Country Portfolio Analysis* (que relaciona o nível de rendimento *per capita* dum qualquer país com uma variável relacionada com o produto em análise, p. e. A propensão a consumir o produto), para inclusão no mesmo destas variáveis, consideradas em função da grelha de resultados referida por Frankel e Rose (2000), naquilo que Ghemawat (2001) designa por CPA *Adjusted for Distance*.

A importância das infra-estruturas

Limão e Venables (2001), referem a importância das infra-estruturas[134] e, igualmente, da geografia, das barreiras administrativas e dos níveis da concorrência – entre, e no seio - dos países em termos da indústria de transportes, como factores críticos na determinação dos efeitos da distância no comércio..

Curiosamente, Glaeser e Kohlhase (2003) lembram que alguns tipos de infra-estruturas e, nomeadamente, algumas infra-estruturas físicas de transportes – como é o caso das infra-estruturas ferroviárias, marítimas e fluviais -, em virtude das profundas mudanças tecnológicas que têm vindo a ocorrer, diminuíram o seu interesse espacial face ao papel crucial que assumiam no passado, enquanto pólos de criação natural de centros urbanos e de aglomerados industriais. Além disso, para Brun et al (2002)[135] não é claro qual o verdadeiro impacto das infra-estruturas no comércio internacional. Quando estas são incluídas na equação de gravidade, de acordo com os autores, elas originam apenas uma pequena redução no efeito temporal da distância sobre o comércio. Porém, a infra-estrutura, muito provavelmente, é derivada do comércio, pelo que não será totalmente claro que a correlação (em sentido inverso) entre a infra-estrutura e o comércio represente uma efectiva causalidade[136].

Rauch (1996) acrescenta a estas ideias a importância da obtenção de informação para a realização das operações de comércio à distância – de acordo com este autor, mais importante no caso dos bens diferenciados que no caso dos bens homogéneos.

---

[134] Um outro importante artigo que analisa a importância das infra-estruturas no comércio internacional e que, inclusive, faz uma aplicação dos modelos gravitacionais a este propósito a um conjunto de 9 países europeus é o de Bougheas et al (1999).

[135] In Berthelon e Freund (2004).

[136] Uma possível explicação para a ideia de Brun et al (2002) poderá residir no conceito de elasticidade cruzada. Na medida em que, conforme Baier e Bergstrand (2001) apuraram, os custos de transporte apenas influenciam o comércio em cerca de 8%; e tendo em atenção que as infra-estruturas actuarão fundamentalmente na redução dos custos de transporte (cf. Limão e Venables, 2001); qualquer impacto decorrente de uma melhoria das infra-estruturas deverá ser apurado à luz desses 8% de contribuição, ou seja, tendo presente o efeito apurado por Limão e Venables, de 40% de impacto das infra-estruturas sobre os custos de transporte, este aumento de 40% traduzir-se-á, na prática, numa variação do comércio de cerca de, apenas, 3,2%, tal com afirmado por Brun et al. Esta situação, naturalmente, não invalida os possíveis efeitos duvidosos de causalidade entre as infra-estruturas, o crescimento e o comércio.

Carrere e Schift (2004), acrescentam ainda a estes factores outros como é o caso do custo relativo dos transportes por via aérea, relativamente aos efectuados por via terrestre e marítima; a concorrência; as políticas de taxa de câmbio; de integração regional; o crescimento desigual; o comércio sazonal; políticas de gestão baseadas no just-in-time, etc.

Os modelos gravitacionais

Apesar da reconhecida importância dos modelos gravitacionais para explicação das relações comerciais entre os países e, indirectamente, para a explicação dos seus padrões comerciais, estes modelos foram, até há cerca de uma década, pouco relacionados com o tema da economia internacional (Leamer e Levinshon, 1994)[137].

Na década de 50, como vimos, Samuelson (1954) e Mundell (1957), introduzem os custos de transporte no modelo de H-O. Já na década de 90 do séc. XX, Norman e Venables (1995) aplicam o conceito de custos de transporte numa versão do modelo de H-O-S. Desde a década de 80 que os custos de transporte são aplicados em modelos de concorrência monopolística (imperfeita), para determinação do comércio internacional, primeiro por Krugman (1980a), depois por uma série de outros autores, como p.e. Martin e Rogers (1995).

Numa outra vertente da teoria económica ligada aos modelos gravitacionais, Feenstra, Markusen e Rose (1999) defendem que a equação de gravidade assenta em fundamentos teóricos gerais, não obstante a sua verificação empírica deva ser entendida para tipos específicos de bens, sendo que a maioria dos desenvolvimentos teóricos que tem sido apanágio neste âmbito tem presente a ideia de produtos diferenciados, portanto, o cenário de concorrência monopolística. Assim, seria de esperar que o modelo gravitacional pudesse explicar melhor o padrão de comércio dos países desenvolvidos, mais assente em produtos diferenciados, do que dos países em desenvolvimento, fundamentalmente baseados em produtos homogéneos ou de diferenciação reduzida.

[137] Para uma explicação possível para este aparente negligenciar do potencial dos modelos gravitacionais pela teoria económica em geral e, em particular, pelas teorias do comércio internacional, veja-se igualmente Leamer e Levinshon (1994): 44-49).

Rauch (1996) explorou esta linha de referência, analisando as diferenças que deverão ocorrer a este respeito entre os bens homogéneos e os bens diferenciados. No pressuposto de que as elasticidades da procura são geralmente diferenciadas entre diferentes tipos de bens[138], assim como também entre sectores, um dado custo de transacção deverá ter um impacto diferente em termos de volume de acordo com os sectores em questão e ainda, de acordo com o facto de se tratar de bens homogéneos ou diferenciados. Rauch chegou, no entanto à conclusão, no seu estudo, que o coeficiente de distância em termos do modelo gravitacional não difere necessariamente entre bens homogéneos e diferenciados dado que as diferenças de informação (acrescidas no caso de bens diferenciados) compensam os custos de transporte mais elevados normalmente associados aos bens homogéneos. Assim, conclui-se que o modelo gravitacional, por este motivo, não se pode considerar desadequado na análise do comércio internacional, mesmo que ela verse sobre mercados de concorrência imperfeita onde existem bens homogéneos e bens diferenciados.

Desta forma, permanece válida a demonstração feita por Hummels e Levinsohn (1993) em como o modelo gravitacional acaba por resistir bastante bem aos testes empíricos efectuados, de uma maneira geral, para os países da OCDE (Feenstra et al (1999), Rauch (1996))[139].

Curiosamente, enquanto demonstram esta "boa" relação empírica relativamente ao modelo gravitacional - que Hummels e Levinsohn (1993) descrevem da seguinte maneira: "*Instead of factor differences explaining the share of intraindustry trade, much intraindustry trade appears to be specific to country pairs*" – esta constatação leva os mesmos autores a referenciar aquilo que parece ser uma falácia dos modelos da NTCI, e que os mesmos descrevem da seguinte forma: "*if much intraindustry trade is specific to*

[138] Rauch considera a existência de três classes de bens: os bens transaccionados em mercados organizados; os bens cujo preço é bem conhecido do mercado; e aqueles bens cujo preço depende de produtor para produtor. Os dois primeiros tipos de bens são classificados por Rauch como bens homogéneos, sendo a terceira classe de bens considerada a classe dos bens diferenciados, para os quais não existe muita informação nos mercados nem preços "transparentes".

[139] Curiosamente, enquanto demonstram esta "boa" relação empírica relativamente ao modelo gravitacional - que os autores descrevem da seguinte maneira: "*Instead of factor differences explaining the share of intraindustry trade, much intraindustry trade appears to be specific to country pairs*" – os mesmos autores descobrem aquilo que parece ser uma falácia dos modelos da NTCI, a qual, por seu turno eles evidenciam com a seguinte questão: "*if much intraindustry trade is specific to country-pairs, we can only be skeptical about the prospects for developing any general theory to explain it*".

country-pairs, we can only be skeptical about the prospects for developing any general theory to explain it".

Na verdade, não deixa de ser curioso o facto de que nenhum dos modelos típicos de comércio internacional – nem os tradicionais, nem a própria NTCI - estarem associados de forma directa à noção espacial do comércio, dado não contemplarem qualquer aspecto de cariz marcadamente geográfico.

Alargando esta ideia para o caso, em geral, dos modelos baseados nas vantagens comparativas – sejam ricardianos ou de H-O -, Deardorff (2003) demonstra que, quando há custos de transporte, a ideia de vantagens comparativas não é suficiente para explicar o padrão comercial de um país, na medida em que estas apenas permitem comparar os preços dos países em situação de autarquia com os preços do resto do mundo[140].

Todavia, não deixa de ser curioso o paradoxo realçado por Feenstra et al (1999), a propósito do modelo de H-O, e por Rauch, a propósito dos modelos da NTCI, relativamente à ideia de que o modelo gravitacional, que encerra as razões pelas quais, fundamentalmente, ocorre o comércio internacional, originado pelo comércio bilateral - o qual, como vimos, encerra as principais motivações para o comércio -, não estar implícito em nenhum destes modelos, bem como em qualquer modelo multi-países. Assim, pode concluir-se que os mesmos não contemplam as verdadeiras razões para o comércio, apesar de terem presentes, nas suas versões mais avançadas, os custos de transporte.

Um outro paradoxo aparente tem a ver com a extraordinária redução operada em termos dos custos de transporte e telecomunicações desde os finais do séc. XIX e, sobretudo, desde a década de 80 do séc. XX. Admitindo-se o facto dos custos elevados poderem ser considerados barreiras efectivas ao comércio internacional, será de admitir também que a sua redução possa ser considerada como uma das causas primeiras para a enorme explosão que se registou no comércio mundial.

[140] Esta ideia está, aliás, em consonância com o preconizado por Samuelson (1952), como vimos anteriormente.

A tentativa de resposta a esta questão tem levado inúmeros autores a procurarem uma relação entre estes dois factores, ou seja, entre esta redução do custo dos transportes e o crescimento significativo que, efectivamente se registou no domínio do comércio internacional[141].

Baier e Bergstrand (2001), num estudo efectuado relativamente a 16 países da OCDE desenvolveram um modelo gravitacional para apurar as razões que mais contribuíram para o aumento do comércio internacional, tendo apurado que a redução dos custos de transporte teria contribuído "apenas" para um aumento de cerca de 8% nos volumes transaccionados por estes países nos mercados internacionais. De acordo com estes autores, o maior contribuinte para o extraordinário aumento registado nas transacções internacionais teria sido o crescimento do rendimento – responsável, de acordo com os autores do estudo, por entre 67% a 69%. O segundo contribuinte para este extraordinário crescimento teria sido a redução operada nas tarifas do comércio – quer unilateralmente, no âmbito de acordos multilaterais (como por exemplo, no domínio do GATT/OMC), ou bilateralmente, aqui se incluindo os acordos de integração regional. Este facto, de acordo com os autores do estudo, seria responsável por um aumento do comércio entre 23% e 26%. Finalmente surgem os custos de transporte, com um contributo de 8 a 9% para o aumento das transacções internacionais. Um outro factor indagado foi o impacto da recuperação económica e da convergência dos países, tendo os autores chegado à conclusão que o seu impacto seria negligenciável para o crescimento do comércio internacional.

Apesar dos extraordinários avanços efectuados ao nível da redução dos custos de transporte e comunicações - que fez, por exemplo, com que a "distância do comércio para o país médio" se reduzisse, sendo que os número dos países que beneficiaram com esta redução fosse cerca do dobro daqueles que viram aumentada a sua distância face ao comércio (Carrere e Schift, 2004) -, assiste-se, paradoxalmente, a um aumento da importância da distância na explicação dos fluxos comerciais para a maioria dos países

[141] Efectivamente, verifica-se que o comércio internacional triplicou desde 1980, enquanto o Produto mundial cresceu apenas 75% no mesmo período (Berthelon e Freund, 2004).

do mundo (Leamer e Levinshon, 1993; Carrere e Schift, 2004; Berthelon e Freund, 2004; Micco e Serebrisky, 2004[142]).

Como referido, uma das formas de se analisar a importância da distância no comércio internacional é através da análise da evolução (do valor absoluto) das elasticidades (negativas) do comércio face à distância, o que é possível com o apuramento das regressões das equações de gravidade para os diferentes anos em análise. Todavia, os estudos elaborados até ao presente não são conclusivos a este respeito, na medida em que os mesmos têm fornecido resultados contraditórios a este nível (Berthelon e Freund, 2004; Carrere e Schift, 2004). Assim, por exemplo, Disdier e Head (2003) obtêm uma redução na elasticidade, indiciadora de uma diminuição da importância da distância para o comércio internacional. Pelo contrário, confirmando os resultados obtidos por Frankel (1997)[143], uma indicação relativa ao aumento da importância da distância para o comércio internacional foi obtida em estudos similares realizados por Brun et al (2003) e Coe et al (2003).

A complexidade no apuramento da informação e na análise dos resultados a este nível poderá estar na origem da divergência dos resultados obtidos. Um dos problemas prende-se com as grandes diferenças que é possível apurar entre produtos, no que concerne, precisamente, à elasticidade que o seu comércio apresenta face à distância. Berthelon e Freund (2004) desenvolvem um estudo aprofundado sobre esta matéria. Os autores apuraram que as variações na composição do comércio bilateral entre os países analisados não são significativamente relevantes. Todavia, é possível registar neste estudo um impacto significativo e crescente da distância em termos do comércio para quase 25% das indústrias analisadas. Este aumento na elasticidade do comércio face à distância para uma percentagem tão significativa de indústrias sugere assim uma alteração nos custos do comércio suportado pelas mesmas, que aponta no sentido de um maior favorecimento da proximidade entre países.

[142] O estudo destes dois autores versa sobretudo sobre a análise dos custos de transporte aéreo, concluindo acerca da extrema importância das infra-estruturas neste domínio. Uma interessante conclusão a que chegam estes autores é que, em determinadas situações, a taxa de protecção efectiva das indústrias que os custos de transporte providenciam acaba por ser superior às barreiras tarifárias que alguns países praticam. Hummels (2001) apresenta igualmente uma análise importante sobre o transporte aéreo e o seu impacto ao nível dos padrões do comércio internacional.

[143] Frankel (1997) apurou uma elasticidade do comércio face à distância de -0,48 em 1965, tendo verificado que a mesma subiu para -0,77 em 1992.

Corroborando os resultados de Rauch (1996), Berthelon e Freund (2004) apuraram, por seu turno, uma situação em que os bens homogéneos apresentam cerca do dobro da probabilidade de terem experimentado um aumento na magnitude do coeficiente de distância, por comparação com os bens diferenciados. Todavia, os autores concluem que se pode falar, efectivamente, num aumento da importância da distância nas indústrias para o caso dos bens homogéneos, comparativamente aos bens diferenciados. Uma possível explicação para este facto residirá no embaratecimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) que, segundo eles, terá reduzido os custos de informação acerca dos bens diferenciados (que, como afirma Rauch (1996), normalmente não são transaccionados nem em mercados organizados nem apresentam preços tão homogeneizados), facto que acabaria assim por reduzir os custos da distância para os mesmos.

Em suma, os custos de transporte, na sua acepção lata, ou seja, englobando mais que os simples custos de movimentação física de bens, são um factor crucial a ter em conta em termos do comércio internacional e do desenvolvimento dos países ou regiões, tendo os mesmos visto aumentada a sua importância, nos tempos mais recentes, mesmo quando se considera a redução operada nos custos de movimentação *per si*.

Os crescentes movimentos no sentido do aprofundamento da regionalização mundial dentro dos blocos económicos existentes vem, pelo contrário, atribuir uma maior necessidade da teoria económica levar este tipo de custos em consideração. Todavia, à simplicidade e eficácia aparente dos modelos gravitacionais para analisar este facto, contrapõem-se hoje uma multiplicidade de complexos modelos económicos que, baseados nas suas hipóteses redutoras da realidade e tantas vezes irrealistas, privilegiam modelos matemáticos difíceis de resolver e de resultados duvidosos na prática para se poderem inferir verdadeiras consequências ao nível das políticas económicas dos governos, no sentido de influenciarem o rumo dos seus países, cada vez mais integrados internacionalmente e, por isso mesmo, cada vez também com menos poder para influenciar esses acontecimentos e o respectivo rumo.

Pode concluir-se, desta forma, que a teoria deve atribuir um papel acrescido à geografia e, esta, deve considerar de forma mais efectiva os custos de transacção (em sentido lato) na sua análise, ou seja, muito para além dos *iceberg transportation costs*[144].

Como pensamos que ficou aqui provado, a uma redução na distância do comércio entre países, correspondeu, nos últimos anos um acréscimo da importância dos custos de transacção, na explicação, dos padrões de comércio internacional. Estes revelam-se determinantes, não apenas para a escolha dos países com os quais se fará o comércio, mas igualmente para a escolha dos bens sobre os quais o comércio será realizado e, assim, para a determinação dos padrões de especialização que os países apresentam. A sua consideração nos modelos económicos, de preferência de forma desagregada em termos de indústrias, torna-se assim um *must*, ao qual as novas teorias do comércio internacional tentam responder, todavia, ainda com um sucesso empírico que importa avaliar de forma mais aprofundada.

A Génese da Nova Geografia Económica (NGE)

Apesar dos extraordinários avanços ocorridos na última década do séc. XX, pudemos constatar que são ainda significativas as lacunas que a teoria económica apresenta quando pretende explicar a realidade presente, seja no domínio do crescimento económico, seja no que ao comércio internacional concerne.

Esta realidade, como temos vindo a referir, alterou-se contudo, de forma significativa, nas últimas décadas. Apesar de, verdadeiramente, ainda faltar alguma verificação empírica aos "novos" modelos económicos do crescimento e do comércio internacional, não estaremos equivocados ao afirmar que não são apenas os aspectos formais a apontar no sentido da necessidade para o surgimento de uma nova teoria a respeito do desenvolvimento, que permita abranger de forma concertada estas duas vertentes da economia, localizando-as devidamente no espaço e fazendo-a assumir uma postura mais

[144] Holzhey (2003), desenvolve um modelo onde aplica sobre a NTCI os custos de transacção sob a forma de um sector separado, caracterizado por rendimentos crescentes e por uma concorrência a la Cournot, onde todas as vendas, sejam exportações ou para o mercado doméstico, envolvem custos de transacção que variam com a distância a percorrer. A satisfação da procura por serviços de transacção é apenas realizada por fornecedores situados no país do produtor. Este modelo tem o interesse particular de demonstrar que, quando se aumentam as condições concorrenciais no sector prestador dos serviços de transacção, o efeito *home market* desaparece.

realista de análise. Este é um processo para o qual, até mesmo o próprio conceito de espaço –que se tem vindo a modificar com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, e dos transportes, eles próprios considerados como factores catalizadores do processo de globalização – tem contribuiu para este facto.

É neste contexto que surge em 1990/1991[145] a nova geografia económica (NGE) com uma perspectiva simultaneamente de continuidade (fundamentalmente a partir das ideias do crescimento endógeno e da NTCI) e de inovação (não só pela perspectiva localizada, mas também pela sua base microeconómica que lhe atribui uma dimensão espacial até aí não explorada em economia), face às abordagens económicas tradicionais até aquele momento, em matéria de crescimento e comércio internacional.

Este corpo teórico, ao analisar as dinâmicas locais – de base microeconómica - como determinantes do desenvolvimento[146], privilegia a variável espaço em Economia, desenvolvendo as suas teorias iniciais para explicação dos fenómenos de convergência ou divergência económica das diferentes regiões americanas, em comparação com o processo de criação do Mercado Único e da implementação da Moeda Única, na UE. A par dos modelos de crescimento endógeno (em particular das propostas de Aghion e Howitt, 1997), os modelos da NGE (e principalmente os mais recentes, tal como apresentado em Fujita et al, 1999 ou Puga, 1999), analisam a importância das externalidades espaciais na dinamização do crescimento económico, contribuindo assim, potencialmente, para o aumento ou redução das desigualdades regionais em matéria de rendimento (cf. Rey e Janikas, 2004).

A propósito da mais-valia que os modelos da NGE trazem no contexto actual, Simmons (2002: 1) refere:

[145] Alguns autores atribuem ao paper de Krugman e Venables (1990) a origem da NGE, enquanto outros não têm dúvidas ao afirmar que a NGE surge a partir do artigo de Krugman (1991). Em nosso entender, a NGE surge efectivamente desde o paper seminal de Krugman e Venables (1990), onde estes autores, não referindo explicitamente a NGE, abordam a temática do mercado único europeu, comparando-o à situação americana, num contexto puro que haveria de abrir caminho para a NGE como ela é hoje conhecida. O paper de Krugman (1991), sistematiza, efectivamente, os conceitos que a NGE utilizará até aos nossos dias.

[146] Para além dos estudos de cariz regional a que aqui nos referimos (onde se incluem, para além do trabalho de Krugman e Venables, também os estudos de Barro e Sala-i-Martin, estes desenvolvidos no domínio da teoria do crescimento endógeno), existem outros estudos sobre convergência efectuados no âmbito da NGE e não só, que assumem uma análise a nível internacional e igualmente nacional, por exemplo realizados respectivamente por, Pritchett (2002) e por Barro e Sala-i-Martin (1990, 1992).

"The main contribution of the New Economic Geography is to deal with some of the classical questions of regional and urban sciences, related to a location in a coherent theoretical framework, and to explain the endogenous mechanisms driving geographic concentration of economic activity and leading to core-periphery patterns".

As Teorias da Localização e a Economia Urbana

Pode dizer-se que a NGE é um ramo da ciência económica que encontra as suas raízes tradicionais na Economia Urbana, cujo percursor máximo terá sido von Thünen (1826)[147] com a sua teoria acerca da localização da actividade agrícola.

Enquanto parece pacífica a ideia de que a Economia Urbana (e os seus mais recentes desenvolvimentos dos sistemas urbanos), se enquadram dentro dos trâmites da ciência económica, é possível constatar que, paralelamente ao desenvolvimento deste ramo da Economia, foi-se desenvolvendo um outro ramo científico mais ou menos autónomo, que ficou conhecido como "Ciência Regional" (cf. Fujita et al, 1999)[148].

Este ramo científico encontra as suas raízes na tradição germânica da Teoria da Localização Industrial, que se pode subdividir em dois ramos principais (Krugman, 1995): um ramo com origem em Weber (1909)[149] e os seus seguidores, que se preocupa

[147] Como lembra Lopes (1978 [2001]: 155) "*embora muito esquecida, a primeira grande contribuição para a discussão e explicação da localização dos aglomerados apoiada sobre as funções e determinada em primeira instância pela actividade agrícola, assente na terra como fonte de riqueza básica, data de 50 anos antes de von Thünen e ficou a dever-se a outro economista: Richard Cantillon (1755); nela já se encontra clara a relevância dos aspectos funcionais a determinarem as primeiras ideias de hierarquia que Christaller viria a deduzir*". Um resumo interessante para a matéria em análise, a propósito das ideias de Cantillon, pode ler-se em Lopes (op. Citada, pp. 155-159).

[148] A este propósito os autores referem: "*modeling in economic geography has progressed along two largely independent tracks. On one side, urban economics (...) has evolved as a part of mainstream economics; it has the great virtue of being characterized by meticulous and clear-minded modeling but has tended to neglect certain issues (...). On the other side, another tradition has at least partly addressed the questions that urban economics has slighted*". Neste ramo inclui-se a importante área da Geografia Económica, a qual merecerá um tratamento autónomo um pouco mais à frente deste trabalho.

[149] Como já tivemos oportunidade de referir, foi, na realidade, W. Launhardt que, em 1885, na sua obra *Mathematische Begrundunge der Volkwirtschaftslehre*, Leipzig, sugeriu a importância dos custos de transporte para a localização das empresas. Esta ideia foi mais tarde prosseguida por Weber, na sua obra de 1909 intitulada, *Uber den Standort der Industrien*, traduzida para inglês por Friedrich, C. J., em 1957: *Alfred Weber's Theory of the Location of Industries*, Cambridge. Porém, foi Walter Isard que em 1956,

principalmente com o apoio à decisão de localização de uma empresa, que pretende servir um ou mais mercados e se abasteceria numa ou mais fontes de matérias-primas; um segundo ramo, conhecido de uma forma geral por Teoria do Lugar Central (*Central Place Theory*), e onde se destacam principalmente os modelos desenvolvidos por Christaller (1933), com a ideia da hierarquização de lugares centrais e a definição dos mercados em forma de ninhos, e também por Lösch (1940)[150], com a sua interessante teoria dos mercados organizados em forma hexagonal.

Estes autores desenvolvem ideias muito interessantes acerca da forma como as economias de escala e os custos de transporte interagem em termos da geografia espacial, influenciando as aglomerações e, assim, a configuração espacial das economias[151]. Todavia, como referem Fujita et al (1999: 25), estas abordagens acabam por ser vagas, nomeadamente no que à estrutura dos mercados se refere, constituem uma abordagem pouco clara acerca dos aspectos orçamentais dos problemas que trabalha e, além disso, padecem do problema de negligenciar qualquer efeito de cumulação causativa (Krugman, 1995). Assim, os autores concluem que não funciona como um modelo económico e tendem a rejeitar estas teorias como parte integrante da ciência económica[152].

Em geral, pode dizer-se que a NGE se distingue da Teoria da Localização Industrial (TLI) pelo facto de não se preocupar tanto, com a geometria espacial só por si, mas

---

com os seus escritos seminais sobre a teoria weberiana divulgou as principais ideias de Weber ao mundo de língua inglesa (cf. Fujita et al, 1999: 25). Uma interessante abordagem ao modelo weberiano pode ser lida em Lopes (1978 [2001]: 177-83).

[150] A referência a estas teorias no contexto da presente dissertação assume apenas uma perspectiva histórica de revisão da literatura sobre a NGE. Para uma análise mais pormenorizada sobre as mesmas, leia-se Lopes (1978 [2001]: 218-241). Para uma visão crítica, veja-se Krugman (1995: cap. 2) ou Fujita e al (1999: cap. 3).

[151] Em termos muito resumidos, pode dizer-se que Christaller (1933) desenvolve a ideia de que as cidades tendem a organizar-se numa hierarquia de lugares centrais, aspecto que foi posteriormente desenvolvido por Lösch (1940), na sua "famosa" demonstração de que uma rede eficiente de lugares centrais implicaria o desenvolvimento de áreas de mercado hexagonais, o que significaria, na linha de von Thünen, que existem determinadas actividades económicas que só podem ser eficientemente desenvolvidas num número limitado de locais. Estas ideias, apesar de aparentemente simples, podem ser consideradas como um embrião efectivo para a consideração de que existem forças pró e forças contra a aglomeração de determinadas actividades, que acabam por catalizar ou condicionar o desenvolvimento regional.

[152] "*Unfortunately, as soon as we begin to think hard about central-place theory one realizes that it does not quite hang together as an economic model. In economic modeling we try to show how a phenomenon emerges (...) from the interaction of decisions by individual families or firms; the most satisfying models are those in which the emergent behavior is most surprising given the players "micromotives". What is therefore deeply disappointing about central place theory is that it gives no account along these lines.*" (Fujita et al, 1999: 27)

antes com a própria estrutura dos mercados que pode determinar essa geometria. A modelação dos mercados é, assim, a preocupação básica da NGE, a qual assentará, depois, nas ideias-base da concentração e especialização, apurando-se, a partir daqui, as tendências para a convergência ou divergência das regiões, em função dos resultados esperados dos processos dinâmicos de actuação empresarial[153] (cf. Krugman, 1991). Neste sentido, a Teoria dos Lugares Centrais, apesar das suas grandes lacunas em termos da consideração das estrutura dos mercados, afigura-se bastante mais interessante, na medida em que serve de precioso auxiliar para se perceber e explicar a forma como os agentes económicos actuam entre si, em função do *trade-off* que se estabelece entre as economias de escala que obtêm com as suas decisões de localização e os custos de transporte em que incorrem devido às decisões que tomam e que os tendem a concentrar numa hierarquia de cidades que servem áreas de mercado organizadas em formas de ninhos dispostos de maneira hexagonal (Krugman, 1995)[154].

Von Thünen procurou explicar os mecanismos de formação dos preços dos produtos agrícolas, associando os mesmos às leis relacionadas com o tipo de utilização dos solos agrícolas, chegando, a partir daqui, à questão da determinação da distribuição espacial das produções agrícolas. Cf. Lopes (1978 [2001]: 160), von Thünen utiliza na sua formulação um conceito análogo ao que Ricardo usa no que designa por "renda económica", partindo para a ideia de que o que interessaria aos produtores seria "*o resultado líquido por tipo de culturas (...); por unidade de solo e não por unidade de produto; em termos diferenciais. (...) Está em causa a comparação dos resultados que se obtêm cultivando certo tipo de solo com os obtidos em solo tido como marginal*".

Von Thünen[155] veria o seu estudo "actualizado" e traduzido para uma realidade mais premente nos nossos dias, através do trabalho de Alonso (1964), que aplica o modelo de von Thünen para explicar a organização do espaço urbano no célebre problema que ficou conhecido como "*Commuters and Central Business Districts*".

[153] É precisamente nesta ideia expressa por Krugman, e na análise dos processos dinâmicos descritos pelos vários autores que mais têm contribuído para esta abordagem, que defendemos um protagonismo crescente para a Estratégia Empresarial no domínio da NGE.
[154] Apesar deste facto, como Krugman (1995: 40) refere: "*Central Place Theory thus provided a sort of schematic, a way to organize your thoughts and your data about urban systems, rather than an economic model in which the observed structure could be explained in terms of some deeper causes*".
[155] Um resumo das ideias básicas de von Thünen encontra-se, p. e., em Lopes (1978 [2001]: 159-171).

Outros importantes trabalhos de Economia Urbana que se podem considerar sucessores das ideias de von Thünen e percussores da NGE são também os de Hoover (1937, 1948)[156], Henderson (1974 e, também, 1980 e 1988), Mills (1967).

Em particular, a abordagem de Mills é muito importante em termos da génese da NGE, pelos conceitos que introduz e desenvolve. Esta abordagem encontra-se fundamentada nas ideias sobre as economias de aglomeração avançadas pelos teóricos da localização industrial -, assentava no pressuposto de que o factor mais importante e justificativo da aglomeração industrial eram os rendimentos de escala crescentes, não apenas indutores da concentração das indústrias per si, mas igualmente originadores da aglomeração de outras actividades relacionados verticalmente com a mesma[157].

Além destes rendimentos de escala crescente, na tradição marshalliana, Mills reconhece ainda a importância das externalidades, como factores promotores da aglomeração industrial[158]. Porém, como aponta ainda Mills, estas forças aglomeradoras, a certa altura, começam a gerar deseconomias – como por exemplo, o custo das rendas decorrente do congestionamento das cidades, ou o facto de "*a doubling of the city's population requires more than doubling of transportation inputs*" -, as quais, podem vir a descompensar os rendimentos crescentes da produção decorrentes dum aumento da dimensão da cidade e que se traduzem nos modelos, por exemplo, com o surgimento de rendimentos decrescentes à escala na produção.

Henderson (1974), desenvolve as ideias de Mills, deixando cair a ideia dos rendimentos de escala crescentes provenientes do seio das empresas e apoiando-se mais nas

[156] Cf. Lopes (1978 [2001]: 183): *Na linha das preocupações de Weber (...) de óptica dos custos de transporte mínimos é indispensável referir os trabalhos de Hoover (1937, 1948) que imprimiu ao de Weber um maior realismo (...). Para além disso, Hoover não deixou de se preocupar com o lado da procura, devendo também por isso associar-se aos que entendem que a questão da localização deve ser vista na óptica das áreas de mercado. Hoover entende dever distinguir-se, nos custos, como factores de localização, os de transporte e os de produção, incluindo nos primeiros os associados às matérias-primas e à distribuição do produto final e tratando as forças de aglomeração e os factores institucionais como determinantes parciais dos custos de produção (Greenhut, 1956, p. 17)*".

[157] Dado que, em 1967, ainda não era conhecida a maneira formal de lidar com modelos de concorrência monopolística, Mills decide adoptar o pressuposto nos seus modelos de que a produção de bens era feita em situação de mercado monopolista.

[158] Como refere o próprio Mills (1967: 199) "*The most important and best articulated of these factors [that lead to agglomeration economies] is increasing returns to scale. (...) Among other sources of agglomeration economies, most can probably be represented approximately as scale economies, at least in an aggregative model. Provided that the notion of scale economies is interpreted broadly, so as to include indivisibilities, it is undoubtedly important in determining city sizes*".

externalidades marshallianas e, em particular, nas externalidades decorrentes das economias originadas pela tecnologia na produção ou no consumo, tendo inerente a ideia de que estas não estavam directamente relacionadas com a utilização intensiva do factor espaço ou terra. Admite todavia que as economias de escala podem ocorrer ao nível do produto final, do marketing ou a um nível intermédio da escala de produção.

O modelo de sistemas urbanos desenvolvido por Henderson (1974) prevê a troca de bens entre cidades especializadas, estando a mesma sujeita a custos de transporte. O modelo distingue ainda os bens transaccionáveis dos não transaccionáveis, preconizando perfeita mobilidade de factores entre as diferentes cidades/regiões. Esta mobilidade ocorrerá em função das perspectivas de maximização da remuneração dos factores respectivos. As remunerações dos factores serão função da aplicação que a cidade faz do capital e do trabalho, bem como do preço fixado para a exportação do bem que a cidade produz (cada cidade especializa-se na produção de um bem, exportando-o para as outras cidades do sistema a um preço fixo). A produção desse bem é feita em condições de rendimentos crescentes à escala, externos a cada empresa mas próprios de cada indústria e cidade. São estas economias de escala, tal como explicado anteriormente, que são responsáveis pelos efeitos de aglomeração urbana.

Neste cenário, cada firma vê-se a si própria como desfrutando de rendimentos constantes à escala, o que permite preservar a estrutura de concorrência perfeita e, assim, tornar a dimensão da empresa como um factor irrelevante para o problema analisado por Henderson de criação e desenvolvimento dos centros urbanos. Por outro lado, a concorrência perfeita, é garantida também pela livre entrada de empresas no mercado, as quais saberão que poderão beneficiar *a priori* das economias de escala que a indústria e a cidade evidenciam e que estão disponíveis para qualquer empresa que entre no mercado a qualquer momento.

Como se constata, o jogo de forças que havia sido preconizado em Mills (1967), é recuperado por Henderson que utiliza principalmente as deseconomias decorrentes dos custos de transporte diários entre casa e trabalho para justificar que o resultado deste jogo estaria na origem de uma relação típica em "U-invertido"[159], entre a dimensão das

[159] Cf. Henderson (1974), o tamanho óptimo de uma cidade corresponderá assim ao benefício máximo que será possível retirar das economias de escala ou ao bem-estar para a economia. Estes, num mundo

cidades e a utilidade que as mesmas representam para um "residente representativo", naquilo que pode ser considerado um claro *trade-off* entre dimensão e bem-estar. Seria esta relação que, na ideia de Henderson, determinaria que todas as cidades acabassem por apresentar uma dimensão óptima. Estes processos de optimização poderiam ser facilmente colocados em prática ao assumir-se: (i) que, enquanto as externalidades se podem considerar específicas de cada indústria (e variando de acordo com o tipo de indústria); (ii) que os agentes económicos (e, em particular, as empresas, donde se destaca o conceito de "*city corporations*") agem de acordo com uma visão racional e de longo prazo; (iii) e, finalmente, que as deseconomias provenientes da aglomeração – logo, da dimensão global dos centros urbanos - afectam todos os agentes económicos, em geral[160].

Não obstante o interessante e útil carácter explicativo que estas teorias assumem, dois aspectos tornam-nas "menos aceitáveis" no âmbito da NGE: em primeiro lugar a forma "obscura" como abordam a própria temática das externalidades[161]; depois, e apesar de

espacial, serão limitados pelos custos da aglomeração ou os custos mais elevados das rendas ou das deslocações diárias dos trabalhadores entre a sua residência e o seu local de trabalho. Esta ideia, que tem inerente um certo mecanismo de compensação, corresponderá a um óptimo de Pareto, o que constitui, nas palavras de Henderson, uma solução naíve. Assim, é importante perceber-se que esta solução óptima só deve ser entendida na perspectiva de que haja um decisor omnisciente que possa ditar a sua realização, dado que não se crê que os trabalhadores e os detentores do capital sejam racionais ao ponto de obterem óptimos de Pareto a partir de situações de mercado livre. Na prática, aquilo que se verifica, de acordo com Henderson (1974) é que, inicialmente, é o comportamento das empresas que determina a dimensão das cidades e a sua formação. Na medida em que, de acordo com os pressupostos do modelo, as empresas individuais actuam independentemente da dimensão, pode acontecer que, numa fase inicial, uma cidade seja formada a partir de uma pequena empresa. Será o desenvolvimento destas empresas que determinará, *a posteriori*, a dimensão de cada cidade no sistema. No final, garante-se que os níveis de utilidade entre cidades diferentes serão igualizados, não obstante, podem existir diferenças nas taxas salariais e nas rendas entre cidades, de acordo com o seu tipo e dimensão.

[160] De acordo com Henderson, suportado nas ideias de Mills (1967), o tamanho óptimo das cidades é conseguido precisamente pelo jogo entre as forças da aglomeração e as forças que promovem a dispersão. Quando as últimas se sobrepõem às primeiras, originando deseconomias de escala e redução do bem-estar dos utentes da cidade, inicia-se, então, um processo de criação de uma nova cidade. Finalmente, de acordo com Henderson, a especialização e a dimensão das cidades justifica-se, na medida em que as externalidades variam entre indústrias. Assim, a concentração de duas indústrias diferentes numa mesma cidade gerará mais deseconomias que economias, pelo que elas tenderão a separar-se. Além disso, como cada indústria gera diferentes níveis de externalidades, a dimensão das cidades será dependente do tipo de indústrias que a mesma consiga atrair e onde se consiga especializar.

[161] Parafraseando Fujita et al (1999: 18) sobre a maneira como as externalidades são abordadas nestes modelos: "*in a sort of black box*". De acordo com estes autores, a grande mais-valia dos modelos da NGE é, precisamente, entrar dentro desta caixa negra e conseguir apurar como funcionam os factores que podem influenciar o mecanismo auto-reforçante que conduz à concentração espacial. Esta tarefa será conseguida através de uma modelação económica tão rigorosa quanto possível das fontes de rendimentos crescentes que promovem essa concentração, percebendo os seus pontos de viragem e de sustentação e os seus impactos nas economias das regiões onde actuam ou para onde se deslocarão.

se debruçarem sobre um aspecto assumidamente espacial da actividade económica, o carácter a-espacial com que a abordagem é desenvolvida[162].

Finalmente, um aspecto conflituante com os princípios da NGE tem a ver com o facto destes modelos, de uma forma geral, se preocuparem fundamentalmente com as economias de escala que são exteriores às empresas, facto que, para além de parecer constituir opção efectiva dos seus autores, acaba também por ser a única forma de se conseguir avançar em termos de formulação dos modelos, na medida em que é o único compatível com a ideia de concorrência perfeita, a estrutura de mercado mais operacional naquela época, do ponto de vista do formalismo económico (Krugman, 1995: 93).

A Economia Regional

Em certa medida, alguns ramos da ciência económica são igualmente relevantes para o desenvolvimento da NGE. Referimo-nos em especial à própria Economia Regional, à Economia do Desenvolvimento e também às próprias teorias tradicionais do crescimento económico que, indirectamente, influenciam os desenvolvimentos ocorridos no seio da NGE, até porque a mesma acaba por incorporar os enormes desenvolvimentos recentes que derivaram, quer das Novas Teorias do Comércio Internacional, quer da Nova Teoria do Crescimento (Endógeno).

[162] Fujita e Ogawa (1982) respondem, em parte, a esta lacuna dos modelos, com a aplicação da modelação espacial dos centros urbanos na base do pressuposto em como as externalidades que se revelam entre produtores têm tendência a diminuir de intensidade com a distância. Esta tentativa de modelação veio a revelar-se muito interessante para o tema em questão, dado ter permitido clarificar a relação entre a força centrípeta associada às relações entre os produtores, geradoras de externalidades positivas – a que, mais tarde, Krugman e Venables (1990) chamariam *forward linkages* -, e as externalidades negativas associadas à distância, provenientes dos custos das rendas e da deslocação de trabalhadores (*commuting*), que geram forças centrífugas. Para além disso, ajudou a explicar também um tema difícil de encaixar nas teorias "monocêntricas" de von Thünen (e que Henderson reconhece como importante, embora não o desenvolva satisfatoriamente), que tem precisamente a ver com a constatação de que, normalmente, as cidades apresentam mais que um centro. Fujita e Ogawa ajudam, com o seu pressuposto, não só a perceber melhor a razão do surgimento das cidades, como também a corroborar as ideias de Lösch e Christaller (que analisaremos sumariamente a seguir) quanto à possibilidade do surgimento de uma estrutura policêntrica nos aglomerados urbanos. Além disso, como salienta Krugman (1995: 90), Fujita (1988) [Fujita, M. (1988). "A Monopolistic Competition Model of Spatial Agglomeration: Differentiated Product Approach." *Regional Science and Urban Economics*, 18: 87-124] consegue ir mais longe nestes desenvolvimentos, utilizando uma estrutura monopolista para derivar as externalidades num modelo em que admite rendimentos crescentes para uma industria produtora de bens não transaccionáveis. Apesar disso, não consegue ainda explicar a relação espacial das cidades entre si.

As diferenças fundamentais entre a NGE e os ramos da Economia que a precederam são, todavia, inúmeras. Em primeiro lugar, a Economia Regional, sendo um ramo da economia que privilegia a variável espaço, aplica a análise macroeconómica a uma escala regional, com o objectivo de estudar até que ponto esta variável espaço poderá influenciar o funcionamento dos mercados. Para o efeito, recorre a uma série de modelos lógicos, que visam explicar, regular e interpretar a formação dos preços, da procura, da capacidade produtiva e dos níveis de desenvolvimento, crescimento e distribuição do rendimento, perante situações de diferentes dotações regionais de recursos.

A Economia do Desenvolvimento

Relativamente à Economia do Desenvolvimento, a grande distinção perante a NGE tem a ver com o facto daquele ramo da economia privilegiar os países em desenvolvimento, preocupar-se com este aspecto fundamentalmente a um nível macroeconómico e, por outro lado, ter como base de análise o país e não as regiões. Além disso, é de algum modo paradoxal a forma como o próprio Krugman (1995) se refere a este ramo da economia. Afirmando que os problemas que este ramo da ciência económica trata são de tal modo genéricos, que originaram uma dispersão de actuação dos seus autores, Krugman (1995) refere todavia que este ramo da Economia deu origem, entre os anos 40 e 50, aquilo a que ele apelida de "*high development theory*", nomeadamente com o trabalho de Rosenstein-Rodan (1943)[163] – com o que ficou conhecido como "*the big push model*"- o qual, depois de uma certa confusão inicial que, segundo Krugman (1995), foi fundamentalmente originada pela interpretação que dele veio a ser feita por Albert Hirschman (1958), acabaria por ser reabilitado nos anos 80 por Murphy, Shleifer e Vishny (1989).

Apesar disso, e não obstante abordarem um conjunto de ideias tão importantes e válidas ainda nos dias de hoje - como é o caso da importância das externalidades pecuniárias, originadas de economias de escala obtidas ao nível da empresa individual; da complementaridade estratégica, traduzida em termos dos falados *forward* e *backward*

[163] Rosenstein-Rodan, Paul (1943), "Problems of Industrialization of Eastern and South-Eastern Europe", *Economic Journal*, 53: 202-211

linkages; e do próprio desenvolvimento económico -, estes avanços foram quase esquecidos até muito recentemente, em virtude dum aparente falhanço dos seus autores na transmissão dos seus conhecimentos nesta matéria, quer aos outros ramos da Economia, quer entre si próprios (Krugman, 1994, 1995)

Apesar de reconhecer "algumas ideias interessantes destas teorias", um dos principais problemas metodológicos que Krugman encontra na Economia do Desenvolvimento tem a ver com a sua excessiva descrição e pouco formalismo[164] (indo as suas principais críticas neste domínio para Myrdal e Hirschman[165]).

A descrição mais ou menos detalhada das reminiscências da Economia do Desenvolvimento, em termos da NGE, parece-nos fazer todo o sentido, e cremos mesmo que haverá alguma ingratidão (se é que assim se pode falar no domínio da ciência), da parte de Krugman, relativamente aos seus percursores neste domínio.

Efectivamente, não nos podemos esquecer que a ideia central da "circularidade causativa" (*circular causation*), que dá origem à cumulação causativa (*cumulative causation*) - conceitos que Myrdal (1957) desenvolve de maneira muito clara -, é um dos aspectos centrais dos processos de desenvolvimento regional, nacional e internacional que a NGE utiliza recorrentemente nos seus modelos e que, entre outras coisas, fomenta a ideia dos *linkages*, também estes abordados de forma directa por Hirschman, outro dos autores cujo papel Krugman (1995) desvaloriza, precisamente a propósito deste conceito, de uma forma altamente depreciativa (e, em nosso entender, fortemente exagerada[166].

---

[164] A propósito da falta de formalização dos modelos da economia do desenvolvimento,, Krugman (1995: 24-5) refere: "*From the point of view of a modern economist, the most striking feature of the works of high development theory is their adherence to a discursive, nonmathematical style. (...) development economics was archaic in style even for its own time. (...) This lack of formality was not because development economists were peculiarly mathematically incapable. (...) Moreover, the development field itself was at the same time generating mathematical planning models – first Harrod-Domar growth models, then linear programming approaches – that were actually quite technically advanced for their time.*"

[165] Especificamente quanto a Hirschman e Myrdal, as palavras, em grande parte injustas, no nosso modesto entender, de Krugman (1995:26), são as seguintes: "*Some development theorists responded by getting as close to formal models as they could. (...) But others at least professed to see a less formal, less disciplined approach as a virtue. It is in this light that one needs to see Hirschman and Myrdal. These authors are often cited today (by me among others) as forerunners of the recent emphasis in several fields of strategic complementarity. In fact their books marked the end, not the beginning of high development theory.* "

[166] Vide Krugman (1995: 26-7).

Na verdade, não é difícil perceber que a NGE acaba por ser, em si mesma, um "aglomerar" de ideias prévias, numa estrutura modelar altamente matematizada, no sentido em que a maior parte daquilo que a NGE utiliza como ferramentas dos seus modelos são ideias que já foram descobertas há muitos anos no domínio da teoria da localização industrial e da ciência económica regional (Ottaviano e Thisse, 2004; Glaeser e Kohkhase, 2003). Head e Myer (2004), por seu turno, chamam a atenção, precisamente, para o fraco reconhecimento que Krugman e, de uma maneira geral, muitos dos teóricos da NGE, atribuem aos seus antecessores: "*Krugman and many of the other 1990s contributors to the NEG gave little acknowledgement to its antecedents in regional science and in location theory*".

Como lembram Head e Mayer (2004), a literatura empírica que se tem debruçado sobre a temática da NGE continua muito incipiente, quer em metodologia, quer em termos de resultados práticos, não se tendo ainda, sequer, estabelecido um consenso sobre a sua aplicabilidade e, consequentemente, a comparabilidade dos trabalhos que têm sido desenvolvidos neste domínio. Assim, falta actualmente o desenvolvimento de trabalhos que permitam validar empiricamente, ou refutar, o enquadramento que a NGE pressupõe.

A Ciência Regional

Dentro da ciência regional, dois autores merecem a atenção particular da NGE: Pred (1966), com a teoria do "*base-multiplier analysis*", que Krugman (1995) considera como uma variante da "teoria do *big push*" (de Rosenstein-Rodan), e também Harris (1954) com a ideia da "análise do potencial de mercado".

Pred (1966) defende a ideia que uma região apresenta geralmente dois tipos de actividades económicas: uma direccionada para o exterior – um sector exportador – que visa sobretudo satisfazer necessidades de outras regiões ou países; outro tipo de actividades económicas – um sector doméstico – voltadas sobretudo para a satisfação

das necessidades da própria região. Inicialmente admite-se que a economia da região consegue crescer, até um ponto em que as economias de escala que origina lhe permitem substituir algumas importações, passando a realizar a produção no mercado localmente. Esta evolução, vai expandir os mercados de trabalho da região, atraindo trabalhadores de outras regiões os quais, por sua vez, irão ajudar a expandir o mercado. Esta expansão posterior do mercado pode vir a originar um segundo *round* de desenvolvimento, que se processará a uma escala superior do anterior e se tenderá a repetir continuamente. Será possível tornar este processo mais elaborado com a introdução de *forward* e *backward linkages*, que passarão a atribuir uma importância crescida ao sector exportador, em termos do desenvolvimento da região.

Pred desenvolve então, a partir deste princípio, a análise do multiplicador de base, que evidencia precisamente que a razão de ser de uma região é o seu sector exportador. É este sector que determina a dimensão da região e, assim, do seu mercado doméstico que há-de ser servido pelo respectivo sector doméstico. Assim, a expansão da região tem a ver com a capacidade de expansão da sua base exportadora e com o efeito catalizador, em termos de rendimento, que esse sector tiver inerente, o qual haverá de determinar a procura – e, assim, a expansão maior ou menor, ou mesmo a contracção – no sector doméstico.

Assim, esta relação pode dar origem a um processo cumulativo de crescimento regional[167] – na linha, aliás, da cumulação causativa referida por Myrdal (1957) o qual, em certa medida, para além de apresentar motivos importantes para a aglomeração que é visível nas nossas economias, denota também a extrema importância da existência de vantagens iniciais, ainda que muito pequenas, devido a "acidentes da história", na explicação dos padrões de localização, e de desenvolvimento, de determinadas regiões.

Apesar de, teoricamente, a ideia desenvolvida por Pred ser extremamente interessante, para efeitos da sua tradução prática para os modelos da NGE, a mesma necessita de uma formalização rigorosa[168], para além de que se torna necessário explicitar qual a estrutura

[167] Este efeito cumulativo, como facilmente se demonstra, funcionará a uma escala diferente quando considerado no sentido do crescimento (ou seja, quando o sector exportador está a crescer), comparativamente à situação em que se considera uma contracção do sector exportador.

[168] Esta ideia é, em parte, recuperada nos modelos da NGE através de uma equação fundamental desses modelos: a equação de salários (ou *wage equation*). Como veremos, esta equação, tem inerente a ideia de

concorrencial e de mercado em que os sectores (doméstico e exportador) operam, afim de melhor poder prever a sua evolução e mesmo interacção, ou seja, é uma análise que, sendo interessante, padece de fundamentos microeconómicos (Fujita et al, 1999).

Harris (1954), foi igualmente importante na génese da NGE, principalmente pelo conceito de "potencial de mercado" que este autor introduziu no domínio da ciência regional (Krugman, 1995). Na medida original avançada por Harris para o potencial de mercado, esta distância é considerada primordialmente em termos de distância física (cf. Fujita et al, 1999). Ou seja, o potencial de mercado está relacionado com uma média ponderada do poder de compra de todas as localidades a que o mercado dá acesso, sendo essa ponderação medida em função inversa da respectiva distância da localidade onde o poder de compra é medido para a localidade cujo potencial de mercado se procura avaliar.

Apesar de reconhecerem algumas vantagens na análise de HArris, relativamente à de Pred, Fujita et al (1999), ambas as análises parecem possuir um ponto fraco essencial, o qual residirá na sua falta de fundamentos microeconómicos (Krugman, 1995).

A ciência regional, todavia, apresenta assim, na perspectiva de Fujita et al (1999) várias lacunas que, como referimos, não as permitem considerar seriamente em matéria de ciência económica, a saber: a natureza *ad hoc* dos seus modelos; a sua enorme abrangência de análise; e a ideia de que há muitos factores que ficam por explicar (em aberto) nas conclusões das teorias que a sustentam e, mais uma vez, o problema da incapacidade de lidarem formalmente com uma estrutura de mercado que só faz sentido que seja uma forma de concorrência imperfeita (Krugman, 1995).

---

que as empresas podem pagar salários tanto mais elevados quanto melhor o seu acesso aos mercados, em virtude do efeito dos *backward linkages* que essa situação origina. Não obstante, por detrás desta ideia dos modelos da NGE estão pressupostos que se podem questionar na realidade, com sejam: a ideia de que as empresas activas nunca obtêm lucros na sua actividade – o que é, aliás, um dos pressupostos questionáveis da concorrência monopolística, como veremos mais adiante; ou a ideia, inerente ao pressuposto anterior em como, no curto prazo, o equilíbrio é possível com a possibilidade de ocorrerem entradas e saídas rápidas no mercado de empresas, afim de aproveitarem eventuais situações de lucro supra-normais. Para além de representarem pressupostos que deixam de lado o verdadeiro carácter concorrencial inerente aos mercados de concorrência monopolística, na prática, ambos os pressupostos são questionáveis do ponto de vista teórico, como fica bem patente em Robinson (1977).

Apesar destas lacunas, a utilização prática das ideias da ciência regional para trabalhos de planeamento regional, para planeamento de transportes e também como um importante auxiliar de decisões políticas, levam Fujita et al (1999) a considerarem-na - a par das ideias da Economia Urbana anteriormente referidas -, como um importante auxiliar para uma modelação mais rigorosa dos seus modelos formais[169]. Talvez por isso, mais que promover um corte formal com estas ideias que se encontram na génese da NGE, os seus autores propõem-se, efectivamente, continuar o trabalho desenvolvido por estas teorias, agregando-as, se necessário, e dando-lhes uma formalização e rigor mais adequados aos modelos económicos.

Embora os autores da NGE não o refiram explicitamente na sua obra de 1999, consideramos ainda aqui se podem incluir entre os percursores da NGE, ainda outros ramos da ciência, mais descritivos e, por isso mesmo, supostamente menos rigorosos do ponto de vista formal, que se debruçam sobre a análise das regiões, nomeadamente a Geografia Económica (que se pode enquadrar dentro da ideia de ciência regional, embora os autores da NGE raramente se refiram à mesma) e, igualmente, a própria História ou a Sociologia, ciências por natureza mais descritivas e, por isso mesmo, de menor aceitação no ramo da Economia.

A Geografia Económica e a Nova Geografia Económica

A localização das pessoas e das actividades económicas determina a natureza e a qualidade das nossas vidas. Este é um princípio que leva economistas e geógrafos a partilharem a convicção central acerca da importância da análise do espaço (Glaeser, 2000). Todavia, não podemos afirmar que esta partilha de ideias seja suficiente para originar uma convergência de interesses, nem sequer de ramos científicos.

Já aqui referimos a relação entre a denominada ciência regional e a NGE, na visão dos autores da NGE. Embora seja algo, de algum modo, relegado para segundo plano - como se pode constatar pela quase ausência de referência directa ao assunto quer em

[169] Nas palavras de Fujita et al (1999: 25) "*they can serve as back-of-the-envelope "models of the models", helping us develop intuition without the algebraic complexity that easily emerges when one tries to dot all is and cross all ts*".

Fujita et al (1999) e, também, em Krugman (1995) -, uma das disciplinas que tem origem na ciência regional é a geografia económica[170].

Apesar desta postura da NGE, não deixa de ser interessante notar, o interesse crescente que esta disciplina vem assumindo no seio da ciência económica. Este interesse é bem visível no facto de Krugman reconhecer que a especialização industrial das regiões e da concentração espacial da indústria ser de tal modo importante que justificaria a aceitação da geografia económica como uma subdisciplina dentro da economia, nas suas próprias palavras "*on a par with or even in some senses encompassing the field of international trade*" (Krugman, 1991: 33)[171].

Independentemente das considerações acerca da disciplina que é mais importante e do seu enquadramento epistemológico, neste ponto particular da dissertação, preocupar-nos-emos, fundamentalmente, em mostrar uma visão alternativa da relação entre a geografia económica e a NGE, agora privilegiando mais a própria visão dos geógrafos económicos.

Na sua génese, o ramo da Geografia Económica foi desenvolvido tendo como base de análise a estrutura das economias nacionais, reflectindo uma preocupação de afectação óptima do espaço das actividades económicas, fosse no domínio teórico, ou no campo do empirismo. A geografia económica das nações era o resultado deste tipo de análise, reduzindo-se o nível de análise para escalas espaciais menores, na base da dotação de factores geográficos específicos e de vantagens comparativas. A economia mundial era

[170] Como Martin (1999) refere, durante os anos 50 e 60, o espírito geométrico básico de Lösch e dos seus antecessores deu lugar a duas disciplinas autónomas: a ciência regional e a geografia económica. Apesar de partilharem os mesmos fundamentos, cedo estes dois ramos divergiram profundamente. Cerca dos anos 70, a ciência regional, liderada por Isard (1956, 1960) tornou-se "uma teoria do abstracto, altamente matemática e esotérica" acerca do equilíbrio do espaço económico, dando continuidade às teorias de localização económica germânicas. A geografia económica, por seu turno, evoluiu para "assuntos mais eclécticos e empiricamente orientados, dos quais a teoria neoclássica derivada da teoria da localização se foi progressivamente deslocando". A geografia económica vai, todavia, buscar muitos dos seus princípios a ideias da economia neoclássica (como é o caso dos modelos de ciclo económico keynesianos, a teoria da cumulação causativa myrdaliana, ou das noções marxistas de acumulação desigual). Principalmente desde os anos 80 a geografia económica sofreu uma expansão mais vigorosa, incorporando modelos das teorias de regulação de inspiração francesa, dos modelos schumpeterianos da evolução tecnológica e da própria economia institucional tendo, mais recentemente, começado a abranger ideias e conceitos provenientes da sociologia económica e da própria antropologia.

[171] "Curiosamente", Porter (1991: 790), a este propósito, refere numa nota-de-rodapé, o seguinte: "*My theory sees geographic concentration as part of the more general process by which advantage is created and sustained. While economic geography has not been seen as a core discipline in economics, my research suggests that it should be*".

encarada como um somatório de espaços nacionais diferenciados e, como consequência, a Macroeconomia acaba por assumir uma predominância crítica em termos da Geografia Económica, sendo as nações encaradas como a base de todo o comércio internacional. Neste contexto, as regiões eram por vezes discutidas, mas encaradas como blocos de nações, em vez de unidades sub-nacionais:

> "(…) *just as macroeconomic policy-makers denied the relevance of internal spatial economic units, so national policy-makers denied sub-national industry interests a place in trade negotiations. Even now, the most important multilateral policy-making institutions are dominated by nations, their interests and perspectives, not places. This was taken for granted until trade blocs like the European Union began the process of market integration coupled with a common currency, thereby putting in play (economically and politically) the relevance of national borders.*" (Clark et al, 2000)[172].

A geografia económica é, no fundo, um corpo científico que procura formular teorias de desenvolvimento regional, de orientação explicitamente histórica, com o intuito de descobrir os mecanismos e processos envolvidos na evolução desigual do espaço económico, através dos tempos. Recorrendo, tal como acontece na economia, a conceitos que têm envolvida uma certa historicidade, como é o caso de conceitos como mercado, capital, trabalho, empresa, concorrência, procura, desenvolvimento regional, etc., a geografia económica analisa a combinação dos factores naturais com os aspectos relacionados com a dinâmica espacial, da concentração industrial, e dos processos de desenvolvimento regional, procurando perceber as desigualdades existentes à luz de muitos conceitos e teorias que derivam da própria economia (Martin, 1994)[173].

[172] Tal como expressámos no capítulo anterior, esta mudança de paradigma pode ser considerada como uma decorrência natural do próprio processo da globalização. Em espaços de integração económica mais profunda, a mudança de paradigma expressa-se, como referido em Clark et al (2000), na seguinte situação: "*in a nutshell the question has become 'Where in Europe will automobiles be produced?' rather than 'What determines the relative economic performance of the German, French, and Italian automobile Industries?'*"

[173] Esta constitui uma importante explicação para, por um lado, a multiplicidade de conceitos diferenciados e, por outro lado, das diversas teorias, que a geografia económica apresenta para explicar os fenómenos a que se dedica. Baseando-se os geógrafos em três possíveis escolas económicas (clássicas/neoclássicas; keynesianas/neo/pós-keynesianas ou marxistas), é possível que as suas explicações finais para os processos de desenvolvimento difiram entre si, consoante o ponto de partida para a abordagem que os seus autores seleccionem.

Partindo de um campo de análise inicialmente distinto, a NGE surge no contexto da teoria económica, como uma interessante abordagem alternativa, na medida em que, ao contrário das teorias económicas existentes, ela parte da microeconomia para explicar as dinâmicas regionais de crescimento e padrão de comércio, não padecendo, *a priori*, das falácias dos modelos económicos tradicionais para análise do crescimento ou do comércio internacional. Além disso, ela corta com a ideia "obrigatória" da nação como base privilegiada de análise. A nação passa a ser uma num conjunto de hipóteses de análise, onde a região (normalmente subnacional) parece assumir relevância crescente.

Todavia, as metodologias usadas pelos geógrafos da economia, por contraste aos economistas da geografia parecem estar em campos tão opostos como a designação das ciências o parece demonstrar.

A utilização dos métodos típicos da análise geográfica – onde se revela uma preocupação ecléctica eminentemente prática e, talvez por isso, mais descritiva - fica bem patente na definição de Scott (2000), acerca do conceito de Geografia Económica:

> *"(...) economic geography can be seen as a peculiar mix of concepts, methods, cultural conventions, human interests, practices, and empirical concerns that make it fully continuous ontologically with all other concrete social or historical phenomena (cf. Barnes 1974; Barnes et al. 1995; Foucault 1969; Latour 1991; Rorty 1979). By the same token, economic geography would seem to offer itself as an especially sensitive (or 'Foucauldian') case of the logic of disciplinary activity, compared with, say, physics or chemistry whose highly abstracted and theorized state imbues them with the spurious appearance of ahistorical autonom."* Scott (2000: 18, in Clark et al, 2000).

Sheppard (2000) observa a este respeito, as enormes diferenças em termos da abordagem feita pela economia face às que são apanágio da geografia que, há medida que a economia deixa cair o seu vasto *background* e se foca num paradigma principal, enraizado em modelos matemáticos de mercados competitivos ou quase-competitivos, o interesse dos economistas na geografia tem sido cada vez mais condicional, insistindo para que ela se conforme dentro destes moldes. Pelo contrário, o reconhecimento por parte da ciência geográfica da multiplicidade de visões filosóficas que é preciso

conciliar para se chegar a uma visão racional e adequada do mundo, fez com que os geógrafos considerassem a visão economicista da geografia cada vez mais constrangedora e limitativa. Este movimento, cf. Sheppard (2000) fez, por seu turno, com que os geógrafos se voltassem cada vez mais para aqueles domínios da economia que os economistas cada vez mais vão desconsiderando.

Na verdade, os geógrafos reclamam para o seu sub-ramo Económico, muitas das áreas sobre as quais a NGE se debruça[174]. Clark et al (2000, p. vii), defendem que a Geografia Económica, sendo uma sub-disciplina da Geografia, constitui um campo crescente de estudo para a Ciência Económica. Para estes autores a Geografia Económica preocupa-se fundamentalmente com a distribuição espacial das empresas, das indústrias e das nações no seio da economia global emergente, em todas as suas manifestações. Assim, encontra-se firmemente ancorada nas Teorias da Localização bem como nos métodos e técnicas de optimização associados com a teoria económica em geral.

Para Scott (2000), não parecem hoje restar quaisquer dúvidas em como, nas últimas décadas, a geografia económica desempenhou um papel crucial, ao permitir contradizer uma visão comum relativamente às ciências sociais, que preconizava que o espaço geográfico assume uma relevância negligenciável no que respeita à análise dos aspectos económicos. Para este autor, está hoje mais que provado que o espaço se torna mais importante com a passagem da história; não apenas porque ele tem a ver com a capacidade de oferta de recursos estratégicos, no sentido de desenvolvimento de maiores capacidades de reacção e de diferenciação, mas também porque, concomitantemente, este espaço encontra-se ligado a formas peculiares de acção política e social, os quais constituem uma combinação em permanente mutação, em matéria de interesses territoriais na nova economia global.

Sendo certo a importância do factor espaço[175], e tendo-se chegado a esta conclusão em diversas disciplinas, pode todavia dizer-se que, apesar de incidirem sobre o mesmo tipo

[174] Uma melhor percepção desta realidade pode ser obtida em Scott (2000: 22-44), artigo onde este autor faz uma interessante análise da génese temporal e espacial da NGE e da Geografia Económica, fundamental para se perceber a intersecção entre estas duas disciplinas e, em parte, o antagonismo que hoje vigora entre os teóricos destes dois interessantes ramos explicativos da Economia actual.

[175] Mais que não fosse, como afirma Sunley (1996), porque o nosso conhecimento do mundo acaba sempre por estar dependente dos conceitos inculcados em nós pela epistemologia e pelas interpretações oriundos da comunidade ou comunidades onde nos inserimos (Sunley, P. (1996) "Context in economic

de problema: "*a explicação para a configuração espacial das empresas, indústrias e nações no âmbito da economia global emergente, em todas as suas manifestações*" (Clark et al, 2000), enquanto no âmbito da Geografia Económica o produto dos trabalhos versa sobre as temáticas da globalização, o crescimento e declínio das regiões e a reestruturação dos sistemas económicos, já no campo da NGE as principais preocupações têm a ver com as economias da aglomeração, os rendimentos crescentes e a concorrência imperfeita. Consequentemente, aquilo que se constata é que, não obstante a forte intersecção existente entre o ramo da Economia e da Geografia - quer nos problemas que são alvo de estudo, quer em termos das metodologias (baseadas, fundamentalmente, nos métodos quantitativos) que, hoje em dia, são já partilhadas pela Geografia Económica e pela NGE -, pode dizer-se que não existe hoje ainda uma corrente única que vise unificar as abordagens. Talvez este facto justifique o surgimento, nomeadamente do lado da Geografia, de um conjunto de teóricos com uma postura crítica, embora construtiva, face aos desenvolvimentos verificados no domínio da NGE[176].

Este dilema parece concretizar a visão vineriana relativa ao carácter ecléctico que deve ser apanágio da Economia (Viner (1953 [1961]: 33)[177]. Todavia, a propósito da relação entre a Geografia Económica e a NGE, e deste espírito de eclectismo defendido por Viner, a distância que parece "abater-se" sobre os autores destes dois ramos científicos, parece-nos relevante, como fica bem patente na afirmação de Krugman (2000: 49), segundo o qual:

---

geography: the relevance of pragmatism", *Progress in Human Geography*, 20: 338-55, In Scott (2000), op. cit.).

[176] Como se percebe, este é um debate difícil pois, cf. Clark et al (2000) "…setting claims made amongst others by Krugman (1991), Fujita et al (1999) in economics, and Scott (1998) and Storper and Salais (1997) in geography, there are no settled recipes for research and no conclusive statements of the proper scope of economic geography.". Além destes nomes do lado da Geografia, entre os principais críticos da NGE, destacaríamos ainda o nome de Ron Martin (1996, 1999, 2001 e 2003).

[177] Em particular Viner refere-se ao caso da lei dos rendimentos decrescentes que, segundo ele, sendo uma lei que tem a ver "com a tecnologia, com a química agrícola ou da engenharia da produção" talvez devessem ter sido primeiramente descobertas naquele âmbito e não na Economia. Porém, como refere, tendo sido descobertas por Turgot e pela primeira Escola Clássica Inglesa, seria aproveitada de forma "extravagante" por Justus Liebig, o pioneiro da moderna química agrícola. Semelhante situação ocorreu com a questão da "utilidade decrescente" a qual, tendo por base a Psicologia, seria mais lógico ter sido descoberta naquele domínio....

> *"A man from Mars – or from the real world – would be surprised to find that economic geography and the theory of international trade are sharply distinct fields, with few intellectual or personal links."*[178]

Uma ideia do fosso que actualmente existe entre os teóricos destas das disciplinas pode ser igualmente observada nas declarações de Peck (2000), referentes, não apenas à forma como os geógrafos económicos e os economistas geógrafos encaram o mundo, mas igualmente, relativamente às metodologias que cada um destes corpos teóricos utiliza para os analisar. Deste modo, Peck (2000: 63) conclui:

> "*Geographical economists like Paul Krugman will occasionally dip into economic geography, but for the most part the two subdisciplines are not on the same page, philosophically or methodologically*".

Talvez uma das melhores sínteses acerca das diferenças que existem hoje entre a geografia económica e a NGE seja a que é apresentada em Martin (2003), conforme quadro abaixo:

[178] Talvez por isso, Meardon (2001) é peremptório ao afirmar – num interessante artigo onde faz uma resenha histórica e isenta, analisando as reminiscências da NGE -, que este corpo teórico, ao contrário de outros que se dedicam à temática regional, não apresenta, efectivamente, um carácter interdisciplinar: "*The new economic geography lies well within economics proper: it is an offspring of international trade theory, with models characterized by increasing returns, factor mobility, and transportation costs*". Este fosso começa por manifestar-se na "rivalidade" assente no nome escolhido. Assim, por exemplo, Brakman et al (1999) sugerem que esta nova "corrente" económica, em vez de "*New Economic Geography*" seja apelidada de "*New Geographic Economics*".

Comparação entre as duas 'Novas Geografias Económicas"

	NOVA GEOGRAFIA ECONÓMICA (Economia)	**GEOGRAFIA ECONÓMICA (Geografia)**
Teoria Económica	Extensão da teoria principal para incorporar os rendimentos de escala crescentes e a concorrência imperfeita afim de produzir uma nova teoria microeconómica de localização.	Foco crescente na economia mais heterodoxa, especialmente na Economia Institucional, e na Sociologia Económica e Teoria Cultural.
Fundamentos Epistemológicos	Positivista e deductiva: teorização abstracta. Busca da Teoria Universal do tipo "*top-down*" do espaço económico.	Crítica realística e pragmática. A teoria universal é rejeitada a favour das explicações construídas "a partir de baixo"
Metodologia	Assente na construção de um modelo matemático formal. Simulações numéricas em vez de testes empíricos.	Discursiva e empiricamente fundamentada, intensiva e frequentemente orientada para estudos de caso e para os principais actores.
Concepção do Espaço Económico	Como espaços de lugares/localidades; geralmente abstractos e geométricos. Assumidos como o resultado do equilíbrio múltiplo gerado por um *trade-off* fundamental entre rendimentos de escala e custos de transporte.	Como altamente complexo, na base de uma produção histórica relacional do espaço de lugares, fluxos e redes, sem pressupostos quanto a equilíbrio espacial.

Foco de Estudo	Em primeiro lugar a aglomeração espacial e a especialização em toda a escala geográfica.	Sistemas de produção localizados mas, também, o desenvolvimento regional, de uma maneira geral, tal como o consumo, regulação e governação.
Papel da História e das Instituições	Este é ignorado, ou reduzido a uma "solução sequencial" de modelos sob diferentes valores de parâmetros e "condições de partida".	Considerados aspectos centrais, e básicos para a dependência "sequencial da evolução do espaço económico"

Tabela 2. 2: Comparação entre a Geografia Económica e a Nova Geografia Económica

Fonte: Martin (2003)

Em suma, esta aparente dicotomia teórica entre a NGE e a própria geografia económica apenas demonstra que esta é, assim, uma área de pesquisa viva e dinâmica, onde os progressos poderão ajudar a melhor compreender os processos que hoje ocorrem na nossa sociedade, ajudando assim a melhor prever e, em certa medida, orientar, o futuro que nos aguarda[179].

No âmbito desta tese, procuraremos explorar um pouco melhor a NGE, averiguando acerca do seu potencial explicativo para o processo de integração europeia e, em

[179] Na verdade, não compreendemos como é que, neste debate, a própria Gestão não assume um papel mais preponderante, tanto mais que, como afirmam Clark et al (2000): *"While the re-emergence of economic geography can be argued as being due to the increasing economic significance of sub-national regions and supra-national regions relative to the nation-state, we really mean to suggest that the geographical scale of economic activity and the geographical allocation of economic activity are increasingly open questions of corporate strategy."*. Esta é, precisamente, uma temática que contamos desenvolver mais em pormenor no Capítulo IV do presente trabalho.

particular, para a situação da evolução previsível da economia portuguesa. Consideramos que o manancial teórico envolvido na NGE pode funcionar, efectivamente, como uma excelente base teórica explicativa do cenário onde se movimentam as empresas nacionais, revelando-se desta forma crucial para se poder analisar devidamente os impactos da integração europeia para Portugal, ligando este aspecto de forma decisiva à capacidade estratégica evidenciada pelas empresas portuguesas ao longo deste processo. Neste sentido, procederemos de seguida à abordagem em pormenor dos diferentes modelos explicativos da NGE, começando pela análise dos seus pressupostos.

O pressuposto da Concorrência Monopolística

Como veremos, os modelos da NGE baseiam-se primordialmente em cenários onde prevalece a ideia de rendimentos de escala crescente e da concorrência monopolística a ela associada. Assim, justifica-se, neste ponto, uma abordagem mais detalhada a este conceito, afim de melhor se perceberem algumas implicações dos modelos utilizados.

A ideia das vantagens comparativas, teve origem em Ricardo, e foi apanágio da teoria de HO para o comércio internacional, constituindo o paradigma económico dominante, pelo menos, até ao fim da década de 80 do século XX. O corte com este princípio (ou, pelo menos, o surgimento de alternativas à sua explicação) é feito com a introdução da ideia dos Rendimentos de Escala Crescente. Assim, de uma forma geral, afim de usufruir das economias de escala, qualquer país deve concentrar-se (especializar-se) na produção de um número limitado de bens (Krugman e Obstfeld, 2001). Será, assim, através do comércio internacional, que o consumidor não sairá a perder em termos da variedade de bens que tem ao seu dispor para consumo (Ohlin, 1933; Graham, 1923; Feenstra, 2002).

Como já era reconhecido por Marshall (1890, Livro V, Cap. 6), o problema da estrutura de mercado constituiu o principal problema de qualquer modelo económico que pretendesse lidar com o tema dos rendimentos crescentes e da concorrência imperfeita (Fujita et al, 1999; Krugman, 1995; Spence, 1983).

Assim, os rendimentos de escala crescentes só poderão ocorrer no âmbito de uma estrutura de mercado que preconize a possibilidade de concorrência imperfeita – em particular, perante uma estrutura híbrida entre a concorrência perfeita e o monopólio – e, não obstante esta ideia ser reconhecida desde há muito tempo em Economia, efectivamente a sua aplicação e desenvolvimento só se tornaria praticável a partir da modelação (que a viria a permitir tratar analiticamente) feita em 1977 por Dixit e Stiglitz[1]. Na prática, Dixit e Stiglitz - doravante designado por DS -, partem da ideia de

[1] Como reconhecem Fujita et al (1999: 18): "*Marshall's trinity of external economies has proved notoriously hard to model in any formal way*". Por outro lado, cf. Feenstra (2002: ch. 5), este modelo

concorrência monopolística avançada por Chamberlin (1934, 1950)[2] dando-lhe uma formulação matemática.

O pressuposto do mercado de concorrência monopolística tem inerente, em primeiro lugar, o conceito de "grupo industrial"[3], ou seja, um grupo de produtores "*where potential commodities (...) are good substitutes among themselves, but poor substitutes for the other commodities in the economy*" (DS, 1977). Nesta óptica, assumindo-se igualmente a diversidade de produtos como uma característica essencial da concorrência monopolística, esta pode ser considerada no modelo usado por DS (1977) de duas formas distintas: "*different consumers using different varieties, or as diversification on the part of each consumer*".

Outro pressuposto que está subjacente às condições do mercado de concorrência monopolística é a existência de um elevado número de empresas[4], cada uma das quais com uma quota de mercado insignificante e com igual oportunidade de conquistar uma porção da procura total da indústria proporcional às demais existentes no mercado. Apesar desta atomização de produtores, típica de um mercado de Concorrência Perfeita, a diferenciação faz com que se verifiquem características normalmente associadas a mercados de monopólio:

---

reporta-se a Edward Chamberlin (1936) e Joan Robinson (1933) que apresentaram, a este propósito, detalhadas análises gráficas. Todavia, o uso generalizado destes modelos teve de esperar pela sua formulação matemática mais apurada. Apesar da formulação mais conhecida e utilizada no domínio económico ser a apresentado por Dixit and Stiglitz (1977), são atribuídas igualmente a Lancaster (1975, 1979) e Spence (1976), importantes desenvolvimentos nestas matérias.

[2] Chamberlin (1950) advoga que: *"... the welfare ideal itself (as well as the description of reality) involves a blend of monopoly and competition and is therefore correctly described as one of monopolistic competition.*". DS (1977) partem desta ideia - "*The basic issue concerning production in welfare economics is whether a market solution will yield the socially optimum kinds and quantities for commodities*" – afirmando que esta questão deve ser pensada na óptica das economias de escala, reconhecendo todavia que tal implicará, à partida, alguma perda em termos de bem-estar: "*With scale economies, resources can be saved by producing fewer goods and larger quantities of each. However, this leaves less variety, which entails some welfare loss*".

[3] Este é, aliás, um conceito controverso em economia, tendo sido alvo de inúmeras críticas pela forma "vaga" ou "imprecisa" como pode, na prática, vir a delimitar o nível de análise, na medida em que, levado ao extremo, este conceito pode significar todo o mercado (entre os principais críticos vide Stigler, 1968, *The Organization of Industry*, Chicago and London, The University of Chicago Press). Com opinião contrária, veja-se por exemplo Stiglitz (2000), onde é feita uma interessante abordagem a este tema.

[4] Na verdade, embora possa ser este o caso – que ajudará a melhor considerar a hipótese de concorrência perfeita no modelo considerado -, o número de empresas a considerar acabará sempre por depender da dimensão dos mercados que se considerem: mercados maiores terão mais empresas e vendas por empresa, em princípio os consumidores terão preços menores e maior variedade de produtos à sua disposição. O contrário ocorrerá em mercados de menor dimensão (cf. Krugman e Obstfeld, 2001).

"each producer is regarded as a monopolist, the demand for whose product is more or less elastic, depending on the extent to which he is subject to the competition of substitutes for his products" (Chamberlin, in Schumpeter et al, 1934).

Estas características de monopólio fazem, assim, com que as empresas sejam, na prática, "*price setters/makers*"[5], ou seja, elas têm algum poder para influenciar o mercado: seja variando directamente o preço dos próprios produtos; seja variando a quantidade produzida de modo a influenciar o preço dos bens; seja ainda aumentando as vendas de forma a provocar uma redução do preço. Todavia, na medida em que no "grupo de indústrias" onde concorrem, cada firma se assume como "*price taker*" dos preços praticados pelas outras empresas concorrentes para os produtos substitutos dos seus, não se pode falar de interdependência das políticas das empresas, como ocorre numa situação de oligopólio.

Assim, enfrentando curvas de procura negativamente inclinadas – em virtude de estarem num mercado com produtos substitutos (ainda que imperfeitos) –, estas empresas funcionam, todavia, de forma independente entre si, o que tem subjacente o facto dos efeitos de qualquer acção de uma empresa sobre as demais (seja em matéria de preços ou de quantidades) poderem ser considerados negligenciáveis, pelo menos no curto prazo.

Assumindo-se a simetria das empresas dentro de um mesmo grupo industrial - ou seja, na medida em que os produtos são substitutos (embora imperfeitos) e as empresas apresentam estruturas de custos[6] e funções procura idênticas entre si -, está-se perante uma situação em que: se no curto prazo a empresa altera o preço, ou as quantidades produzidas (em função, por exemplo, das suas políticas de I&D, de marketing, etc, que conduzem a uma maior diferenciação dos seus produtos), sem que haja, necessariamente, uma reacção idêntica das demais empresas[7]; no longo prazo já será

[5] Relembre-se que, num mercado de concorrência perfeita, qualquer empresa é um "*price taker*", dado que ela não tem qualquer hipótese teórica de influenciar as condições do mercado.
[6] Cf. DS (1977), as funções de custo utilizadas consideram a possibilidade de economias de escala, na medida em que se compõem de um custo fixo e de um custo marginal constante.
[7] Cf. Frank (1991 [1994]: 426) "*É importante frisar que as empresas individuais não têm justificação para não perceber que os preços das empresas que se encontram numa situação semelhante tendem a mover-se conjuntamente. Pelo contrário, cada empresa pode estar perfeitamente consciente do facto. Mas também percebe que os seus próprios movimentos de preço não são o que causa a alteração do comportamento das outras empresas*".

expectável que, numa perspectiva estática, os efeitos da actuação estratégica das outras empresas concorrentes faça com que as mesmas evoluam - em termos de quantidades e preços -, no mesmo sentido.

O pressuposto anterior é reforçado com a admissibilidade de liberdade de entrada[8] e de saída de empresas no mercado[9], bem como de uma diferenciação de produtos, em que cada empresa produz um produto ou serviço diferente dos seus rivais, enfrentando uma curva de procura negativamente inclinada. Como corolário desta realidade será expectável que, num mesmo local, exista apenas uma única empresa produtora de um determinado produto[10].

Tal como em concorrência perfeita, o equilíbrio em concorrência monopolística ocorre quando os lucros forem maximizados, ou seja, quando o Custo Marginal igualar os Proveitos Marginais (Yntema, in Schumpeter et al, 1934; DS, 1977; Feenstra, 2002).

Todavia, uma vez que as curvas de Custos Marginais e de Proveitos Marginais são mais elásticas do que em situação de monopólio (na medida em que existem mais produtos substitutos disponíveis), os lucros dependem da "força da procura", traduzida em termos da posição e elasticidade da respectiva curva da procura[11]. Tal situação origina que, no

[8] No pressuposto referido de igual oportunidade de conquista de uma porção da procura total do mercado, por parte de qualquer empresa - inclusive pela novas empresas que acabaram de entrar no mercado -, e também pelo facto da procura pelos bens de uma empresas depender, entre outras coisas, do número de produtos similares disponíveis e dos preços das outras empresas na mesma indústria, a entrada de novas empresas traduzir-se-á, "irremediavelmente", de acordo com os pressupostos da teoria, numa redução - proporcional ao número de entradas -, da quantidade que cada uma das empresas estabelecidas podem vender a um dado preço. Assim, no modelo de Chamberlin, o efeito da entrada de novas empresas na indústria, atraídas por lucros supra-normais do mercado no curto prazo, traduz-se numa deslocação para a esquerda da curva de procura de cada empresa, ou seja, numa redução dessa procura, facto que deverá originar um reposicionamento da dimensão do stock de capital e do nível de maximização que produz o lucro máximo, de cada empresa (Frank, 1991 [1994]).

[9] Naturalmente as entradas ocorrerão até que a empresa marginal consiga atingir, no máximo, o *breakeven* de exploração.

[10] Devido ao gosto dos consumidores pela variedade, à admissibilidade de rendimentos de escala crescentes e ao número ilimitado de variedades que o mercado admite como hipótese, cada variedade acaba sendo produzida apenas numa única localidade, por uma única empresa especializada, de modo que o número de empresas corresponderá ao número de variedades de produtos oferecidas no mercado. Além disso, não se considera a existência nem de economias de gama, nem de economias de operação de uma mesma empresa com várias unidades produtivas próprias. A tecnologia é considerada idêntica para todas as variedades produzidas em qualquer localidade considerada e envolve geralmente um custo fixo e um custo marginal. Na versão mais básica dos modelos da NGE considera-se apenas um factor produtivo que é o factor trabalho (cf. Fujita et al, 1999).

[11] Por seu turno, a curva da procura em concorrência monopolística nunca é perfeitamente elástica, como pode ocorrer no caso da concorrência perfeita, onde os produtos são padronizados (Cf. Chamberlin, In Schumpeter et al, 1934).

curto prazo – tal como numa situação típica de monopólio -, as empresas podem vir a obter lucros supra normais, derivados do preço que o mercado está disposto a pagar pelos produtos oferecidos se encontrar num nível superior ao custo médio da empresa.

Todavia, como já referimos, a inexistência de barreiras à entrada faz com que, em termos de longo prazo, se vá verificando: por um lado, a entrada de novas empresas atraídas pelos lucros supra normais[12]; por outro lado, a modificação dos produtos substitutos de empresas que já operam no mercado, no sentido de os aproximar mais dos produtos com maior sucesso. Estas movimentações, por seu turno, como consequência da redução da procura específica de cada empresa, tem o efeito de ir reduzindo os proveitos médios (verificando-se a sua deslocação para a esquerda) e/ou reduzindo o preço da oferta no mercado, em virtude da maior concorrência estabelecida.

Esta é a situação que origina um equilíbrio de longo prazo, atingido quando a curva de proveitos médios for tangente ao custo médio da empresa de longo prazo - mantendo-se a condição de maximização referente à igualdade entre Custos Marginais e Proveitos Marginais (Feenstra, 2002)[13].

As características da Concorrência Monopolística, comparativamente à situação de Concorrência Perfeita, fazem com que a Longo Prazo, teoricamente, se registem diferentes níveis de equilíbrio entre estas duas hipóteses de estrutura de mercado.

Admitindo-se, por um lado, que a situação de concorrência monopolística é hoje considerada uma aproximação efectiva, do ponto de vista teórico, à real situação de muitos mercados e, por outro lado, que a situação de concorrência perfeita pode ser considerada como um padrão económico de bem-estar – até porque, na ausência de externalidades, o equilíbrio em concorrência perfeita corresponderá a um óptimo de Pareto (Spence, 1983) – estas diferenças entre a situação de concorrência perfeita e a de concorrência monopolística aparecem como determinantes para a consideração da actuação estratégica das empresas.

[12] Esta é, cf. DS (1977), a segunda condição de equilíbrio em concorrência monopolística: "*firms enter until the next potential entrant would make a loss*", condição que, na base do pressuposto de simetria, fará com que todas as empresas intra-marginais tenham igualmente lucro nulo.

[13] Para uma confirmação analítica simples das movimentações normais, a curto e a longo prazo, no mercado de concorrência monopolística, veja-se por exemplo Krugman e Obstfeld (1999 [2001]: Capítulo 6).

Um dos aspectos importantes tem a ver com o facto de, sem considerar a hipótese do comércio internacional, as empresas a operar sob concorrência monopolística poderão obter menores economias de escala pois a diferenciação – que acaba geralmente traduzida numa maior variedade de produtos oferecidos ao consumidor[14], ou em localizações diferenciadas dos produtores -, limita, em certa medida, as possibilidades de expansão sem que se entre em concorrência directa com outros produtores dos locais para onde a empresa se expande e, desta forma, para que se mantenham níveis de rentabilidade sustentável, as empresas podem ser tentadas a reduzir custos, por exemplo, limitando ou eliminando os seus gastos com I&D ou Marketing.

Na prática, esta actuação, para além de poder constituir um contra-senso teórico perante a ideia da concorrência monopolística - baseada na diferenciação de produtos que, como é sabido, muito depende da I&D, como também do marketing, da reengenharia, ou do *design* -, pode justificar-se com a ideia de que a concorrência existente – movida sobre produtos substitutos (embora não perfeitos) -, pode ter como efeito que se acabem por praticar preços inferiores aqueles que seriam os vigentes em regime de monopólio[15]. É igualmente verdade que, tratando-se estes custos, na sua generalidade, de custos fixos, eles incentivarão a exploração de economias de escala ao mais alto nível. Este

[14] Até DS (1977), a modelação da variedade foi tentada apenas de forma indirecta, como foi o caso do modelo espacial de Hotelling ou do modelo das características do produto de Lancaster, e também o modelo da média-variância de selecção de carteiras de Stiglitz. DS, por seu turno, "tomam um caminho mais directo" nesta abordagem, ao considerarem que a convexidade das superfícies formadas pelas curvas de indiferença de uma função utilidade convencional, definida sobre as quantidades de todos os potenciais produtos tem já subjacente o desejo do consumidor pela variedade. Nas palavras de DS (1977) "*Previous analyses have failed to consider the desirability of variety in an explicit form, and have neglected various intra- and inter-sector interactions in demand. As a result, much vague presumption that such an equilibrium involves excessive diversity has built up at the back of the mind of many economists. Our analysis will challenge several of these ideas*".

[15] Como vimos, a concorrência monopolística, por via da diferenciação dos produtos, origina um poder de mercado idêntico ao do monopólio. Todavia a actuação das empresas acontece como se tratasse de uma situação de concorrência perfeita, na medida em que cada empresa tem um produto diferenciado (embora com substitutos disponíveis no mercado). Ou seja, como afirma Krugman (2000: 51) "*Monopolistic competition (...) may be described as an attempt to recognize the existence of monopoly power – and the increasing returns that give rise to that power – while sacrificing as little as possible of the simplicity of good old-fashioned supply and demand. Thus firms have market power, and use it; but they are assumed to act in a purely unilateral fashion, never trying to organize cartels or even tacitly collude on prices. Every firm as a monopoly on its own distinctive product but other firms can introduce products that are (imperfect) substitutes for that product, and the free entry of new firms eliminates any monopoly profits*". Esta realidade pode dar origem, tal como ocorre por vezes em situação de monopólio, à prática de preços discriminatórios entre consumidores, prática imperfeita, embora justificável, quando comparada com os mecanismos típicos da concorrência perfeita (Frank (1991 [1994]).

fenómeno é catalizado quando as empresas passam a actuar nos mercados internacionais (Spence, 1983).

Um dos potenciais efeitos da actuação conjunta dos factores, aliados ao tamanho e a estrutura de custos na indústria, poderá ser a obtenção de lucros supra-normais, por parte de uma empresa, no longo prazo e na mesma indústria, facto que contraria alguns dos pressupostos microeconómicos de equilíbrio a longo prazo[16]. Na verdade, deve assumir-se que a diferenciação, típica da concorrência monopolística, constitui um objectivo genérico das empresas que actuam em mercados deste tipo, sendo parte integrante das suas estratégias. Além disso, a questão que deve efectivamente ser colocada prende-se com a racionalidade de actuação das empresas, por intermédio das suas Estratégias: será que os clientes que compram aos concorrentes monopolísticos ficariam mais satisfeitos se todos os produtos fossem exactamente iguais e custassem um pouco menos? (cf. Frank, 1991 [1994]).

Para além da racionalidade subjacente à maximização da utilidade do consumidor – presente através do aumento das variedades à sua disposição e, assim, numa maior satisfação das suas necessidades particulares –, cremos que a diferenciação, apesar de supostamente poder originar, como já referido, menores possibilidades de economias de escala, terá, por outro lado, justificação do ponto de vista microeconómico.

Diferenciar o produto, ou aumentar a sua diferenciação – por qualquer um dos mecanismos ao dispor da gestão –, deverá ter como resultado a obtenção de uma curva de procura menos elástica (mais vertical) para os produtos de uma empresa, na medida em que ocorre uma diminuição temporária da concorrência que é movida pelos outros produtos substitutos que vão ficando para trás nesta corrida. Esta será, assim, a essência da concorrência de curto prazo, originadora de lucros extraordinários, mas que se pode

[16] Porém, poderá estar em consonância com a realidade empresarial. Na prática, sabe-se que a actuação das empresas, em geral, visa o lucro, quer no curto, quer no médio e longo prazo. Ainda que, no curto prazo, sejam as flutuações da oferta e procura que determinarão a rentabilidade de uma empresa, é sabido que, a longo prazo, essa rentabilidade acabará por ser determinada pela estrutura da indústria. Será ainda esta estrutura que determinará se os "desequilíbrios" numa determinada indústria durarão muito ou pouco tempo a ser corrigidos, bem como as suas consequências (Porter, 1985). A noção de lucro supra-normal em microeconomia estará eventualmente relacionada com a ideia de rendimentos de escala crescente para aquelas empresas que detêm um extraordinário poder de mercado, o qual faz com que consigam lucros acima do normal no médio e longo prazo, como resultado dessa força de mercado e da dinâmica competitiva incutida pelas suas estratégias (vencedoras) de actuação no mercado.

dizer que, num mercado com empresas verdadeiramente competitivas, se tenderá a perpetuar no tempo (atingindo o longo prazo). Neste aspecto, que surge como uma possível implicação do modelo de Chamberlin, podemos afirmar que o modelo é mais realista que a situação de concorrência perfeita. Como afirma Frank (1991 [1994]: 428):

"... no caso de concorrência perfeita, preço e custo marginal são iguais, em equilíbrio. Isto implica que a empresa deve reagir com total indiferença a uma oportunidade de ter uma nova encomenda ao preço de mercado. Por contraste, no caso da concorrência monopolística, o preço excede o custo marginal, o que implica que a empresa deverá receber novas encomendas, ao preço de mercado, com entusiasmo. À parte os períodos de escassez temporal, sabemos de muito poucos casos em que se tenha dado a primeira reacção"[17].

Para além deste facto, o recurso à modelação da concorrência monopolística com base na formulação sugerida por DS (1977) tem, naturalmente algumas vantagens, como sejam (Fujita et al, 1999):

- O facto dos modelos se prestarem a análises de "equilíbrio geral";
- O facto dos mercados de concorrência monopolística terem um grande número de empresas, o que as permite representar como uma variável contínua e, assim, reconciliar dois objectivos aparentemente antagónicos: respeitar a integralidade das opções individuais sob rendimentos crescentes, na medida em que é perfeitamente possível que cada bem seja produzido apenas numa única localidade; e, simultaneamente, representar o valor agregado dessas opções, o que é feito por meio de variáveis contínuas, tal como é o caso da percentagem da produção que é realizada num só local.

[17] A mesma ideia é expressa de forma caricatural em Mankiw (1999: 374-5) quando afirma: "*De acordo com uma velha piada, mercados de concorrência monopolística são aqueles em que os vendedores mandam cartões de Natal para os clientes*".

Externalidades e Economias de Escala na NGE

As ideias relativas às determinantes e importância da localização, a que a NGE recorre, bem como o seu impacto na especialização, não podem ser consideradas propriamente como inovadoras. No final do séc. XIX, autores como Marshall já haviam, de uma forma clara, lançado as sementes sobre os princípios da aglomeração, que viriam a germinar, todavia, só algumas décadas depois[18]. Todavia, Marshall referia-se fundamentalmente às economias de escala que tinham origem em factores exteriores a cada empresa, como uma das causas que originariam a "localização" das indústrias nos seus designados "distritos industriais".

Como vimos, o ambiente de concorrência monopolística que é apanágio dos modelos microeconómicos que são utilizados pela NGE, decorre da assumpção do pressuposto de que as empresas, no decurso das suas actividades, estão sujeitas a rendimentos de escala, que se manifestam ao nível de cada organização empresarial *per si* e não necessariamente ao nível da indústria como um todo (as típicas externalidades)[19].

Estes rendimentos de escala crescentes são, na prática, o resultado da aplicação da lei dos rendimentos marginais crescentes aos factores de produção. De acordo com Marshall (1890 [1920]), aquela proporção em que a natureza intervêm na produção é caracterizada geralmente pela lei dos rendimentos decrescentes, enquanto que a intervenção humana se costuma pautar pela lei dos rendimentos crescentes[20].

---

[18] "*An industry concentrated in certain localities is commonly, though perhaps not quite accurately, described as a localizing industry. This elementary localization of industry gradually prepared the way for many of the modern developments of division of labour in the mechanical arts and in the tasks of business management*" (Marshall, 1890 [1920]: Livro IV, Cap. 10).

[19] Ao contrário, nos modelos tradicionais da Economia Urbana, a estrutura do mercado, quando considerada, assumia que os rendimentos crescentes eram originados por externalidades, obtidas fora do âmbito da actividade individual de cada empresa, o que era essencial para permitir que os modelos usados pudessem continuar a funcionar sob a ideia de concorrência perfeita. Nos modelos da NGE tenta-se evitar qualquer possibilidade de externalidades que ocorrem fora das empresas individuais: elas ocorrem em função das interacções de mercado, envolvendo as economias de escala ao nível da empresa individual, o que, como vimos, veio obrigar à formulação de uma estrutura competitiva como a concorrência monopolística, ou seja, de concorrência imperfeita.

[20] Na verdade, já Cournot (1868: Livro III, Cap. II) se havia referido a esta situação, exactamente da mesma maneira que Marshall o faz, mas a propósito do erro cometido pelos Fisiocratas acerca do progresso da riqueza de uma nação e dos recursos a considerar para esse fim: "*Car enfin il est bien clair que les produits de la terre (à quelque règne de la Nature qu'ils appartiennent) ne sont pas physiquement susceptibles d'un accroissement indéfini ; et que même (l'échelle des frais de production étant croissante) on atteint vite une phase oú le surcroît de production, physiquement possible, est impossible économiquement : de sorte que, par se côté, la richesse réelle d'une nation, la valeur réelle du revenu social, doivent nécessairement rencontrer des limites. Au contraire, rien ne limite nécessairement (pour*

As economias de escala, que potenciam os rendimentos de escala crescente, que estão na génese de grandes desenvolvimentos teóricos da economia desde o último quartel do século XX, podem ter origem, fundamentalmente, em duas fontes distintas:

- Em fontes externas à empresa – designadas por externalidades ou economias externas –, relacionadas com o meio envolvente à mesma e com as sinergias que as dinâmicas desse meio envolvente geralmente origina. Neste caso, o custo unitário dependerá do tamanho da indústria, mas não necessariamente do tamanho de cada unidade empresarial em si mesma, havendo geralmente lugar à concentração de unidades empresariais numa mesma área geográfica, que permite a ocorrência das designadas externalidades marshallianas típicas. Estas podem ser classificadas em três tipos diferenciados. Um primeiro tipo são as que se relacionam com a dimensão dos mercados e a sua acessibilidade, as quais são cruciais para a determinação da forma como se estabelecerão as relações (*linkages*) a montante (*forward*) e a jusante (*backward*) entre as empresas de um mesmo mercado ou região (os designados "*forward e backward linkages*" utilizados nos modelos da NGE)[21]. Estas relações são cruciais, na medida em que potenciam as actividades próprias de cada uma dessas empresas. Um segundo tipo de externalidades marshallianas está relacionado com a disponibilidade de trabalhadores especializados ("*labour market pooling*") e com as vantagens que os mercados de trabalho de maior amplitude oferecem, quer para as empresas, quer para os próprios trabalhadores. Finalmente, o terceiro tipo de externalidades marshallianas está relacionado com os denominados "*knowledge spillovers*" ou o "*spread of information*". Este tipo de

chaque nation en particulier) les richesses et les revenus qui ont leur source principale dans le travail et l'industrie : les produits de nouvelle création peuvent indéfiniment s'échanger les uns contre les autres, pourvu qu'une direction convenable soit donnée aux diverses branches de la production, et pourvu que l'on trouve, dans l'immensité du monde commercial, d'une part des débouchés toujours ouvertes à l'industrie nationale, d'autre part des moyens d'alimenter, par des achats des matières premières et des subsistances faites à l'étranger , l'activité industrielle et le surcroît de la population industrieuse qu'elle fait naître".

[21] Por *forward linkages* (ou ligações a montante), entenda-se a ideia, mantendo-se tudo o resto constante, que será mais apetecível viver e produzir próximo de uma concentração industrial existente, na medida em que será menos dispendioso comprar bens que este local central terá disponíveis com abundância. Por *backward linkages* (ou ligações a jusante), deve entender-se o facto da industria se tender a concentrar onde o mercado para escoamento dos seus produtos é maior (Krugman, 1991d). Na medida em que a tradução destes termos para português pode dar origem a um conceito com alguma ambiguidade, sempre que tal for necessário, utilizaremos, ao longo deste trabalho, as expressões originais.

externalidades pode ainda, segundo Marshall (op. Citada, Livro IV, Capítulo 9), ser proveniente do simples "crescimento do conhecimento" e do progresso das artes, ou mesmo do "volume agregado de produção em todo o mundo civilizado". No domínio das externalidades marshallianas, de uma maneira geral, pode assim dizer-se que a metodologia privilegiada de análise em economia reside nas teorias que se debruçam sobre análise da competitividade (cf. Krugman, 1991a: 5)[22];

- Em fontes internas à empresa – economias de escala internas – que ocorrem dependentes da dimensão de cada unidade empresarial. Os custos unitários do produto, nesta situação, tendem a ser menores quanto maior for a dimensão da unidade empresarial e não estão, necessariamente, relacionados com a dimensão da indústria em si. Nesta situação, é a dimensão das unidades empresariais, e as sinergias que se operam no seu seio - que podem emanar da forma como a empresa individual se organiza e é gerida e da forma como essa empresa explora os recursos à sua disposição que originam vantagens de custo dessas unidades perante as demais de menor dimensão -, que originam situações de mercados de concorrência imperfeita que, como analisado, é o caso dos mercados de concorrência monopolística sobre os quais a NGE trabalha[23].

Enquanto que na agricultura a oferta limitada do factor Terra faz com que este sector funcione na base de rendimentos constantes; no caso da indústria, Krugman e Venables (1995b) defendem, eventualmente na linha do que havia sido já apresentado por Porter em 1990, que as externalidades surgem localmente e que as mesmas são fonte de economias de escala que originam rendimentos de escala crescentes para o sector industrial. Esta ideia é reforçada com a introdução do conceito de que os bens manufacturados poderão servir como "*inputs* intermédios" para outros sectores. Este factor é, aliás, causador de externalidades pecuniárias positivas (na linha do defendido por Marshall) e originador dos denominados *forward* e *backward linkages*. Estas

[22] Apesar de, inquestionavelmente, toda a trindade marshalliana em termos de externalidades funcionar no mundo real, os modelos da NGE trabalham fundamentalmente com os *forward* e *backward linkages*, na medida em que constituem aspectos, apesar de tudo, mais fáceis de modelar que as outras duas externalidades referidas e também porque são críticos ao nível da consideração das economias de escala internas a cada empresa. Não obstante, de uma maneira geral, cf. Krugman (1991a: 5) "*external economies turn out to be both analytically awkward and empirical elusive"*.

[23] A este propósito pode ler-se também Marshall, 1890, Livro I, caps.9 e 10.

ligações empresariais relacionadas com a consideração da possibilidade de bens intermédios, a par da aglomeração de consumidores inerente aos processos de concentração industrial, originam geralmente efeitos de economias de escala (traduzidos em *backward linkages*) e uma redução dos custos de transporte, que funcionam como forças centrípetas que privilegiam a aglomeração nos processos de reorganização regional.

Actuando como forças contrárias às forças aglutinadoras anteriormente referidas, existem toda uma série de forças denominadas de forças centrífugas, cuja principal origem tem a ver com as externalidades negativas que o próprio processo origina, fundamentalmente decorrentes da imobilidade dos factores e dos custos de aglomeração/congestionamento, cujo efeito acaba por ser contrário, beneficiando, ou reduzindo as desvantagens inerentes ao processo, para as economias periféricas envolvidas nestes processos.

Como se percebe, na descrição marshalliana de economias de escala, estas, quando surgem a partir das externalidades, estão normalmente associadas à aglomeração de muitas empresas similares em localidades particulares, ou seja, encontram a sua raiz na realidade que oferece a concentração espacial da indústria e não necessariamente na concentração espacial da produção. Afinal, a evidência parece demonstrar claramente que as empresas tendem a concentrar-se porque podem assim usufruir de vantagens de estar próximas de outras empresas similares ou complementares. Uma vez que o aglomerado é originado, parece deixar de ser do interesse de qualquer empresa que aí se situe abandonar essa localização (cf. Krugman, 1991a). Todavia, parece existir, na prática, uma perfeita simbiose entre os efeitos das externalidades e das economias internas às empresas pois, como (Marshall, 1890: Livro IV, Cap. 13) refere, um aumento no volume agregado de produção de uma indústria irá ter como efeito um aumento da sua dimensão – e, logo, uma melhoria ao nível das economias internas de cada uma das empresas que operam nesse mercado –, para além de aumentar igualmente as economias externas de que a empresa pode desfrutar. Este último facto, por seu turno, deverá permitir que a empresa passe a produzir com custos de trabalho proporcionalmente mais baixos, melhorando assim as suas economias internas, o que privilegiará a concentração, a par da própria aglomeração.

Novo paradigma – nova teoria: a NGE

No seu artigo seminal, de Janeiro de 1990, intitulado "*Integration and the Competitiveness of Peripheral Industry*", *Krugman e Venables* analisam, do ponto de vista puramente teórico, os eventuais efeitos da Europa 1992, para as economias mais periféricas do espaço europeu e, em particular, o impacto do Mercado Único para as economias mais periféricas do Sul da Europa (nomeadamente Portugal, Grécia e Espanha).

Fugindo à análise típica das teorias do comércio internacional, centradas no espaço geográfico nacional, para a sua análise, K&V assumem a Europa como um conjunto de regiões com diferentes níveis de periferalidade, tomando como referência um centro económico cujo epicentro pode ser localizado em Bruxelas.

Ao contrário da Teoria das Vantagens Comparativas, que preconiza a existência de diferenças regionais como resultado de diferenças de dotações de recursos entre localizações, a NGE preocupa-se com o resultado da interacção entre rendimentos de escala crescentes e custos de transporte, em termos da emergência de uma estrutura geográfica de produção particular (Krugman, 2000). Esta estrutura geográfica surgirá na sequência das acções deliberadas dos agentes económicos, considerados a um nível micro[24], no sentido de ampliarem as vantagens decorrentes do comércio, oriundas, quer da maior variedade de bens disponíveis, quer da potenciação das economias de escala que esse comércio permite (Krugman, 1979). Ou seja, na presença de rendimentos de escala crescentes, a mobilidade dos factores deverá produzir um processo de aglomeração. Esta aglomeração tenderá a ocorrer no local que melhores condições apresentar para os agentes económicos – seja por via de melhores salários reais, seja por via da maior dimensão do mercado, que tenderá a diminuir os custos de transporte no seu abastecimento –, em termos de possibilidades de venda às empresas e relações, a montante e a jusante, dos seus negócios, que potenciam as respectivas externalidades.

[24] A estrutura particular que derivar desta actuação, será o resultado da migração da população – se houver impedimentos ao comércio – ou, alternativamente, em particular se se admitir a imobilidade do factor trabalho, da movimentação das empresas no sentido da sua concentração para melhor exploração das economias de escala, actuação que, por sua vez, tenderá a originar uma especialização, e eventual clusterização, das regiões onde a mesma venha a ocorrer.

Para além disso, a preocupação em explicar os processos que podem conduzir à aglomeração e ao desenvolvimento desigual das regiões está bem expressa nas duas questões-chave às quais os modelos da NGE procuram dar resposta cabal (cf. Fujita et al, 1999):

- Quando é que uma concentração espacial da actividade económica se considera auto-sustentável?
- Quando é que um equilíbrio simétrico, sem concentração espacial, é considerado instável? (ou seja, sob que condições pequenas diferenças entre regiões podem originar processos cumulativos que as distingam fortemente ao longo de algum tempo?)

Como se compreende, a resposta a estas questões depende da capacidade para se perceber qual a relação existente entre as forças que sustentam e potenciam a aglomeração – as forças centrípetas – e aquelas que desincentivam ou contrariam essa aglomeração – as forças centrífugas. Enquanto que as primeiras residem nas externalidades e nas economias de escala internas às empresas, as segundas têm fundamentalmente a ver com as deseconomias de escala inerentes às regiões e com os recursos imóveis[25].

A ideia-base de que a criação do mercado único europeu originaria, a prazo, um mercado na Europa (leia-se União Europeia), em tudo equivalente ao mercado norte-americano (Krugman e Venables, 1990; Krugman, 1993a; Fujita et al, 1999), norteou a maior parte da investigação inicial, no âmbito da teoria em análise, e contribuiu significativamente para o seu desenvolvimento e ampla divulgação, nomeadamente quando a mesma parece entrar em contradição com os princípios teórico-práticos

[25] Esta ideia de externalidades pecuniárias ao nível da empresa, e não tanto ao nível da indústria, é fundamental para a teoria em causa. Se fosse considerado que os rendimentos crescentes ocorressem fundamentalmente ao nível da indústria, as empresas não teriam tendência a concentrar a sua produção onde o mercado é maior mas procurariam estabelecer uma unidade de produção em cada mercado a abastecer (cf. Fujita et al (1999, p. 5). Nessa situação as vantagens decorreriam em função do número de unidades de produção existentes, e não em função da dimensão dessas unidades de produção, ou seja, a ideia das externalidades decorrentes das ligações entre as empresas não seria tão efectiva.

inerentes aos ideais europeus (Krugman e Venables, 1990 e Krugman, 1993a), expressos tantas vezes nas afirmações da própria Comissão Europeia[26].

A NGE, em parte pela sua juventude, não poderá ainda ser considerada uma Teoria Económica "Geral"[27], pelo que, de facto, não constitui uma teoria alternativa às análises económicas tradicionais. Não obstante, é importante relembrar que a NGE surge na sequência dos desenvolvimentos da ciência económica, operados através das Teorias mais recentes do Comércio Internacional e do Crescimento Económico. Assim, na verdade, ela representa um passo significativo na mudança da análise do paradigma económico tradicional.

De acordo com Krugman (1991a: 8), existem pelo menos três motivos pelos quais se justifica a mudança de paradigma com a abordagem da NGE:

- Em primeiro lugar porque a localização das actividades económicas é, em si mesma, um importante assunto que merece um tratamento adequado[28];
- Em segundo lugar porque as linhas entre aquilo que tradicionalmente é designado por economia internacional e a economia regional estão cada vez mais ténues, como se demonstra facilmente pelas crescentes movimentações de países no sentido da integração económica regional;
- Finalmente, porque neste domínio regional existe um vasto campo empírico onde facilmente se demonstra a importância de novas tendências que a economia só agora começa a encarar de forma séria, como sejam as ideias de: rendimentos de escala crescente, concorrência imperfeita, equilíbrios múltiplos em todos os mercados, um papel decisivo para a história, para os "acidentes", a importância das expectativas dos agentes económicos e, finalmente, a dinâmica do desenvolvimento.

[26] Krugman refere-se, por várias vezes às posições da Comissão Europeia e, em particular, ao conhecido Relatório Emerson, intitulado "*One market one Money*", datado de 1990. A sua explicação mais detalhada sobre o que o opõe à posição da Comissão Europeia pode ser encontrada em Krugman (1993a).

[27] Krugman (1998b) descreve a NGE como um "género ou estilo de análise económica" que tenta explicar a estrutura espacial da economia, usando algumas habilidades técnicas (sumarizadas por Fujita et al (1999) como "*...Dixit-Stiglitz, Icebergs, Evolution and the computer...*") para construir modelos que tem na base a ideia de rendimentos crescentes e de mercados caracterizados por concorrência imperfeita.

[28] Clark et al (2000: 14) corroboram esta ideia ao afirmarem: *"...globalization is inevitably rooted in geography. This may or may not be the nation-state.(...) From globalization to systems of local differentiation and back to supra-regional organization of trade (...) emphasize the spatial embeddedness of these processes.".*

Talvez o principal factor explicativo do surgimento deste novo corpo teórico esteja relacionado com a insuficiência explicativa das teorias anteriores, no que concerne ao fenómeno da globalização[29] e, também, com o desenvolvimento de modelos teóricos recorrentes a técnicas matemáticas "trabalháveis", que permitiram modelar, no campo económico, situações mais adequadas à economia real (Krugman, 2000).

Depois das tentativas dos geógrafos do início do século XX, das preocupações indirectas manifestadas pelos economistas do desenvolvimento e dos esforços de Walter Isard (1956) e de Alonso (1960), cada um no seu domínio particular, de trazer o espaço para o domínio das preocupações da Economia, só nos finais do século XX[30], alguns economistas de renome começam a preocupar-se seriamente com esta variável, trazendo-a formalmente para o nível da análise económica, embora não de uma forma totalmente concertada e consensual. Hoje em dia, entre os economistas que atribuem a devida importância à componente geográfica, como importante factor explicativo do desenvolvimento – para além daqueles que pura e simplesmente continuam a ignorar esta variável, como um factor importante para o desenvolvimento económico –, não existe um consenso total sobre a forma efectiva como a mesma se manifestará, para esse efeito.

Talvez o exemplo mais actual sobre esta matéria se encontre nas diferenças de abordagem entre economistas como Gallup, Sachs e Mellinger (1998), que enfatizam os aspectos intrínsecos da geografia[31] como determinantes do padrão de desenvolvimento das economias e como condicionadores ou catalizadores desse desenvolvimento futuro, de um lado; e Krugman (1999), com a abordagem da NGE, de outro lado, onde é dada uma especial atenção à interacção entre os agentes económicos num espaço geográfico, assumindo-se que são essas relações, e os efeitos que elas geram, que determinam o futuro do desenvolvimento das regiões, cujo destino acabou (e/ou acabará) traçado por um processo cumulativo – cujo rumo é determinado pelo jogo entre forças centrífugas e

[29] Na linha da afirmação de Drucker (vide Capítulo 1).
[30] Como já referido, com excepções para o caso de alguns economistas francófonos, como Ponsard, Perroux ou Boudeville.
[31] Crafts e Venables (2001), Ottaviano e Thisse (2004) referem-se, a este respeito, aos "aspectos de primeira natureza" da Geografia, que compreendem os oceanos, os rios, as montanhas, as dotações de recursos naturais, etc; por oposição aos aspectos de segunda natureza da geografia, fundamentalmente relacionados com as interacções entre agentes económicos que ocorrem num espaço específico, que constituem o campo de análise privilegiado da NGE.

forças centrípetas –, originado em algum momento da história, por decisões tomadas ou "acidentes" ocorridos.

Havendo, por seu turno, consenso entre estes autores, relativamente à necessidade de aprofundar a abordagem pura da Geografia, com modelações matemáticas no campo da econometria ou da microeconomia, que permitam comprovar as realidades, as ideias prevalecentes, e as conclusões delas derivadas, tanto Krugman (1999a), como Gallup, Sachs e Mellinger (1998), consideram que, apesar de aparentemente contraditórias, as suas abordagens acabam por se poder, efectivamente, considerar complementares, não obstante uma (a NGE) se debruçar sobre a interacção entre regiões, desconsiderando, de algum modo, fronteiras políticas, enquanto a outra tende a ter como preocupação fundamental a comparação entre países.

De uma forma mais específica, para Gallup, Sachs, and Mellinger (1999) existem, fundamentalmente, quatro domínios onde a geografia pode ter um impacto significativo em termos da produtividade e competitividade dos países: Custos de Transporte, Saúde Pública, Produtividade Agrícola e proximidade e posse de recursos naturais.

Poder-se-á dizer que Gallup, Sachs e Mellinger são economistas que partem da análise da geografia económica, para explorarem a questão relativa às determinantes do desenvolvimento. Olhando para o mapa-mundo, estes economistas detectam um padrão em termos de desenvolvimento que parece depender significativamente dos aspectos de natureza geográfica[32]. A partir daí, recorrem à Geografia para colher informações preciosas sobre as características geográficas das diferentes regiões do planeta e tentam demonstrar, por via analítica, fundamentalmente com recurso à econometria, algumas relações entre variáveis geográficas e variáveis económicas, que os próprios geógrafos já haviam formulado, mas que nunca tinham sido demonstradas analiticamente.

Numa visão complementar, a NGE analisa e tenta explicar através da modelação matemática a razão para as aglomerações que hoje se verificam por todo o planeta e para o desenvolvimento desigual associado a estes fenómenos os quais, cf. Fujita et al

[32] Por exemplo, a regularidade empírica que resulta no facto de nas regiões com climas tropicais os países apresentarem geralmente níveis de rendimento *per capita* inferior aos demais países e, em especial, aqueles países situados em zonas de clima temperado, ou a regra dos países sem acesso ao mar tenderem a ser mais pobres que os países com acesso privilegiado ao mar.

(1999), são criados, não por diferenças inerentes entre localidades, mas por algum tipo de processos cumulativos que funcionam numa certa lógica circular que se auto-sustenta e tem tendência para se reforçar continuamente e, na origem da qual parecem estar os rendimentos crescentes à escala e os custos de transacção no espaço que operam em estruturas de mercado do tipo de concorrência monopolística. Neste sentido, o determinismo geográfico é substituído, na NGE, por aspectos históricos de dependência-sequencial (*path-dependence*), ou por meros acidentes, que gerarão esses processos cumulativos.

Em suma, como afirma Krugman (1999a: 143):

> "*the contradiction [between the two approaches] is more apparent than real. In fact, understanding why small random events can have large consequences for economic geography also is crucial to understanding why underlying differences in natural geography can have such large effects. Thus the two approaches turn out to be complementary rather than contradictory*" [33].

Na prática, aquilo que se pretende demonstrar é que a geografia física até pode ser decisiva, num momento inicial, para a localização (ou não localização) dos agentes económicos. Todavia, uma vez passada esta fase, haverá tendência para ocorrerem um conjunto de fenómenos que ultrapassam a própria geografia física – situando-se mais no campo da economia ou, se quisermos, da própria geografia económica – que poderão reforçar ou contrariar a tendência inicial originada pelos factores primários da geografia. Por exemplo, Fujita e Mori (1996)[34] chamam a atenção para o facto dos portos, até há algum tempo atrás, terem estado na origem do surgimento de inúmeras cidades. Todavia, como bem lembram os autores, hoje muitas dessas cidades existem e prosperam à custa de outras actividades, na sua maioria alheias à actividade intrinsecamente portuária. Além disso, regista-se uma enorme diferença na dimensão e prosperidade entre diferentes cidades portuárias. Estas indiciam claramente que,

[33] Se quisermos fazer uma comparação com o domínio da gestão estratégica, diríamos que a abordagem de Gallup, Sachs e Mellinger acerca dos factores da geografia determinantes para a evolução económica está para a abordagem de Porter, no domínio da gestão estratégica, tal como a abordagem da NGE se encontra para a Resource-Based View, nas disciplinas respectivas. Neste sentido, poderíamos concluir, tal como Krugman, que as duas abordagens em matéria de gestão estratégica acabam por ser complementares e não antagónicas como alguns autores parecem fazer crer.

[34] In Krugman (1999a)

independentemente da questão da geografia física que originou a localização das cidades – a existência de um porto – os processos económicos com efeitos cumulativos que se lhes seguiram foram diferenciados entre si, nalguns casos contribuindo para manter e mesmo reforçar o papel inicial da geografia física, noutros casos não sendo suficientes para os fazer prevalecer ou, sendo suficientes, eles acabaram por mostrar níveis de intensidade diferenciados entre si.

Ou seja, como afirma Krugman (1999a: 157-8), demonstra-se que:

> "*in many cases, aspects of natural geography matter a lot, not because of the landscape are crucial but because they inspire self-reinforcing agglomerations. So it is precisely the aspects of the economy that in principle allow history-dependent multiple equilibria stories to be told that in practice give exogenous geography such a strong role. (…) Natural geography will often (although not always) dictate the city site. Yet, once the city is established, those natural advantages will be much less important a reason for the"lock-in" of its location than the self-sustaining advantages of an established concentration of activity".*

Percebe-se desta forma que, nos modelos que a NGE utiliza para estudar os fenómenos da aglomeração e desenvolvimento, pequenas diferenças nas condições iniciais de partida das regiões, podem originar, ao longo do tempo, resultados de chegada muito diferenciados, em termos de desenvolvimento desigual, das mesmas.

Embora apenas surja algumas décadas depois, a NGE encontra as suas raízes económicas na crescente insatisfação que alguns economistas - em particular Walter Isard (1956) e A. Alonso (1960) – sentiram face ao que Isard (1956, p. 25)[35] designou por uma visão economicista do mundo como "*a wonderland of no spatial dimensions*". Nesta linha, como explica Scott (2000), surgiu uma "Ciência Económica Regional", como uma disciplina "híbrida que combinava elementos de Economia com elementos de Geografia", e cujo objectivo central era o de reescrever a teoria do equilíbrio competitivo neoclássica em termos de coordenadas espaciais, de modo a que todas as

[35] Citado em Scott (2000) e Krugman (1995b).

variáveis de procura, oferta e preços pudessem ser expressas em função da localização. Na prática, era esperado que este ambicioso programa teórico pudesse atingir a maturidade na base de uma contínua reconceptualização da economia neoclássica, em termos da teoria da localização weberiana, da análise input-output, e dos modelos de programação linear de trocas inter-regionais (Isard 1957, 1960; Moses 1960).

A NGE surge, pois, de uma crescente insatisfação dos economistas com o poder explicativo das teorias anteriores, limitadas pela visão "possível" de uma economia a operar sob mercados de concorrência perfeita, onde prevalece a lei dos rendimentos constantes ou decrescentes - potenciadora de vantagens comparativas[36] -, que se debruçavam sobre os aspectos do desenvolvimento e do crescimento económico mas que não consideravam, efectivamente, o conceito espacial do desenvolvimento. A evidência de que as diferenças de desenvolvimento não tinham exclusivamente a ver com diferenças intrínsecas ou históricas entre localizações, estando fundamentalmente relacionadas com algum tipo de processos cumulativos - necessariamente envolvendo algum tipo de rendimentos crescentes, onde a aglomeração (concentração geográfica), acaba por ser resultado de um processo auto-reforçante (Fujita et al, 1999) -, levou a uma busca natural de métodos que permitissem melhor compreender estes processos. Para Krugman (1991a), são precisamente estes rendimentos crescentes que fazem com que a história assuma um papel decisivo na determinação da geografia da economia real[37], e não o contrário, como defendem os historiadores.

Por outro lado, na medida em que esta análise deveria passar, inevitavelmente, por se trabalhar a ideia de rendimentos crescentes em termos de modelos de concorrência imperfeita, compreende-se que a NGE só tenha surgido após esta possibilidade se ter tornado uma realidade[38].

---

[36] Krugman (1991a: 6) define Vantagens Comparativas no Comércio Internacional como "*the general idea that countries trade in order to take advantage of their differences*". Analogamente, defende que a abordagem por via dos Rendimentos Crescentes preconiza que "*countries trade because there are inherent advantages to specialization, even for initial similar countries*".

[37] "*I have already suggested that increasing returns affect economic geography at many scales. At the bottom of the scale, the location of particular industries (...) clearly often reflects the "locking in" of transitory advantages. At an intermediate level, the existence of cities themselves is evidently an increasing returns phenomenon. At the grand level, the uneven development of whole regions (...) can be driven by cumulative processes that have increasing returns at their root*" (Krugman, 1991 [2000]: 10)

[38] "*We believe that economists' historical unwillingness to address issues of economic geography was mainly due to the sense that these issues were technically intractable*" (Fujita et al, 1999: 6). As condições para este tratamento, como já referido, só surgem em 1977, com a Modelação formulada por

Esta teoria veio dar um forte contributo para a explicação da concentração industrial e da forma como se estabelecem as relações entre um designado "centro" desenvolvido e uma "periferia" menos desenvolvida, onde quer que estas existam (seja nas relações Norte-Sul, seja, principalmente, no próprio seio das zonas mais desenvolvidas do mundo). Uma das principais características que nos levaram à consideração da NGE neste trabalho tem a ver, como vimos, com o facto desta teoria rapidamente se ter corporizado na explicação do padrão de desenvolvimento intra-europeu, e também intra-americano, quando não em ambos, de forma comparativa[39].

Para este efeito, o recurso a uma análise que inclua aspectos de natureza microeconómica e que permita compreender, da melhor forma possível, a dinâmica que se estabelece, a um nível regional, entre diferentes agentes económicos que actuam a esse nível, geradoras de forças potenciadoras ou, pelo contrário, contrariadoras dos processos de desenvolvimento constitui o alvo básico da análise da NGE, para além daquilo que é apanágio da literatura existente sobre localização industrial (Krugman, 1991a:5).

Neste sentido, a perspectiva da NGE, encontrando na região a sua unidade de análise[40], preocupa-se em estudar as dinâmicas que se estabelecem no seu seio. Estudar e

---

Dixit e Stiglitz. Na verdade, como referem Fujita et al (1999), a NGE pode ser considerada a quarta onda de desenvolvimento teórico na Economia, em matéria de rendimentos crescentes. A primeira foi, efectivamente o modelo de Dixit e Stiglitz (1977), que permitiu trabalhar, ainda que para uma situação muito particular, os conceitos Chamberlinianos de concorrência monopolística. A segunda onda surgiria com o desenvolvimento da NTCI, já aqui referida. A terceira onda constituiria o desenvolvimento dos modelos que ficaram conhecidos como a Nova Teoria do Crescimento Económico (os denominados Modelos de Crescimento Endógeno, também já aqui referidos).

[39] Nas palavras dos seus autores: "*The field has been given a big boost in particular by plans to unify the European market and the attempt to understand how this deeper integration will work by comparing international economies within Europe with interregional economies within the United States*" (Fujita et al., 1999: 2).

[40] Cf. Martin (2003), este é um facto inquestionável da teoria em apreço. Todavia, o conceito de região a que a NGE recorre é, em si mesmo, algo que os geógrafos questionam e que, segundo eles, pode determinar algumas falácias que a mesma evidencia. De acordo com a opinião dos mesmos, o conceito de região a que a NGE recorre traduz uma noção simplista, mesmo ingénua, do espaço geográfico, das regiões e da localização. O problema é bem mais visível na forma como a região é tratada nos modelos matemáticos a que a teoria recorre para a análise da aglomeração espacial, onde as regiões e as localidades são meras entidades hipotéticas, constituindo pontos abstractos numa qualquer característica economia linear ou ainda áreas de mercados distribuídas de forma regular, formando uma figura geométrica do tipo das idealizadas por Christaller ou formando círculos concêntricos à la von Thünen. Neste sentido, as comunidades reais, tais como as descreve a geografia, com as suas características

compreender aonde é que a actividade económica tem lugar e o porquê dessa localização é o objectivo fundamental deste recente corpo teórico da economia. Na vertente dos modelos que estudam a dinâmica do comércio internacional e, em particular, nos modelos que analisam a temática da clusterização industrial, a NGE permite passar da questão mais simples que é saber "onde é que ocorrerá a concentração do sector industrial (se esta vier a ocorrer)?" para uma questão bem mais ampla que é a de saber "que sectores se concentrarão e onde é que essa concentração ocorrerá?". Se pensarmos ao nível da UE, por exemplo, esta questão traduzir-se-á na prática em saber se a evolução que se registará com o aprofundamento da integração será idêntica à que ocorreu nos EUA, onde cada indústria acabou concentrada numa única localidade principal. Como se compreende, a possibilidade de ocorrência de uma realidade análoga no seio da UE, aportará consigo fortes implicações práticas, na medida em que o cenário actual a este respeito é o da existência de uma efectiva dispersão industrial, apesar da especialização, que já é visível, e terá tendência a aprofundar-se no futuro (Fujita et al, 1999).

Paralelamente, a crescente integração a que se assiste entre os países, com a consequente diluição das fronteiras políticas e uma maior ligação das respectivas economias, veio criar situações novas, que se podem considerar "de fronteira", na medida em que têm a ver com a forma como regiões sub-nacionais de diferentes países se relacionam entre si, num espaço que acaba por ser um misto entre uma economia nacional e o comércio entre países. O relacionamento entre regiões na Europa, por exemplo, pode considerar-se hoje como um "híbrido", na medida em que representa uma relação mais liberal do que o relacionamento entre dois países, em termos de comércio internacional; todavia, determinadas condicionantes geográficas, culturais, linguísticas, etc., determinam que as mesmas, apesar da existência de um pretenso Mercado Único, ainda não possam ser consideradas transacções ao mesmo nível daquelas que ainda se fazem dentro de cada país[41].

---

históricas, sociais e culturais são completamente esquecidas. Para além disso, parece haver claramente uma descontinuidade lógica no que concerne à consideração, para efeitos teóricos, do conceito de região como pontos abstractos no espaço, por um lado, e o uso de informação caracterizadora, para efeitos empíricos e ilustrativos, que recorre às definições político-administrativas de região (Martin, 2003:15).

[41] Isto, naturalmente, para além de se colocar ainda hoje a pertinente questão de se aferir se, de facto, se pode falar em plena realização dos pressupostos de um Mercado Único. Relatórios periódicos da Comissão Europeia têm, aliás, dado conta de atrasos registados nos mais variados países, relativamente à adopção de pressupostos do designado "*acquis communautaire*", nos mais variados domínios, a este respeito.

Esta realidade, diferente de tudo o que até aqui foi considerado em economia, obriga a um novo quadro conceptual de análise no tempo e, fundamentalmente, no espaço, adequado para os novos processos de crescimento e convergência.

Reforçando a importância conceptual das modificações introduzidas na modelação económica pela Nova Geografia Económica, Davis (2000), afirma que, do ponto de vista teórico, o maior progresso registado nos anos 90 em termos da teoria económica tem a ver com o surgimento desta nova classe de modelos que é, na verdade, uma continuação da NTCI[42]. A NGE representa, na opinião deste autor, uma maturação da NTCI que ficará, necessariamente, sujeita a uma inevitável confirmação empírica[43].

A NGE procura, entre outras coisas, responder à questão que Crafts e Venables (2001) sintetizaram do seguinte modo: Porque razão o mundo não desenvolveu uma geografia económica substancialmente diferente ou com as actividades distribuídas de forma mais desigual?

Em suma, a NGE reveste-se de extrema importância na compreensão do quadro conceptual de análise da estratégia empresarial para as empresas portuguesas, na medida em que a mesma utiliza pressupostos e analisa questões que têm tudo a ver com o ambiente onde essas estratégias são concebidas e aplicadas. A NGE, neste sentido, parte do pressuposto de rendimentos de escala crescentes, que originam externalidades ao nível de cada empresa, num ambiente de concorrência monopolística, onde as externalidades marshallianas se podem manifestar como consequência das interacções que se estabelecem nos mercados. Estas inter-acções nos mercados podem ocorrer, quer entre as empresas, fornecendo bens intermédios entre si e criando *forward linkages*, quer entre estas e os mercados de consumidores, originando *backward linkages.* Estes dois tipos de ligações – *forward e backward* – reforçam a tendência para a concentração

[42] Também Brakman et al (1999) concordam que a Nova Geografia Económica surge como uma extensão da NTCI: *"...the main issues of the new economic geography (which itself is an extension of the new trade theory), where economies-of-scale on the firm level is an important determinant of the location of already existing firms".*

[43] Davis (2000) refere especificamente sobre este assunto que, apesar dos únicos "novos ingredientes" da NGE relativamente à NTCI serem a inclusão dos custos de transporte e de uma certa dinâmica *ad hoc* de ajustamento, estes "pequenos ingredientes" fornecem, todavia, um grande enriquecimento acerca da natureza e do padrão do comércio internacional representando, por isso, uma alternativa mais radical relativamente às teorias tradicionais que a NTCI em si mesma.

e aglomeração, e dum conjunto de forças "centrípetas", por oposição a um conjunto de forças "centrífugas" – relacionadas, por exemplo, com a existência de imobilidade de alguns factores, como é o caso da terra, com os custos de congestionamento, etc. –, no balanço dos quais se encontra a orientação do sentido do desenvolvimento dos territórios. Neste sentido, a NGE tem como base de análise a vertente regional, considerando um mundo sem fronteiras políticas e dando primazia ao tamanho dos mercados e aos custos de transporte como determinantes das decisões de localização das empresas, as quais originam, por sua vez, processos de acumulação causativa e de aglomeração que se sustentam e auto-reforçam, assim determinando o padrão de geografia económica visível nos dias de hoje.

Principais características da Nova Geografia Económica

Sobre os modelos utilizados pela NGE, Davis (2000) refere:

> *"(…) these models have proven in strictly positive terms to be a more radical departure from orthodoxy than the models that launched the new trade theory revolution*".

Qualquer modelo interessante a propósito da geografia económica deve representar uma tensão entre dois tipos de forças: "forças centrípetas", que tendem a originar a aglomeração das actividades económicas; e "forças centrífugas", que tendem a quebrar estas aglomerações ou a limitar a sua extensão (Krugman, 1995d).

Os "criadores" da NGE (fundamentalmente Krugman, Fujita e Venables) integram e desenvolvem alguns conceitos já anteriormente explanados por outros célebres economistas e geógrafos, aplicando-os num modelo formal que procura explicar uma teia de relações que consubstanciam processos típicos da dinâmica da interacção de agentes e actividades existentes em cada região e, assim, justificarem alguns efeitos típicos resultantes destes processos que condicionam ou catalizam o próprio desenvolvimento económico, sendo os principais, talvez, os conceitos de aglomeração e de concentração que lhe estão subjacentes.

A aglomeração deriva principalmente da interacção entre rendimentos de escala crescentes ao nível da empresa individual, dos custos de transporte que afectam as diversas actividades, e da mobilidade ou imobilidade dos factores de produção que se consideram nos modelos. De uma maneira geral, pode dizer-se que, se os rendimentos de escala crescentes tendem a privilegiar a concentração das unidades produtivas numa ou em poucas localidades, o melhor local para o fazer dependerá dos custos de transporte, que todavia devem ser devidamente ponderados pelo potencial dos mercados ou seja, as externalidades derivadas da Procura assumem um papel crucial na escolha da localização das empresas.

Este potencial dos mercados, e a respectiva escolha que lhe está subjacente, pode ser aferida, quer em termos dos mercados de consumo final (o que determinará os *backward linkages,* ou ligações a jusante), quer em termos do acesso a fornecedores de produtos intermédios e mesmo matérias-primas (o que será determinante para os *forward linkages*, ou ligações a montante). Ainda assim, tal como Pred salientou, existe em tudo isto um certo efeito de cumulação causativa, um processo que se sustenta e reforça a si próprio, e que tem a ver com a ideia de que, se as empresas escolhem os mercados pelo seu potencial, as escolhas que elas fazem nesse sentido ajudam, por sua vez, a reforçar ainda mais o potencial desses mercados[44]. Cf. Krugman (1991: 15):

> "*Given sufficiently strong economies of scale, each manufacturer wants to serve the national market from a single location. To minimize transportation costs, she chooses a location with a large local demand. But local demand will be large precisely where the majority of manufacturers choose to locate. Thus there is a circularity that tends to keep a manufacturing belt in existence once it is established*",

A especialização ocorrerá posteriormente, em virtude de uma série de fenómenos que as teorias procuram explicar (como é o caso da cumulação causativa – originalmente referida em Myrdal, 1957*[45])*, provenientes, fundamentalmente, das ligações das indústrias a montante e a jusante, dos rendimentos de escala crescentes associados a cada empresa em particular - e não à indústria em geral -, etc.; os quais originam um fenómeno de desenvolvimento localizado de uma indústria, atribuindo-se, a este propósito, uma importância acrescida à geografia e/ou à própria história (e/ou a causas acidentais), mas também às próprias dinâmicas regionais ou nacionais de origem

[44] Como fica claro no seguinte trecho: "*Manufacturers want to locate where the market is largest; the market is largest where the manufacturers locate*" Krugman (1991: 20)

[45] Na verdade, Myrdal fala da ideia de "*circular causation*", como a tendência para que, um determinado acontecimento que ocorra, que tenda a desestabilizar um sistema (económico-social), não tender, contrariamente ao pressuposto económico, a originar um movimento de reacção contrário imediato, que leve esse sistema de novo para o equilíbrio. Pelo contrário, Myrdal defende que, quando algo desestabiliza um sistema, outros acontecimentos tenderão então a ocorrer que, de forma cumulativa (*cumulative causation*), levarão o sistema a afastar-se cada vez mais do equilíbrio. Estes movimentos podem acontecer em sentido positivo (gerando-se um ciclo virtuoso) ou em sentido negativo (originando-se um ciclo vicioso). Esta ideia decorre de uma outra assumpção de Myrdal, que tem a ver com a sua opinião quanto ao irrealismo de alguns pressupostos da economia. Neste caso, Myrdal afirma: "*Stable equilibrium is one (such) unrealistic assumption*" (Myrdal, 1957, p. 9)

microeconómica, na determinação de condições iniciais mais estimulantes para que determinadas indústrias se comecem por localizar numa determinada região.

Tudo isto funciona bem se for admitida a perfeita mobilidade dos factores. Todavia, determinadas circunstâncias ocorrem na realidade, que limitam ou impossibilitam essa mobilidade. Um dos factores imóveis será a própria terra, sendo o seu custo a renda que é paga aos proprietários. Este facto – ou seja, o cobrar de rendas elevadas pelo uso dos espaços nos centros mais congestionados - poderá ser um factor que limita significativamente os processos de aglomeração, pelas deseconomias de escala que provoca e que podem anular os ganhos da concentração. Relacionado com este último aspecto podem referir-se ainda os custos do congestionamento dos grandes aglomerados, traduzidos na poluição, nos gastos em infra-estruturas, nos custos relacionados com a qualidade de vida ou a renda da habitação das famílias, a criminalidade, etc (muitos problemas estudados no âmbito da economia urbana, mas que afectam significativamente os processos de aglomeração). Para além disso, a imobilidade de outros factores como é, muitas vezes, o caso do trabalho - nomeadamente quando se consideram os modelos em termos internacionais -, pode ser outro factor importante que limita a dinâmica dos modelos e origina limitações nos processos de aglomeração nestes casos, como veremos, tendo um papel decisivo na modelação do padrão de especialização das regiões.

A intensidade do fenómeno da cumulação causativa depende, todavia, também de alguns parâmetros essenciais das economias. No caso do peso da indústria em termos de emprego ser reduzido e/ou da procura por bens industriais ser relativamente reduzida face à procura por bens agrícolas, ou ainda no caso de se terem indústrias sujeitas a elevados custos de transporte ou a fracos níveis de economias de escala, a cumulação causativa pode não ser suficientemente forte para fazer sentir os seus efeitos (Krugman, 1991d) em termos de atracção das industrias e desenvolvimento das regiões onde isso ocorre. Além disso, as próprias expectativas dos agentes económicos podem fazer avançar ou limitar os efeitos de um processo de cumulação causativa, independentemente do facto de se verificarem ou não os parâmetros mínimos do ponto de vista económico para que o mesmo se torne activo[46].

[46] Krugman (1991a e 1995) refere-se a esta situação como "*self-fulfilling expectations*".

A NGE baseia a sua análise em modelos que procuram explicar as divergências ocorridas em matéria de desenvolvimento regional, os mais simples dos quais – do tipo centro-periferia - se baseiam na interacção estabelecida entre a procura, os custos de transporte e os rendimentos crescentes, a qual, por seu turno, origina processos cumulativos de divergência regional.

Nestes modelos, as externalidades emergem como resultado das interacções que se estabelecem nos mercados entre os agentes económicos e que envolvem as economias de escala ao nível das empresas individuais (Krugman 1991d, 1995b). Nesta linha, o único enquadramento viável para o desenvolvimento dos modelos da NGE é o da concorrência imperfeita, o mesmo será dizer, perante o conhecimento actual, utilizar os desenvolvimentos matemáticos formais de DS (1977) para lidar com esta estrutura de mercado peculiar.

Não seria correcto pensar que a NGE detém o exclusivo da abordagem económica para o tema da convergência regional, nacional ou internacional. Por exemplo, uma abordagem alternativa e interessante, baseada nas ideias neoclássicas assentes nos modelos de crescimento económico, com o teste da aplicação das suas previsões de convergência, a uma escala regional subnacional é feita em Barro e Sala-i-Martin (1992, 1995). Estes autores partem do princípio da convergência condicional, apanágio dos modelos neoclássicos de crescimento, aplicando-o ao caso da convergência entre regiões diferenciadas dentro de um mesmo país. De acordo com os seus pressupostos: as empresas, e as famílias de diferentes regiões dentro de um mesmo país, tendem a ter acesso a tecnologias similares e a ter, de um modo geral, o mesmo tipo de preferências e cultura. Além do mais, as regiões partilham um governo comum central, logo, tendem a partilhar também um quadro institucional comum e o mesmo sistema legal. Esta homogeneidade relativa significa que a convergência absoluta terá maior probabilidade de ocorrer entre regiões de um mesmo país, do que entre países. Outro factor importante no estudo das regiões será o facto dos *inputs* tenderem a ter maior mobilidade entre regiões do que entre países. As barreiras legais, culturais, linguísticas e institucionais à movimentação de factores tendem a ser menores entre regiões de um mesmo país do que entre países. Assim, o pressuposto de uma economia fechada – uma condição básica

do modelo neoclássico de crescimento – tende a ser violada num contexto de dados regionais sub-nacionais (cf. Barro e Sala-i-Martin, 1995)[47].

Não detendo este exclusivo, poderemos dizer que a ênfase da NGE não é feita da mesma forma que nas teorias do crescimento endógeno. Ou seja, a NGE não procura explicar os factores que originam o crescimento em si mesmo, mas, o seu objectivo, de acordo com Krugman (2000) será antes "*to devise a modeling approach – a story telling machine – that lets one discuss things like the economics of New York in the context of the whole economy: that is, in general equilibrium.*" Neste sentido, Krugman (1992) afirma que a ideia da "*cumulative causation*" (Myrdal, 1957; Pred, 1966) sendo importante, carece de fundamentações microeconómicas, que ele mesmo tenta desenvolver de forma cuidada nos seus modelos de NGE.

Como vimos, os modelos da NGE, contudo, privilegiam a ideia das economias de escala substanciais na produção, na sequência dos pressupostos de Harris e também de Pred (Krugman, 1999a). Estes modelos reforçam igualmente o papel dos "processos cumulativos" (Pred, 1966)[48], baseados na ideia de que uma pequena assimetria inicial entre duas localizações, ainda que proveniente de eventos insignificantes, poderá assumir características auto-reforçantes que tenderão a aumentar qualquer pequena diferença inicial. No conhecido modelo "centro-periferia", os efeitos deste processo cumulativo são formulados de uma forma bastante mais precisa e rigorosa.

Partindo da ideia, por um lado de que alguns recursos podem ser móveis e, por outro lado, que alguns recursos permanecerão imóveis, facto que condiciona a sua disponibilidade ou escassez e, assim, o seu preço, definem-se conjuntos de factores que podem potenciar a concentração (a que a teoria designa por "forças centrípetas" ou

[47] Uma das questões que desde logo levantamos tem a ver com a comparação à situação europeia, no pós mercado único e moeda única: será que a Europa pode ser considerada um somatório de regiões, à luz destes pressupostos? Será que a Europa alguma vez se equiparará, pelo menos num futuro próximo, aos EUA nesta matéria? Como ajuizar a ideia de Krugman (1993a) sobre esta matéria, face à realidade actual europeia? Como veremos, estas questões tornam-se fulcrais para, à luz dos pressupostos da NGE, ajuizar as capacidades de convergência europeia num futuro próximo.

[48] Na verdade Pred desenvolve este conceito a partir das ideias originais de Myrdal (1957) que designou este fenómeno por "cumulação causativa" (do original: *cumulative causation*).

"*fugals"*) e outros que se opõem a esta concentração (designados por "forças centrífugas" ou "*petals*" (Krugman, 1998b))[49].

A partir daqui, é modelado um enquadramento comercial assente nalguns pressupostos[50] cuja origem, como já referido, se pode reportar à Nova Teoria do Comércio Internacional (nomeadamente a ideia do *Intra Industry Trade*), fundamentados na ideia de um sector industrial funcionando num ambiente de concorrência monopolística (na linha do modelo de DS (1977))[51] e com economias de escala (IRS – *Increasing Returns to Scale*), preconizando-se a existência de mercados de concorrência perfeita e rendimentos de escala constantes para os demais sectores, aqui incluindo o sector agrícola. A modelação do sistema económico assente nestes princípios recorre ainda à ideia dos custos de transporte do tipo "*iceberg*"[52], aplicados num sistema de equilíbrio geral dos mercados, entre regiões diferentes, ligadas por meio desses custos de

[49] Como já referido, tanto quanto é sabido, esta ideia da relação entre forças centrífugas e forças centrífugas que influenciam os processos de aglomeração foi pela primeira vez introduzida por Mills (1967) como explicação possível para a dimensão e estrutura dos espaços urbanos. Estas ideias viriam depois a ser aproveitadas por Henderson (1974).

[50] Deve ter-se em atenção que, como os próprios autores dos modelos reconhecem: *"...we are only mildly apologetic about the fact that our analysis depends crucially on what might perhaps best be called modeling tricks: assumptions that reflect not so much a realistic view of how the world Works as a judgment about what will make the analysis of geographic issues manageable without doing too much damage to the relevance of that analysis*". (Fujita et al, 1999: 6).
Outra interessante passagem a este respeito pode ser encontrada em Krugman (2000: 51), onde este autor, explicando os pressupostos básicos dos modelos utilizados no seu corpo teórico refere: "*Put one thing on the top of the other, and it starts to look too complicated to convey any insight. But provided one is willing to make some silly but convenient assumptions that have also played a role in the new trade theory and the 'new growth theory' that emerged in the second half of the 1980s – things need not be so bad.. And that is the strategy employed in the new economic geography*."

[51] A escolha dos modelos de concorrência monopolística é, de acordo com Feenstra (2002, ch. 5) a mais apropriada: "The model that is most suited to this purpose is one of monopolistic competition: a market with a large number of firms, each producing a unique variety of a differentiated product, with freedom of entry and exit. Lancaster presented a model in which consumers differed in their "ideal variety" of a differentiated good. In contrast, Spence and Dixit and Stiglitz had a single representative consumer demanding many varieties of the differentiated good, in what is called the "love of variety" approach. Lancaster (1980) and Helpman (1981) applied the "ideal variety" approach to international trade, while Krugman (1979, 1980, 1981) applied the "love of variety" approach due to Dixit and Stiglitz. The comprehensive treatment by Helpman and Krugman (1985) shows that these two approaches lead to very similar results, so we will use the simpler "love of variety" approach.". Na prática, os modelos da NGE recorrem, fundamentalmente, a uma versão espacial do modelo DS (1977), desenvolvido originalmente por Krugman (1979), onde consideram múltiplas localizações com custos de transporte entre si. Esta versão espacial de DS "é um ingrediente crucial", em particular nos modelos apresentados na obra The Spatial Economy, da autoria de Fujita et al (1999).

[52] Pressuposto que, como vimos, foi introduzido originalmente por Samuelson (1954) na Teoria do Comércio Internacional. De acordo com Fujita et al (1999), este pressuposto teria sido inspirado na ideia pioneira de von Thünen, que considerou a hipótese dos custos de transporte serem considerados como o valor dos cereais consumidos pelos cavalos no caminho, durante o transporte das mercadorias até ao mercado.

transporte, cuja resolução, apesar das simplificações introduzidas só é possível com recurso ao computador.

Outra das inovações introduzidas por este corpo teórico, como vimos, está também fortemente ligada à ideia de que os rendimentos de escala crescente ocorrem no seio de cada empresa, e não apenas em termos de sectores ou indústria. Para além das implicações práticas em termos de modelação que surgem em consequência deste pressuposto, o mesmo abre caminho à definição de uma série de relações que se podem estabelecer a montante das empresas – designadas por "*forward linkages*" e que têm a ver com a possibilidade de consideração de *inputs* intermédios no modelo -, e também a jusante dos negócios da empresa – conhecidos por "*backward linkages*", geralmente relacionados com a dimensão e as necessidades dos mercados de consumo/clientes da empresa. Como lembra Krugman (2000), estes efeitos – que constituem uma das três externalidades marshallianas típicas -, ajudam a definir o ritmo a que pode ocorrer a concentração espacial das indústrias:

> *"(…) the 'backward linkages' that drive the home market effect – the incentive for producers to concentrate where the market is larger – are necessarily supplemented by 'forward linkages', the incentive of workers to be close to the producers of consumer goods. Both backward and forward linkages drive the process of agglomeration, if it occurs."*

Porém, ao contrário do que inicialmente parece uma consequência lógica do modelo, a concentração não ocorrerá sempre de uma forma inevitável. Efectivamente, a concentração só terá lugar se as relações entre empresas, definidas em termos de '*forward'* e '*backward linkages'* forem suficientemente fortes de modo a compensarem os efeitos das forças centrífugas originadas por recursos que não apresentam mobilidade (como por exemplo, o terreno para agricultura) que tendem a contrariar essa concentração. Analogamente, a alteração, ainda que pouco significativa, de alguns pressupostos da economia – como por exemplo, os custos de transporte, o nível das economias de escala ou a alteração da mobilidade de alguns recursos –, podem transformar o panorama industrial de um dado território, modificando um cenário inicial de potencial simetria entre duas regiões, num cenário alternativo entre um centro e

periferia, no qual se tem um centro industrializado em oposição a uma outra região que se transforma numa periferia desindustrializada.[53]

Os modelos da NGE utilizam uma versão espacial do modelo de concorrência monopolística de DS, a partir de um modelo inicial do tipo Centro-Periferia[54]. Nestes modelos, são explorados os efeitos provenientes fundamentalmente de um tipo de externalidades marshallianas: o *market size/market access effect* (vide Fujita et al, 1999 e também Krugman, 1980), a partir da ideia de que as empresas que produzem num determinado mercado estão sujeitas a custos de transporte e rendimentos de escala crescentes, provenientes, fundamentalmente, de motivos internos a cada empresa.

Não obstante as modificações introduzidas por Krugman (1991a), para efeitos da formalização do modelo centro-periferia, será importante referir que os princípios teóricos deste modelo se reportam a Friedmann (1966). Este modelo traduz a visão de que a economia tem tendência, à medida que caminha para a industrialização, para apresentar uma estrutura dualista, como resultado das transformações espaciais profundas que resultam da tendência para a concentração dos investimentos em algumas regiões, que passarão a constituir o centro, em detrimento de outras, que passarão a enquadrar-se num conceito de periferia. Esta tendência dualista reflexo de uma desigualdade crescente, originará, quase inevitavelmente, uma certa divergência no desenvolvimento do centro face à periferia, a favor do primeiro, promovendo uma mecânica característica dos factores de produção com os respectivos reflexos em termos do desenvolvimento económico[55].

---

[53] "*That is, the dynamics of the model economy are subject to 'bifurcations' points at which their qualitative character sudden changes.*" (Krugman, 2000: 54)

[54] Apesar da base dos modelos da NGE ser o conhecido modelo centro-periferia, com as devidas alterações induzidas pela consideração dos desenvolvimentos de DS (1977) e, assim, pela concorrência monopolística, Krugman (1991a: 51-2) refere a este propósito o seguinte: "*it is impossible to construct a model of intermediate goods and industry location that is formally exactly analogous to the core-periphery model. (...) [so] the prospects for the formation of a core-periphery pattern depend negatively on transportation costs, positively on the share of "footloose" demand, and positively on the importance of the economies of scale*".

[55] De acordo com Friedmann (1966: 12-13) (In Lopes (1979 [2001]: 296), "*as relações que se estabelecem entre o centro e a periferia são do tipo colonial, levando ao deslocamento da periferia para o centro dos principais factores de produção. Embora a fundamentação empírica não seja sempre perfeitamente objectivável, dir-se-ia que as produtividades marginais no centro são muitíssimo mais elevadas do que na periferia; esta permanece então como essencialmente fornecedora de produtos primários, sendo as relações de troca favoráveis ao centro; os bens industriais nele produzidos tornam-se relativamente mais caros do que as exportações tradicionais da periferia (...). As desigualdades regionais acentuam-se ao mesmo tempo que as pressões políticas se orientam no sentido de inverter a direcção dos fluxos de recursos e de aumentarem as capitações do rendimento da periferia para níveis*

Uma importante diferença encontra-se, todavia, entre o corolário do modelo centro-periferia original (de Friedmann) e o que é preconizado pelos modelos da NGE. Em Friedmann (1966: 13-17)[56], a perspectiva do equilíbrio espacial revela-se difícil de alcançar e nunca o será enquanto o processo de desenvolvimento se limitar a considerar as forças económicas propriamente ditas. Tal acontecerá, conforme Friedmann (1966: 138)[57] pelas seguintes razões:

1- "As economias regionais são abertas ao resto-do-mundo e sujeitas portanto à influência externa.
2- O crescimento económico regional é induzido do exterior.
3- O sucesso do crescimento do sector "interno" a partir do das exportações depende da estrutura sócio-política da região, da distribuição interna do rendimento e da estrutura da despesa.
4- O sucesso da adaptação às modificações externas depende da qualidade da "liderança" local a qual por sua vez depende da experiência de desenvolvimento da região no passado.
5- O crescimento económico tende a acontecer no quadro das regiões urbanas; a economia espacial é organizada a partir dele.
6- O crescimento económico regional pode ser visto, apenas em parte, como um problema de localização de empresas.
7- Os fluxos tendem a exercer uma função equilibradora nos efeitos do bem-estar e do crescimento económico; mas podem originar também resultados opostos.
8- A integração progressiva da economia espacial parece beneficiar de situações de crescimento económico prolongado."

Nos modelos da NGE, como analisaremos daqui em diante, o equilíbrio não só é possível, apenas recorrendo aos factores de mercado e resultando, precisamente, da movimentação dos factores de produção, como também é possível, inclusive, que se possam registar situações de equilíbrios múltiplos.

---

próximos dos das restantes regiões. (...)". Como veremos, estas movimentações constituem, afinal, o cerne operativo dos modelos da NGE.

[56] Citado em Lopes (1979 [2001]: 296).

[57] In Lopes (1979 [2001]: 296-7).

Uma das primeiras aplicações da NGE, baseadas nos modelos do tipo centro-periferia, consiste em levar em consideração, precisamente, a percentagem de bens intermédios na produção (*share of intermediates in production*), ou seja, a percentagem de produção que é usada como bens intermédios noutras indústrias (originando *forward linkages*), a par da produção que se destina a consumo no mercado local (e que tem inerente o potencial de *backward linkages)*, em vez de, como é usual naquele tipo de modelos, a quota de bens industriais na procura total da região. Ora, são precisamente estas ligações a montante e/ou a jusante que reforçam a aglomeração e, em certa medida, a sustentam Krugman (1991a).

Nos modelos da NGE, de uma forma geral, a aglomeração é assim resultante de uma interacção entre rendimentos de escala crescente - que surgem ao nível da empresa individual e que as motivam a concentrar a produção num só local -; e a ideia de que o abastecimento dos mercados tem inerentes custos de transporte, o que, supostamente, deverá levar a que essa concentração tenda a ocorrer mais próximo dos maiores mercados a abastecer. Todavia, nestas movimentações, está inerente um certo efeito de "causalidade circular", associada à mobilidade dos factores: à medida que as empresas se concentram em determinado local, elas contribuem para aumentar a dimensão – e, logo, a atractividade – desse mercado, aos mais variados níveis, levando outras empresas a procurarem também esse mesmo local para se estabelecerem e, assim, poderem desfrutar das externalidades que vão resultando da concentração já existente[58].

Esta concentração está, como vimos, sujeita a um jogo de forças centrípetas, que a favorecem, e centrífugas, que a desincentivam. Os modelos utilizados pela NGE - construídos a partir de modificações do modelo centro-periferia -, têm como objectivo

[58] Uma interessante abordagem descritiva a este assunto, complementar à que é proposta por Krugman (1991) e a que nos é apresentada por Baldwin et all (2003). De acordo com estes autores, as empresas irão, naturalmente, querer localizar a sua produção próximo do mercado de maior dimensão (afim de reduzir os seus custos de transporte bem como todos os outros custos envolvidos em qualquer venda a distância). A dimensão do mercado, contudo, depende do número de residentes e do seu nível de rendimentos, mas estes, por sua vez, dependem da quantidade de postos de trabalho que estão disponíveis. A dimensão do mercado, por outras palavras, é um problema do tipo do conhecido problema do "ovo e da galinha" ("*Chicken-and-egg problem*"): o tamanho do mercado depende do número de empresas que aí se localizem e este depende da dimensão do mercado. Para além disso, deve considerar-se a questão da acessibilidade dos mercados, conjugada com o "custo-de-vida nesses mercados. Esta relação acabará por criar o potencial para a "*circular causality*"/"*cumulative causation*", à qual Baldwin et al (2003) apelidam simplesmente de "*backward e forward linkages*", naturalmente que não apenas ao nível das empresas, mas incluindo aqui também a relação entre as empresas e os seus mercados abastecedores e, principalmente, os mercados de escoamento de produtos.

explicar a forma como estas forças se confrontam, e permitir antever o seu resultado, através da consideração das questões de índole microeconómica que estão inerentes às decisões das empresas que condicionam ou catalizam o efeito essas mesmas forças (Fujita et al, 1999).

Na verdade, foi a passagem da ideia de aglomeração ao conceito de concentração que fez a NGE debruçar-se sobre uma temática importante da teoria do comércio internacional que tem a ver com o papel das externalidades pecuniárias (por definição internas às organizações empresariais) no comércio (Krugman (2000). Este assunto havia já previamente sido levantado por Graham (1923), que considera a ocorrência de economias de escala ao nível da indústria. Como este autor salientou, estas economias de escala poderiam ser o motivo para o facto de alguns países, outrora similares, se virem a especializar na produção de bens diferentes, processo que poderia causar a vantagem de um desses países à custa do outro (Krugman, 1987b). A esta ideia juntaram-se alguns outros autores que, mais recentemente, reconheceram que este facto não se observaria uniformemente a uma escala nacional, mas tenderia a privilegiar determinadas regiões dentro de um mesmo país. A inovação da NGE neste domínio tem a ver com o facto das economias de escala serem consideradas ao nível da empresa individual e, além disso, se tentar modelar as mesmas, derivando-as de acordo com os pressupostos dos modelos considerados, nomeadamente, em função da modificação dos parâmetros económicos do modelo considerado (Krugman, 2000)[59] e de uma estrutura de mercado peculiar.

Talvez por isso, a melhor forma de descrever os artifícios utilizados na modelação a que a NGE recorre frequentemente, seja a expressão utilizada pelos próprios autores em

[59] A propósito desta ideia, veja-se a conhecida expressão de Krugman e Venables (1995): "*History of the World Part I*", referente a uma sequência natural do processo de industrialização do Hemisfério Norte, sendo mesmo apontado como uma possível justificação para as diferenças de desenvolvimento existentes entre o Hemisfério Norte e o Hemisfério Sul. Os autores descrevem este processo do seguinte modo: "*It shows how a gradual process of growing world trade due to falling transport costs can first cause the world to divide spontaneously and arbitrarily into a high wage, industrialized 'North' and a low-wage, primary-producing 'South'; then, at a later date, cause the South to rise against the North's expense. The point is not necessarily that this is a very good story about the actual history of the world economic system; but since stories more or less along these lines have enjoyed considerable popularity over the years, this approach shows how they can be justified by straightforward, dare we say neoclassical, economic models – and also highlights the reasons why the story might not work as well as sometimes supposed*". (Krugman, 2000: 56)

variadas publicações sobre a matéria[60]: "*Dixit-Stiglitz, icebergs, evolution, and the computer*".

As características particulares dos modelos utilizados pela NGE

A NGE estuda os fenómenos da aglomeração a partir de modelos especialmente aplicáveis às diferentes realidades espaciais que são alvo de análise: regionais, urbanas ou internacionais. A NGE contempla assim, basicamente, três tipos de modelos:

- Modelos Regionais, onde são utilizadas as versões mais simples dos modelos centro-periferia e onde os factores de produção relacionados com o sector industrial se consideram móveis entre regiões, mas não se admite mobilidade nos factores de produção relacionados com a agricultura;
- Modelos Urbanos, nos quais todos os factores de produção são considerados móveis, à excepção do factor "terra";
- Modelos Internacionais, onde se considera que não existe mobilidade de factores entre países e, em particular, do factor trabalho e, portanto, o fenómeno de aglomeração ocorre devido às ligações – a montante e a jusante – que ocorrem entre as empresas e que reforçam as forças centrípetas, em substituição dos movimentos relacionados com o factor recursos humanos.

Pela sua particularidade, não tão relevante para os nossos objectivos neste trabalho, abstrair-nos-emos dos modelos urbanos da NGE na análise que se segue. Pelo contrário, procuraremos analisar quer os modelos regionais quer os modelos internacionais, tentando fazer uma ponte "natural" entre ambos. Antes de passarmos à análise concreta de cada um destes tipos de modelos analisaremos algumas características gerais de todos eles, começando por referir a abordagem empreendida em Fujita et al (1999) e terminando com algumas abordagens alternativas.

Na linha da tradição inerente à NGE, de uma maneira geral, pode dizer-se que todos os modelos preconizam uma interacção tripartida entre rendimentos crescentes, custos de

[60] Veja-se, p.e., Krugman (1995; 2000); Fujita et al (1999).

transporte e movimentos dos factores produtivos. Sendo hoje generalizadamente aceite que os rendimentos crescentes e a acessibilidade dos mercados – com as devidas repercussões ao nível dos custos de transporte – constituem variáveis críticas que potenciam a aglomeração, ao activarem um conjunto de forças centrípetas, os modelos da NGE conseguem demonstrar, formal e analiticamente, a diferente intensidade possível que estes fenómenos podem assumir, de modo a contrariar outras variáveis, relacionadas com a imobilidade de alguns factores de produção (como é o caso do factor trabalho ou da terra), e fenómenos, como o custo das rendas ou os efeitos do congestionamento, que funcionam como forças centrífugas que afectam negativamente estas aglomerações. Assim, cada um dos modelos utilizados definirá as condições de acordo com as quais os critérios para a aglomeração se tornam efectivos e a partir das quais estes critérios se desvanecem. Este estudo está associado, nos modelos em questão, à definição dos chamados "*break points*" (ou pontos de viragem) e dos "*sustain points*" (ou pontos de sustentação).

Como já referido, estes modelos são construídos tendo por base os desenvolvimentos de DS (1977), num cenário espacial definido geralmente, embora não sempre, para uma economia com dois sectores: um sector industrial, que evidencia rendimentos crescentes à escala, sujeito a custos de transporte e que actua num ambiente de concorrência monopolística; por oposição a um sector agrícola onde se admite concorrência perfeita e rendimentos de escala constantes. Enquanto que o sector industrial está sujeito a custos de transporte (considerados como sendo do tipo *iceberg transportation costs*, a fim de evitar a consideração nos modelos de uma indústria de transporte adicional), o sector agrícola, conforme admitido nos modelos centro-periferia mais básico, para trabalhar a NGE a um nível regional, não está, à partida, sujeita a custos de transporte na comercialização dos bens que produz.

A vertente espacial no modelo de DS (1977), pode contemplar, nos modelos da NGE, quer um conjunto finito e discreto de localidades (regiões ou países), quer um espaço contínuo. Neste último caso, os modelos costumam recorrer aos princípios da denominada dinâmica morfogenética de Alan Turing (1952). Estes modelos assumem como princípio que cada variedade do sector de concorrência monopolística será produzida apenas numa localização (assim garante-se que o número de empresas que

operam no mercado corresponde ao número de variedades oferecidas), e que as condições da procura e da produção são simétricas entre as localidades consideradas.

Uma importante implicação espacial do modelo de Dixit-Stiglitz, tal como expõem Fujita et al (1999), tem a ver com o facto da dimensão do mercado não ter implicações directas sobre o diferencial entre o preço e o custo marginal (ou seja, o *mark up* do produto), nem sobre a escala na base da qual os bens industriais são produzidos. Como corolário, todos os efeitos de escala actuarão somente por via da modificação do número de variedades de cada bem produzido[61]. Na medida em que os efeitos de variedade tendem a criar uma relação negativa entre a dimensão do mercado e o índice de preços, também se pode afirmar que uma segunda força que actua no mesmo sentido corresponde precisamente ao efeito pró-competitivo que decorreria de se considerarem as interacções estratégicas entre as empresas do mercado de concorrência monopolística, aspecto que os modelos da NGE não contemplam e que originaria uma redução das margens entre o preço de venda e o custo, o que significaria que as empresas deveriam operar a uma escala superior (e a um custo médio mais baixo) para obterem lucro zero (Fujita et al, 1999).

Para além desta opção deliberada, pode dizer-se que a necessidade de formalização dos fenómenos característicos da aglomeração e da condução à especialização inerente a estes fenómenos, bem como o seu tratamento matemático, obriga geralmente os autores dos modelos a procederem a um conjunto de simplificações que os tornam menos aderente à realidade. Sendo este um facto reconhecido pelos autores da NGE, na sua perspectiva isso é justificável em favor de uma necessária limitação das variáveis em mutação com o fim de melhor perceber os respectivos efeitos dessa variação no

[61] Pensamos que, para a nossa análise, este será um aspecto crucial em termos de irrealismo dos modelos, na medida em que os mesmos, desta forma, não consideram, deliberadamente – como reconhecido por Fujita et al (1999), as interacções estratégicas entre as empresas, que podem alterar significativamente o funcionamento dos modelos, nem contemplam soluções para além das que consideram uma elasticidade de substituição constante (CES) na procura entre os bens em análise, como fica bem explícito na seguinte passagem: "*The Dixit-Stiglitz model says, however, that all market effects work through changes in variety. This result is an artifact of the constant-elasticity demand functions, together with the non-strategic behavior implied by our assumptions that firms take the price indices, G_s, to be constant as they solve their profit maximization problem. If we were to relax the assumption of nonstrategic behavior, each firm would then recognize that its choice change the price índex, and this recognition of market power would tend to reduce the firm's output and increase its price-cost margin. If we adopt a specific form of oligopolistic interaction, such as Cournot or Bertrand competition, then we can derive explicit expressions for the pricing rule, and in both these cases the price-cost margin is a decreasing function of each firm's market share.* " Fujita et al (1999: 52).

resultado final dos modelos, limitando, deste modo, cada análise ao número mínimo necessário de variáveis em estudo. Naturalmente, decorre daqui que uma aplicação empírica dos modelos teóricos necessariamente obrigará a uma significativa complicação desses modelos, pelo que os próprios autores recomendam que:

> *"[a] mixed urban-regional-international theoretical analysis should, we believe, be undertaken only if it is essential to tell some empirically motivated story*" (Fujita et al, 1999: 329).

Uma das características básicas dos modelos da NGE, decorrente dos pressupostos de DS (1977) e da ideia de concorrência monopolística reflecte-se ao nível da denominada "equação de salários" (*wage equation*). Esta equação assume um aspecto crucial nos modelos da NGE, na medida em que ela fornece os parâmetros de acordo com os quais as empresas, em cada localidade, conseguem atingir o *break even*, a partir dos pressupostos quanto ao nível de rendimentos, índices de preços em cada região, e custos de transporte para estas regiões.

A dinâmica da equação de salários, associada à própria dinâmica do índice de preços em cada região, parte dum princípio económico de que as empresas activas nunca obtêm lucros na sua actividade (para além do lucro económico já contemplado nas fórmulas dos modelos)[62]. Ela traduz a ideia que os salários que as empresas podem suportar depende do seu acesso aos mercados, sendo, deste modo, uma importante medida dos *backward linkages* que os modelos contemplam[63]. Desta forma, pode-se afirmar que as empresas poderão pagar salários mais elevados quanto melhor for o seu acesso aos mercados de escoamento dos produtos, quanto maior o rendimento que a empresa obtiver das suas vendas e, na medida em que os preços decrescem com o número de variedades que o mercado oferece, quanto menor a concorrência que a empresa

[62] Como vimos, este constitui, desde logo, um pressuposto questionável dos princípios de concorrência monopolística que pode limitar significativamente a aplicabilidade do modelo a situações reais, em virtude da dinâmica concorrencial que, realmente, os diferentes mercados apresentam e que proporcionam lucros supra-normais, mesmo no longo prazo, a algumas empresas, como resultado das suas estratégias de mercado. Ao limitar/eliminar a possibilidade de interacção estratégica entre as empresas, os modelos da NGE, definitivamente, afastam esta possibilidade ao admitirem, por seu turno, que a dinâmica de ajustamento que daqui deriva, no cenário de concorrência monopolística, é o resultado da possibilidade de entrada e saída rápida das empresas no mercado, pressuposto que, cf. Robinson (1977) por ser irrealista é claramente questionável.

[63] Recorde-se que são estes factores a jusante do negócio das empresas que estão na origem da análise do multiplicador de base (*base-multiplier analysis*) desenvolvida por Pred (1966).

enfrente. Desde logo também, as empresas situadas em localidades com maior procura de bens industriais poderão oferecer maiores salários nominais para os seus trabalhadores[64]. Igualmente se prova que, nestes casos, o salário real dessas regiões será também mais elevado pois, mantendo-se tudo o resto igual, uma produção maior numa região tende a aumentar o salário nominal e a reduzir o nível de preços nessa região, mais que não seja pela redução do custo de transporte.

A par da equação de salários, um segundo factor crítico dos modelos é o índice de preços, que é definido para cada região e que permite apurar os salários reais praticados em cada localização considerada[65].

De uma maneira geral pode afirmar-se que o efeito-índice de preços significa que a localidade com maior peso do sector industrial terá também o menor índice de preços para os bens industriais, apenas porque uma menor percentagem do consumo de bens manufacturados dessa região estará sujeita a custos de transporte que encareceriam os produtos (Fujita et al, 1999). Como se percebe, este conceito relaciona-se, por seu turno, com a ideia dos *forward linkages*, ou seja, com as relações a montante que se estabelecem entre as empresas na base dos produtos intermédios para a produção. Além disso, influenciando directamente os salários reais em cada localidade, o índice de preços torna-se crítico em termos da dinâmica dos factores de produção e da origem dos *backward linkages*.

De acordo com Ottaviano e Thisse (2004), o primeiro passo para se entender como funcionam os modelos da NGE é considerar o *home market effect* (ou efeito mercado doméstico). Este constitui, de facto, um terceiro conceito crítico dos modelos da NGE. Não sendo propriamente uma ideia nova, na medida em que ela deriva das ideias de Harris (1954) e mesmo Tinbergen (1962), sendo formalizada, pela primeira vez em 1980 por Krugman, no âmbito dos modelos da NTCI, esta ideia é particularmente relevante, na medida em que se pode facilmente ligar a uma outra das ideias centrais inerentes aos modelos da NGE que é a ideia da concentração. Linder (1961) adiantou a hipótese de que qualquer país teria tendência a exportar os bens para os quais dispusesse

[64] Esta ideia está ligada, como se verá, de forma indirecta, ao conceito dos "*home market effects*".
[65] Cf. Fujita et al (1999: 55) "*The price indices and wage equation (...) do not define a full economic model, but they nevertheless imply some of the most important relationships that drive the results that follow, and it is worth examining them in some detail to draw on these relationships*".

de maior procura interna[66]. Krugman (1980, 1995) e Helpman e Krugman (1985) formalizaram esta ideia, adaptando-a a um contexto de concorrência monopolística[67]. Além disso, enquanto Linder se debruçou fundamentalmente sobre a relação entre a dimensão dos mercados e o padrão do comércio internacional, tal como em Krugman (1980), Helpman e Krugman (1985) e Krugman (1995) preocuparam-se mais em analisar a relação entre a dimensão do mercado e a estrutura produtiva dos países/regiões.

De acordo com o princípio do *home market effect* (doravante HME), mantendo-se os demais factores, o país (ou a região) com o maior mercado doméstico de bens industriais deverá apresentar um sector industrial proporcionalmente maior (devido à existência de rendimentos de escala crescentes que constitui um incentivo para a concentração[68]) e, logo, deverá surgir como um exportador líquido de bens industriais e um importador de bens agrícolas (Krugman, 1980; Fujita et al, 1999). A intuição subjacente aos HME deriva da teoria da localização: uma empresa, na busca de maximizar os seus lucros, procura minimizar os seus custos de transporte, pelo que, mantendo-se tudo o resto constante, tenderá a concentrar-se próximo do seu maior mercado de consumo[69].

[66] Ao mesmo tempo que enfatizou a importância da procura interna, Linder (1961) realçou a ideia de que as empresas tenderiam a criar produtos para os quais considerassem haver apetência interna para o consumo. Neste sentido, e dado que Linder considerava que consumidores/países com idênticos níveis de rendimento tenderiam a consumir o mesmo tipo de bens, isto seria motivo para a criação de um mercado natural para exportação desses produtos, o qual se manifestaria de todo o interesse para as empresas que os criavam. Esta tendência, reforçada pela ideia de que os países nestas condições, teriam tendência para apresentar os mesmos níveis na relação capital-trabalho, por seu turno, faria surgir e explicava assim o comércio intra-industrial entre países similares (Markusen, 1986).

[67] Krugman (1980) começou por demonstrar que um país com o maior número de consumidores para uma determinada indústria, começaria por apresentar um excedente de produção nesse tipo de bens e a tornar-se um exportador líquido desse tipo de bens. Mais tarde, Helpman e Krugman (1985) e Krugman (1995) demonstram formalmente que a percentagem de empresas que o maior país apresentará nessas indústrias caracterizadas por rendimentos crescentes e para as quais existe mais procura doméstica, será mesmo superior à percentagem de consumidores para esse bem, voltando assim a análise mais para o campo da estrutura produtiva do país. Isto tem a ver, por um lado, com a livre entrada de empresas no mercado, que farão com que um aumento na procura origine um aumento mais que proporcional em termos da oferta de um dado bem (cf. Head e Mayer, 2004).

[68] Essa concentração, por seu turno, tenderá a ocorrer nos mercados de maior dimensão, em virtude dos mesmos se tornarem mais atractivos para este fim, tendo presente a ideia da existência de custos de transporte no comércio. Assim, a localidade que apresenta o maior mercado tende a exportar os bens que estão sujeitos a rendimentos de escala crescente.

[69] Porém, como lembram Ottaviano e Thisse (2004), nem todas as firmas se localizarão necessariamente nos maiores mercados, podendo os custos de transporte levarem, mesmo assim, algumas empresas a localizarem-se nalguns mercados de menor dimensão, afim de diminuírem a concorrência de preços.

Sendo um conceito crítico para os modelos da NGE, é facilmente perceptível que o princípio enunciado decorre directamente de alguns pressupostos característicos dos modelos de concorrência monopolística baseados na formalização de DS (1977) e da formulação de Krugman (1980) que preconiza uma simetria entre as indústrias dos (apenas) dois países do seu modelo. Assim, sucederam-se os estudos que procuravam confirmar ou refutar esta ideia no campo económico, quer no plano teórico, quer no plano empírico[70].

O HME tem sido analisado quase exclusivamente num contexto da relação entre dois países e, no pressuposto de que as distâncias dentro de cada país são iguais[71]. Uma das implicações subjacentes ao HME tem a ver com a ideia de que choques pequenos e permanentes na procura relativa poderão dar lugar a diferenças permanentes nos níveis regionais de especialização sectorial. Este efeito não é todavia, facilmente extensível a uma análise multi-regional (Ottaviano e Thisse, 2004), na medida em que os rácios e as quotas das formulações teóricas utilizadas negligenciam os efeitos de terceiros países no problema (Head e Mayer, 2004). Esta mesma ideia foi desenvolvida por Behrens et al (2004).

Ao alargarem o modelo de Krugman (1980) a um contexto de múltiplos países, Behren et al (2004) chegam à conclusão que os HME só se registariam na situação - muito pouco provável de se verificar na realidade -, de existir uma simetria de custos de transacção entre todos os pares de países considerados.

A consideração de vários países no modelo obriga à distinção entre os HME estáticos e os HME dinâmicos. Os HME estáticos correspondem à definição típica de HME, já utilizada para o caso de dois países, ou seja, a constatação de que, numa indústria monopolisticamente competitiva, cada país deterá uma quota de indústria proporcional à sua quota na procura, todos os países detendo uma percentagem relativa de indústrias proporcional à sua quota de procura: a ordenação, em termos da percentagem de

[70] Como exemplo dos principais estudos realizados sobre o assunto, muitos deles com resultados contraditórios, mesmo no caso dos mesmos autores, conforme a metodologia utilizada, mas que, no seu conjunto, levantam uma série de questões pertinentes sobre a validade deste conceito, vejam-se, p.e. Davis e Weinstein (1996a); Davis (1995; 1996; 1998); Davis e Weinstein (1998b; 1999); Feenstra, Markusen e Rose (1999); Rauch (1999); Chipman (1992); Deardof (1995); Yu (2000); Holmes e Stevens (2002); Hanson e Xiang (2002); Head et al (2002); Ottaviano, Tabuchi e Tisse (2002) ou Holzey (2003).

[71] "*if economic smallness comes along with geographic smallness, the home market effect probably disappears*" (Holzhey, 2003: 12).

indústrias detida segue a ordenação em termos da proporção do país na procura do bem industrial em causa (Behrens, 2004).

No caso dos HME dinâmicos, está em causa a análise da evolução temporal e não apenas de uma comparação inter-sectorial entre dois países, num dado momento do tempo. Assim, os HME dinâmicos correspondem à ideia de que variações na procura de um dado país correspondem a um aumento mais que proporcional da quota da indústria nesse país, o que conduz a uma desproporcionalidade no tempo, na relação anteriormente referida para os HME estáticos[72]. Como demonstram Behrens et al (2004), numa situação multi-países, os HME dinâmicos podem não se verificar se não ocorrer o pressuposto – considerado irrealista – dos custos de transacção serem simétricos entre todos os pares de países.

Neste contexto mais alargado, os HME podem não ocorrer, na medida em que se pode pensar que, uma vez que se considerem os efeitos de terceiros países na análise, pode acontecer que um aumento no consumo de um determinado país possa ser absorvido pela saída de empresas desse país para outros países. Nos casos mais extremos poderá mesmo ocorrer aquilo que os autores designam por "*home market effect shadow* – HME", ou seja, uma redução, e não um aumento, da quota desse país na indústria relativamente à qual se registou um aumento da procura doméstica[73], o que sugere que a resposta da produção a um aumento da procura poderá ser um instrumento menos próprio para detectar a relevância empírica da diferenciação de produtos e, de uma forma mais genérica, da concorrência imperfeita como determinantes da estrutura do comércio mundial (cf. Behrens et al, 2004).

Demonstra-se que num ambiente multi-país, a consideração dos custos de transacção leva a que se analisem, necessariamente, três fenómenos com efeitos distintos no HME: o efeito da dimensão do mercado (atracção); o efeito de acessibilidade (*hub*); e o efeito de repulsão (originado pela concorrência). Os efeitos de atracção e acessibilidade são

[72] Como se compreenderá, o conceito de HMEs dinâmicos requer que a indústria do país que vê aumentada a sua quota na procura seja suficientemente elástica para poder responder de forma desproporcionada a esse aumento da procura (Behrens et al, 2004).

[73] O *HME shadow* preconiza a possibilidade de que, mesmo que um determinado país aumente o seu consumo de um bem, num ambiente multi-país, isso pode traduzir-se num ganho menos que proporcional da quota de indústrias relativamente ao aumento registado da procura, na medida em que pode acontecer que se tenham verificado movimentos análogos noutros países que absorveram uma parte maior da indústria que o país em questão (Behrens et al, 2004).

normalmente contrariados pelos efeitos da concorrência, o que leva a que se deva ter em consideração necessariamente, num ambiente multi-país, os efeitos originados por terceiros países numa relação inicialmente pensada apenas a dois. Nesta linha, é proposto um teste teórico alternativo para os HME, com fundamentação na teoria gravitacional e baseado num modelo de regressão sobre a "distribuição da indústria", onde se testam um agregado espacial da dimensão dos países e uma medida da sua acessibilidade (Behrens et al, 2004).

Em resumo, as análises empíricas relativas à relevância efectiva dos HME não são de todo esclarecedoras quanto à sua efectiva importância. Esta acaba geralmente por depender significativamente do tipo de modelos considerados, e pode mesmo depender do tipo e da desagregação das indústrias que os modelos contemplem. Situações particulares existem, como vimos, que se chegam mesmo a registar, na base dos pressupostos considerados, HME reversos, assim fazendo regressar a análise às predições típicas dos modelos das vantagens comparativas. Além disso, os HME parecem ser mais efectivos quando se comparam regiões dentro de um mesmo país do que quando se comparam países diferentes. Neste sentido, ao contrário do que muitos autores afirmam, não podemos concluir que o teste dos HME é determinante para avaliar a importância dos rendimentos de escala crescentes, comparativamente às vantagens comparativas, para efeitos de determinação da estrutura produtiva ou de comércio de um dado país.

Head e Mayer (2004), defendem que os resultados controversos obtidos para os HME são explicáveis – devendo, por isso, ser encarados em termos positivos – atendendo à ideia de que os mecanismos que a NGE preconiza para a acessibilidade aos mercados, sendo todos eles empiricamente relevantes, acabam por se manifestar mais em termos de rendimentos para os factores nas regiões de procura mais elevada - com impacto nos modelos por via das equações de salários -, do que sob a forma de quotas superiores das indústrias de rendimentos crescentes localizadas nessas áreas.

Assim, para a NGE, a concentração geográfica da produção acaba por ser uma clarividência da influência determinante de algum tipo de rendimentos de escala crescente (Krugman, 1991) e dos custos de transporte (Krugman, 2000), sendo

promovida pelos efeitos da cumulação causativa e talvez não tanto por influência directa do próprio peso da procura.

Na verdade, Fujita et all (1999) preconizam que a cumulação causativa não é mais que o resultado da conjugação de três factores: o efeito do índice de preços; o efeito do mercado doméstico e, finalmente, a ideia de que os trabalhadores da indústria, eles próprios, contribuem para reforçar a procura de produtos do seu sector, aumentando o potencial dos mercados. Ou seja, existirá uma relação directa entre a dimensão do mercado doméstico e o nível de rendimento do país ou região, que determinará o nível dos salários pagos nesse país, quer em termos nominais, quer em termos reais. Estes constituem, de acordo com Fujita et al (1999), os factores-chave do processo de cumulação causativa que leva à aglomeração, a saber: regiões/países com maiores sectores industriais tendem a apresentar preços inferiores nos bens industriais (devido ao efeito do índice de preços), o que, admitindo a existência de bens intermédios na produção, tende a gerar *forward linkages*; por outro lado, quanto maior for a procura doméstica por bens industriais, desproporcionadamente maiores tenderão a ser os sectores industriais nesse país (devido ao HME). Por seu turno, os trabalhadores industriais (em crescendo, acompanhando o crescimento da indústria numa dada região) contribuem eles próprios para aumentar a procura, no mercado doméstico, por esse tipo de bens. Desta forma (e fechando o círculo de causalidade), as localidades com maiores concentrações de indústria tenderão a apresentar maior procura para os bens industriais, o que, por sua vez, reforça a sua posição em termos da(s) indústria(s) onde o fenómeno se concentra, criando um potencial exportador na mesma, o qual dependerá do nível dos custos de transacção que se registem.

O modelo centro-periferia

A NGE procura, originariamente, responder à seguinte questão: porquê, e quando, é que a indústria se concentra em apenas algumas regiões, deixando outras relativamente subdesenvolvidas? (cf. Krugman, 1991d). Para responder a esta questão, esta teoria baseia-se em modelos, inspirados primordialmente no campo da "teoria da organização

industrial", que preconizam a interacção entre três factores considerados cruciais na sua abordagem: os rendimentos de escala crescentes ao nível da empresa individual, os custos de transporte e a mobilidade dos factores.

Devido aos rendimentos de escala crescentes, será vantajoso concentrar a produção de cada bem numa ou em poucas localidades. As melhores localidades, devido aos custos de transportes, serão aquelas que ofereçam melhor acesso aos mercados de venda dos produtos (*backward linkages*) e/ou aos fornecedores da empresa (*forward linkages*). Admitindo-se que os agentes económicos agem de forma racional, será expectável que os melhores mercados sejam aqueles que já desfrutam de uma boa concentração de outras empresas e que, por isso, deverão dispor já de uma massa crítica de consumidores para os produtos da empresa oferecendo-lhe, ao mesmo tempo, boas oportunidades de fornecimento. Estas forças referidas que, genericamente, se designam por *forças centrípetas*, actuam em favor da aglomeração. Em todo este processo, todavia, existem factores que actuam como forças contrárias à concentração da empresa, neste sentido "jogando" com as primeiras. Essas outras forças, denominadas genericamente por *forças centrífugas*, podem advir das rendas dos terrenos, dos custos de congestionamento, da imobilidade de alguns factores de produção ou, simplesmente, conforme preconizado nos modelos da NGE, dos incentivos que as empresas possam ter para abandonar concentrações existentes onde se situam, procurando estabelecer-se noutras localidades onde ainda não existem outras empresas (ou onde não se pode ainda falar de uma concentração efectiva de empresas), com o intuito de servirem uma população "agrícola" nelas existente e, portanto, que lhes permita vir a desfrutar de melhores condições de concorrência (Krugman, 1992).

Nesta base, é possível perceber que a concentração da indústria, entendida de uma forma geral, numa determinada localidade, não tem necessariamente de ocorrer e, quando ela tem lugar, depende deste jogo de forças pró e contra aglomeração, o qual, por seu turno, depende e acaba por se traduzir criticamente no valor assumido por alguns parâmetros caracterizadores das economias locais e das próprias indústrias em questão.

Na verdade, os modelos da NGE partem das economias de escala a um nível individual (de cada empresa), agregando-as em termos de uma dinâmica colectiva regional e

transformando-as em externalidades que geralmente conduzem à aglomeração, que pode ocorrer sob múltiplas possibilidades de equilíbrio. Estas externalidades acabam assim, por depender de forma sistemática e intuitiva de factores básicos como os rendimentos de escala crescentes que produzem economias de escala e dos custos de transporte (Krugman, 1992).

O modelo centro-periferia de análise regional

O modelo mais simples a que a NGE recorre é o modelo de análise regional. Este é tipicamente um modelo do tipo centro-periferia[74], desenvolvido originalmente por Krugman (1991a) e aplicado sobre a formulação de DS (1977)[75], podendo ser equiparado ao modelo original de H-O de 2x2x2 (ou seja, duas regiões, dois sectores e dois factores de produção).

Os dois sectores considerados no modelo centro-periferia da NGE são a agricultura (A) e a indústria (M)76. A indústria produz um bem diferenciado, opera em regime de rendimentos de escala crescentes obtidos ao nível da empresa individual e sob concorrência monopolística e usa o factor "trabalhadores", enquanto a agricultura, ligada à "terra", produz um bem homogéneo, opera em regime de rendimentos

[74] Em vez de questionar-se sobre a razão de uma determinada indústria acabar concentrada numa região em particular, aquilo que se procura averiguar é saber porque é que a indústria, de uma maneira geral acaba normalmente por se concentrar numa ou em poucas regiões de um país, assumindo as demais regiões um papel típico de periferia, no sentido em que se transformam em "meros" fornecedores do centro, de bens produzidos pelo sector "agrícola" (cf. Krugman, 1991d).

[75] Como expressa Krugman (1991d: 487): "*The model, like many other models in both the new trade and the new growth literature, is a variant on the monopolistic competition framework initially proposed by Dixit-Stiglitz (1977)*".

[76] Na verdade, o termo "agricultura", tal como o termo "indústria", não deve ser entendido de maneira literal nem de forma estrita. O sector "agricultura" pode englobar, efectivamente, vários sectores, desde a agricultura, à indústria e aos serviços, assim como o sector "indústria". Aquilo que verdadeiramente é importante será considerar os diferentes ramos de actividade de uma economia numa ou noutra divisão, de acordo com as suas características essenciais: bens homogéneos, produzidos sob rendimentos de escala constantes e concorrência perfeita versus bens diferenciados, produzidos em regime de rendimentos de escala crescente e de concorrência imperfeita monopolística. Os primeiros enquadram-se dentro da "agricultura", os segundos dentro da "indústria" (Fujita et al, 1999). Nas palavras de Krugman (1995: 61): "*Manufacturing consists of many firms producing differentiated products; increasing returns ensure that not all potential goods are produced, and thus that each plant produces a unique good (thereby justifying the Weber assumption that each good is produced in a single location)*". Como se observa, dentro do conceito prático do que consiste uma indústria (e como diferentes indústrias se podem distinguir entre si), pode-se entender: quer um grupo de produtos que são substitutos próximos do lado da oferta; quer um grupo de produtos que são substitutos próximos do lado da procura. Em suma, uma indústria compreende um conjunto de produtos que são produzidos com funções de custo idênticas e entram de forma idêntica na função utilidade (cf. Krugman, 1981a).

constantes sob concorrência perfeita e usa o factor "agricultores". Nos modelos regionais mais básicos, a agricultura não está sujeita a custos de transporte, mas o mesmo não se passa no caso do bem industrial. Este sector está sujeito a custos de transporte – considerados nos modelos sob a forma de custos do tipo iceberg à la Solow – os quais afectam os custos de funcionamento dessas empresas e a sua capacidade de abastecer os mercados.

No modelo de duas regiões, cada uma das regiões considerada, assume-se dotada de uma percentagem disponível no universo, e definida exogenamente, para a força de trabalho na agricultura (L^A), referenciada por ϕ_r. No modelo mais básico, assume-se que as duas regiões são equitativamente dotadas deste factor trabalho na agricultura e que essa força de trabalho não tem mobilidade sectorial, nem dentro de cada região, nem entre regiões.

Relativamente à indústria, a sua força de trabalho (L^M) é assumido ter mobilidade temporal entre regiões tendo, em cada momento do tempo, cada região, uma quota de oferta de trabalho neste sector que será dada por λ_r. Por questões de conveniência na escolha das unidades, assume-se $L^M = \mu$ e, assim, pode dizer-se que $L^A = 1 - \mu$[77]. Os modelos preconizam o pleno-emprego em todas as regiões.

Por seu turno, como já referido, os custos de transporte entre regiões são assumidos sob a forma de iceberg onde, por cada unidade expedida da região *r* para a região *s* apenas chega ao destino $\tau = 1/T_{rs}$ (onde $\tau < 1$). Estes custos de transporte assumem-se apenas para o caso dos bens industriais, já que, no caso dos bens agrícolas se assume, na versão mais básica dos modelos regionais da NGE, que os mesmos não estão sujeitos a qualquer custo de transporte[78].

[77] Pelos pressupostos do modelo, cada região será dotada de (1-μ)/2 trabalhadores agrícolas. Pela escolha de unidades e, na medida em que a agricultura opera sob um regime de rendimentos de escala constantes, pode fazer-se com que a quantidade de trabalho usado na agricultura para produzir qualquer quantidade do bem agrícola numa determinada localidade seja, no modelo utilizado, exactamente igual à respectiva produção (Krugman, 1991a).

[78] Pressuposto que é assumido pelos próprios autores como irrealista face à realidade empírica sobre a qual os próprios modelos se aplicam (vide Krugman, 1991a; Fujita et al, 1999).

A produção de cada bem industrial em termos individuais (*i*) envolve um custo fixo (α) e um custo marginal (β), dando origem a economias de escala e podendo representar-se por uma função do tipo (cf. Krugman, 1991a, 1991d):

$L_{Mi} = \alpha + \beta.x_i$

sendo L_{Mi} a quantidade de trabalho industrial necessário para produzir uma unidade de *i* e x_i a quantidade produzida do bem *i*.

Como já referido também, a NGE privilegia a interacção entre as economias de escala e os custos de transporte. Assim, um dos parâmetros críticos que é geralmente testado tem a ver, precisamente, com o nível dos custos de transporte (entendidos nestes modelos na sua acepção mais alargada, conforme explicado no capítulo anterior) e traduzidos na forma de um parâmetro[79]. Os modelos visam avaliar quais os níveis desta variável que originam aglomeração ou dispersão das actividades económicas. De uma forma geral, quando se mantêm todos os demais parâmetros do modelo constantes, em praticamente todos os modelos, sejam regionais ou internacionais, é possível demonstrar que:

- Com custos de transporte elevados, tende a registar-se uma convergência simétrica a longo prazo entre as economias/regiões/países, sendo que a indústria se tende a dividir de forma igual entre as regiões consideradas, afim de abastecer cada mercado ao menor custo de transporte;
- Com custos de transporte muito reduzidos, qualquer equilíbrio que tenha inerente uma igual divisão da força de trabalho na indústria – ou seja, uma simetria na localização industrial – será, em princípio, um equilíbrio instável. Nestes casos, parece haver uma certa inevitabilidade de se vir a obter um padrão do tipo centro-periferia, o qual será determinado em função dos *forward* e dos *backward linkages*, factores que serão determinantes para a escolha da região que as indústrias irão escolher para se localizarem;
- No caso de custos de transporte de níveis intermédios, aquilo que se verifica é que, quanto maior a percentagem de indústria que se concentra numa região,

[79] Como vimos, se T_{rs} corresponde ao valor dos custos de transporte, traduzidos em termos de unidades do bem transportado, o parâmetro utilizado normalmente para os aferir no modelo é o parâmetro τ, (onde se define que $\tau = 1/T_{rs}$), o qual, pela sua especificação, variará inversamente ao nível de custos de transporte.

mais atractiva essa região se torna para outras empresas, pelo potencial de *forward* e *backward linkages* que esse mercado oferecerá à partida. Assim, apesar da divisão equitativa das indústrias entre as duas regiões poder constituir um equilíbrio estável, na verdade sabe-se que qualquer outro equilíbrio simétrico será instável, na medida em que qualquer ligeira vantagem de uma região sobre a/as demais tenderá a atrair indústrias e a reforçar o processo de aglomeração num tipo de processo cumulativo, o qual só deverá terminar com a concentração da indústria apenas nessa região. Esta movimentação, mais uma vez, conduzirá a um padrão tipicamente caracterizado por relações do tipo centro-periferia. De qualquer modo, sabe-se que esta não será normalmente uma relação monotónica, dependendo do nível que os parâmetros e as condições da economia evidenciem, quer no momento em que os processos se iniciam, quer no seu decurso.

Dois outros parâmetros críticos dos modelos, para além dos custos de transporte previamente analisados, são a quota de bens industriais no consumo (definida geralmente por μ) e a elasticidade de substituição entre os produtos industriais (representada por σ e que, por definição da função-consumo, se assume constante, igual para todos os pares de bens e superior a 1, tal como preconizado em DS, 1977)[80].

Um quarto parâmetro crítico do modelo tem a ver com o nível de economias de escala que se considera. Como se demonstra, este pode ser aferido pela relação *σ/(σ-1)*, que corresponde ao rácio do produto marginal do trabalho pelo seu produto médio. Apesar do parâmetro σ traduzir preferências, em vez de parâmetros técnicos, ele acaba por

[80] No modelo assume-se que os consumidores partilham uma função utilidade do tipo Cobb-Douglas, a qual assume a seguinte forma: $U = C_M^{\mu} C_A^{1-\mu}$, onde C_M corresponde ao consumo de produtos industriais e C_A ao consumo de produtos agrícolas. Enquanto o bem agrícola é um único bem homogéneo, já o bem industrial é um composto de um número significativamente grande de variedades de produtos substitutos, com elasticidade de substituição constante entre duas quaisquer variedades e igual a σ, donde resulta que $C_M = \left[\sum_i c_i^{\frac{\sigma-1}{\sigma}} \right]^{\frac{\sigma}{\sigma-1}}$ (Krugman, 1991a; 1992). Na medida em que, de acordo com os pressupostos do modelo, inspirado nas ideias weberianas, se assume que cada empresa produz apenas um único produto, dizer-se que σ corresponde à elasticidade de substituição entre cada par de produtos, é o mesmo que admitir que σ é a elasticidade-procura para cada empresa e, essa, será constante (Krugman, 1980, 1991d, 1992). Assim, a maximização do lucro de uma empresa a operar neste sistema será conseguida, pelo menos no curto prazo, com a fixação do preço na base de uma margem fixa (*markup*) sobre o custo marginal, do tipo: $p_{ij} = \frac{\sigma}{\sigma - 1} \beta w_j$, onde w_j corresponde à taxa salarial da localidade *j* (Krugman, 1991a; 1992).

poder ser interpretado, no modelo utilizado, como um índice inverso que corresponde às economias de escala (cf. Krugman, 1991d: 490).

Assumindo-se (i) por um lado que os bens na agricultura estão isentos de custos de transporte; (ii) por outro lado, que os mesmos estão sujeitos a produção sob rendimentos constantes; será fácil demonstrar então que os trabalhadores agrícolas terão as mesmas taxas salariais nas diferentes regiões consideradas. Pelo contrário, as características inerentes ao sector da indústria fazem com que os salários dos trabalhadores deste sector de actividade possam diferir entre regiões, quer em termos nominais, quer em termos reais.

Dado o carácter aparentemente inócuo que é introduzido nos modelos para o sector agrícola, serão precisamente as eventuais diferenças salariais que se venham a verificar na indústria que, nos modelos da NGE, justificarão a mobilidade dos factores de produção industriais e, em particular, da força de trabalho, entre as regiões[81].

A distribuição das indústrias pelas diferentes regiões, não obstante ser um dado inicial dos modelos, admite-se que se pode desenvolver endogenamente, com o tempo, em função das movimentações de trabalhadores motivadas por diferenças nos salários[82] oferecidos em cada região. Esta movimentação pode levar à convergência ou à divergência de rendimentos entre as regiões, dependendo tal do facto das mesmas se orientarem, respectivamente, para regiões onde tenda a ocorrer uma igualdade entre trabalhadores da agricultura e da indústria ou, pelo contrário, as mesmas ocorrerem no sentido de concentração dos trabalhadores industriais numa só região, ou em poucas

[81] Numa variante "dinâmica" do modelo regional, Krugman (1992) especifica mesmo uma lei de mobilidade da economia (*law of motion of the economy*) em função, precisamente, do nível de salários reais, a qual assume a seguinte forma: $\frac{d\lambda_j}{dt} = \rho\lambda_j\left(\omega_j - \overline{\omega}\right)$, onde ρ corresponde à propensão a migrar; λ_j corresponde à quota de trabalhadores na indústria para a região *j*, ω_j corresponde ao salário real praticado na região *j* e $\overline{\omega}$ corresponde ao salário real médio, o qual pode ser obtido pela fórmula: $\overline{\omega} = \sum_j \lambda_j\omega_j$. Em suma, os trabalhadores terão uma certa propensão a mover-se das regiões com salários reais abaixo da média para salários reais acima da média e são estes movimentos que tenderão a fazer igualar os salários reais entre as regiões.

[82] Enquanto que o equilíbrio no curto prazo se admite poder ocorrer com base nas movimentações de trabalhadores orientadas em função dos salários nominais, no longo prazo este equilíbrio deriva igualmente destas movimentações, mas as mesmas passam a ser orientadas pelos salários reais auferidos pelos trabalhadores.

regiões (Krugman, 1991d). Ou seja, o rendimento em cada região será determinado pela distribuição dos trabalhadores industriais (uma vez que se assume que os rendimentos na agricultura são iguais entre as regiões) e pelos respectivos salários auferidos pelos mesmos (variáveis em função da concentração industrial e dos custos de transporte inerentes).

Apesar desta aparente simplicidade em termos dos mecanismos de equilíbrio preconizados pelo modelo, talvez seja bom atentarmos às palavras do próprio autor, para se perceber o quão ilusório este facto pode ser:

> "*This description of dynamics actually oversimplifies in two ways. First, it implicitly assumes that* ω_1/ω_2 *[the relation between real wages of the two regions] is a monotonic function of f [being* $f = L_1/\mu$*, the share of manufacturing labor force in region 1], or at least that it crosses one only once. In principle, this need not be the case, and there could be several stable equilibria in which both regions have nonzero manufacturing production. (...) Second, a dynamic story should take expectations into account. It is possible that workers may migrate into the region that initially has fewer workers because they expect other workers to do the same. This kind of self-fulfilling prophecy can occur, however, only if adjustment is rapid and discount rates are not too high*[83]" (Krugman, 1991d: 492)

O equilíbrio em qualquer ponto do tempo será assim obtido pela resolução, com recurso ao computador, aplicando, normalmente, a técnica da simulação, de um modelo computacional de equilíbrio geral, composto por um sistema de *4*r* equações (onde *r* será o número de regiões consideradas).

Estas equações correspondem a um modelo de equilíbrio geral e contemplam: (i) uma equação relativa ao produto/rendimento da região (Y_r); (ii) uma equação relativa ao Índice de Preços na região (G_r); (iii) outra equação de salários, representativa do nível salarial da região (w_r); (iv) e, finalmente, uma equação representativa dos salários reais da região (ω_r)[84].

[83] A propósito das "*self-fulfilling prophecies*", em particular, veja-se Krugman (1991a e 1991c).
[84] Para uma especificação destas equações pode ver-se Krugman (1991d) ou Fujita et al (1999: 63-4).

Em termos gerais pode afirmar-se que, da interacção entre os diferentes parâmetros envolvidos nos modelos regionais resultam os seguintes cenários possíveis:

- Quanto maior a percentagem dos bens industriais no consumo de uma região/país (μ), menores serão as probabilidades das empresas dessa região/país abandonarem a sua localização, ou seja, tanto mais provável será a concentração das indústrias nessa região/país. Isto acontece por duas razões fundamentais que são (i) por um lado um maior custo de oportunidade no abandono, originado pela perda de *forward linkages*, custo esse medido, por exemplo, pelo prémio salarial acrescido que seria exigido pelos trabalhadores que eventualmente decidissem acompanhar a empresa na sua deslocalização; (ii) por outro lado, sabe-se que, quanto maior o peso do consumo de bens industriais maior será a dimensão relativa do mercado local, logo, maior o HME e maiores os *backward linkages* que se perderiam com a deslocalização.
- Relativamente aos custos de transporte, como já vimos, pode dizer-se que (i) níveis elevados de custos de transporte (ou seja, um τ reduzido) tornam mais rentável deslocalizar a produção para perto do cliente final, procurando promover os *backward linkages* e, neste sentido, este factor, actua como promotor da convergência entre regiões; (ii) por outro lado, quando os custos de transporte são reduzidos, pode falar-se numa tendência geral para a convergência, na medida em que as empresas têm tendência para se deslocarem para regiões onde a concorrência é menor, tendo menos necessidade de beneficiar dos *backward linkages* e privilegiando os *forward linkages*, o que, como analisaremos mais adiante, pode originar processos de especialização e clusterização. Esta situação não é, todavia, linear na media em que depende (iii) quer do nível das economias de escala ($\sigma/(1-\sigma)$), quer da percentagem do consumo de bens industriais no consumo total (μ). Com baixos custos de transporte, uma elevada percentagem no consumo de bens industriais de uma região e um grau elevado de economias de escala (correspondentes a um baixo σ), poderão esterilizar as tendências de deslocalização, por via da colocação em movimento do fenómeno da cumulação causativa que origina, por sua vez, um certo "efeito de *lock-in*" contrariador da tendência de convergência motivada pela redução dos custos de transporte. Todavia, a divergência no nível de

salários que pode advir desta concentração, e da criação do padrão centro-periferia típico, pode originar diferenças significativas ao nível dos custos salariais, que venham a compensar a deslocalização de empresas do centro para a periferia e, assim, dar origem a um processo típico de convergência entre as regiões.

- Finalmente, percebe-se que uma elevada elasticidade de substituição entre os bens industriais (que, como vimos no ponto anterior, motiva menores economias de escala entre as empresas), funcionará a favor da convergência entre as regiões, na medida em que torna as empresas menos dependentes dos *forward linkages* e com maior apetência para desfrutarem dos *backward linkages*, ou seja, a deslocarem-se para mais próximo dos mercados de consumo, naturalmente dispersos pelas diferentes regiões consideradas pela empresa.

O impacto destes factores para a diferença eventual dos salários reais entre duas regiões, dependerá da afectação de factores na indústria entre as mesmas, podendo ser resumido do seguinte modo:

- se os custos de transporte forem elevados, há relativamente pouco comércio inter-regional, na medida em que as empresas tenderão a dividir as suas unidades produtivas por diferentes localizações de modo a ficarem mais próximas dos mercados de consumo e, assim, reduzirem os seus custos de transporte. Esta situação tenderá a fazer com que os salários que os trabalhadores recebem, passem a depender, fundamentalmente, da concorrência local. Neste sentido, estes salários tenderão a decrescer em função do número de trabalhadores nessa região;

- se os custos de transporte se reduzirem, as empresas tenderão a vender nas duas regiões. Acontece porém que, na medida em que o acesso aos mercados melhora se a empresa se concentrar no mercado maior, ela estará disposta a pagar aí os salários mais elevados, o que origina um maior poder de compra para a população aí residente. Tal fenómeno fará com que os salários reais aumentem para a população da região maior. Paralelamente, constata-se que existirá uma acção tanto maior das forças centrípetas quanto maior a desigualdade entre as regiões, sendo menor este efeito quanto mais iguais forem as mesmas.

Nestes modelos, de uma maneira geral, prova-se que quando os custos de transporte descem abaixo de um determinado nível considerado crítico se inicia um processo de diferenciação no padrão de industrialização das regiões, que tenderá a provocar a concentração da indústria numa região central, enquanto que caberá à periferia um papel primordial no sector primário. O impacto deste processo nas economias dependerá fundamentalmente do peso do sector industrial em cada economia, peso este medido, por exemplo, pela quota de bens industriais no consumo. Caso esta percentagem seja reduzida, a diferença de salários reais entre o Centro e a Periferia não deverá ser muito significativa. Todavia, se esta percentagem for suficientemente significativa, por exemplo, num modelo com duas regiões, se a quota exceder os 50% do consumo total de bens transaccionáveis, haverá decerto uma vantagem do Centro no que concerne ao nível de salários reais aí praticados, podendo ocorrer que daqui derive um processo devastador para a região periférica.

As ideias supra referidas acabam por resultar de uma certa intuição induzida pelos pressupostos subjacentes aos modelos da NGE. Como tal, é natural, como referido pelos seus autores, que padeçam de alguns vícios de forma e mesmo de algum irrealismo decorrente da necessidade de simplificar certos aspectos formais de molde a tornar os modelos mais operacionais. Todavia, se, intuitivamente, para o caso dos valores mais extremos dos parâmetros analisados, se torna mais ou menos imediata a percepção do rumo que podem tomar os processos de concentração/aglomeração industrial, não deixa de ser verdade que, como referimos, é fundamental perceber também o que ocorre no *in-between*, ou seja, quando os parâmetros assumem valores dentro do intervalo definido por esses extremos. Esta análise deve ser pensada, não apenas para cada um dos parâmetros analisados, considerado isoladamente, mas também para o resultado de uma possível interacção entre eles dentro destes intervalos de valores intermédios.

Aquilo que se visa, fundamentalmente, é perceber até que ponto uma dada situação representa um equilíbrio estável entre duas ou mais regiões, sendo que, se tal acontecer, se pretende avaliar quais os valores dos parâmetros nos quais esse equilíbrio passa a ser instável, e qual os novos pontos de equilíbrio[85] que se podem vir a obter para a

[85] Falamos em pontos de equilíbrio, e não apenas em ponto de equilíbrio, na medida em que, como se sabe, estes modelos admitem equilíbrios múltiplos.

aglomeração da indústria entre as regiões, como resultado de uma pequena variação desses pontos de quebra do equilíbrio. Neste sentido é perfeitamente justificável a utilização dos modelos, independentemente do menor realismo que é necessário incutir nos mesmos para que se tornem resolúveis - mesmo com recurso ao computador e, muitas vezes tendo de se proceder a resoluções numéricas – no sentido de testar a resistência dos mesmos relativamente aos parâmetros críticos de sustentação e de equilíbrio.

O modelo de análise regional de espaço contínuo e múltiplas regiões

Os modelos até aqui referidos da NGE contemplam a definição *a priori* - logo, de forma exógena -, de apenas duas regiões onde se desenvolvem processos típicos de aglomeração preconizados pelos princípios da NGE. Porém, um dos pressupostos da NGE muito comum é o de que o espaço económico deve ser entendido como um contínuo, sem fronteiras exogenamente definidas, sendo, de acordo com os princípios dos seus modelos, o próprio mundo (composto por um número muito elevado de regiões agrupadas dentro de países) que deverá acabar por organizar-se a si próprio, no sentido em que se acabará por dividir entre zonas industriais e agrícolas de forma endógena, na base da actuação racional dos agentes económicos, por sua vez fundamentada nas expectativas dos mesmos quanto à remuneração dos factores e condições de vida da população.

O modelo de três regiões – organizadas de molde a que a sua localização se situe geograficamente como se cada região se posicionasse exactamente numa das esquinas de um triângulo equilátero – construído a partir dos princípios enunciados previamente para o modelo centro-periferia com duas regiões, apesar de representar um passo em frente, neste domínio, mostra-se uma solução analiticamente mais difícil de ser trabalhada, obrigando mais uma vez a recorrer à resolução numérica. Na verdade, chega-se à conclusão que este modelo acaba por acrescentar muito pouco, em termos qualitativos, aquilo que referimos no caso do modelo anterior com apenas duas regiões (cf. Fujita et al, 1999)

Para que se possa falar numa verdadeira estrutura espacial, porém, torna-se necessário obter um modelo que consiga abranger muito mais regiões, traduzindo assim mais fielmente a realidade a estudar. A partir de uma modelação deste tipo, será possível pensar-se de uma forma mais efectiva na possibilidade – empiricamente constatada – do surgimento de aglomerações múltiplas e da relação espacial que entre estas aglomerações se estabelece na prática (Krugman, 1992).

Um modelo com estas características, no qual as fronteiras nacionais são ignoradas e mesmo estas regiões económicas acabam por ser observadas, em vez de definidas ex-ante, poderia ser considerado um verdadeiro modelo de *benchmarking* relativamente à especialização e ao comércio das regiões (Krugman e Venables, 1995a).

Acontece porém que, num modelo com várias regiões, seria necessário especificar uma matriz de distâncias entre cada par de regiões, o que tornaria esse modelo bastante pesado e, talvez mesmo, intratável do ponto de vista operacional. Com o intuito de simplificar esta abordagem, preservando a simetria entre as localidades, pode aplicar-se o conceito de "*racetrack economy*"[86].

A ideia de *racetrack economy* constitui, com efeito, uma alternativa operacionalmente viável que consiste em assumir que todas localidades consideradas se situam à volta de um círculo, precisamente na sua circunferência, e que todas as localidades adjacentes se encontram equidistantes, sendo o transporte apenas viável ao longo dessa circunferência. Este tipo de cenário admite a existência de um número qualquer de regiões – genericamente designado por r – num círculo de raio π, logo, com uma circunferência de diâmetro 2π. As r regiões estão ainda dispostas, de forma a que a última região – ou seja, a região r – se encontre adjacente à região 1. Neste cenário, a distância máxima entre duas quaisquer localidades vizinhas será dada pela expressão $2\pi/r$ e a distância mais longa na economia representada corresponderá ao valor $T_{max}=e^{\tau\pi}$ (Krugman, 1992; Fujita et al, 1999).

[86] A tradução literal de *racetrack economy* será "economia de uma pista de corridas". Na medida em que é difícil aplicar a expressão portuguesa para esta expressão anglo-saxónica, utilizaremos ao longo do texto, sempre que necessário, a expressão na língua original.

É precisamente nesta linha de raciocínio que surge o conceito de "*racetrack economy*", um conceito fundamental em termos da economia geográfica, não só no domínio operacional, na medida em que possibilita a utilização das técnicas de álgebra e computação na resolução de um modelo de economia que se torna unidimensional, mas também pelo facto deste conceito (i) não pressupor a existência, *a priori*, nem de um centro, nem de fronteiras; (ii) e ainda na medida em que, como tal, qualquer estrutura espacial que possa emergir deverá surgir apenas como resultado da sua organização própria, ou seja, torna-se uma variável endógena do modelo (dependendo das características próprias de cada região) e não exógena, como é costume ser considerado. Além disso, este tipo de modelos pode ser encarado como uma transição para o estudo do comércio internacional sem considerar especificamente a existência de países (Krugman e Venables, 1995a).

Krugman (1992), numa primeira aplicação destes conceitos, e também Fujita et al (1999) desenvolvem um primeiro modelo com 12 localidades "*organizadas à imagem de um relógio*".

O modelo considera ainda dois sectores, sendo que a agricultura se encontra igualmente dividida entre as diferentes regiões (correspondente, portanto, a uma dotação de *(1-μ)/12* em cada região) e onde, num momento inicial, se admite a distribuição aleatória da indústria, na sua divisão por cada uma das regiões consideradas.

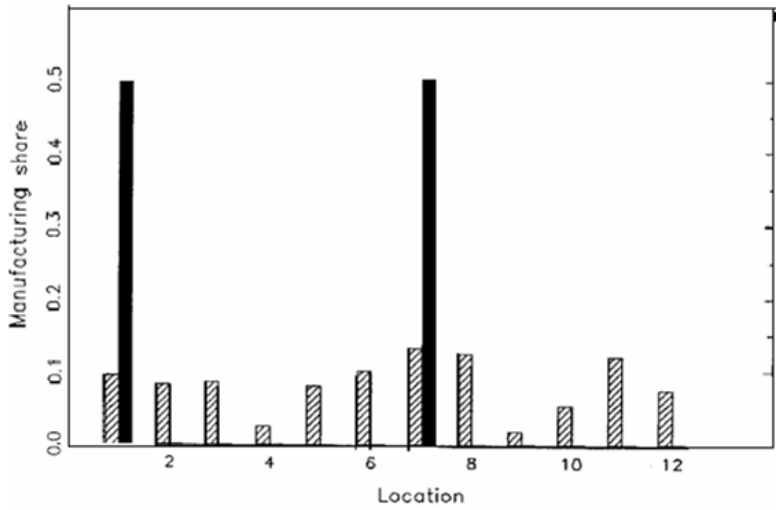
Os custos de transporte, do tipo iceberg, são representados por uma fracção τ de cada bem industrial que se derrete por unidade de distância, de tal modo que o custo de transporte entre a região *r* e a região *s* é representado por $\tau_{rs} = e^{|r-s|}$, onde |*r*-*s*| corresponderá à distância mais curta, sob o círculo, da região *r* à região *s*.

Este problema será, em primeira análise, resolúvel apenas com recurso à simulação computacional, simulando-se, nomeadamente, a situação de vários pontos de partida com características diferenciadas entre as regiões. Fujita et al (1999), chegam à conclusão que a indústria acaba quase sempre com uma concentração em apenas duas regiões, geralmente equidistantes entre si ao longo do círculo, ou seja, confirmam o

padrão centro-periferia que já haviam obtido nos modelos mais simples de duas ou três regiões.

Krugman (1992) desenvolve a sua análise para o mesmo problema de forma bastante interessante, demonstrando que a mesma extravasa em muito, como o esperado, a riqueza das conclusões tiradas no caso do modelo com apenas duas regiões.

Uma das primeiras conclusões interessantes que ressalta desta nova abordagem tem a ver, precisamente, com a capacidade auto-organizativa demonstrada pela economia, modelada desta forma, conforme figura que abaixo apresentamos:



Legenda: ▨ - *Posição inicial da localidade em termos de indústria*

■ - *Posição final da localidade em termos de indústria*

Gráfico 2. 1 Resultados da simulação efectuada ao modelo espacial para 12 localidades

Fonte: Krugman (1992)

Este gráfico, onde se traduzem os resultados de uma primeira corrida de simulação[87] permite perceber que a indústria termina concentrada em duas localidades, que, entre si, se podem considerar nos antípodas do círculo.

[87] Realizada para parâmetros do modelo aos quais se atribuíram os valores de: $\mu = 0,2$; $\tau = 0,2$ e $\sigma = 4$.

Para além disso, nesta forma de abordagem aos problemas da NGE, o gráfico acima apresentado permite realçar alguns outros aspectos (cf. Krugman, 1992) sendo os principais os seguintes:

- Em primeiro lugar ficou demonstrada a existência de um certo processo de auto-reforço (na linha do preconizado por Myrdal (1957) e Pred (1966), com o denominado processo de cumulação causativa) associado a uma determinada posição de vantagem inicial, tendo-se verificado, nomeadamente, que uma determinada localidade (nesta caso a localidade 7) que detinha à partida uma posição vantajosa em termos de indústria, manteve e reforçou essa posição ao longo do processo de simulação, transformando-se na principal aglomeração da economia global considerada;
- Ficou igualmente demonstrado que, não basta a uma localidade ter uma vantagem relativa à partida para que esta garanta que as forças de cumulação causativa a façam crescer e tornar-se numa aglomeração importante. Este facto tornou-se tanto mais evidente quando se verificou que a segunda localização que emerge na simulação realizada (a localidade 1) não era das que, à partida, detinha vantagens comparativas em termos industriais. Aquilo que se passou foi que uma determinada localidade adjacente à aglomeração principal que emergiu (a localidade 8), não teve capacidade para suportar a concorrência em termos de aglomeração movida: por um lado, pela própria "sombra da aglomeração" criada a partir dessa localidade 7; por outro lado, pela capacidade da localidade 1 em se desenvolver e superar as localidades adjacentes, facto a que não será por certa alheia a sua posição de partida ligeiramente vantajosa face às localidades mais próximas (em termos de dotação de indústria e com excepção para a localidade 11) e, por outro lado, a sua posição simétrica, em termos geográficos, face à aglomeração 7.
- Nem sempre a simulação produz os mesmos resultados. Em algumas situações verificou-se que a distância entre as duas aglomerações emergentes não era de 6 localidades (como no caso que analisámos), mas apenas de 5. Em 20 corridas de simulação controlada que culminaram com apenas duas localidades finais de concentração, em 12 delas as duas localidades distavam entre si apenas 5

localidades e, apenas em 8 corridas destas se verificou que a distância entre as duas localidades finais de aglomeração era de 6 localidades.

- De igual modo, algumas simulações levadas a cabo em Krugman (1992), terminaram com a concentração da indústria em 3 localidades e não apenas 2, como na situação analisada. Todavia, como referido, num conjunto controlado de 20 corridas de simulação, chegou-se sempre a uma situação final de duas aglomerações.
- Sendo inegável a tendência sistemática para que se acabe apenas com alguns (poucos) lugares centrais e uma (vasta) periferia, é igualmente verdade que o modelo apresenta, de forma clara, a possibilidade de equilíbrios múltiplos, quer em termos dos papéis que cada localidade desempenhará, quer em termos da estrutura de equilíbrio espacial final.
- Quando se modificam os parâmetros do modelo obtêm-se resultados ligeiramente diferentes dos inicialmente obtidos. Nomeadamente constatou-se que (i) reduzir o nível de diferenciação dos produtos, atribuindo maior poder de mercado às empresas e aumentando o nível das economias de escala; (ii) aumentar a quota da indústria no consumo, o que reforça o nível de *backward* e também de *forward linkages*; (iii) ou ainda, reduzir o nível dos custos de transporte, diminuindo os incentivos para a concentração; todas estas modificações contribuíram para que, no final de 10 corridas de simulação para cada um dos três casos analisados, se obtivesse apenas uma localidade como resultado final da aglomeração.

Em Krugman e Venables (1995a), bem como em Fujita et al (1999), é proposta a utilização do conceito da dinâmica morfogenética desenvolvido por Alan Turing (1952), relacionado com a biologia (e que deu origem ao "famoso" conceito das "ondas de Turing"[88]) para modelação do sistema proposto. Desta forma é possível modelar o espaço económico como um contínuo de regiões, dentro do conceito de *racetrack economy*, sem que essas regiões sejam definidas *a priori*.

[88] " *Turing Waves"*, no original.

Krugman e Venables (1995a) e Fujita et al (1999) desenvolvem os seus modelos para aplicação da metodologia de Turing, a partir de uma posição de partida das regiões conhecida por *flat earth equilibrium*[89;90].

A aplicação da metodologia de Turing nos modelos da NGE, todavia, para além da consideração do conceito de *racetrack economy* – o que, só por si, sendo uma simplificação da realidade, implica algum irrealismo nos modelos – apresenta algumas limitações, na medida em que só pode ser aplicada numa fase inicial do processo de desenvolvimento da economia.

Esta situação decorre precisamente do pressuposto de Turing de que o seu modelo, sendo linear, só se aplicaria numa fase inicial do processo de diferenciação (no seu caso, das células). Ora, como reconhecem Krugman e Venables (1995a), nesta situação só haverá viabilidade para a consideração de uma actuação especial para os fenómenos que possam originar, desde o início, uma divergência do Mundo da condição de "*flat earth equilibrium*", ou seja, uma atenção particular dedicada ao Curto, em vez de ao longo prazo, sendo que o equilíbrio de curto prazo deverá ser dado pontualmente pela realocação do trabalho entre a Agricultura e a Indústria[91].

Já o equilíbrio de longo prazo – definido como um estado de estacionaridade – só deverá ocorrer quando o processo contínuo de reafectação de trabalho entre a indústria e a agricultura estabilizar e não existir a possibilidade de mudanças posteriores a este respeito. Na medida em que a distribuição da indústria se vai tornando cada vez mais

[89] Uma situação hipotética em que todas as regiões têm condições de partida exactamente iguais, onde a indústria se encontra igualmente distribuída entre as regiões – tal como era pressuposto desde o início para o caso da agricultura – e, consequentemente, o nível de salários reais é idêntico em todas as regiões. A evolução desta situação, desde a sua origem, pode funcionar como um verdadeiro *benchmarking*, para o padrão de especialização e aglomeração regional apesar, como veremos, do irrealismo que tem inerente.

[90] Na verdade, como referem Fujita et al (1999), na sua versão original, Alan Turing utiliza apenas um número finito de células para as suas experiências e para a determinação do seu modelo. Porém, o modelo continua a ser aplicável quando considerado um número infinito de células ou, neste caso, um número infinito de pontos no espaço físico, conforme desenvolvido em Krugman e Venables (1995a) ou em Fujita et al (1999). Não obstante, Krugman e Venables (1995a) aplicam a técnica de Turing, quer num modelo com 40 regiões, quer num modelo com um número infinito de regiões.

[91] Naturalmente que se percebe, como aliás reconhecem Krugman e Venables (1995a), que a situação de *flat earth equilibrium*, onde se admite à partida que todas as regiões têm condições de partida iguais, sendo uma verdadeira utopia, reflectirá hoje, muito menos que ontem, uma "história de ficção". Cf. Krugman e Venables (1995a). "*Perhaps it is not a bad description of, say, the emergence of Flanders or Northern Italy as manufacturing centers in the early Middle Ages. But from then on each successive spatial structure emerged from an economy that was already structured into industrial and farming regions, so that once again Turing analysis is no longer valid*".

desigual, esta situação dará origem a dinâmicas de ajustamento não-lineares e, portanto, que já não podem ser retratadas fielmente pelos processos de Turing, obrigando ao recurso à simulação numérica.

Desta forma, como se compreende, para além de se ter de dar uma atenção especial aos parâmetros iniciais do Modelo e, nomeadamente, a necessidade de se considerar uma afectação inicial adequada de trabalho entre a Agricultura e a Indústria[92] de modo a reflectir o mais fielmente possível a situação de partida das diferentes regiões, acabará por ser necessário o recurso à técnica da simulação computacional, considerando aqui já um número discreto de regiões, em vez de um espaço contínuo, para averiguar sobre as situações de equilíbrio no longo prazo[93].

Não obstante todas estas limitações, no decurso das simulações realizadas ficou, segundo Krugman e Venables (1995a), demonstrada a existência de uma forte relação entre os principais parâmetros do Modelo – em particular no caso da quota dos produtos intermédios na produção (μ), que afecta os denominados *forward e backward linkages*, e os custos de transporte –, e o número (frequência) das regiões que vão surgindo ou desaparecendo com as simulações realizadas.

Nomeadamente, à semelhança do que obtivemos em Krugman (1992), verifica-se que quanto mais fortes forem as relações entre as empresas e quanto menores os custos de transporte, menor será o número de regiões de aglomeração que emergirá como resultado da simulação aplicada à modelação efectuada.

Além disso, mesmo partindo de uma situação de *flat-earth equilibrium* rapidamente se chega à conclusão que este equilíbrio original, artificialmente induzido, é instável, sendo que a lógica circular da concentração acaba por originar uma evolução desta realidade modelar para uma situação em que ocorre uma ou mais concentrações da indústria, normalmente em localizações antípodas entre si, ou seja, não muito distante da situação até aqui analisada.

---

[92] Relembre-se que, nos modelos de Krugman e Venables, 1995a, a dinâmica é conseguida pela reafectação gradual dos trabalhadores entre a indústria e a agricultura, dentro de cada região, na medida em que não é admitida mobilidade internacional/interregional do trabalho.

[93] "(…) *by the time a linearized model is no longer a good approximation, the pattern of peaks and troughs in manufacturing orientation has become sufficiently pronounced to lock in the eventual position of industrial and farming regions*" (cf. Krugman e Venables, 1995a).

No caso deste tipo de modelos da NGE, como afirma Krugman (1992: 39)[94]:

> "(…) *we see fashionable "nonlinear" ideas like catastrophic dynamics and self-organizing systems emerge as natural consequences of the interaction of rational economic agents, in a full general equilibrium model with all the trimmings*".

A mesma ideia é traduzida nas palavras de Fujita et al (1999: 84):

> "*From randomness order emerges, order that oddly seems more predictable the less structure there is in the initial conditions*".

O problema anteriormente referido pode ser refinado considerando, não um número finito de regiões mas o espaço contínuo, ou seja, não se prevendo a existência inicial de qualquer região definida ou, se se quiser, como se cada região fosse um ponto no infinito. A resolução deste problema, todavia, só será possível com o recurso a uma técnica importada da morfogenética, da autoria de Alan Turing (1952) e originalmente aplicada relativamente à evolução dos embriões que culmina na formação de organismos altamente diferenciados, a partir de células aparentemente indiferenciadas entre si.

Em geral, pode afirmar-se que, apesar da metodologia aplicada ser diferente, e apesar de se verificar uma mudança no sentido das questões a analisar: passando-se, nomeadamente, da questão de saber aonde é que a aglomeração (ou aglomerações) irá ocorrer, para a questão de saber quantas aglomerações (a sua frequência) é que resultarão e onde é que as mesmas se localizarão umas relativamente às outras; aquilo que se verifica é que, de uma forma geral, as conclusões a que se chega em termos dos modelos anteriormente referidos - nomeadamente que concerne à influência dos diferentes níveis que os parâmetros poderão assumir, em termos dos resultados finais dos modelos -, continuam a ser aplicáveis neste modelo mais complexo mantendo-se, de

[94] Tal como Turing (1952) observou, no domínio da biologia, no que concerne à evolução dos embriões e ao surgimento dos organismos altamente diferenciados a partir da evolução de células, aparentemente, indiferenciadas.

uma forma geral válidos, válidos os mesmos factores que funcionam a favor da concentração nos modelos anteriormente analisados e, assim, na determinação dos padrões de comércio e na estrutura industrial das regiões/países.

A diferença essencial talvez resida no facto de, agora, com muitas regiões, ou mesmo no espaço contínuo, esses factores tenderem a produzir menos, embora maiores concentrações (cf. Fujita et al, 1999). Em particular verifica-se que, nestes casos, quanto mais elevados os custos de transporte maior será o número de regiões (a frequência, no problema de Turing), sendo relativamente menor a dimensão de cada uma delas. Igualmente se verifica que um elevado nível de elasticidade substituição entre as variedades do produto industrial (σ) tem um efeito similar ao preconizado para os custos de transporte, na medida em que uma elasticidade-substituição elevada originará uma contracção do comércio à distância e, pelos pressupostos do modelo de concorrência monopolística utilizado, encorajará um maior número de aglomerações. Finalmente, o efeito de uma elevada percentagem do consumo afecta a bens industriais (μ) será o de reduzir o número de aglomerações, situação que, partindo da situação de *flat-earth equilibrium*, significará que se deve esperar a ocorrência de aglomerações de dimensão superior, na medida em que os *forward* e os *backward linkages* criados com a maior concentração das indústrias serão, em princípio, maiores[95] (Krugman e Venables, 1995a; Fujita et al, 1999).

Adicionalmente, a riqueza da abordagem empreendida com estes últimos modelos permite verificar dois factores que os modelos anteriores não permitem identificar: (i) por um lado constata-se que a evolução do padrão industrial e de comércio das regiões é geralmente caracterizada por uma situação de "equilíbrio gradual" (*punctuated equilibrium*[96]); (ii) por outro lado constata-se que há uma natural dependência da

[95] Os *forward linkages* serão maiores quanto maior for a proporção da indústria no índice do custo de vida da região; por seu turno, os *backward linkages* variam proporcionalmente com a percentagem da população (e, assim, do rendimento e da procura) que é móvel (cf. Fujita et al, 1999: 93).

[96] A ideia de "*punctuated equilibrium*" é utilizada na teoria evolucionista e encontra a sua origem na biologia, nomeadamente nos trabalhos de Gould S.J., and N. Eldredge. [1977: Punctuated equilibria: the tempo and mode of evolution reconsidered. *Paleobiology* 3, pp. 115-151]. Esta teoria contraria a evolução darwiniana característica da lenta evolução, afirmando que a evolução é, muitas vezes, caracterizada por momentos, mais ou menos longos, de uma certa estabilidade (equilíbrio), aos quais sucedem "saltos" pontuais que elevam a evolução para um novo patamar de equilíbrio, o qual tende a manter-se por algum tempo até que novos acontecimentos originem um novo salto para outro patamar de equilíbrio.

evolução passada (*path dependence*)[97] relativamente à evolução futura do padrão de especialização e de aglomeração das regiões.

Quer como um enriquecedor exercício teórico, quer como uma forma eventualmente mais adequada de modelar o comércio internacional – nomeadamente considerando as regiões como espaço físico de dimensão adequada, onde ocorrem fenómenos económicos, em vez de, como acontece na teoria tradicional do comércio internacional, onde os países são considerados espaços físicos sem dimensão própria -, a metodologia aqui referida apresenta um interesse acrescido. Porém, cf. Krugman e Venables (1995a), apesar do seu interesse intelectual, a metodologia aqui proposta carece de algumas modificações para poder ser considerada mais realista e mesmo para poder ser considerada empiricamente. Entre as principais modificações referidas pelos autores destacam-se: (i) a passagem de uma situação de racetrack economy para uma superfície multi-dimensional ou pelo menos bi-dimensional, mais adequada à realidade existente, embora bem mais difícil, de lidar computacionalmente; (ii) a consideração de mais geografia nos modelos, nomeadamente com a introdução de uma não-uniformidade nas regiões consideradas, não só em termos de características económicas, mas também ao nível das próprias diferenças na geografia física; (iii) finalmente, a consideração de um ambiente multi-indústrias de modo a que, aquilo que resulte dos modelos seja, não apenas a divisão do espaço geográfico num centro industrializado e numa periferia agrícola, mas que se possa analisar os diferentes padrões de especialização possíveis para um dado espaço económico-geográfico.

A consideração de custos de transporte para o bem homogéneo/agricultura

Um dos aspectos que realça, pelo seu irrealismo, nos modelos até aqui utilizados, corresponde à não consideração de custos de transporte no que concerne aos bens produzidos no sector agrícola. Intuitivamente compreende-se que a consideração de custos de transporte neste tipo de produtos, *a priori*, deverá funcionar em sentido

[97] Como já vimos, esta evolução passada terá uma influência determinante da própria história ou de "acidentes" conjunturais. Ela manifesta-se, por exemplo, na modificação dos níveis de equilíbrio intermédios obtidos, com implicações directas no nível final de equilíbrio, no caso de se fazer um percurso inverso ao inicialmente percorrido; bem como, como ficou provado, no simples facto de se obterem situações de chegada diferenciadas, no caso de situações diferenciadas de partida, mesmo mantendo tudo o resto constante.

idêntico à existência de custos de transporte elevados, ou seja, deverá constituir uma força contrária à tendência para a aglomeração das indústrias numa só localização.

A consideração de custos de transporte no caso dos bens do sector agrícola tornará estes bens mais caros para a região que os tem de importar, originando um aumento do índice do custo de vida nessa região, facto que provocará uma redução dos salários reais e, assim, tenderá a tornar menos atractiva essa região para efeitos de potencial migração da força de trabalho industrial. Ao reduzir os *backward linkages*, esta situação tenderá a tornar a região menos atractiva para a radicação de empresas, reduzindo o impacto dos *forward linkages* e diminuindo, desta forma, a tendência para a aglomeração, de uma maneira geral em toda a economia considerada.

A consideração de custos de transporte para o sector agrícola, assim como a admissão da diferenciação para os produtos agrícolas[98], transforma os modelos da NGE em modelos mais facilmente generalizáveis e aplicáveis à realidade. Por outro lado, é um facto que este maior realismo - que se acaba por traduzir numa inevitável maior complexidade dos modelos utilizados -, aporta o benefício de se alargar o âmbito de análise das forças de aglomeração para outros sectores que não apenas o sector industrial. Claramente se percebe que, para além das forças centrípetas e centrifugas oriundas do sector industrial, existe a possibilidade das mesmas serem contrabalançadas por forças análogas oriundas do sector agrícola. Estas, tendem a limitar os efeitos de aglomeração das variáveis típicas do sector exclusivamente industrial, reduzindo assim, tal como na situação anteriormente referida, a amplitude dos intervalos de valores dos diferentes parâmetros para os quais a aglomeração tende a ocorrer e a ser considerada como um equilíbrio estável. Todavia, de forma análoga se prova que uma redução dos

[98] Quando os modelos são tornados um pouco mais reais, ao ponto de se admitir a diferenciação de produtos agrícolas (ou seja, abandonando-se a ideia até aqui usada de homogeneidade do produto agrícola e passando-se à constatação empírica de que regiões diferentes, pelos mais diversos motivos, tendem a produzir produtos agrícolas diferentes), passa a haver comércio também no sector agrícola na situação de equilíbrio simétrico. Neste caso, verifica-se que variações na procura em cada região tendem a produzir variações ligeiras – dado que se mantém a ideia do funcionamento da agricultura num regime de concorrência perfeita e sob rendimentos de escala constantes -, nos volumes, e respectivos preços, do sector agrícola. Assim, aquilo que se constata é que a admissibilidade de diferenciação dos produtos da agricultura, ao reduzir os salários e os diferenciais de preços no sector agrícola entre as regiões, aumenta o intervalo no qual um dado nível de custos de transporte na agricultura é consistente com uma estrutura do tipo centro-periferia (cf. Fujita et al, 1999). Exemplos de aplicação de custos de transporte no sector agrícola dos modelos da NGE podem ser analisados em Davis (1998); Feenstra et al (1999); Yu (2000); ou ainda em análises mais elaboradas a este propósito conduzidas por Ottaviano et al (2002); Holzhey (2003); ou Behrens (2004).

custos de transporte na agricultura, à semelhança do que havíamos referido para o caso dos custos de transporte na indústria, não evita o surgimento de uma padrão típico de centro-periferia entre as economias em análise (Fujita et al, 1999).

Os modelos internacionais

O raciocínio exposto, relativo às diferenças na relação centro-periferia, tanto se aplicará nas situações de diferenças regionais dentro de um mesmo país como nos modelos de internacionais da NGE, mudando, neste último caso, o enfoque da análise para as relações centro-periferia que se estabelecerão entre países diferentes. Nesta situação a adaptação dos modelos passa por classificar os trabalhadores existentes como capital e trabalho qualificado no que concerne aos factores móveis e, simultaneamente, presumir que o trabalho não qualificado é um factor relativamente imóvel, reportando-se o mesmo geralmente à situação dos agricultores no modelo original.

A passagem da NGE dos modelos regionais para os modelos internacionais é feita, simplesmente, com a queda do pressuposto da mobilidade "incondicional" do factor trabalho entre países, passando, todavia, a admitir-se esta mobilidade entre sectores diferentes de um mesmo país. Uma das consequências imediatas da queda do pressuposto da mobilidade internacional do trabalho será o admitir que as diferenças nos salários e no rendimento *per capita* tenderá a ser bastante maior quando se comparam países entre si, do que quando se comparam diferentes regiões dentro de um mesmo país[99]. A este propósito, aquilo que se verifica é que, ao contrário dos modelos regionais, os modelos internacionais não reagem de forma monotónica à quebra dos custos de transporte.

Nos modelos internacionais verificamos que existe uma relação em forma de "U" na relação entre os custos de transporte e a convergência dos países: quando os custos de transporte caem abaixo de determinado nível, aquilo que se verifica – à semelhança do que ocorre nos modelos regionais – é a tendência para haver uma concentração da indústria num determinado país (centro), originando uma divergência no rendimento

[99] Como lembram Fujita et al (1999: 240) esta situação é bem visível na comparação de indicadores entre os EUA e a própria UE, não obstante todos os passos já dados em termos do processo de integração económica desta região.

dos países a favor do centro e em detrimento da periferia. Porém, uma queda dos custos de transporte, abaixo de determinado nível crítico pode conduzir a uma re-industrialização da periferia – com o intuito de levar as empresas a tirar partido do nível de salários inferiores que caracterizam essa periferia – conduzindo assim a uma convergência posterior do nível de rendimento dos países e, deste modo, originando uma redução das disparidades entre o centro e a periferia em matéria de rendimento.

Sem a mobilidade internacional do trabalho, os mecanismos dinâmicos de ajustamento e equilíbrio dos modelos passarão pelo desenvolvimento de processos de especialização internacional. Para além das características típicas atribuídas ao sector agrícola (sem custos de transporte neste modelo), a lógica destes processos passa por considerar agora a indústria simultaneamente como consumidora e produtora de bens intermédios, modificação que origina que os processos deixem de se concentrar na análise da concentração de população e se passem a concentrar na concentração da indústria, ou apenas de algumas indústrias particulares, num número limitado de países. Para o efeito é utilizado, em Krugman e Venables (1995b) e também em Fujita et al (1999) o denominado "modelo com bens intermédios"[100], o qual, recorrendo mais uma vez aos artifícios proporcionados pelo modelo de Dixit-Stiglitz (1977)[101], utiliza como base um único sector industrial de muitos bens, assumindo-se que, para além do trabalho, as indústrias utilizam como factores de produção, os próprios produtos. Ou seja, admite-se que os *inputs* da indústria, para produção de cada variedade - a carteira de produtos intermédios - são perfeitamente idênticos ao mesmo agregado de variedades industriais que o consumidor procura para consumo final. Desta forma, dado que uma mesma indústria surge no modelo simultaneamente como fornecedora a montante (*upstream sector*) e a jusante (*downstream sector*), evita-se o recurso à modelação de inúmeros sectores ligados inevitavelmente por matrizes do tipo *input-output*.

[100] Uma das diferenças destes modelos face aos anteriores é a necessidade de se definir parâmetro crítico indiciador do potencial de *forward linkages* e determinante do processo de especialização. Este parâmetro é denominado por α, e corresponde à proporção de bens intermédios na produção industrial. Além disso, define-se um outro parâmetro λ_r, que corresponde à proporção de trabalho na indústria que está disponível no país *r*, sendo, a partir daqui, definida a proporção de trabalho agrícola que o país dispõe, e que será traduzida no parâmetro 1 - λ_r.

[101] Como expõem Fujita et al (1999: 241): "*as long as we are in a Dixit-Stiglitz world, in which manufacturing miracously manages to be a single sector of many goods, we can use a clever trick to introduce input-output linkages without actually introducing any additional industries. We simply assume that manufacturing uses itself (in addition to labor) as an input…*".

O processo de concentração que os modelos originam coloca em confronto duas forças contra a concentração e duas forças a favor da ocorrência de concentração.

Entre as forças contra a concentração incluem-se a evolução dos salários na agricultura, sector no qual, admitindo-se uma função de produção estritamente côncava, se observará que uma redução no emprego agrícola origina necessariamente um aumento do produto marginal do sector, reduzindo assim o incentivo para deslocação de recursos agrícolas para a indústria. Ainda nas forças que operam contra a concentração da indústria tem-se uma situação que deriva dos pressupostos da concorrência monopolística e que é considerada no próprio sector industrial. Como já referido, um aumento da concorrência no mercado de produtos industriais tem subjacente um aumento do número de variedades fornecidas pelo sector. Ora, um aumento da força de trabalho neste sector (λ_r), originará então um aumento das variedades oferecidas (e não um aumento do número de trabalhadores de cada empresa), deslocando-se a curva de oferta da indústria para baixo. Este fenómeno terá como consequência imediata uma redução do índice de preços no país onde esse movimento ocorre (G_r) a qual, por seu turno, provocará uma redução do salário da indústria.

A funcionar precisamente na direcção oposta, ou seja, a favor da aglomeração, estão os efeitos provenientes dos *forward* e dos *backward linkages*. Acontece que a redução de G_r (associada ao aumento de λ_r) origina uma redução nos custos dos produtos intermédios, aspecto que vem reforçar a importância dos *forward linkages* no país *r* considerado. Por outro lado, numa situação análoga aquela que vimos para os modelos regionais, um maior nível de trabalhadores na indústria tem como efeito um aumento do peso dos produtos industriais no consumo do país onde tal ocorre, reforçando os *backward linkages* desse mercado, o que origina uma deslocação das curvas de procura para cima e possibilita, por sua vez, um aumento dos salários neste sector

Do jogo entre estas quatro forças dependerá a aglomeração da indústria entre os países. Todavia, mantendo-se a ideia de que o país com mais indústria usufruirá de um menor índice de custo de vida, dado que não estará, em princípio, tão sujeito a custos de transporte como o país "simétrico", será normal que se origine aqui um certo efeito amplificador em benefício do país que mais rapidamente se industrializa, provocando

um declínio nas condições de funcionamento da indústria no país "simétrico", nomeadamente pela redução nos salários reais da indústria que são pagos nesse país.

A dimensão do *gap* salarial entre os dois países pode continuar a aumentar até que, para um determinado nível de custos de transporte, o diferencial de salários existente faça com que já não seja compensador a concentração da indústria num só país. Neste ponto, pode então originar-se uma retracção na concentração da indústria e/ou mesmo o começo da sua dispersão, o que originará que os efeitos até aqui sentidos apenas no país que se vinha industrializando mais rapidamente, sejam compensados com uma evolução idêntica no país que vinha perdendo com a redução dos custos de transporte. No limite, à medida que os custos de transporte tendem para zero, pode, eventualmente, vir a assistir-se a uma equalização do preço dos factores e alguma simetria de equilíbrio estável entre os diferentes países[102].

Os autores propõem-se então saber como é que as mudanças nos parâmetros poderão alterar o padrão do comércio e especialização num mundo que já se encontra diferenciado em termos regionais? Ou ainda: o que acontecerá ao padrão de especialização se a economia mundial se tornar mais integrada? (Krugman e Venables, 1995b; Fujita et al, 1999)

Este raciocínio poderá ser, sem grande dificuldade, transposto para a situação da economia mundial, principalmente quando se pensa na dita relação norte-sul, tipicamente uma relação centro-periferia, como preconizam os modelos da NGE (Krugman e Venables, 1995b). Na economia mundial é visível uma clara concentração da indústria num norte desenvolvido, que pode pagar salários mais elevados, por oposição a um sul menos industrializado e mais agrícola, onde os salários inferiores que aí são pagos não se encontram ainda a um nível suficiente - tendo em atenção os custos de transporte vigentes e, também, a pouca possibilidade de *forward* e *backward linkages* -, para promover uma atracção da indústria que permita reduzir as assimetrias existentes.

[102] Este é um fenómeno que Krugman e Venables (1995b) apelidam de "*history of the world part I*".

Porém, será de esperar que a orientação do mundo no sentido do aprofundamento da globalização em curso, com a consequente redução do nível dos custos de transporte, possa pôr em marcha alguns processos cumulativos - fundamentados, por exemplo, no maior valor atribuído à proximidade junto do cliente final e/ou com os fornecedores e no menor custo de o fazer -, que permitam uma movimentação da indústria no sentido norte-sul, a qual originará necessariamente uma redução do *gap* salarial existente entre o norte e o sul[103].

Em suma, pode dizer-se que os modelos internacionais, não alterando em muito as ideias que já se haviam formulado para os modelos regionais, apenas vêm confirmar uma tendência não monotónica relativamente aos efeitos dos custos de transporte para a localização industrial. Substituindo a ideia de aglomeração (relacionada com a concentração da mão-de-obra) pela concentração e especialização (directamente ligada à localização das unidades industriais), estes modelos vêm assim confirmar a existência de uma espécie de "U-invertido" na relação entre os custos de transporte e a concentração/especialização geográfica da indústria. Assim, cf. Fujita et al (1999):

- Para níveis elevados de custo de transporte a força dominante da localização é a necessidade de se localizar próximo dos mercados de consumo final, o que dificulta qualquer forte concentração geográfica da indústria;
- Para níveis muito baixos de custos de transporte, o que determina a localização são os custos salariais, facto que levará a indústria a procurar concentrar-se, a fim de poder reduzir os seus custos de mão-de-obra. Neste caso, as forças que promovem a concentração industrial são claramente mais fortes que aquelas que se verificam para um nível intermédio de custos de transporte.

Pode igualmente afirmar-se que os modelos internacionais da NGE, ao não considerarem a possibilidade de movimentação do trabalho entre países, e ao permitirem desigualdades na concentração industrial, abrem as portas para uma evidência empírica que é a diferença de salários e níveis de rendimento entre países. Ao mesmo tempo, eles demonstram que é possível ultrapassarem-se essas desigualdades com determinadas movimentações, nomeadamente através do aprofundamento dos

[103] Este pode ser considerado o possível desfecho para a história do mundo contada por Krugman e Venables (1995b) e designada por "*History of the world, Part I"*.

processos de integração económica, como por exemplo, aquilo que está a ocorrer com o aprofundamento do processo de globalização[104]. Um dos efeitos do aprofundamento da integração, como vimos, é a redução dos custos de transporte. Ora, os modelos parecem evidenciar de forma clara que a redução dos custos de transporte, numa primeira fase, tende a originar divergência de desenvolvimento entre os países; já o seu aprofundamento, tende a reequilibrar esses *gaps* de desenvolvimento[105], embora tal possa ocorrer de forma não monotónica.

Esta não deixa de ser uma interessante sugestão em como o desenvolvimento desigual a que hoje assistimos pode ter sido uma consequência do crescimento do nível de integração mundial que tem vindo a ocorrer com alguma intensidade, pelo menos, no último século. Além disso, os modelos sugerem, de forma muito clara, que um aprofundamento ainda maior desta integração deverá reunir as condições para uma diminuição das diferenças de desenvolvimento que hoje ainda prevalecem, como o demonstram alguns países em desenvolvimento que se têm vindo a abrir aos mercados internacionais na base de uma industrialização e progressiva liberalização dos seus mercados.

Os modelos de desenvolvimento económico e de industrialização

A evolução do mundo, e das relações entre os países que o compõem, não poderá ser explicada com base numa única história nem, por maioria de razão, por um único modelo. Esta ideia encontra, como não poderia deixar de ser, expressão nos próprios modelos da NGE.

Como havíamos referido anteriormente, a NGE atribui, em muitas ocasiões, um papel significativo à história – ou a algum "acidente histórico" – na determinação do padrão de industrialização dos países/regiões. Até aqui os modelos analisados têm contemplado apenas processos temporais sequenciais, sem todavia se considerarem os efeitos

[104] E, acrescentaremos nós, por maioria de razão, o que deveria acontecer no processo europeu.
[105] Apesar da clareza teórica dos modelos a este respeito, não deixa de ser curiosa a cautela que os seus autores assumem neste sentido: "*All this is obviously a mere speculation based on an appealing but untested model. And there are other possible stories, even within a geographical framework, about the spread of industry to newly emerging economies...*" (Fujita et al, 1999: 260).

cumulativos com alguma sequência lógico-temporal. Uma das possibilidades da modelação da NGE permite, precisamente, contemplar esta ideia, traduzindo-a no facto de que a crescente procura por bens industriais que se tem feito sentir no mundo e o desenvolvimento tecnológico que lhe está subjacente, são factos que têm provocado - em virtude dos diferenciais salariais que estes processos localizados vão originando e permitindo manter -, uma certa "dispersão" dos processos de desenvolvimento entre os países que, todavia, vai progressivamente abrangendo um maior número de países.

De acordo com Fujita et al (1999), esta ideia não só oferece a possibilidade para explicar o rápido crescimento que se vem registando nos denominados países do terceiro mundo mas, igualmente, poderá fornecer algumas pistas para se explicar a razão de, a certa altura, algumas regiões do mundo em desenvolvimento terem conseguido recuperar do atraso a que tinham sido vetadas, enquanto outras continuam a ficar para trás neste processo de desenvolvimento.

No sentido de dar conta desta realidade, o modelo típico da NGE é expandido com a introdução de múltiplos países e múltiplas indústrias, que diferem entre si, não apenas em termos da intensidade tecnológica (medida, fundamentalmente, pela intensidade no uso do factor trabalho), como também pelas relações que estabelecem a montante dos seus negócios, medidas através das suas estruturas de *input-output*, as quais, como se percebe, serão determinantes em termos da importância do efeito dos *forward linkages*.

Baseado nestes pressupostos, é possível, com este tipo de modelo, observar a emergência de um padrão típico do ciclo de vida para o desenvolvimento, no qual os países que primeiramente se industrializam fazem-no, primordialmente, com recurso a indústrias mão-de-obra intensivas ou que apresentam fracos níveis de ligação a outros sectores, aí se especializando e promovendo o essencial das suas exportações para o resto do mundo, antes de passarem a uma estrutura industrial mais "madura" e tecnologicamente mais desenvolvida[106] (estes foram o caso do Japão e, presentemente, tem sido o padrão evidenciado pela própria China, cf. Fujita et al (1999)).

[106] Como se observa, a evolução industrial que os modelos têm subjacente é assente no progresso técnico dos países em processo de desenvolvimento. Porém, na medida em que a preocupação essencial dos modelos é de índole espacial e não relativamente às origens do crescimento (como acontece no caso dos modelos do crescimento endógeno que, aliás, fornecem os fundamentos teóricos dos modelos aqui utilizados), o progresso técnico é assumido como exógeno nos modelos considerados.

Este tipo de modelos contempla o progresso técnico em temos evolutivos, através de um parâmetro (*L*), idêntico para o factor "terra" e para o factor "trabalho", que traduz as unidades de eficiência que, progressivamente, vão melhorando a produtividade de todos os factores primários: $L.\lambda_r$ e $L.(1-\lambda_r)$, ou seja, o número de unidades de trabalho operando no país *r*, respectivamente, na indústria e na agricultura, considerando-se w_r o salário pago por unidade de eficiência do trabalho.

Além disso, na função consumo – tal como Ottaviano et al (2002) –, substituem-se as preferências do consumidor - do tipo Cobb-Douglas – por uma função linear onde se induz um acréscimo da procura de bens industriais em função do crescimento do rendimento, definindo-se, por seu turno, um consumo "normal" de subsistência, que é traduzido num consumo mínimo de bens agrícolas/alimentos. Desta forma, é possível ir de encontro a uma das ideias básicas do modelo, que preconiza que a procura por bens industriais deve aumentar mais rapidamente que o potencial da oferta nas nações já industrializadas, o que, dado que *L* aumentará simultaneamente a oferta e a procura, só poderá ocorrer se a procura assumir uma forma diferente da função Cobb-Douglas tradicionalmente utilizada para o efeito, como aqui é preconizado.

Aquilo que se pretende apurar com estes modelos será, fundamentalmente, como é que evolui o padrão de industrialização dos países, à medida que a eficiência produtiva (*L*) vai aumentando[107].

A este propósito, aquilo que os modelos permitem perceber é que, à medida que a eficiência produtiva vai aumentando, torna-se mais insustentável a concentração industrial num único país. A razão para tal é perceptível intuitivamente: um aumento de *L* aumenta o rendimento e isso, por sua vez, origina um aumento relativamente maior no consumo de bens industriais proporcionalmente ao consumo dos bens agrícolas. Por sua vez, na medida em que este aumento da indústria deverá estar concentrado num único país, esta situação tenderá a provocar dois efeitos contraditórios: por um lado, vai originar um aumento do nível de salários no país onde ocorre o aumento da eficiência,

[107] Note-se que, em termos da evolução dos custos de transporte e do seu impacto em matéria de concentração industrial, os resultados deste modelo são perfeitamente análogos aos que já foram referidos para modelos análogos da NGE a nível internacional.

tornando mais apetecível a deslocalização das indústrias para fora do mesmo; por outro lado, este efeito é contrabalançado pelo reforço dos *backward linkages*, originado precisamente por esse aumento na procura de produtos industriais e, consequentemente, por um aumento da proporção do consumo de produtos industriais no total da despesa desse país.

O efeito "líquido" destes dois movimentos contraditórios, e o seu impacto em termos da concentração ou dispersão da indústria, dependerá assim da intensidade com que cada um deles se manifestar. Geralmente, aquilo que se observa é que a concentração é sustentável por tanto mais tempo quanto menor for a proporção do consumo de bens industriais no total do consumo (μ), e quanto maior for a ligação *input-output* entre as respectivas indústrias (α)[108].

À luz destes movimentos, o processo "sequencial" de industrialização das regiões supranacionais no mundo pode ser entendido do seguinte modo (cf. Fujita et al, 1999):

- Quando a eficiência industrial é reduzida, a indústria está originalmente concentrada num único país (seja o país 1), sendo o salário pago nesse país geralmente superior ao dos demais países (quer em termos reais, quer medido em termos de produção agrícola);

- O crescimento da eficiência aumentará, consequentemente, a procura por bens industriais, e isso originará um aumento na pressão para um reforço da concentração no país 1, com a consequente contracção no sector agrícola desse país e um aumento dos seus níveis salariais. Nesta fase ocorrerá uma divergência na estrutura económica e nos rendimentos entre o país 1 e os demais países considerados;

- É neste ponto que se iniciará a industrialização num segundo país (país 2). Ela ocorre, fundamentalmente, para permitir tirar partido do diferencial salarial entre o país 1 e o país 2, o qual se tornará de tal maneira amplo que acabará por compensar o facto de algumas indústrias - geralmente aquelas mais mão-de-obra

[108] Cf. Fujita et al (1999) um maior α significará que um maior diferencial salarial deverá ser requerido para compensar a perda de ligações entre as indústrias que deriva do processo de mudança de localização.

intensivas e com menos ligações a montante e a jusante -, considerarem vantajoso abandonar o país 1, mesmo sabendo que, com tal decisão, provocarão o aumento de alguns custos, como resultado da perda das ligações que usufruíam no país 1. Há medida que a eficiência continua a aumentar, e se vai assistindo ao êxodo de empresas do país 1 para o país 2, ainda nesta segunda fase, regista-se uma redução das diferenças salariais entre estes dois países, facto que tenderá a ocorrer a uma taxa crescente. A razão para tal prende-se com o facto de, à medida que a indústria se vai expandindo no país 2, ela vai originando *linkages* que vão atrair outras indústrias, contribuindo para alargar a base industrial deste país e, assim, alimentar e acelerar o seu processo de recuperação/convergência, à custa de uma redução do peso da indústria no país 1. Esta situação pode originar uma evolução salarial no país 1 dicotómica, dado que os salários reais neste país tanto poderão aumentar como diminuir, dependendo tal das alternativas de emprego que a economia promova, da evolução do índice de preços no país (que dependerá da disponibilidade de bens industriais importados do país 2), e da evolução da própria taxa de eficiência industrial no país 1, a qual terá inerente a taxa do progresso técnico;

- Finalmente, posteriores incrementos nos níveis de *L* originarão uma terceira fase de desenvolvimento em que se atingirá a maturidade industrial e se deve assistir a uma convergência quase plena entre as economias 1 e 2, sendo natural que uma terceira economia comece, pelos diferenciais salariais existentes, o seu processo de industrialização, entendido de forma perfeitamente análoga ao que até aqui foi descrito entre as economias 1 e 2, só que agora entre o país 2 e um terceiro país.

- O processo tenderá a desenvolver-se auto-alimentando-se a si próprio, até abranger um grande número de economias e estarem esgotadas as possibilidades de progresso técnico e de aumento sustentável da procura por bens industriais, devendo, logicamente, culminar com a abrangência de um grande número de países industrializados.

Os modelos permitem confirmar a ideia de que o processo de industrialização não é uniforme entre os países e que o mesmo se tende a processar por uma série de "vagas",

de intensidade crescente entre si, com os países a verem crescer o ritmo da sua industrialização à medida que mais e mais indústrias neles se instalam[109], numa espécie de "ciclo natural de vida do desenvolvimento". Além disso é possível perceber claramente que uma industrialização com sucesso claramente aumenta o nível dos salários na economia, dado o sucessivo aumento da procura por bens industriais na economia o que, por seu turno, alimenta as possibilidades do processo de industrialização se alargar a outros países (Cf. Fujita et al, 1999).

Os modelos de clusterização da NGE

Um passo adiante pode ainda ser dado com a modificação dos modelos anteriores, no sentido de considerar o que pode acontecer no seio de uma economia integrada, onde os países estão já, de uma maneira geral, numa fase "madura" do seu processo de industrialização. Este pode muito bem ser o cenário da União Europeia, onde a questão central que hoje talvez mais se coloque será diferente dos problemas até aqui estudados pelos modelos da NGE. No caso da UE, o problema central parece ter deixado de ser definitivamente a questão da divisão das economias entre centro e periferia. Aquilo que se pretenderá nesta fase do processo de integração europeia, será perceber, mediante as diferentes características evidenciadas por diferentes sectores da indústria, quais aqueles sectores que terão tendência para se concentrar e que condições deverá oferecer uma determinada economia para que um sector específico aí tenha possibilidades de se vir a concentrar[110].

Esta será claramente uma questão que reverterá para o domínio da clusterização industrial, exigindo uma análise das forças de aglomeração dentro de cada indústria, bem como para o sector industrial como um todo. Ela permitirá passar da questão de

[109] Constata-se nomeadamente, nas simulações efectuadas por Fujita et al (1999), num modelo com 5 países e 7 indústrias diferenciadas entre si, que as primeiras indústrias a abandonar os países mais industrializados são aquelas que mais beneficiam do facto de poderem pagar salários inferiores noutros países, ou seja, as indústrias mais mão-de-obra intensivas. Por outro lado, verifica-se que, enquanto o ritmo de saída deste tipo de indústrias é, de alguma forma lento, quando estas movimentações ocorrem ao nível das indústrias mais capital e menos trabalho-intensivas, o que ocorre mais tarde, tenderá a suceder de forma muito mais rápida, dado que o risco de se deslocarem para outros países onde já existem outras empresas e já houve a capacidade de se criarem *linkages* fortes entre diferentes sectores, é muito menor.

[110] Admitindo-se que a Europa tenderá a evoluir para uma situação similar à dos EUA, como admitem Fujita et al (1999), esta questão traduzirá uma preocupação de saber onde é que alguns sectores industriais, que hoje ainda se encontram "espalhados" por diferentes centros na Europa, se poderão concentrar, à semelhança do processo que ocorreu nos EUA.

saber onde é que a indústria se concentrará, se ela se vier a concentrar, para a questão diferente que consiste em saber que indústria se concentrará e onde é que essa concentração ocorrerá? (Fujita et al, 1999).

O modelo mais simples utilizado por Fujita et al (1999) para análise de clusters é um modelo de inspiração ricardiana de 2x2x1 (ou seja, dois países, dois sectores e apenas um factor de produção que, neste caso, é o trabalho), onde a aglomeração tem, fundamentalmente, origem em factores mais relacionados com as ligações entre as empresas ("*linkage driven"*) do que propriamente em factores oriundos do domínio das vantagens comparativas definidas exogenamente (como seria suposto num modelo ricardiano "puro").

Neste modelo, onde se admite estar na presença de economias "maduras", já industrializadas e, portanto, não se considera a agricultura, admite-se, todavia, a existência de dois sectores que operam num sistema de concorrência monopolística sendo os mesmos considerados simétricos entre si, ou seja, ambos os sectores apresentam parâmetros de produção, de procura e de consumo análogos, admitindo-se como hipótese de partida que cada sector absorve cerca de metade da despesa dos consumidores da economia e apresentam a mesma elasticidade-procura (σ). Relativamente à tecnologia, ambos os sectores apresentam funções de produção do tipo Cobb-Douglas, com níveis idênticos de custos fixos e a mesma escala de equilíbrio, a qual se assume igual, também, para todas as empresas dentro de um mesmo sector. Considera-se ainda, a este nível, que ambos os sectores utilizam trabalho e bens intermédios, quer para a própria indústria, quer para as outras indústrias, o que origina uma matriz *Input-Output*, que fornece os valores dos diferentes *inputs* por custo unitário, para cada uma das economias do tipo:

	Indústria 1	Indústria 2
Indústria 1	α	γ
Indústria 2	γ	α
Trabalho	β	β

Como se observa, a matriz relativa às prestações inter-indústrias é simétrica, de modo a que, em cada indústria, os *inputs* oriundos da outra indústria correspondam a uma

proporção γ dos custos unitários e os *inputs* provenientes da própria indústria a uma percentagem α[111] (Fujita et al, 1999).

Mantendo-se o princípio da imobilidade internacional do trabalho, admite-se, contudo, que o mesmo é móvel entre indústrias dentro de um mesmo país, o que ocorrerá em função das diferenças salariais que se registem a cada momento entre as duas indústrias. Nesta base, o modelo admite inicialmente dois equilíbrios: a dispersão, onde cada país fica com metade de cada indústria; ou a concentração geográfica, que dá origem à clusterização de empresas para cada indústria, onde cada sector se tenderá a localizar/concentrar, num só país.

O estabelecimento de uma dupla simetria (entre países e entre indústrias dentro de cada país) significa que os níveis de salários reais deverão ser idênticos entre as duas economias. Igualmente se constata que o intervalo para os níveis dos custos de transporte que permitem sustentar a aglomeração será tanto maior quanto maior for a diferença entre α e γ, ou seja, quanto maiores as ligações intra, comparativamente às relações inter-indústrias. Se passarmos a análise para os pontos de quebra do equilíbrio, verificamos, por sua vez, que:

- Para custos de transporte elevados, ambas as indústrias operam em ambas as economias;
- Com um nível de custos de transporte muito baixos, a concentração começa por ser possível, tornando-se, depois, necessária. Em virtude da simetria induzida nos modelos, apesar dos níveis salariais e de rendimento serem idênticos entre as economias, elas tornam-se altamente especializadas, não obstante a inexistência de quaisquer diferenças de tecnologias, factores ou preferências dos consumidores.

[111] Note-se que: $\alpha + \gamma + \beta = 1$. Como se demonstra, o valor do diferencial entre α e γ (ou seja, $\alpha - \gamma$), que denota a força das ligações entre ou intra-indústrias, sendo crucial na análise da dinâmica de desenvolvimento, substituirá, no modelo de análise da clusterização, o parâmetro μ do modelo regional e o parâmetro α no modelo internacional. Se $\alpha - \gamma < 0$, então as ligações entre indústrias são mais fortes que as ligações intra-indústrias, e vice-versa, ou seja, se $\alpha > \gamma$, isso significa que as ligações intra-indústria são mais fortes que as ligações inter-indústria. Um outro artifício utilizado no modelo é a escolha das unidades de modo a que o *input* marginal necessário seja igual ao *markup* preço-custo, ou seja: $c = \rho$.

Quando, neste modelo se consideram dois factores de produção, originando assim um modelo do tipo H-O 2x2x2, verificamos que a afectação de trabalho entre as duas indústrias é uma função dos custos de transacção, seguindo, em analogia com o que anteriormente referimos, um padrão de tipo "U-invertido". Assim, para custos de transporte elevados (bem como para custos de transporte reduzidos), cada país tenderá a empregar metade da sua força de trabalho em cada indústria[112] e, no caso de custos de transporte intermédios, tenderá a surgir uma estrutura do tipo centro-periferia, especialmente para um determinado intervalo, no qual a aglomeração é motivada pela necessidade de proximidade com as fontes dos factores de produção, já que a necessidade de estar próximo do cliente final se torna menos importante. Neste cenário, haverá assim um intervalo mais estreito em que o equilíbrio da diversificação é instável (Fujita et al, 1999).

Facilmente se demonstra também que o padrão de diversificação/aglomeração é claramente influenciado pelo tipo de função de produção escolhido para o modelo. Tal como referem Fujita et al (1999: 298):

> "*Whether the equilibrium configuration is pitchfork or tomahawk depends not on our modeling of behaviour in manufacturing, but instead on the curvature of the technology between the industries*".

Um outro aspecto curioso dos modelos aqui analisados, que contraria a ideia neoclássica da convergência de preços, prende-se com as possibilidades de divergência ao nível dos preços dos factores, o que tem tendência para ocorrer quando se observam determinados valores intermédios do nível de custos de transporte.

Afim de ser possível analisar as hipóteses efectivas de clusterização e avaliar o potencial de desigualdade entre os países industrializados, justificando, em certa medida, as diferenças verificadas ao nível do desenvolvimento entre diferentes regiões, pode voltar-se ao modelo com apenas um factor de produção, alargando-o, todavia, para um certo número finito de indústrias (que no modelo de Fujita et al (1999) inclui *H*

[112] No caso de se terem custos de transporte elevados, isto ocorre devido à necessidade de proximidade com o cliente final. No caso de custos de transporte baixos, a razão fundamental da divisão equitativa das indústrias tem a ver, fundamentalmente com factores relacionados com as fontes de abastecimento da empresa (Fujita et al, 1999).

indústrias diferentes[113]). Esta análise é importante, na medida em que, para determinados intervalos de parâmetros do modelo se chegará à conclusão que haverá uma certa indeterminação quanto à divisão das indústria entre os dois países em análise, o que pode levantar importantes questões de política económica.

O modelo assume que as *H* indústrias são simétricas entre si e, num primeiro momento, para efeitos de simplificação, admite-se que, na matriz *Input-Output*, o parâmetro γ (relacionado com as prestações inter-sectoriais) é zero, ou seja, admite-se apenas que existem relações intra-indústria[114]. Admite-se ainda que cada sector recebe igualmente *1*/*H* das despesas de consumo[115].

Considera-se que as indústrias se encontram divididas em dois grupos – I e II – localizados, respectivamente, na economia "doméstica" e na economia "estrangeira", sendo cada grupo I e II constituído, respectivamente, por *h* e $\tilde{h}$ indústrias, de tal modo a que: $h + \tilde{h} = H$.

Relativamente aos custos de transporte as conclusões deste modelo, podendo variar em termos dos intervalos considerados, não variam substancialmente em termos de princípios, ou seja: a aglomeração é possível num certo intervalo intermédio de custos de transporte – neste caso ligeiramente ampliado face aos exemplos anteriores -, todavia, para níveis reduzidos, tal como para níveis elevados de custos de transporte, não é viável a aglomeração das indústrias. Verifica-se, contudo que, quanto mais fortes os laços intra-indústria, maior será o intervalo de custos de transporte no qual a aglomeração não só será admissível, como também constituirá a melhor opção para as empresas[116].

Além disso, quando se generaliza o modelo para passar a admitir relações inter-indústrias (portanto, $\gamma > 0$), demonstra-se que a aglomeração só será sustentável se

[113] Ou seja, passar-se-á a trabalhar com um modelo do tipo 2xHx1.
[114] Portanto, $\alpha > 0$ e $\alpha + \beta = 1$.
[115] Logo, o somatório das despesas de consumo corresponde aos salários pagos na economia.
[116] Por exemplo, Fujita et al (1999) simulam a passagem do factor α de 0,4 para 0,67 e constatam que, em virtude desta modificação tornar os laços entre as indústrias do mesmo ramo mais fortes, reforçando assim os *forward linkages*, uma economia pode passar a deter três vezes mais indústrias que a outra.

α-$\gamma>0$, sendo o intervalo que suporta a aglomeração tanto maior quanto maior for esta diferença.

Sabendo-se que os salários que um país paga serão tanto mais elevados quanto maior a quota de indústria que esse país apresentar, e apesar do modelo nada referir acerca do que efectivamente determinará a localização das indústrias num ou noutro país, parece aqui haver um claro potencial para a ocorrência de conflitos de interesse entre os países, pelo menos no que concerne ao facto de cada um querer atrair uma quota desproporcionada de indústrias relativamente ao outro (Fujita et al, 1999).

Todavia, é possível perceber que os efeitos positivos associados a este movimento de atracção de indústrias, nomeadamente originando um aumento dos salários pagos na indústria e, igualmente, uma possível redução nos preços do sector (pela diminuição dos custos de transporte); podem ser descompensados pela actuação de duas forças que actuarão em sentido contrário a estes movimentos positivos de aglomeração. Por um lado, o número de variedades produzidas por cada indústria no país doméstico cairá, à medida que mais indústrias se vão concentrando no país; por outro lado, será provável assistir-se, como consequência do êxodo das indústrias localizadas no país estrangeiro, a uma contracção da economia desse país, situação que pode vir a originar uma redução dos volumes de comércio entre os dois países. Estes dois efeitos podem, se superiores aos ganhos perspectivados, vir originar uma eventual perda decorrente destes movimentos de concentração industrial. Ou seja, poderá assistir-se, na prática, a uma deterioração dos termos de troca entre as duas economias, à medida que o nível da procura externa pela produção doméstica for caindo em resultado dessas políticas de atracção de indústrias.

Fujita et al (1999) sugerem que, dentro dum intervalo de equilíbrio sustentável, o rendimento real de cada país tem tendência para aumentar estritamente relativamente à sua quota de indústria. Ou seja, sendo do interesse de qualquer país levar por diante políticas de atracção de indústrias o mais longe possível, demonstra-se que, dentro de determinado intervalo, ocorrerão ganhos crescentes derivados da capacidade de se conseguir atrair o maior número de indústrias possível. Todavia, para além destes limites dos parâmetros em que isto ocorre, a deterioração dos termos de troca pode vir a originar um nível de bem-estar inferior ao que se registava antes do processo de

concentração ter começado a ocorrer. Assim, neste caso, a política de atracção de empresas pode revelar-se negativa para o bem-estar geral.

Para além destes factos, confirmando as ideias da *path dependence* e do *punctuated equilibrium* referidas anteriormente no âmbito de outros modelos, os modelos agora utilizados sugerem ainda que a localização das indústrias pode estar sujeita a certos fenómenos de "*hysteresis*", ou seja, choques adversos, ainda que temporários, podem originar fenómenos de deslocalização de difícil reversibilidade devido aos efeitos de *lock-in* que, normalmente, as decisões de localização acarretam, podendo estes factos, pela dimensão dos problemas de ajustamento que daí derivam, originar claros conflitos de interesse entre países.

O *rationale* dos modelos de clusterização analisados anteriormente pode ser alargado à ideia de que o comércio ocorre num espaço geográfico, não necessariamente (mas que também pode ser) entre países. Se pensarmos que as indústrias se podem organizar a elas próprias em zonas distintas de especialização, que se admitem inicialmente inexistentes, apenas na base das ligações inter e intra-indústria que se estabelecem entre elas, sem levarem em linha de conta, especificamente, o facto dessas regiões se poderem situar em diferentes países, poderemos questionar-nos, para uma dada estrutura industrial, qual a clusterização que será provável vir a ocorrer e em que espaço geográfico tal ocorrerá.

Tal como havíamos referido para o caso da análise dos modelos regionais, o recurso à análise de Turing torna-se, neste caso necessário para podermos analisar, não só que estruturas emergem e onde é que as mesmas vêm a ocorrer, mas também como é que as mesas se comportam perante variações induzidas nos parâmetros do modelo sabendo, *a priori*, que existem determinados efeitos de *lock-in* decorrentes da clusterização que não tornam tão lineares determinadas variações desses parâmetros, ou seja, existirá sempre uma tensão entre, por exemplo, a redução dos custos de transporte, e os efeitos de *circular causation* que sustentam uma determinada estrutura geográfica (Fujita et al, 1999).

Além disso, demonstra-se que a mudança das características da geografia económica de uma dada região ou país é geralmente caracterizada por um "*punctuated equilibrium*",

ou seja, uma vez estabelecida uma estrutura de especialização regional, ela tenderá a manter-se por algum tempo, mesmo que os parâmetros da economia se vão modificando. Porém, uma vez ultrapassado um certo ponto de equilíbrio associado a esses parâmetros, tende a surgir uma bifurcação[117]: a estrutura existente torna-se instável e outra estrutura económica tende a desenvolver-se.

O modelo continua a mostrar a tendência para se verificar uma relação em "U-invertido" entre os custos de transporte e a tendência para a aglomeração ou dispersão das indústrias, verificando-se igualmente que a dimensão das regiões que emergem como pólos de aglomeração depende do nível a que os custos de transporte se situem. Partindo de uma situação próxima do *flat-earth-equilibrium*, a simulação rapidamente demonstra a tendência para emergirem regiões de especialização económica espaçadas do ponto de vista geográfico, com uma certa lógica de equidistância, e caracterizadas pela aglomeração de um único tipo de indústria (das duas consideradas no modelo[118]).

No modelo utilizado percebe-se claramente que haverá uma certa simetria em termos de especialização em cada uma das indústrias mas, devido à consideração de factores específicos e imóveis para cada indústria, em cada uma das economias consideradas, não se pode falar em especialização total das regiões.

Se passarmos da análise teórica para a tentativa de compreensão destes efeitos no mundo real, teremos de passar a considerar a forma como mudanças nos parâmetros de base dos modelos podem vir a alterar o padrão de comércio e especialização de um mundo inicialmente já dividido em regiões industriais diferenciadas entre si. Naturalmente que quando pensamos na maior integração das economias, pensamos imediatamente em termos da redução dos custos de transporte. Se juntarmos esta ideia à ideia do *punctuated equilibrium*, isso significa analisar a redução dos custos de transporte passo-a-passo, permitindo ajustamentos pontuais das economias, até que

[117] Esta bifurcação pode ser do tipo *tomahawk* ou do tipo *pitchfork*, dependendo das características do modelo considerado.

[118] O modelo utilizado é um modelo do tipo Ricardo-Viner (tal como em Jones, 1971; Samuelson, 1971), no qual se considera uma *racetrack economy*, ou seja, as localizações espalhadas à volta de um círculo e equidistantes em termos adjacentes. A estrutura económica deste modelo não contempla a existência do sector agrícola, apenas considerando duas indústrias caracterizadas por concorrência monopolística. Cada indústria usa produtos intermédios, oriundos apenas de dentro do seu sector, havendo um factor de produção específico para cada indústria, e um factor comum, que se assume móvel entre os dois sectores mas não em termos internacionais. A função de produção é do tipo Cobb-Douglas. (Fujita et al, 1999).

estas atinjam um estado de estacionaridade (*steady-state*). Depois, avança-se para uma nova fase, e por aí adiante, até se atingir o equilíbrio estacionário (*stationary state*).

Aquilo que, efectivamente se verifica, é que, à medida que os custos de transporte vão descendo, um dado equilíbrio existente vai ficando mais fraco, até que, num certo ponto, começa a verificar-se uma bifurcação e um novo equilíbrio emergirá. Este manter-se-á até que um novo patamar, que significará mudança, venha a ocorrer. Nesta altura deverá ocorrer uma nova mutação na estrutura da geografia económica de uma dada região. Estes movimentos podem fazer-se continuadamente até que apenas uma região concentre toda a actividade económica. Por outro lado, constata-se claramente que existe uma dependência histórica, na medida em que o equilíbrio que se obtem quando se iniciam os modelos com uma dada situação de partida diferenciada entre as regiões é diferente do obtido quando se parte de uma situação de *flat-earth-equilibrium*. Além disso, à medida que a economia evolui no tempo, o caminho que toma tem muito a ver com a situação de partida (Fujita et al, 1999).

Quando o modelo é alargado com a inclusão de mais sectores industriais, aquilo que se verifica é que não há uma significativa alteração das suas conclusões. Um conjunto particular de parâmetros da indústria e custos de transporte traduzir-se-á, geralmente, na mesma frequência em termos de aglomeração para cada indústria, independentemente do número de indústrias que sejam consideradas no modelo (Fujita et al, 1999). A única diferença residirá, no número de regiões do mundo que se obtêm. Estas tenderão a corresponder a um determinado múltiplo das indústrias consideradas[119].

Uma das conclusões interessantes dos trabalhos de Fujita et al (1999) para este tipo de modelos prende-se com a ideia de que, quando os modelos são aplicados a situações mais reais, onde a geografia verdadeiramente origina diferenças de posicionamento entre as localidades e as diferencia, *a priori*, entre centro e periferia, quando esta é conjugada com os princípios da aglomeração, originam-se um conjunto de interacções complexas no decurso das quais se demonstra que reduções nos custos de transacção podem originar mudanças drásticas na localização das indústrias.

[119] Ou seja, se considerarmos n indústrias com uma frequência preferida de f, o mundo dividir-se-á, de acordo com o modelo utilizado em Fujita et al (1999), a partir da técnica de Turing, em $n * f$ regiões.

Finalmente, os efeitos do comércio externo na definição do padrão interno da geografia económica podem ser avaliados num modelo onde se juntam características dos modelos regionais com particularidades dos modelos internacionais. Nomeadamente, os modelos da NGE deste tipo conseguem demonstrar que a descentralização industrial, que geralmente acompanha a liberalização do comércio externo, é geralmente acompanhada, também, por uma certa clusterização de algumas indústrias particulares, à medida que as localidades se começam a especializar. Além disso, demonstra-se que os dois efeitos: dispersão industrial e clusterização/especialização, provenientes da abertura ao comércio internacional, se traduzem em ganhos de bem-estar maiores e para além dos próprios ganhos usuais que derivam do comércio em si mesmo (Fujita et al, 1999).

O modelo consiste numa economia mundial caracterizada por 3 localizações: duas dentro de um mesmo país e uma terceira considerada "o estrangeiro". Admite-se que todas as localidades podem negociar entre si, mas que o trabalho – o único factor de produção considerado no modelo - apenas apresenta mobilidade entre as duas localidades nacionais. Inicialmente apenas se admite um único sector industrial, a operar sob concorrência monopolística, não havendo, portanto, sector agrícola. Pressupõe-se que existem custos de transporte em qualquer sentido em que o comércio pode ocorrer (quer internamente, quer para/do exterior), mas que os custos do comércio externo (*in* e *out*) são maiores que os do comércio interno (no caso, os autores admitem que o comércio externo tem o dobro dos custos de transporte relativamente ao comércio interno). Considera-se ainda a existência de alguma imobilidade de alguns factores de produção que, todavia, é incluída no modelo directamente como "custos de congestionamento", originando uma deseconomia de escala.

Aquilo que se verifica é que, começando com elevadas barreiras ao comércio (traduzidas em valores elevados dos custos de transporte para o exterior), registam-se diferenças naturais entre as duas regiões, na medida em que o comércio é muito voltado para dentro e a região que à partida usufruir do maior mercado tem tendência para aí ver concentrada a maior parte da indústria. Tal só não ocorre totalmente porque existem custos de congestionamento. À medida que diminuem as barreiras ao comércio externo e a economia começa a ficar mais voltada para o exterior, começa a verificar-se uma redução na diferença do padrão industrial entre as duas localidades nacionais, podendo

assim inferir-se que o melhor acesso ao exterior reduz as desvantagens iniciais da localidade de menor dimensão, até que as duas localidades tendam a ter exactamente a mesma dimensão.

No que concerne ao movimento de especialização/clusterização, o modelo - quando alargado para considerar duas indústrias -, permite perceber que a abertura ao exterior vem originar uma clara hierarquia das localidades domésticas caracterizadas por tamanhos diferenciados da população e das suas estruturas industriais, causando a dispersão da população e, simultaneamente, a clusterização de indústrias particulares (Fujita et al, 1999).

Em suma, verifica-se que uma maior abertura ao exterior tem um efeito análogo à redução das barreiras ao comércio interno. As empresas e os consumidores tornam-se mais orientados para o exterior, reduzindo a importância dos *forward* e dos *backward linkages* internos. Porém, a força dominante é o facto dos consumidores dependerem menos das empresas locais[120]. Isto origina uma quebra da simetria e o surgimento da clusterização industrial.

As implicações práticas do rationale da NGE

Não parecem hoje restar dúvidas em como, não obstante se dividir o espaço em nações, províncias, cidades ou vizinhanças, a distribuição geográfica da actividade económica que se nos apresenta é tudo menos uniforme. A extrema desigualdade que é facilmente observável, pode ter raízes distintas. Alguma da divisão que se observa entre zonas mais ricas e mais pobres parece ser resultado de causas naturais que, eventualmente, a geografia física, só por si, conseguirá explicar em grande medida. Porém, cf. Baldwin et al (2003), muitos dos agrupamentos de produção – especialmente os relacionados com a indústria – parecem ser arbitrários e suportados por "economias de aglomeração", sendo

[120] Os custos de congestionamento são convexos e directamente proporcionais à evolução da população. Assim, uma dispersão da população tende a reduzir estes custos e a originar uma melhoria do bem-estar. Além disso podem referir-se a existência de ganhos reais de rendimento decorrentes da clusterização industrial, oriundos da maior proximidade de firmas directamente relacionadas.

estas definidas como tendências para a criação de condições económicas, e não só, potenciadoras da concentração espacial da actividade económica.

No caso de uma região dispor de um maior poder de compra e aí ser facilmente possível obter inputs intermédios, estes factos farão com que ela se torne mais atractiva e potenciarão, na mesma, uma maior concentração dos factores móveis que, por seu turno, deverão sustentar a concentração de mercados e fornecedores. Esta concentração pode não ser baseada em nenhuma superioridade inerente de recursos ou localização mas, mais simplesmente, pode resultar apenas de um acidente histórico[121] (cf. Krugman, 1993).

Neste sentido, a UE, talvez possa ser considerado um "acidente" histórico, de vontade manifestamente política, e com notáveis efeitos em termos económicos. A integração europeia assume-se, pois, como um interessante caso de análise de aplicação do *rationale* inerente aos modelos até aqui analisados da NGE. Dentro da UE, Portugal, um país "periférico" no processo de integração, tem vindo a sofrer uma alteração da sua estrutura industrial, decerto muito influenciada pelas próprias movimentações industriais do "centro" europeu.

Igualmente se percebe que, numa grande parte das situações actuais os aspectos naturais da Geografia acabam por ser importantes e muitas vezes determinantes relativamente ao padrão de desenvolvimento de uma região. Mesmo depois destas determinantes geográficas desaparecerem, é possível constatar que o processo que eles originam normalmente assume características catalizadoras que se auto-reforçam e permitem uma "cristalização das aglomerações". Nestes casos, acabam geralmente por ser os aspectos da economia que permitem esta dependência histórica, acabando por dar à Geografia exógena um papel tão crucial no desenvolvimento destes laços regionais.

Desde o início que nos propusemos, ao longo desta tese, analisar se os princípios da NGE podem, efectivamente, lançar uma luz sobre a realidade vivida por Portugal no âmbito do processo de integração europeia. É igualmente nosso objectivo, numa

[121] Algumas modelações de desigualdades regionais acrescentam ainda uma fonte adicional para estas desigualdades: um auto-reforço destas vantagens de acesso aos mercados por via da construção de redes de transporte (Krugman, 1993).

perspectiva empírica, perceber melhor até que ponto existirá capacidade estratégica nas empreas portuguesas para, no âmbito das especificidades inerentes ao processo de integração europeia, com as suas acções, poderem, efectivamente, contrariar alguns dos pressupostos dos modelos da NGE e, com isso, inverterem a evolução divergente, ou acelerar a evolução convergente – na curva de "U-invertido" que estes modelos prevêm para as economias periféricas –, será assim o âmbito da abordagem que empreenderemos nos dois capítulos seguintes.

Desde já se percebe que, se não houver esta capacidade de contrariar os "fenómenos naturais" da economia, também associados a características geográficas inquestionáveis, Portugal, enquanto país periférico pouco mais terá a fazer senão esperar o seu destino, na base daquilo que os agentes económicos dos outros países em geral e, em particular, os dos outros países europeus, quiserem que seja o nosso papel no seu desenvolvimento. E esta capacidade de contrariar o destino só será possível com uma actuação à altura dos desafios que se nos colocam. Uma actuação do país em geral e, em particular, das empresas, consentânea com o ambiente de exigência competitiva que caracteriza a evolução europeia e mundial.

Nos capítulos seguintes começaremos por analisar os efeitos desta falta de capacidade até aqui evidenciada, para depois buscarmos as causas para a mesma, nessa "caixa negra" que parece ainda continuar a ser as empresas – e o seu ambiente interno – para algumas teorias económicas. Não adianta saber qual o caminho se não se tiver os meios para o percorrer. Não adianta fazer diagnósticos acerca da competitividade nacional e pensar em aplicar estratégias competitivas se não houver capacidade para as conceber e fazer implementar por parte dos seus principais actores, ou seja, as empresas.

Cap. III – Portugal e a Integração Europeia – Os Resultados no domínio da Estratégia Empresarial

Introdução

Neste capítulo propomo-nos analisar, à luz dos princípios teóricos da NGE, o possível impacto para Portugal que decorrerá da sua integração na UE e, em particular, como resultado do processo de aprofundamento e alargamento recentemente vividos por este espaço de integração regional.

Mais do que a simples constatação, ou não, dos efeitos previsíveis, à luz dos princípios teóricos da NGE, para uma economia como a portuguesa, como resultado da sua integração na UE, move-nos o interesse de melhor compreender as razões para a evolução registada, procurando retirar as lições necessárias para ajudar a encontrar formas de contrariar efeitos menos positivos que decorrerão "naturalmente" deste processo. Neste aspecto concreto, preocupar-nos-emos em particular com a temática da Estratégia Empresarial a qual, fundamentada numa verdadeira racionalidade económica e tendo subjacente a sempre presente temática da competitividade, deverá constituir o meio adequado para que o país possa enfrentar esta etapa do processo de integração europeia, da forma menos dolorosa possível, nomeadamente diminuindo os possíveis custos de ajustamentos estruturais que sempre decorrem de qualquer processo de integração económica. Assim, ao longo desta análise procuraremos averiguar a validade do pressuposto que assumimos relativamente à extrema importância que assume, neste contexto, a capacidade das empresas nacionais desenvolverem Estratégias pró-activas, no sentido de melhor poderem aproveitar as oportunidades e se defenderem das ameaças inerentes ao alargamento comunitário e à globalização.

Como demonstraremos, apesar do relativo sucesso em matéria de convergência, traduzido na extraordinária evolução que o país tem vindo a registar nas últimas décadas, Portugal encontra-se ainda, cerca de 20 anos volvidos desde a sua adesão como membro de pelo direito da então designada CEE – Comunidade Económica Europeia, bastante aquém da média comunitária em matéria, quer de rendimento *per capita*, quer

de produtividade podendo, por isso, relativizar-se o sucesso do país em matéria de integração comunitária.

Depois do sucesso em que consistiu a convergência nominal para adesão ao euro, desde o final da década de 90, Portugal tem vindo a divergir da média europeia em matéria de indicadores tão importantes como a produtividade ou o PIB per capita, perdendo assim aquilo que se julgava uma evolução irreversível no caminho da convergência e alcance, pelo menos, da média comunitária neste nível de indicadores de convergência real.

Se, por um lado, a NGE nos pode ajudar a compreender melhor as possíveis razões para esta situação, por outor lado, será difícil acreditar - mesmo para os mais crentes no poder explicativo das teorias económicas - no carácter determinístico e aparentemente irreversível em que, por vezes, estas teorias parecem assentar, fundamentados normalmente em pressupostos limitadores que a sua aplicação prática parece encerrar.

Neste sentido, acreditamos que a metodologia de análise proposta (a NGE), sendo útil para fazer luz sobre alguns aspectos até aqui menos teorizados sobre o tema da integração económica - principalmente no que a uma economia periférica, como é o caso da economia portuguesa, concerne -, a mesma contém em si própria algumas falácias que, se devidamente entendidas e consideradas, ajustando em conformidade a respectiva análise, poderão ajudar na escolha de um melhor (embora não necessariamente o óptimo) rumo de acção para os agentes económicos nacionais, no sentido de fazerem face às reais adversidades e tirar o maior proveito das potenciais oportunidades que a integração de Portugal numa Europa alargada, e cada vez mais interligada, tem inerente.

Com esta finalidade, o presente capítulo será estruturado da seguinte forma: (i) num primeiro ponto abordar-se-ão, à luz dos princípios teóricos da NGE, os possíveis impactos macroeconómicos para a economia portuguesa, que decorrem do processo de integração e alargamento da UE. Abordar-se-ão neste âmbito as temáticas da convergência, do crescimento, da produtividade e do emprego que têm caracterizado a economia nacional, procurando analisar-se o seu perfil em matéria de comércio internacional, especialização e principais mercados e quotas à luz das conhecidas teorias da integração e do comércio internacional e, comparativamente, dos prognósticos que a

NGE permite efectuar neste domínio; (ii) num segundo ponto deste capítulo, passar-se-á à análise do possível impacto microeconómico - que deverá ocorrer numa segunda fase do impacto deste processo de integração -, e que culminará em modificações estruturais, no domínio regional e sectorial da economia nacional, com eventual aprofundamento da especialização e com os seus impactos em matéria de desenvolvimento e convergência regional, não apenas a uma escala nacional mas também europeia; (iii) num terceiro ponto deste capítulo abordaremos especificamente a temática da Estratégia, especificando como a mesma se interliga à questão económica, através do tema da competitividade e mostrando como ela pode ser o caminho para: por um lado, contrariar os efeitos determinísticos que estão inerentes à NGE, no que concerne ao destino das regiões periféricas, cujos agentes parecem deter pouco mais que uma atitude passiva em todo o processo; por outro lado, através deste facto, demonstrar que ela pode ser a solução efectiva para contrariar o trend recente de evolução negativa da economia portuguesa.

A crescente importância dos processos de integração regional

O conceito de globalização refere-se, quer a um extraordinário aumento dos fluxos de bens e recursos através das fronteiras nacionais, quer à emergência de um conjunto complementar de estruturas organizacionais para gerir esta expansão da rede de actividades económicas e transacções internacionais. Neste contexto, a performance económica dos países dependerá, por um lado, da capacidade das empresas em aproveitarem os incentivos que esta nova realidade lhes oferece, por outro lado, da própria eficácia destes regulamentos internacionais na promoção de sãs condições de concorrência e de justiça social.

Apesar da maior interligação das economias e da proliferação de organizações internacionais, verifica-se que, em vez de um sistema único de regulação global, a economia mundial caminha para um conjunto de sistemas supranacionais interligados, agregando uma ou mais regiões, o qual, por seu turno, acaba por ser o resultado do *trend* crescente de integração que se vai vivendo um pouco por todo o mundo. Este *trend* encontra reflexo, por exemplo, no elevado número de acordos de integração que, nas duas últimas décadas, principalmente, deram entrada para registo no âmbito da OMC (UNCTAD, TDR 1997).

Efectivamente, o fenómeno da integração regional é um facto marcante na cena económica internacional de hoje, tendo o mesmo sofrido uma forte expansão fundamentalmente desde a segunda metade da década de 90 do século XX, conforme gráfico apresentado.

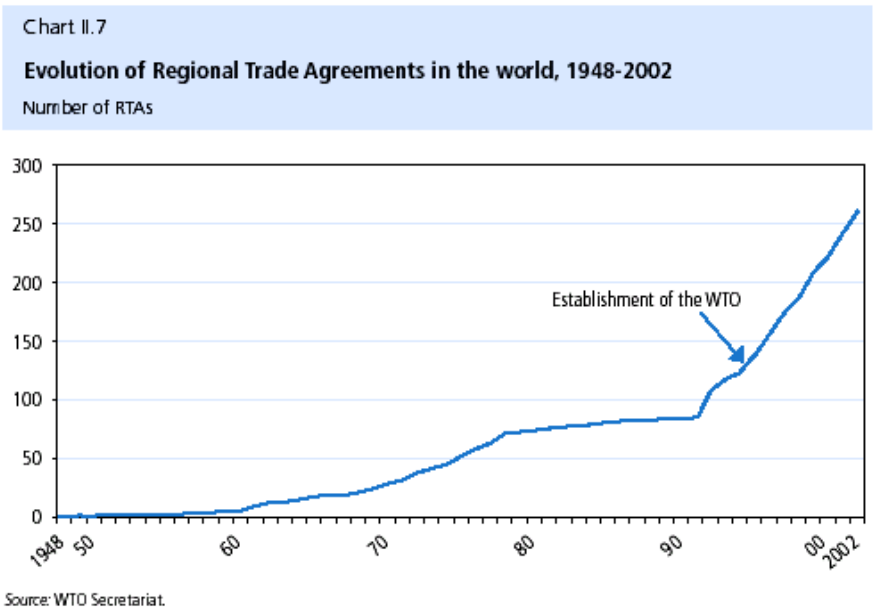


Gráfico 3. 1: Acordos Regionais de Comércio no Mundo

Fonte: WTO, Annual Report 2003, p. 27

De acordo com o relatório anual da OMC de 2003 (e como se constata no gráfico supra), os anos mais recentes foram palco para o surgimento de um número crescente de acordos regionais de comércio. Em Março de 2003, de acordo com este relatório, apenas quatro dos 147 países membros desta organização (Hong Kong, Macau, Mongólia e China) não faziam parte integrante de nenhum bloco regional particular, sendo que, destes, apenas a Mongólia não estaria envolvida em negociações para a celebração de acordos preferenciais de comércio.

Por outro lado, como se pode constatar no gráfico supra, só desde 1995 foram registados 129 Acordos Regionais de Comércio no GATT/OMC, perfazendo até Junho de 2002 um total de 250 Acordos deste tipo conhecidos, dos quais 240 se encontram operacionais embora, destes, cerca de 70 ainda não tenham sido notificados. Ainda de

acordo com a OMC (Relatório Anual de 2003), estima-se que em 2005 o número de Acordos Regionais de Comércio ascenda a cerca de 300, o que dá uma ideia da importância que este fenómeno assume nos tempos actuais.

Sendo um facto que a integração em blocos regionais limita ou elimina mesmo as possibilidades de cada país, isoladamente, vir a estabelecer acordos bilaterais ou multilaterais de comércio com outros países não pertencentes ao bloco que o mesmo integra, não deixa de ser verdade também que esta integração permite geralmente um aprofundamento maior e mais rápido dos processos de abertura económica, verificando-se tudo isto geralmente a um custo supostamente inferior aquele que seria geralmente suportado em iniciativas bilaterais ou multilaterais de estabelecimento de acordos comerciais.

Na prática porém, de acordo com Soloaga e Winters (1999), o efeito real dos Acordos Regionais de Comércio continua por apurar, quer quanto ao seu impacto no aumento do comércio entre os países-membros, quer quanto ao seu impacto em termos de aumento da liberdade de comércio ou de impactos negativos perante terceiros países que não façam parte do agrupamento regional em questão.

Porém, como fica bem expresso no relatório anual da OMC de 2003, a realidade actual aponta inequivocamente para a necessidade de se considerar este novo tipo de instituição no presente e no futuro das relações comerciais internacionais. Este não deixa de ser, todavia, um fenómeno tanto mais complexo de perceber, na medida em que os tipos de movimentos integracionistas são muito diversificados, preconizando geralmente diferentes tipos de relacionamento, muitas vezes sujeito a diferentes etapas e patamares de aprofundamento das relações comerciais e económicas entre os países integrantes, bem como entre estes e os países exteriores ao bloco regional.

Efectivamente, mais que uma redução de tarifas entre os países integrados, os Acordos Comerciais tendem a evoluir para a efectiva integração regional, abrangendo a mesma formas mais sofisticadas de cooperação económica e financeira, regras de concorrência, investimento estrangeiro, ambiente e relações laborais, etc. Desta forma, (cf. WTO, 2003), estes Acordos acabam por expressar "um certo tipo de regionalismo "*a la carte"*, baseado na escolha selectiva de parceiros comerciais, e de sectores a serem

liberalizados, tendo originado uma série de acordos bilaterais que estão na génese de uma série de relações estratégicas, em condições preferenciais com mercados considerados importantes, onde quer que estes se situem".

Além deste fenómeno, a complexidade aumenta se pensarmos que, até há poucos anos atrás, se podia falar de uma clara divisão entre os acordos regionais de comércio estabelecidos quase exclusivamente entre países desenvolvidos, por oposição aos acordos efectuados quase exclusivamente entre países em desenvolvimento, enquanto que, presentemente, se assiste à tendência no sentido de uma união de vontades neste âmbito entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento. Hoje em dia estima-se que os acordos regionais que abrangem simultaneamente países desenvolvidos e países em desenvolvimento, represente entre 30 a 40% de todos os acordos regionais de comércio em vigor. Todavia, se os países em desenvolvimento podem encontrar nestas associações uma forma natural de expandirem os seus mercados e terem acesso mais facilitado a tecnologias e investimento estrangeiro, é certo também que os mesmos entram geralmente nestas parcerias em desvantagem natural, mais que não seja pelas "capacidades administrativas limitadas para gerirem os laços multifacetados de regimes comerciais geralmente muito complexos" (WTO, 2003).

A integração regional, podendo ser considerada uma atitude defensiva perante uma sempre possível e alternativa caminhada solitária, sinónimo de exclusão no processo de associação a outros países de um bloco (geralmente países vizinhos), acaba também por funcionar como uma forma inequívoca dos países poderem obter um certo poder negocial a um nível regional e/ou internacional, o qual não seria normalmente viável se cada país tivesse numa posição solitária de isolamento. Pode, de uma maneira geral, dizer-se assim que a integração económica regional aporta consigo vantagens assinaláveis na perspectiva da segurança nacional e de harmonização de políticas comerciais e, de uma forma geral, económicas, sendo um importante veículo impeditivo da adopção de naturais tendências proteccionistas.

Do ponto de vista económico, ou seja, na perspectiva da melhoria do nível de vida das populações dos países que se integram economicamente, o balanço dos efeitos de criação e de diversificação de comércio, típicos destes fenómenos, afigura-se, de uma maneira geral positivo, funcionando como um factor claramente catalisador deste tipo

de processos.

Nesta matéria, pode dizer-se que a Europa tem-se afirmado como um espaço ímpar em matéria de integração económica, monetária e, embora numa fase embrionária, também política. As características peculiares que têm rodeado as diferentes fases do processo de integração europeia fazem deste espaço regional um interessante laboratório, que tem servido de inspiração para a elaboração de inúmeros estudos, seja no plano teórico, empírico ou, simultaneamente, em ambas as vertentes de análise.

A evolução recente da Economia Portuguesa: a divergência na convergência

A efectiva criação do Mercado Único Europeu após 1 de Janeiro de 1993, a consolidação da UEM e o presente alargamento da UE, em Maio de 2004, a mais dez países da Europa Central e Oriental e do Sul (PECOS) constituem acontecimentos que, a par do projecto de Tratado de Constituição Europeia – que virá institucionalizar o processo de integração política da Europa –, representam evoluções espectaculares em matéria, quer do aprofundamento, quer do alargamento do processo de integração da UE. Este processo, todavia, deve ser ainda enquadrado num processo mais vasto de globalização e integração regional a uma escala planetária, envolvendo hoje em dia a maioria dos países do mundo, e que tem inerentes alterações profundas na forma de organização mundial.

Sendo membro de pleno direito da UE desde 1986, estas realidades afectam sobremaneira um país periférico e extremamente aberto ao exterior como é o caso de Portugal, tendo subjacentes implicações tremendas em matéria de desenvolvimento e competitividade da economia nacional e, assim, em termos dos próprios níveis de vida da sua população.

No *European Competitiveness Report* de 2003 reconhece-se que, no decurso da década de 90 do séc. XX, Portugal, a par da Grécia, foram os países da UE que registaram as maiores taxas de crescimento.

Até ao final da década de 90 do séc. XX, Portugal apresentou uma notável capacidade de convergência para a média europeia. Esta fica bem expressa no quadro abaixo apresentado.

Table 1.1: Real convergence

	Greece	Spain	Ireland	Portugal
GDP per capita in 1960 in PPS (a) relative to EU-15	44.8	60.8	64.7	40.5
Annual rate of real convergence in 1960-2002	0.9	0.8	1.5	1.3
Annual rate of real convergence in 1986-2002	0.1	0.9	3.5	1.4
GDP per capita in 2002 in PPS relative to the EU-15 (b)	66.4	84.6	123.1	68.8

(a) PPS (purchasing power standard) is a measure of purchasing power parity calculated by Eurostat using the methodology established by the UN International Comparison Project.
(b) Preliminary data for 2002.

Source: Ameco.

Tabela 3. 1: A Convergência Real nos países da Coesão

Fonte: EC, ECFIN (2004: 6) – *The Portuguese Economy After the Boom*

Medido em termos de paridades do poder de compra (PPC), o PIBpc de Portugal cresceu de 55,4% da média da UE em 1986 (data da adesão) para 68,8% desse nível, em 2002. Em termos deste indicador, Portugal convergiu a uma taxa média anual de 1,3%, superior aos 0,9% de Espanha e aos 0,1% da Grécia, embora inferior ao extraordinário ritmo de convergência irlandês a uma taxa média de 3,5% ao ano (cf. CE 2004)[1]. Todavia, apesar desta interessante evolução, verifica-se uma mudança do seu sentido, principalmente após 2001. Portugal apresentou, no período 2001-2002 uma taxa de crescimento do PIBpc de 0,84%, uma das mais baixas da UE15 e incomparavelmente inferior aos valores registados pela Irlanda (3,55%), pela Espanha (2,10%) e pela própria Grécia (3,61%).

A performance nacional em termos de criação de emprego, todavia, foi superior à média europeia. Consequentemente, como se pode constatar facilmente no quadro abaixo apresentado, a performance portuguesa em matéria de produtividade, quer quando se analisa a produtividade por trabalhador, quer quando se considera a produtividade

[1] Uma análise comparativa em termos internacionais (onde se analisa o crescimento do PIBpc para países como o UK, França, Itália, Holanda, Portugal, Espanha, China, Índia, Indonésia, Brasil, México, EUA e Irlanda) permite perceber que, em geral, verifica-se que a taxa média de crescimento anual do PIBpc de Portugal, no período 1950-98 só foi superada pelo crescimento registado pela China (3,89% contra 4,17%), cf. Maddison (2001).

horária, foi das piores dos quatro países da coesão, ficando apenas à frente dos resultados obtidos por Espanha (que registou um crescimento no emprego, neste período, próximo dos 3%, comparativamente ao valor próximo dos 1% registado por Portugal) neste domínio, comparativamente aos demais países da coesão (Irlanda e Grécia) (cf. CE, 2003: 30 – ECR).

Table 1.2: GDP, GDP per capita and productivity
(Average annual increase in percent, 2001-2002)

	Growth of					
	real GDP	GDP per capita	productivity per worker	productivity per hour	real GDP	
	2001/2002				1991/1995	1996/2000
Belgium	0.85	0.68	0.36	0.43	1.60	2.81
Denmark	1.07	0.76	0.86	1.60	1.97	2.66
Germany	0.48	0.38	0.67	1.18	2.05	1.79
Greece	3.82	3.61	4.10	4.10	1.25	3.42
Spain	2.28	2.10	-0.51	-0.56	1.51	3.80
France	1.42	0.96	0.53	2.41	1.06	2.68
Ireland	4.72	3.55	2.79	3.28	4.70	9.89
Italy	1.04	0.85	-0.62	-0.12	1.27	1.87
Luxembourg	0.99	0.33	-2.02	-1.96	3.93	6.76
Netherlands	0.61	0.06	-0.42	0.87	2.13	3.68
Austria	0.87	0.63	0.85	0.85	2.05	2.57
Portugal	1.03	0.84	-0.08	-0.08	1.70	3.81
Finland	1.16	1.00	0.45	1.25	-0.67	5.05
Sweden	1.45	1.43	0.49	1.18	0.59	2.96
UK	1.85	1.52	1.07	0.98	1.76	2.83
EU	1.29	1.03	0.40	0.88	1.59	2.66
US	1.27	0.33	1.58	1.59	2.39	4.04

Note: GGDC does not include Luxembourg so OECD data are used for this country.

Source: WIFO calculations using data from Groningen Growth and Development Centre.

Tabela 3. 2: Rendimento e Produtividade na UE15

Fonte: Quadro pág. 31 de CE, 2003 – ECR

Como expressa o relatório da DG EcFin da CE (2004 - *The Portuguese Economy After the Boom*), assistiu-se, no período 1995-1999 a um crescimento da produtividade do trabalho em Portugal, superior ao registado na UE. A partir de 1999, todavia, o crescimento da produtividade em Portugal abrandou, atingindo níveis inferiores aos

registados para a média europeia, embora este abrandamento possa ser atribuído, em parte, a questões conjunturais de ajustamento cíclico. A produtividade do trabalho em Portugal (medida através da produtividade por pessoa empregada) é, todavia, inferior à registada na média da UE15, para todos os sectores de actividade (agricultura, indústria, construção e serviços). Este facto, que representa um claro retrocesso na economia portuguesa nos últimos anos, levou mesmo a CE (2004) a classificar a evolução de Portugal neste domínio, da seguinte forma:

> " *In 2002, output per person employed in Portugal equalled 44% of the EU average, a value that was lowest amongst EU Member States and only slightly above the percentage observed in 1990 (42%). (...) In comparison with the other cohesion countries, Portugal outperformed only Spain, which had a productivity growth well below the EU average, but fared worse than Greece and Ireland. Taking into account Portugal's very low starting level, the small relative improvement between 1990 and 2002 must be considered as disappointing*" (CE, 2004: 41).

Para além da performance evidenciada pela produtividade do trabalho, não deixa de ser preocupante também o facto da produtividade total dos factores crescer a níveis inferiores à média comunitária desde o princípio dos anos 90, registando-se um decréscimo da mesma, em termos absolutos, neste período. Este facto é tanto mais curioso quanto se observa que os níveis de investimento em infra-estruturas e equipamentos acabaram por situar-se a níveis idênticos ou mesmo superiores aos níveis comunitários.

Table 1.4: Total factor productivity growth (% *p.a.*)

	Greece	Spain	Ireland	Portugal	EU-14 (a)
1961-70	6.3	5.2	2.5	5.5	3.3
1971-80	1.8	2.1	2.1	2.9	1.5
1981-90	-1.0	1.2	2.4	1.7	1.2
1991-02	1.2	0.4	3.4	0.7	1.0
1961-02	2.0	2.1	2.6	2.6	1.7
1995-00	1.6	0.5	4.5	1.5	1.3
1998	-2.3	0.4	1.2	1.1	1.2
1999	2.2	0.4	5.1	0.8	1.2
2000	3.0	0.4	4.8	0.6	1.6
2001	3.0	-0.1	2.3	-0.7	0.2
2002	2.4	-0.3	4.2	-0.9	0.2
(a) EU-15, excluding Germany.					

Source: Ameco

Tabela 3. 3: Evolução da Produtividade Total dos Factores nos 4 Países da Coesão

Fonte: CE (2004: 9)

Pensamos que esta análise simples da evolução da produtividade é um factor crucial no suporte à ideia de que a Estratégia empresarial se afigura como um dos aspectos determinantes na nossa capacidade de desenvolvimento. Não se podendo falar em falta de meios físicos ou até de infra-estruturas, em termos comparativos entre Portugal e os demais países europeus, e parecendo existir, como os números evidenciam, uma melhoria da performance produtiva dos Recursos Humanos, pensamos que se pode concluir que a falha no atingir de níveis de desenvolvimento mais apropriados parece residir na (in)capacidade organizacional das empresas, na (in)capacidade técnica dos Recursos Humanos, ou mesmo na sua (in)capacidade de visão relativamente ao futuro.

Aparentemente, não será possível falar em competitividade sem se resolver, definitivamente, algumas incapacidades aparentemente evidentes ao nível das organizações empresariais que influenciam negativamente a sua capacidade de empregar bem e tirar o maior proveito, dos recursos escassos que sempre terão ao seu dispor.

Se estes factores podem depender de maneira crucial do nível de formação dos próprios recursos humanos, talvez não seja displicente afirmar que, independentemente da falha das políticas públicas e, em particular, das políticas de Educação, em providenciar aos recursos humanos a formação que Sociedade de Informação hoje requer, parece, por outro lado, existir uma clara falha da Gestão em desenvolver essas mesmas competências por iniciativa própria. A capacidade de fortalecer a saúde financeira das

empresas, tornando-as mais rentáveis e aumentando os níveis de rendimento das Famílias, a par da capacidade de desenvolvimento de novas empresas, presentes em segmentos dinâmicos, e que se baseiem cada vez mais em políticas assentes na criação de valor, constituem aspectos essenciais do desenvolvimento de qualquer empresa e, com elas, da prosperidade de qualquer país/região.

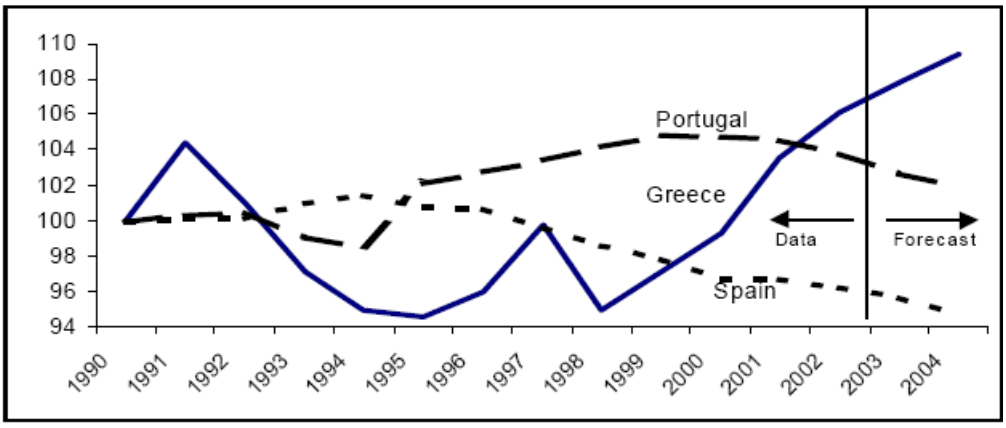
Para além disso, torna-se fundamental que estes desenvolvimentos sejam feitos na base da criação de vantagens competitivas sustentáveis (portanto, dificilmente imitáveis pelos concorrentes), em vez de serem baseadas em meras vantagens comparativas, muitas vezes essenciais para o arranque de alguns sectores, mas que acabam por ser facilmente copiadas e ultrapassadas pelos concorrentes actuais ou potenciais, onde quer que os mesmos se situem.

Defendemos que, na prática, as vantagens comparativas estão para a Estratégia como a Geografia Física está para o desenvolvimento inicial das indústrias. Elas são importantes, talvez (embora nem sempre), no início, como ponto de partida para um certo padrão de desenvolvimento. Todavia elas hoje pouco representam, tendo, em seu lugar, os processos cumulativos que puseram em marcha, contribuído para manter e reforçar as vantagens competitivas iniciais, constituindo estes processos, ainda hoje, a essência da competitividade (do atraso) das empresas, bem como dos países ou regiões onde os mesmos se desenrolam (não ocorrem).

A nossa perspectiva pessimista encontra reflexo natural, nas previsões da Primavera de 2004, da Comissão Europeia (CE). Neste relatório, constata-se claramente que Portugal apresenta a pior situação da UE15, em matéria de rendimento *per capita*, tendo, inclusive, sido ultrapassado pela Grécia, neste domínio.

Esta performance em termos de produtividade redundou, até ao presente, numa divergência com a média da UE15 em termos de PIBpc, sendo Portugal efectivamente ultrapassado pela Grécia, neste domínio, em 2003 e 2004. Mesmo relativamente aos dez novos países que aderiram em 2004, verifica-se a sua clara evolução positiva neste domínio, havendo mesmo dois deles - Chipre e Eslovénia -, que se encontram já em níveis idênticos aos de Portugal.

Figure 1.2: GDP at constant prices per person employed[1)] (1990=100)



1) relative to 23 industrialised countries; double export weights

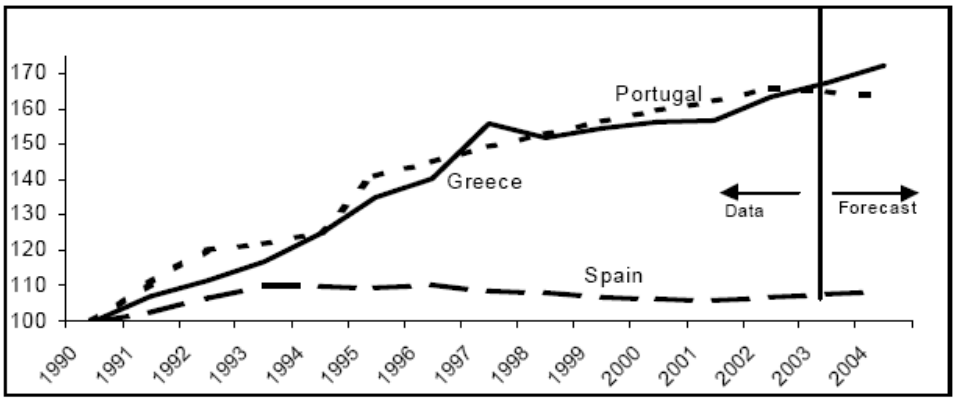
Source: Ameco.

Gráfico 3. 2: PIB a preços constantes, por trabalhador(1) (1990=100)

Fonte: CE, 2004: 8 – The Portuguese Economy After the Boom

Esta situação é tão mais grave quanto se sabe que a mesma foi acompanhada, no período 1995-2002 por um crescimento dos salários *per capita* a um ritmo que representou cerca do dobro do registado na UE15 (CE, EC ECFIN2004), o que, aumentando os custos unitários de produção, agrava ainda mais o fosso de competitividade, não só perante os demais países da UE15, mas principalmente perante os novos países aderentes.

Figure 1.1: Nominal compensation per employee[1)] (1990=100)



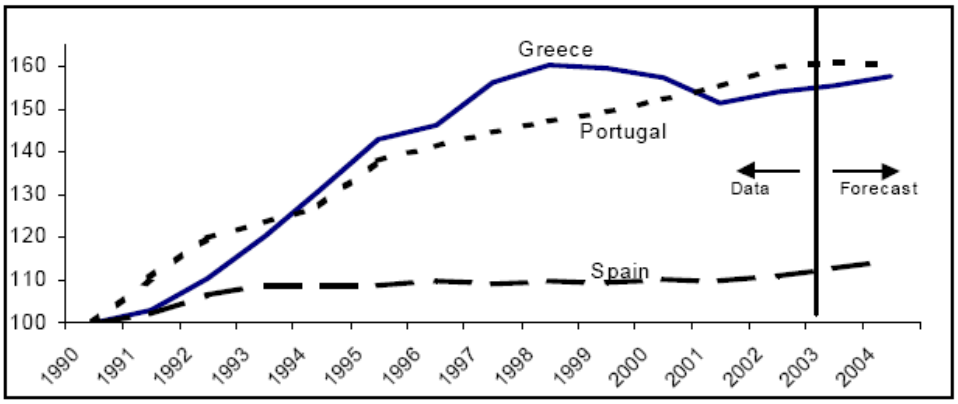
1) relative to 23 industrialised countries; double export weights

Source: Ameco.

Gráfico 3. 3: Salários Nominais por Trabalhador(1) (1990=100)

Fonte: CE, 2004: 8 – The Portuguese Economy After the Boom

Figure 1.3: Nominal unit labour costs[1)] (1990=100)



1) relative to 23 industrialised countries; double export weights

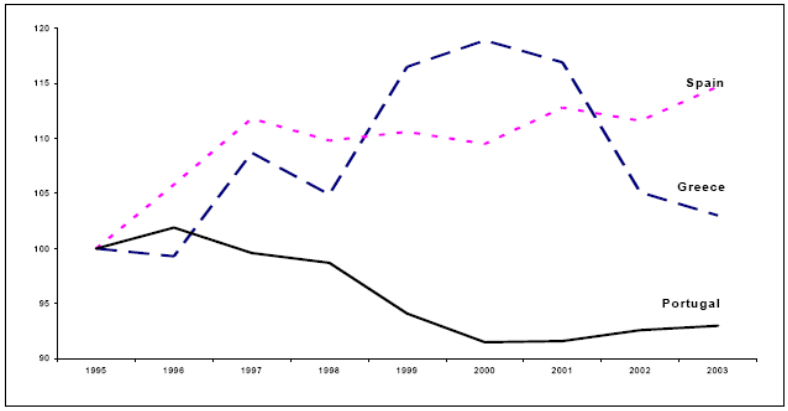
Source: Ameco.

Gráfico 3. 4: Custos unitários nominais do trabalho(1) (1990=100)

In: CE, 2004: 8 – The Portuguese Economy After the Boom

Esta perda de competitividade encontra reflexo, por exemplo, numa perda cumulativa estimada nas quotas dos mercados de exportação tradicionais de Portugal, que se cifrará em mais de 8% entre 1995 e 2000 (CE, 2004).

Figure 1.4: Market performance of exports of goods and services[1)] (1995=100)



1) relative to 23 industrialised countries.
Source: Ameco.

Gráfico 3. 5: Performance de Mercado das Exportações de Bens e Serviços (1995=100), In: CE (2004: 9)

Além disso, a própria CE, no mesmo relatório reconhece ter havido alguma recuperação nos anos seguintes (entre 2000 e 2003), embora admita que tal se ficará a dever, primordialmente, a algum sacrifício de margens de lucro e não tanto a ganhos efectivos de competitividade dessas exportações[2].

Estes desenvolvimentos negativos mais recentes em termos de crescimento e convergência, associados às dificuldades macroeconómicas que se vêm fazendo sentir na economia nacional – nomeadamente com o recente crescimento do desemprego e a queda do emprego, algumas pressões inflacionistas no mercado nacional, aumento do défice orçamental acima dos 3% permitidos pelo Pacto de Estabilidade e Crescimento, e o significativo crescimento do défice externo[3] - são dificilmente explicáveis à luz das

[2] Aliás, pensamos que os ganhos de quota que ocorrem por esta via, a não ser que surjam apenas por questões conjunturais, ou seja, em termos de curto prazo, os mesmos significarão mesmo uma clara perda de competitividade. Afinal, por competitividade de um país, de acordo com o ECR, 2003, da CE, pode entender-se: *" the ability of an economy to provide its population with high and rising standards of living and a high level of employment for all those who are willing to work on a sustainable basis. The central ingredient of competitiveness is productivity growth. Raising productivity growth in a sustainable manner and increasing the rate of employment over the medium term constitute crucial (albeit not the only ones) objectives of the Lisbon strategy*" (CE, 2003: 21, ECR). Neste sentido, a redução de margens de lucro "para se ser competitivo", caso as mesmas não se traduzam em ganhos de quota de mercado (e, portanto, num aumento de lucros a prazo), elas significarão sempre uma perda de competitividade das empresas que as pratiquem e dos países onde essas empresas se situarem.

[3] Como decorre da teoria económica, o défice da Balança de Pagamentos de Portugal deixou de constituir um grave problema económico a partir do momento em que o país passou a pertencer à União Monetária

teorias tradicionais da integração económica e do comércio internacional, contrariando mesmo os seus pressupostos básicos. Como vimos no capítulo II, e como expressa a própria CE (2004: 1):

> "*The recent developments of the Portuguese economy seem to be in contrast with the expectations that were harboured at the start of the EMU. Indeed, EMU is expected to have a significant positive level effect on economic welfare in Portugal (...). On the supply side, this should be reflected by a more efficient long-term allocation of the resources of the economy, thereby raising its productive potential. However (...) in order to reap these permanent gains the economy needs to adjust to the regime change brought about by EMU which may take time to materialise. So far, while the adoption of the euro gave a significant boost to domestic demand, the supply side has not yet adjusted to the extent hoped for"* (CE, 2004: 1).

Além disso, acreditamos que a evolução referida coloca a economia portuguesa, de uma forma geral, bem como as empresas e as famílias, em particular, num paradoxo de desenvolvimento.

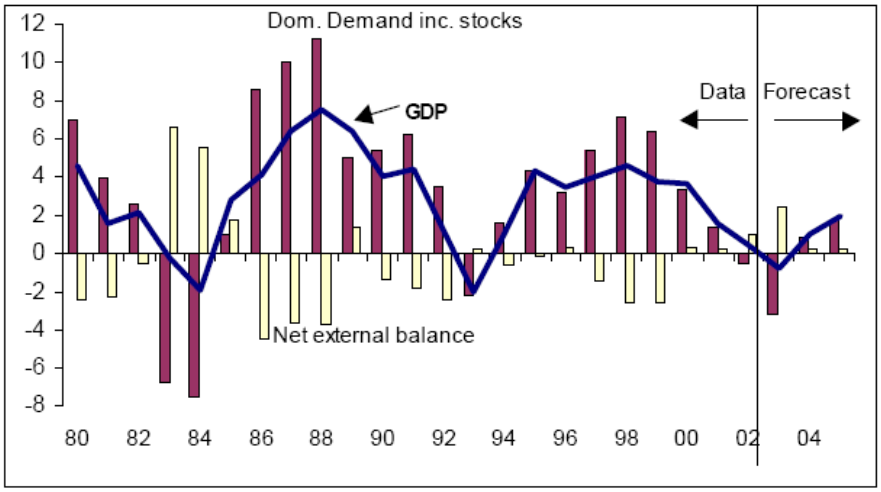
Na verdade, aquilo que se verificou foi que o crescimento da economia nacional se baseou fundamentalmente no lado da procura, evidenciando a oferta alguma incapacidade para acompanhar os desenvolvimentos que estão associados à integração europeia. Este poderá constituir um importante factor explicativo da existência de ciclos de desenvolvimento/retracção económica mais acentuados em Portugal que noutros países. Em Portugal verifica-se que, a períodos de *boom* significativo de crescimento, se seguem profundas retracções da economia, que podem assim ser explicadas atendendo

---

da Europa. Tal justifica-se, na medida em que se sabe que, a partir do momento em que Portugal integrou o euro e cedeu competências cambiais e monetárias a autoridades comunitárias (o BCE e o ECOFIN), um défice nas suas contas externas não acarreta necessariamente problemas cambiais para o país, com inevitáveis reflexos no nível das taxas de juro e na competitividade nacional. Todavia, este endividamento perante o exterior acaba por ser preocupante, neste sentido, dado que os mecanismos de ajustamento passaram a ser, precisamente, os limites de endividamento dos agentes económicos individualmente considerados, medidos através da capacidade de fazerem face ao serviço das suas dívidas. Enquanto este serviço da dívida se mantiver reduzido, por exemplo, como resultado de um baixo nível de taxas de juro, não deverá haver problema. Todavia, caso ocorra um aumento dessas taxas de juro (do custo do crédito) ou caso existam choques exógenos na oferta (por exemplo, um aumento dos preços do petróleo como o que presentemente vem ocorrendo), por um lado aumentará o serviço da dívida, por outro lado, diminui o rendimento disponível para fazer face a esse serviço da dívida, o que pode causar sérios problemas na economia, na medida em que tal contribuirá para uma redução forte do consumo.

ao carácter de reacção mais imediato da procura, que contrasta com um certo carácter estático e imobilista, tradicionalmente mais associado ao lado da oferta.

Figure 1.11: Growth and major contributions to growth



Source: Ameco.

Gráfico 3. 6: Principais factores determinantes do Crescimento em Portugal
In: CE, 2004: 19 – The Portuguese Economy After the Boom

Se, por um lado, é preciso aumentar a competitividade, contendo custos das empresas (onde, por deficiências dos sistemas de Gestão e, muitas vezes, miopia dos próprios gestores, o custo mais utilizado neste sentido são os recursos humanos) e se, por outro lado, o desenvolvimento da economia portuguesa é feito, fundamentalmente, baseado no Consumo, seja das Famílias (que, pela situação anteriormente descrita deverá ver os seus rendimentos reduzidos), ou do próprio Estado (também ele a braços com fortes restrições, induzidas pelas regras sãs da Economia e, de forma mais efectiva, pelas próprias regras do Pacto de Estabilidade e Crescimento), então, seguindo pelo caminho até aqui tomado, só restará à economia nacional a depressão. Quer isto dizer que se torna crucial uma efectiva mudança de paradigma em matéria do desenvolvimento nacional.

Esta mudança de paradigma, por sua vez, aponta para o lado da Oferta, ou seja, para as Empresas. Como vimos, estas devem cada vez mais pensar em termos estratégicos, centrando-se na essência da competitividade e, para isso, devem mudar o foco da sua visão, orientando-se mais para o médio e longo prazo – onde deverão buscar vantagens

competitivas – e, menos para o curto prazo, onde até aqui têm procurado vantagens comparativas, facilmente copiáveis e ultrapassadas pelos seus concorrentes.

A busca de valor na própria cadeia de valor e a capacidade para gerir efectivamente os recursos ao seu dispor, rentabilizando-os e tornando-os mais produtivos, afigura-se crucial, sendo isto feito, cada vez mais, com base nos designados factores intangíveis da competitividade (como a organização, os sistemas de informação, o design, o marketing, a utilização de verdadeiras ferramentas de gestão, etc), ou seja, o *software da gestão* e não tanto o seu *hardware*, como parece que até aqui tem sido apanágio da generalidade das empresas nacionais. Esta situação parece ter empurrado a economia para produtos asentes em baixo valor, com exploração de baixos custos da mão-de-obra, competindo onde há espaço no mercado e não onde a vontade das empresas desejaria.

Todavia, sabe-se que o desenvolvimento destas competências não poderá mais ser feito com base em recursos humanos pouco qualificados e com baixos salários. Por definição, estes recursos assentam em trabalhadores menos motivados, menos capazes de enfrentar os desafios que a sociedade da informação lhes coloca, menos atentos aos aspectos intangíveis da vida empresarial, afinal, aqueles que se revelam determinantes no cenário actual.

A situação descrita constitui ainda assunto de maior preocupação, tanto mais que se sabe que, por detrás da mesma parecem encontrar-se debilidades estruturais importantes, que residem, desde logo, na fraca qualificação da mão-de-obra empregue na estrutura produtiva nacional, causa e efeito simultaneamente, da evolução sectorial registada[4], em termos estruturais, na economia portuguesa e, igualmente, de políticas públicas inadequadas e de Estratégias empresariais menos próprias (ou mesmo da sua falta), perante a realidade presente e perspectivas de evolução futura, nomeadamente no domínio da integração europeia.

[4] A este respeito, a CE (2004: 2) refere o seguinte: "*While the sharp drop in labour productivity from 2000 onwards is partly due to the cyclical downturn, its rather moderate longer-term performance can be explained partly also by sectoral developments in the economy. In particular, the agricultural sector, which retains a comparatively high share in the total economy, has been characterised by low productivity growth. Moreover, due to its declining share in the economy the manufacturing sector, which has exhibited relatively high productivity growth, contributed relatively little to overall productivity growth. Conversely, the services sector, which increased its share in the overall economy, markedly, showed very moderate increases in labour productivity*" (*The Portuguese Economy After the Boom*: 2).

Além disso, os reduzidíssimos níveis de investimento em I&D, bem como a fraca penetração das TIC, em comparação com outros Estados-membros, constituem igualmente factores apontados pela CE (2004) como causa para o atraso estrutural e divergência de Portugal face aos padrões europeus. Neste sentido, como é sabido, existe na economia nacional um forte *handicap*, que tem a ver, precisamente, com os reduzidos níveis de educação formal que a população portuguesa, de uma maneira geral, evidencia. Em termos da população activa este fosso é ainda mais importante, nomeadamente quando comparado à situação evidenciada pelos nossos congéneres europeus e, ainda mais, face aos novos países aderentes[5].

Table 3.2: Share of persons engaged in the total economy by sector
(% of total economy)

	1990	1995	2001
Agriculture	15,7	12,2	11,1
Manufacturing	24,5	22,5	18,9
construction	8,9	8,7	10,4
Services (excl. public services)	28,2	30,7	33,5
Public services	22,7	25,9	26,1

Source: Groningen Growth and Development Centre

Tabela 3. 4: Percentagem da população portuguesa afecta a cada sector produtivo

Fonte: CE (2004: 45 – The Portuguese Economy After the Boom)

Todos estes aspectos contribuem, quer para uma redução das vantagens comparativas de Portugal, no seu conjunto, quer para uma redução da competitividade actual da economia portuguesa, comparativamente às suas congéneres europeias, não promovendo, antes pelo contrário, a convergência da economia nacional.

A este respeito convirá não esquecer que a coesão, a par do Mercado Único e da UEM constitui um dos três pilares da construção europeia[6]. Como expressa o terceiro relatório

[5] Todavia, pensamos que ele poderá ser ultrapassado, se as próprias empresas, de forma isolada ou associando-se, promoverem a formação dos seus recursos, como aliás o fazem outras empresas noutros países, ou mesmo empresas estrangeiras sedeadas em Portugal.

[6] Esta é uma ideia crucial, reforçada de forma clara no terceiro relatório sobre a coesão económica e social na União Europeia. A partir deste princípio, como já referimos na Capítulo I, a própria CE elaborou uma proposta, apresentada em 10 de Fevereiro de 2004, onde estatui os princípios que deverão, na sua

sobre a coesão económica e social na Europa (CE, 2004), as políticas específicas daqui emanadas, expressamente relacionadas com as desigualdades económicas e sociais no seio da UE, envolvem transferências de recursos entre Estados-membros através do orçamento comunitário, com o objectivo de apoiar o crescimento económico e um desenvolvimento sustentável das regiões mais desfavorecidas da Europa, apostando, quer no desenvolvimento do capital físico, quer do capital humano dessas regiões[7].

O impacto do alargamento europeu e do aprofundamento da integração europeia para Portugal

As teorias do comércio internacional e, em particular, as teorias da integração, apontam como principais efeitos da liberalização do comércio entre países, os efeitos da criação de comércio – traduzidos num aumento do fluxo bilateral de comércio com os membros que passem a integrar um dado bloco económico – e os efeitos da diversificação de comércio – entendidos como a perda possível de exportações oriundas de um dado país previamente pertencente a um bloco económico, como resultado do desvio de importações dos seus congéneres para os novos países aderentes.

Na prática, percebe-se que estes efeitos acabam por ser o resultado da actuação isolada, mas também conjunta, consciente e deliberada (embora nem sempre racional) de importadores e exportadores, nacionais e estrangeiros, na busca, respectivamente, de melhores condições para as suas compras no exterior e de novos mercados para venda das suas exportações, procurando assim, desta forma, retirar o melhor proveito possível das novas oportunidades que se lhes oferecem como resultado da abertura dos novos

opinião, nortear as políticas e os respectivos Fundos Estruturais e de Coesão no período 2007-2013, promovendo a necessidade do seu alargamento.

[7] Neste sentido, talvez se possa afirmar que as políticas de coesão europeia, em termos de filosofia, ultrapassam as meras transferências orçamentais que se verificam, por exemplo, entre os Estados, no caso dos EUA, permitindo uma forte atenuação das diferenças regionais efectivas que se verificam na UE e ajudando a suportar alguns dos princípios inerentes à ideia de uma Zona Monetária Óptima na Europa. Todavia, em termos práticos, a escassez de meios financeiros origina fortes limitações neste domínio o que - não deixando de ser compensado pelas políticas de Rendimentos e de Apoio Social, que constituem competências próprias de cada Estado-membro da UE -, acaba por limitar a efectiva eficácia destas políticas. Esta ideia é tanto mais importante quanto se sabe, como já referido igualmente no Capítulo I, o recente alargamento irá promover um forte aumento das disparidades regionais no seio da UE, colocando mais pressão neste domínio e, ainda, que algumas regiões de Portugal, para além das que já se encontram em Phasing Out, correm o risco de perder o acesso a estes fundos, por motivo de um mero enriquecimento estatístico.

mercados que a integração económica proporciona. Por outro lado, a dimensão destes efeitos acabará por se encontrar fortemente dependente da estrutura de exportações/importações do país para o qual os mesmos são apurados, das suas vantagens comparativas e competitivas nestes sectores onde é mais forte a sua presença no mercado do bloco e, ainda, da similitude existente entre as estruturas produtivas do(s) país(es) aderente(s) e dos previamente pertencentes ao bloco económico, ou seja, das suas vantagens comparativas e competitivas, no domínio das "indústrias" comparadas[8] (Krugman, 1987, In Jacquemin e Sapir, 1989).

No caso presente do alargamento da União Europeia ocorrido em Maio de 2004 - com a entrada de oito novos países do Centro e Leste Europeu (PECO-8), e de dois países da Europa do Sul (Chipre e Malta) -, a generalidade dos trabalhos efectuados para quantificar e analisar o seu impacto para os países da ex-UE15 são unânimes ao apontarem Portugal como o caso típico do principal país perdedor (ou, pelo menos, como o menos beneficiado) com este alargamento[9]. Os efeitos deste alargamento para Portugal variam, de acordo com os resultados apurados por aqueles estudos, em valores entre zero (sem qualquer impacto considerável) e alguma perda ligeira, contrariamente aos ganhos que o mesmo potencialmente parece induzir para a generalidade dos países da UE e, em particular, para os países vizinhos dos PECO-8, como é o caso da Alemanha, da Áustria ou da Itália e, em certa medida também, da própria Holanda. Mais uma vez, tal como confirmado em diversas análises sobre o impacto do alargamento realizadas, nomeadamente pela própria Comissão Europeia (2003), a questão geográfica parece assumir um carácter determinante neste domínio, principalmente pelas relações comerciais que se estabelecem entre estes novos países aderentes e os países da UE15 com os quais existe uma maior proximidade, as quais, por seu turno, arrastam normalmente consigo fortes relações em matéria de IDE.

[8] As teorias normalmente tendem a comparar apenas o sector secundário, dado que é aí que normalmente se regista o grosso das trocas internacionais. A este respeito veja-se, por exemplo, Fontoura e Crespo (2004). Todavia, importantes impactos deverão igualmente ser considerados no que respeita ao sector dos Serviços como decorre, por exemplo, das ideias desenvolvidas nos trabalhos de Pred (1966). Este constitui, em nosso entender, um dos elementos de pesquisa futura, para validação ou complementaridade da teoria da NGE neste domínio.

[9] Assumiremos neste capítulo, acima de tudo, uma perspectiva prospectiva, não sendo nossa preocupação uma análise histórica detalhada sobre estas matérias. Neste sentido, os dados estatísticos e alguns resultados que apresentaremos seguidamente sobre esta matéria seguem a linha do preconizado em Fontoura e Crespo (2004), bem como em Mateus (2004), sendo estes complementados com outras análises e estudos empreendidos por outros autores sobre este assunto, sempre que tal se justifique para os propósitos aqui seguidos. Em geral, estas análises debruçam-se apenas sobre os dados da indústria, principal responsável pelas transacções de bens analisados no domínio do comércio externo.

Havlik (2003), considera que as maiores ameaças do alargamento para Portugal, dada a grande heterogeneidade característica entre os PECO-10[10], deverão ser provenientes, precisamente, da Bulgária e da Roménia, os dois países que só deverão aderir à UE em 2007. Para este autor a Hungria e, a própria República Checa encontram-se já com uma estrutura industrial de tal modo evoluída que a sua principal força concorrencial será sentida por países avançados da UE15 como a França, a Alemanha ou a Áustria. Por seu turno, Emerson e Gros (1998), Breuss (2001) e Heijdra et al (2002) defendem em estudos separados que Portugal deverá mesmo ser a economia que menos beneficiará como o processo de alargamento.

Pelo contrário, Boeri et al (2000) sugerem que não há efectivamente fundamento para as preocupações dos Estados-membros do sul da Europa no que concerne aos efeitos indirectos do alargamento, na medida em que não existe qualquer evidência empírica relativa a uma possível quebra de exportações destes países para a UE (cf. Caetano, Galego e Costa, 2004).

Perante opiniões diversas sobre os efeitos reais do presente alargamento para Portugal, bem como dos possíveis alargamentos futuros, manifestamo-nos algo pessimistas, tendo em linha de conta não apenas os princípios teóricos da NGE, que julgamos aplicáveis, ainda que com algumas alterações, à situação periférica da economia nacional, mas também tendo em consideração o que ocorreu num passado recente – nomeadamente desde a adesão de Portugal à então CEE, ocorrida em 1986 – em matéria do desenvolvimento e convergência.

Ainda que, como vimos, variados estudos, e uma simples análise estatística comparativa, apontem a economia portuguesa como um sucesso em matéria de convergência, cremos que a mesma ocorreu fundamentalmente na base de vantagens comparativas que foram aproveitadas, sobretudo, numa perspectiva conjuntural, com base numa dinâmica de Procura e não, como pensamos que deveria ser, em favor dum desenvolvimento mais sustentável, numa dinâmica efectiva da Oferta. Assim, pensamos

[10] PECO-10 corresponderão aos PECO-8 (que incluem a República Checa, a Eslováquia, a Eslovénia, a Estónia, a Letónia e a Lituânia, a Hungria e a Polónia) que aderiram à UE em Maio de 2004, bem como a Bulgária e a Roménia, que só deverão aderir à UE em 2007.

claramente que o desenvolvimento registado ao nível nacional acabou por não resultar de uma Estratégia coerente de desenvolvimento e, a prová-lo, e não obstante todos os apoios recebidos em matéria de fundos estruturais – e dos seus reconhecidos efeitos em matéria de crescimento do rendimento nacional (vide Capítulo I) – não será por acaso que os relatórios mais recentes (publicados já em 2004, com dados recentes e previsões para os anos mais próximos), sejam eles provenientes da Comissão Europeia, do FMI, do *World Economic Forum*, da OCDE, ou mesmo da ONU, não deixam antever um futuro brilhante a prazo em matéria de convergência para a economia portuguesa.

Mais recentemente, contra todas as previsões teóricas, o FMI, no seu *World Economic Outlook* (Setembro de 2004), apontava Portugal como a economia, dos países da UE15, que tinha efectivamente sofrido o maior impacto em termos de efeitos negativos no seu rendimento, em virtude do processo de integração europeia.

Este facto é tanto mais preocupante quanto se sabe que o alargamento actual, assim como os perspectivados para 2007[11], já para não falar dos eventuais alargamentos para 2015[12], implicam a adesão de países com padrões de especialização mais similares aos portugueses, logo directamente concorrentes de Portugal nos mercados europeus.

Definitivamente, acreditamos que os desafios presentes que se colocam à economia portuguesa no seio do espaço europeu só poderão ser vencidos com base numa efectiva mudança de paradigma de desenvolvimento nacional e, principalmente, com base numa mudança de atitude dos agentes económicos nacionais, em particular das empresas, relativamente aos mercados europeus e à forma de enfrentar os desafios que o actual contexto oferece. Uma das principais modificações passará, inquestionavelmente, pela mudança de horizonte das políticas públicas e das estratégias empresariais, que deverão privilegiar mais o médio e longo prazo que o curto prazo, como tem sido característica da actuação do Estado e das empresas, até ao presente.

[11] Relembramos que está prevista para 2007 a adesão da Bulgária e da Roménia, podendo ainda ser considerado para esse ano a adesão da Croácia.

[12] Em 2015, na sequência da recomendação da Comissão de Outubro de 2004 para o início das negociações de adesão com a Turquia (que deverá ser aprovada pelo conselho em Novembro próximo), poderá ocorrer a adesão do "gigante" turco e, caso não se concluam as negociações a tempo com a Croácia, este país pode também vir a aderir à EU nesta data.

Em suma, pensamos que, por maior determinismo que pareça existir em termos teóricos nestas matérias, o verdadeiro impacto dos processos de integração dependerá sempre da forma como os agentes económicos reagem para, por um lado aproveitarem as oportunidades normalmente associadas aos mesmos e, por outro lado, para enfrentar as ameaças que os mesmos têm inerentes. Em particular, como já referimos, o resultado final destes processos dependerá da forma como as empresas (e, em certa medida, as regiões) decidirem actuar, ou seja, da sua capacidade para colocar em prática Estratégias adequadas para tirarem o melhor partido destes processos. Seja como for, sabe-se que, até por definição, estas estratégias começam a ser implementadas algum tempo antes dos processos ocorrerem (afim de tirar partido das designadas "*first mover's advantages*"), manifestando-se, entre outros aspectos, quer em termos da evolução do comércio internacional, quer em termos da evolução da estrutura produtiva e do padrão de especialização do país ou região alvo de análise.

Com o objectivo de fundamentarmos devidamente os prognósticos e, de algum modo, as "recomendações" que faremos sobre estas matérias, será importante averiguarmos como têm evoluído alguns destes aspectos no que concerne à economia portuguesa. Para tal, utilizaremos como elementos básicos, entre outros, os estudos exaustivos apresentados, quer em Fontoura e Crespo (2004), quer em Mateus (2004).

Resumidamente, as relações comerciais entre Portugal e os novos países aderentes podem ser descritas do seguinte modo (Fontoura e Crespo, 2004):

- Em 2001, os novos países aderentes, bem como a Bulgária e a Roménia[13], absorviam 1,69% das nossas vendas ao exterior, e tinham um peso de 1,60% em termos das nossas compras ao exterior. Este comércio estava, todavia, fortemente concentrado com três dos dez países considerados. No ano de 2001, República Checa, Polónia e Hungria, no seu conjunto, contavam com cerca de 75% do nosso comércio externo com os PECO-10 (75,7% em termos de exportações e 73,8% em termos de importações).

[13] Como já referido, PECO-10 corresponde ao conjunto dos 8 Países da Europa Central e Oriental que aderiram em Maio de 2004 e, ainda, à Bulgária e à Roménia, países que só deverão aderir em 2007 à UE. Geralmente, pela sua reduzida dimensão, pela sua característica insular e pela sua fraca expressão em termos comerciais para Portugal, Chipre e Malta são países que ficam de fora das análises empreendidas para o comércio externo, no âmbito dos impactos do alargamento.

- Portugal é claramente o país da UE15 que apresenta o menor nível de relações comerciais com os PECO-10. Não obstante, o nosso país apresenta um dos maiores índices de crescimento deste comércio no período 1995-2001 - certamente justificado pelos baixos níveis iniciais registados neste domínio – em particular com a Republica Checa, com a Hungria e com a Polónia.

Apesar do reduzido nível de relações comerciais existente, ou talvez por isso mesmo, existem razões para crer que há um forte potencial a explorar ainda, no sentido do incremento do comércio bilateral entre Portugal e estes países, podendo o seu potencial de mercado representar para Portugal, uma forma interessante de escoamento de produtos *made in Portugal*. Não obstante, Mateus (2004); Caetano et al (2002) e também Fontoura e Crespo (2004) acreditam que os efeitos da criação de comércio não deverão ser significativos. A este facto não será por certo alheia, na lógica da teoria subjacente aos modelos da NGE e, igualmente, dos modelos gravitacionais (como vimos no capítulo II), a distância geográfica existente entre estes países e Portugal – situados, respectivamente, nos extremos Leste e Oeste da Europa – factor que constituirá, por certo, um importante inibidor deste crescimento.

Este é um factor que poderá ainda ser agravado pelo fenómeno relacionado com o nível dos custos de transacção (para além dos custos de deslocação física das mercadorias), quando se sabe que estes novos países ainda não têm o seu mercado completamente liberalizado "de fora para dentro" – embora o contrário já seja uma realidade -, beneficiando outrossim de períodos derrogatórios para vários sectores de actividade e respectivos produtos, os quais acabam por constituir barreiras artificiais à entrada de produtos estrangeiros nos seus mercados. Para além destas barreiras técnico-institucionais, será importante ter presente as barreiras culturais e linguísticas existentes entre Portugal e estes novos países, aspectos que, não sendo tão efectivos relativamente a outros países da UE15, geograficamente próximos dos novos países aderentes, por certo agravarão os efeitos da distância geográfica portuguesa *per si* (Mateus, 2004).

A questão dos custos de transacção reveste-se, aliás, de particular interesse, tanto mais que acreditamos, ao contrário dos pressupostos teóricos dos modelos da NGE, que os mesmos não têm, necessariamente, de ser equivalentes em termos biunívocos, ou seja, quando se considera a relação entre dois países, estes custos podem ser diferentes, se

considerados num ou noutro sentido da relação comercial. Para além do carácter intrínseco ao sector de transportes, que pode praticar preços diferentes, consoante o sentido em que se processe a transacção, independentemente da distância a percorrer poder ser idêntica, pode admitir-se que factores como a qualificação diferenciada dos Recursos Humanos entre dois países, ou os custos de comunicação diferentes de país para país, podem facilitar, nuns casos, e dificultar, noutros casos, o relacionamento de um país com os demais, independentemente das diferenças culturais e linguísticas em presença[14].

Mais que não fosse, pelas mesmas razões geográficas, existem fortes razões para crer que, relativamente aos efeitos de substituição do comércio, ou seja, quanto à possibilidade das exportações nacionais virem a perder mercado, em virtude dos outros membros da UE15 preterirem os fornecedores portugueses e passarem a privilegiar os exportadores oriundos dos novos países aderentes, o impacto da adesão não deverá também ser positivo[15].

Uma análise cuidada acerca do efeito potencial deste indicador, para além de dever passar pela observação do grau de abertura ao exterior, para as economias em causa – indicador que se apresenta como forte influenciador do nível destes efeitos -, passará

[14] Um exemplo corrente, pode ser referido tendo em mente a ideia, frequentemente veiculada, de que os portugueses falam mais facilmente espanhol do que o contrário. Assim, independentemente da dimensão diferenciada dos mercados, que leva a que os portugueses talvez tenham mais necessidade de falar espanhol, para expandir os seus mercados, do que os espanhóis tenham de falar português, será de crer que, considerando apenas a questão em termos linguísticos, os custos de fazer uma transacção comercial entre Portugal e Espanha seja menor no sentido Portugal-Espanha, do que no sentido inverso. Um outro exemplo mais objectivo, neste domínio, poderá ser referido em termos de custos de telecomunicações entre países diferentes. No caso das relações Portugal-Espanha, se o custo das comunicações de Espanha para Portugal for inferior ao custo das comunicações Espanha-Portugal, será mais barato fazer negócios de Espanha para Portugal do que no sentido inverso. Apesar do carácter aparentemente restrito desta constatação, o seu impacto prático pode ser significativo. Na medida em que esta situação de custo pode inibir os portugueses de tomar a iniciativa de falar com os seus parceiros comerciais espanhóis, incentivando a relação em sentido contrário, isso pode levar a atitudes passivas por parte dos gestores nacionais, as quais podem contrastar com atitudes mais activas da parte dos seus congéneres espanhóis, que se apresentam em vantagem de custo. No domínio estratégico compreender-se-á facilmente o impacto desta situação "virtual" aqui criada.

[15] Mateus (2004) estima, com base num modelo de exportações, que o efeito agregado do alargamento nas exportações portuguesas pode representar um desvio de comércio com os parceiros da UE15, em cerca de -19,90%, enquanto o efeito da criação de comércio com os novos parceiros da UE25 se cifrará, apenas, na ordem dos +0,04%, "*isto é, uma perda global de -19,86%*". Todavia, a avaliar pelos resultados que este estudo obteve em matéria do modelo de importações, que apontava para eventuais ganhos globais de criação de comércio na ordem dos 12,41%, Mateus (2004) acaba por concluir que "*num quadro de convergência dos dois modelos utilizados (exportações e importações), que o efeito agregado nas importações portuguesas do processo do alargamento poderá traduzir-se num desvio de comércio face aos "velhos"parceiros da UE15, que será provavelmente compensado por uma criação de comércio com os "novos" parceiros ACO12 (...)*".

também por se compreenderem as diferenças ou semelhanças entre a estrutura exportadora nacional e a estrutura exportadora dos novos países aderentes. Seja como for, inquestionavelmente estes efeitos traduzir-se-ão num padrão de evolução da quota de mercado dos diferentes sectores exportadores nacionais, comparativamente aos sectores análogos nos novos países da UE.

Cf. Fontoura e Crespo (2004), Portugal apresentava em 2001 um grau de abertura ao exterior da sua economia na ordem dos 57,28%, valor que se situava significativamente abaixo do registado na generalidade dos PECO-10, com a única excepção para o caso da Polónia, país onde este indicador se situava em 46,19%. Apesar desta posição relativamente melhor em termos de abertura ao exterior (no que concerne ao potencial de impacto dos efeitos de diversificação de comércio), Portugal apresenta uma maior dependência dos mercados europeus (80,8% do seu comércio externo), comparativamente aos novos membros da UE. Nomeadamente, verifica-se que a Hungria, o país mais dependente dos mercados europeus entre os PECO-10, regista um valor de "apenas" 64,19% em termos deste indicador (Fontoura e Crespo, 2004).

Ao nível do potencial impacto dos efeitos de substituição, a consideração do facto adicional de Portugal, entre 1995 e 2001, ter sido o único país da Coesão que agravou a sua dependência face aos mercados da UE, coloca as preocupações a um nível superior relativamente aos impactos do alargamento para a nossa economia. Não obstante, tal como seria de esperar, este foi igualmente o sentido generalizado do movimento dos novos países aderentes, embora estes não tivessem atingido os níveis alcançados por Portugal.

Como referimos, uma das inevitabilidades do alargamento deverá fazer-se sentir ao nível das modificações estruturais em termos dos principais sectores produtivos da economia nacional e, eventualmente, do padrão de especialização evidenciado pelo nosso comércio externo. Afim de averiguarem o nível de modificação estrutural que se operou no período 1995-2001 em Portugal, Fontoura e Crespo (2004) recorrem ao apuramento do Indicador de Lawrence[16].

[16] O Indicador de Lawrence é apurado com base na seguinte fórmula: $0,5\sum_{j=1}^{J}\left|Vji(1)-Vji(0)\right|$, onde J representa o número total de sectores considerados, v_{ji} corresponde ao peso do sector j na estrutura das

A análise deste indicador permitiu concluir que, de entre os países da UE15, Portugal é o terceiro país onde se regista a maior modificação estrutural, no período considerado, depois do extraordinário índice de mutação estrutural protagonizado pela Irlanda e próximo da mudança estrutural observada para o caso da Grécia. A mutação estrutural observada em Portugal é, todavia, como seria de esperar dada a situação de partida dos PECO-10, significativamente inferior aos indicadores de mudança estrutural observados para aqueles países.

Para além desta perspectiva dinâmica que é possível obter com a análise do nível de modificação do padrão estrutural, uma comparação relativa à similitude estrutural bilateral entre os membros da UE15 e os PECO-10, feita com base no Indicador de Especialização de Krugman[17], permite concluir, ainda de acordo com Fontoura e Crespo (2004), que Portugal é o país da UE15 que apresenta um maior grau de similitude estrutural, ao nível das exportações, com os PECO-10, excepção feita aos casos da República Checa, da Polónia e da Hungria. Além disso este indicador permite perceber a existência de um movimento de convergência estrutural entre Portugal e a generalidade dos PECO-10. Mesmo quando apurado a um nível sectorial, o Indicador de Especialização de Krugman permite perceber uma forte semelhança entre Portugal e os 3 PECO com os quais as relações comerciais são superiores (a Republica Checa, a Hungria e a Polónia). Esta semelhança é particularmente relevante nalguns dos sectores mais importantes para as exportações nacionais, o que não deixa de ser um sinal preocupante relativamente ao potencial de concorrência movido por estes três países.

Esta preocupação é reforçada/confirmada com a constatação da perda de quota das exportações totais de Portugal com destino à UE, em detrimento dos novos países aderentes (passando a mesma de 1,05% para 0,93%). No conjunto dos PECO-10, são

exportações do país i e 0 e 1 referem-se, respectivamente, ao ano de início e ao primeiro e ao último ano do período em comparação (Fontoura e Crespo, 2004). Como se percebe, valores mais próximos de zero significam reduzidas ou inexistentes mudanças estruturais e, pelo contrário, valores próximos de um são sinónimos de modificações estruturais mais significativas.

[17] O Indicador de Krugman é apurado com base na seguinte fórmula: $0{,}5\sum_{j=1}^{J}\left|Vji(t)-Vjk(t)\right|$, onde *Vjk* corresponde ao peso do sector j na estrutura das exportações do país k (em que k≠i) e t se refere ao momento para o qual a comparação é feita (Fontoura e Crespo, 2004).

precisamente os três principais concorrentes de Portugal – e principais parceiros comerciais do nosso país – que mais quota ganham[18].

Portugal continua a ter uma grande percentagem das suas exportações baseadas no sector das indústrias trabalho-intensivas (Mateus, 2004), não obstante a sua importante redução no período 1995-2001, em que o peso deste tipo de indústrias nas exportações totais passou de 33,91% para 24,01%. Com esta redução, as exportações de indústrias assentes em tecnologia assumiram, em 2001, o papel de sector exportador principal, considerando o seu peso na nossa estrutura exportadora. Este tipo de exportações evidenciou um incremento, entre 1995 e 2001, tendo mais que duplicado o seu peso neste período (passando de 14,70% para 29,22% do total das exportações nacionais). Este facto constitui, em nosso entender, um aspecto bastante positivo em termos da evolução da especialização da indústria nacional, quer pelo maior valor acrescentado geralmente associado a estes sectores, quer pelo seu maior dinamismo característico, em termos de procura internacional.

Como se sabe, todavia, a evolução dos países não deve ser analisada apenas em termos meramente estáticos, nem absolutos, nem sequer de forma isolada. Cada vez mais a mesma deve ser analisada em termos comparativos e, nomeadamente, no caso em apreço, comparativamente aos PECO-10. Assim, ao registo nacional positivo, correspondeu, no mesmo período, uma evolução semelhante dos PECO-10, em termos gerais, a qual, apesar de evidenciar um ganho em matéria de quota de mercado destes países nos sectores mais trabalho-intensivos, regista paralelamente, em especial para o caso de países como a Hungria e da República Checa, enormes incrementos em matéria de quota de mercado nos sectores baseados em tecnologia[19].

Verifica-se mesmo que os países mais dinâmicos apresentam, em 2001, posições superiores às portuguesas em termos de quota de mercado para este tipo de produtos, apesar dos seus inferiores pontos de partida neste indicador. Esta análise acaba por

[18] Conforme os dados apurados por Fontoura e Crespo (2004): a República Checa passa de uma quota de 0,67% para 1,14% entre 1995 e 2001; a Hungria de 0,56% para 1,11%; e a Polónia de 0,90% para 1,17% no mesmo período.

[19] Conforme os dados apresentados em Fontoura e Crespo (2004) a quota de Portugal no sector de indústrias baseadas em tecnologia passou, entre 1995 e 2001, de 0,57% para 0,71%. Comparativamente, a Hungria vê a sua quota mais que triplicar neste tipo de produtos, passando de 0,45% para 1,48% no mesmo período (mais que triplicou), e a República Checa passou de 0,29% para 0,78%, ou seja, ambos os países acabam com quotas de mercado superiores às portuguesas, para este tipo de produtos.

encontrar reflexo também ao nível da importância das exportações classificadas as respectivas indústrias relativamente ao tipo de mão-de-obra utilizada. No caso de Portugal, verifica-se o significativo peso que ainda caracteriza as exportações provenientes de sectores baseados nos níveis de qualificação mais baixos da mão-de-obra, havendo apenas uma escassa participação da mão-de-obra de qualificação mais elevada, não obstante a evolução positiva que se registou igualmente neste domínio[20].

Evolução positiva foi ainda registada em termos dos sectores nos quais se situaram as exportações nacionais, considerados em função da dinâmica da procura. Em 2001, cerca de 50% das exportações nacionais situavam-se em sectores caracterizados por uma procura medianamente dinâmica (crescendo anualmente a uma taxa média anual entre 5% e 10%), verificando-se uma concentração de cerca de 37,7% das nossas exportações em sectores caracterizados por uma forte procura internacional (igual ou superior a 10%). Sinal positivo também é visível no facto das exportações de sectores menos dinâmicos terem visto reduzido o seu peso, entre 1995 e 2001. Contrariando algum optimismo daqui proveniente, está o facto de Portugal vir a registar uma deterioração da sua posição, em matéria de qualidade das suas exportações relativamente à generalidade dos PECO (Fontoura e Crespo, 2004).

A este propósito será importante ter presente a visão "consensual" em matéria de competitividade macroeconómica (Krugman, 1994; Martin, 2003). De acordo com esta visão, admite-se que a melhoria da performance económica de um país não tem necessariamente de ser realizada à custa de outras nações, ou seja, não é necessário que a mesma se situe inevitavelmente numa situação típica de ganho/perda, sabendo-se, todavia que a produtividade é uma das questões centrais em matéria de competitividade. Claro que esta abordagem pressupõe que os agentes económicos do país que se vêm obrigados a abandonar determinadas indústrias, por as mesmas deixarem de ser competitivas em termos internacionais (e no decurso da concorrência movida no mercado doméstico pelos concorrentes internacionais mais competitivos) tenham capacidade para encontrar alternativas onde possam evidenciar padrões competitivos em termos internacionais.

[20] Para uma análise mais detalhada destes resultados vide Fontoura e Crespo (2004: 64).

Além disso, é condição essencial que as novas actividades que venham a ser desenvolvidas pelos agentes económicos domésticos, originem ganhos e emprego que suplantem as perdas originadas pelo abandono das actividades originalmente desenvolvidas, não afectando assim os níveis de bem-estar do país a que esses agentes económicos pertencem.

Desta forma pode afirmar-se que as melhores ou piores consequências destes processos dependerão do grau de mobilidade internacional ou regional dos factores, ou melhor, da "mobilidade" do trabalho e da "volatilidade" dos capitais (Krugman, 1987, In Jacquemin e Sapir, 1989), aspectos que acabarão por poder vir a ter fortes consequências no nível de rendimentos e na sua distribuição entre os agentes intervenientes e, assim, terão uma forte influência no impacto de um sempre possível ajustamento doloroso, que se poderá traduzir em desemprego, perda (relativa ou absoluta) de rendimentos e divergência face a uma UE em desenvolvimento, e a um grupo de países de Leste em franca progressão económica, desta feita catalisada pela sua adesão à UE.

A Especialização e a Estratégia empresarial

Sendo os impactos da integração no domínio macroeconómico muito importantes, fazendo-se os seus efeitos sentir, primordialmente, no período imediatamente anterior à adesão, bem como durante algum tempo após a adesão oficial[21], numa segunda fase esses efeitos deverão, em nosso entender, fazer sentir o seu impacto, essencialmente no domínio da microeconomia. Esta segunda fase dos efeitos do alargamento será tanto mais importante, quanto se sabe que, num mundo de rendimentos constantes e de concorrência perfeita, os ganhos provenientes do comércio são garantidos. Porém, a partir do momento em que se considera a possibilidade de rendimentos crescentes e

[21] Normalmente os agentes económicos, baseados numa actuação estratégica, tendem a antecipar os impactos dos acontecimentos futuros previsíveis. No caso do alargamento de Maio de 2004, os países então aderentes tinham já todos assinado Acordos de Associação com a UE, os quais foram promovendo uma adaptação e abertura gradual dos mercados e regras de funcionamento, ainda antes da data oficial preconizada para a adesão. Nesta fase prévia, muitos dos movimentos de criação e desvio de comércio tiveram desde logo lugar, esperando-se que o seu impacto no período pós-adesão não seja muito significativo. Neste sentido, qualquer análise empreendida para efeitos de avaliação dos efeitos macroeconómicos do alargamento, deve ter em conta estes possíveis efeitos de antecipação, devendo considerar o período prévio da adesão e não apenas o que ocorre posteriormente.

concorrência imperfeita, se, por um lado, este facto pode proporcionar ganhos para além dos preconizados pelo cenário de concorrência perfeita e rendimentos constantes, nomeadamente os provenientes da especialização e ganhos de eficiência daí resultantes, também se deverão ter em consideração os riscos acrescidos oriundos da possibilidade de que o comércio, na prática, se poder vir a traduzir em perda de bem-estar para alguns países (cf. Helpman e Krugman, 1985).

À luz da NGE (bem como da generalidade das teorias económicas, Martin (2003)), a especialização é o corolário de qualquer processo de integração, especialmente daqueles em que, como é apanágio da integração europeia, não se pode falar em efectiva mobilidade da mão-de-obra. A especialização surge, em particular nesta teoria, como forma de obtenção de um maior nível de economias de escala, nas indústrias caracterizadas por rendimentos crescentes, sendo, na prática, o factor que pode originar ganhos do comércio para além dos ganhos tradicionalmente preconizados pela teoria económica. Este fenómeno é igualmente importante, na medida em que, geralmente catalisa o fenómeno mais específico da aglomeração, podendo colocar em marcha verdadeiros processos de cumulação causativa, patrocinadores do desenvolvimento regional/nacional e promotores da convergência.

Em geral, os processos de integração ajudarão a reforçar a tendência, já presente no processo de globalização, para a especialização dos países e regiões. Neste sentido, como vimos no capítulo II, os modelos da NGE no domínio internacional poderão servir como um valioso contributo para melhor se perceberem os possíveis mecanismos através dos quais estes processos se desenvolvem e, assim, melhor compreender o fenómeno e as suas implicações práticas para as regiões e países envolvidos.

Na prática, sabe-se que a especialização acaba por ser o resultado de um movimento de factores que, na vertente internacional do problema, se restringem aos capitais/empresas. Este movimento, por seu turno, põe em marcha diferentes dinâmicas a nível, particularmente, do emprego sectorial, quer nos locais onde se acaba por implantar, quer nos locais que vai abandonando em resultado das suas escolhas, supostamente racionais, arrastando assim, consigo, um movimento intersectorial da mão-de-obra. Na prática, todo este fenómeno tem subjacente um certo espírito empresarial, patente na dinâmica do IDE e/ou de empreendedorismo local,

fundamentada em Estratégias empresariais que se baseiam numa visão de negócio a longo prazo, presente na lógica dos modelos mas que, acreditamos, nem sempre está presente na mente dos principais actores neste domínio, sejam eles os gestores ou os próprios empresários.

O balanço positivo ou negativo, proveniente do impacto económico da integração nos níveis de rendimento de um país envolvido num processo de integração económica dependerá, sobretudo, do que vier a ocorrer em termos da reestruturação do tecido empresarial doméstico, sendo esta, precisamente, o resultado dos movimentos em torno da especialização dos países/regiões envolvidas.

Na sequência do processo de alargamento de Maio de 2004, foi (e é) natural que se observe um desvio do IDE para os PECO-10, o qual, até há poucos anos atrás, seria canalizado para Portugal. Esta mesma ideia é analisada em Crespo e Fontoura (2004). Além disso, estes dados são confirmados no *World Investment Report* de Setembro de 2004, que apresenta os PECO-10 e, em particular, a República Checa e a Hungria, como os principais destinos do IDE na Europa. A adesão destes países à UE, não só teve o efeito de reduzir o seu risco, como veio chamar a atenção para a situação destes países, que podem funcionar, para os capitais provenientes de fora do espaço da UE, como porta de entrada no maior bloco económico do mundo. Além destes factos, os PECO, de uma maneira geral, são sinónimo de uma nova realidade para o cenário económico internacional, não só pelo seu ainda incipiente desenvolvimento, pelo facto de serem economias de mercado ainda recentes, mas principalmente por, cf. Mateus et al (2004), representarem um novo paradigma económico, na medida em que se trata de economias com mão-de-obra barata e altamente qualificada (afinal um pequeno paraíso para o IDE).

Desta forma, dir-se-ia que, se algo este (bem como os próximos) alargamento(s) promove(m), é a necessidade, cada vez mais crítica, de existir um espírito empresarial nacional bem sólido e capaz de pôr em marcha uma dinâmica de desenvolvimento assente em moldes diferentes dos que até aqui têm caracterizado a economia portuguesa, através do desenvolvimento das empresas existentes e da criação de novas empresas actuantes em sectores dinâmicos e competitivos, os únicos com potencial para promover o efectivo e sustentável desenvolvimento da economia nacional. Ou seja, cada

vez mais o país se encontra dependente dele próprio, apesar de cada vez mais a economia se encontrar mais integrada no espaço europeu e, com isso, na economia mundial[22].

A capacidade de exploração de novas oportunidades oferecidas com a abertura ao exterior de novos países, a capacidade de enfrentar o aumento de concorrência no mercado doméstico e os efeitos cumulativos oriundos destes dois fenómenos, tenderão a provocar uma racionalização de recursos, a qual deverá conduzir a um aumento da eficiência económica geral de um país, permitindo aos países especializarem-se naquelas actividades em que são especialmente produtivos ou para as quais dispõem de factores em maior abundância (Krugman, 1987: 357, In Jacquemin e Sapir, 1989).

Sendo o padrão de especialização evidenciado por qualquer país um indicador crucial dos seus níveis de desenvolvimento, percebe-se que seja fácil a definição de princípios teóricos no sentido da escolha dos melhores caminhos conducentes a esse sucesso. Na prática porém, mais que a mera definição de políticas no sentido da especialização, qualquer espírito mais pragmático acabará por perceber que o padrão de especialização será sempre algo dependente das linhas que vierem a ser traçadas para a Estratégia empresarial pelos principais agentes económicos de um país, ou seja, na efectiva capacidade de adaptação das estruturas da Oferta desse país às tendências da procura mundial e à sua capacidade efectiva de competir nos sectores mais dinâmicos dessa procura.

Neste sentido, é defensável que se admita que o crescimento e a evolução dos termos de troca de um qualquer país poderá ocorrer mais rapidamente se os seus agentes

[22] Esta discussão irá desembocar, inevitavelmente, na célebre dicotomia entre os "centros de competência nacional" e os "centros de decisão nacional". A este respeito, cremos que, para além dos aspectos semânticos associados às meras definições inerentes em cada um destes conceitos, o que o país precisa, na linha de todo o raciocínio exposto, é de "centros de decisão nacionais". Talvez, para que estes surjam, necessitássemos antes de ter alguns "centros de competência", como embriões catalisadores da criação de empresas em sectores dinâmicos e promotores das vantagens competitivas. Todavia, é importante lembrar que, no mundo globalizado de hoje, os centros de competência podem criar-se em qualquer parte do mundo (em Portugal, por exemplo, existem vários centros de competência que são mantidos e impulsionados por algumas multinacionais). Se os mesmos não aproveitarem para a qualificação da mão-de-obra nacional e puderem dar origem a processos de desenvolvimento de empresas nacionais que aproveitem esse know-how, na base dos designados knowledge spillovers, dir-se-ia que eles de nada servirão ao país, para além de manterem empregada alguma (pouca) mão-de-obra. Normalmente, sabe-se que as decisões sobre a manutenção ou deslocalização destes centros, bem como as principais mais-valias que os mesmos geram, acabam na posse da empresa-mãe que os cria.

económicos tiverem a capacidade e o discernimento para se posicionarem nos sectores da procura mundial de mais rápido crescimento (Adda, 1996) e onde as economias de escala possam ser mais facilmente exploradas (Drèze, 1961 [1989]). Desta forma esses agentes económicos conseguirão maiores reduções de custos unitários e tornarão, assim, mais competitivas, a uma escala mundial, as suas exportações.

Para além deste facto, parece haver em todo este processo, como vimos, um certo determinismo histórico e uma certa dependência sequencial (*path dependence*) que faz com que, apesar da natureza lógica, seja incutida, naturalmente, uma certa racionalidade ao mesmo, e com que se verifique, na prática, que este acaba por ser bem mais complexo do que à primeira vista possa parecer. Todavia, acreditamos que este determinismo poderá ser contrariado com uma (des)adequada actuação estratégica das empresas.

Efectivamente, a especialização, de certa forma contrariando um pressuposto da NGE, acaba por não ser, muitas vezes, nenhum fenómeno pré-determinado - por exemplo, com base em meras vantagens comparativas ao nível da produtividade ou decisões de política económica - mas, pelo contrário, acabará por ser a própria especialização que - muitas vezes por razões históricas ou "acidente" - se venha a operar numa economia, bem como a capacidade de comercialização evidenciada pelos seus agentes económicos (baseado na aplicação das suas Estratégias no terreno) que, pondo em curso determinados processos cumulativos, acabará por se criar e auto-reforçar, originando um determinado padrão de especialização da região/país, e acabando por ser determinante para a aferição e alcance dos níveis de produtividade que garantam a competitividade almejada (Adda, 1996 [1997]).

Em suma, a especialização que hoje se desenvolve na maioria das economias acaba por ser o resultado da Estratégia, ou melhor, do jogo das Estratégias das várias empresas no mercado, podendo verificar-se em todo este processo uma certa influência histórica evolutiva (*path dependence*)[23], não sendo, como preconizam a generalidade das teorias

[23] Podendo mesmo pensar-se que a especialização, que tem na sua essência a procura de vantagens competitivas, pode ter tido na sua génese efectivas vantagens comparativas, que foram sendo exploradas e mantidas com o engenho da gestão. Nesta acepção, a questão das vantagens comparativas e das vantagens competitivas, umas e outras na origem de teorias interessantes do comércio internacional, podem não

económicas, o resultado de factores ou condições de partidas diferenciadas entre os países ou regiões, para a origem e desenvolvimento de determinados sectores particulares.

Esta abordagem, que põe em causa a abordagem tradicional sobre as trocas internacionais (cf. Adda (1996 [1997]: 109), acaba por justificar, por seu turno, o *rationale* para a admissão de estruturas de mercado fora do padrão de concorrência perfeita, tal como acontece, em certa medida nas teorias do crescimento endógeno, na NTCI e na NGE. É que, com a sua actuação nesta linha de ideias, as empresas que vão alcançando o sucesso nos mercados internacionais, acabarão por suplantar muitos dos seus concorrentes (domésticos e estrangeiros), absorvendo-os ou, pura e simplesmente, afastando-os do mercado e acabando por conseguir uma espécie de "monopólios", no mínimo regionais, para os seus produtos.

Claro que a NGE contempla esta possibilidade, ao admitir a diferenciação dos produtos, a concorrência monopolística e o facto de cada empresa produzir apenas um único produto, sendo, geralmente, monopolista regional do mesmo. Todavia, ao considerar o efeito do mercado doméstico como importante limitação para as possibilidades de sucesso de qualquer indústria nos mercados internacionais, e ao desconsiderar as possibilidades de interacção estratégica entre empresas na mesma indústria, a NGE acaba "enferma" de uma certa miopia que decerto lhe retira algum alcance nos seus contributos explicativos e lhe confere um certo atributo determinístico, retirando-lhe, deste modo, alguma aderência à evidência empírica.

Estratégia e Economia

A Estratégia pode ligar-se à Economia, em primeiro lugar, porque em Estratégia, tal como em Economia, um objectivo essencial é apurar como é que os agentes económicos podem gerar uma renda, no sentido económico do termo (Foss, 2002).

---

apenas ser complementares (como afirma Krugman), como também serem sequenciais, no tempo, e ocorrendo no mesmo espaço.

No caso da estratégia, esta busca de renda económica assenta no conceito de competitividade que, como veremos, tem a ver com a capacidade para que uma empresa crie mais valor que os seus concorrentes e, assim, consiga uma renda maior, a prazo, que esses concorrentes.

Apesar desta aparente realidade, a estratégia e a economia nem sempre têm sido considerados ramos "irmãos" em matéria científica, não obstante, alguns célebres economistas se terem dedicado de forma determinante à estratégia. Um desses economistas foi precisamente Michael Porter que refere, a propósito da competitividade, o seguinte:

> "*O pensamento referente à competição e a estratégia ao nível da empresa tem sido dominado pelo que ocorre no seu ambiente interno. O pensamento sobre a competitividade das nações e dos estados tem focalizado a economia como um todo, considerando-se a política nacional como a influência dominante. Tanto na competição, como na competitividade, o papel da localização tem sido quase inexistente*" (Porter, 1999: 208).

Esta ideia de Porter, tem a virtude de realçar dois aspectos fulcrais da presente tese. O primeiro tem a ver com a importância do espaço e da localização, em particular, na ligação entre Gestão e Economia. O segundo aspecto está relacionado com o elo dessa ligação entre Gestão e Economia, que é a Competitividade, conceito que, afinal, está na génese do surgimento da Estratégia Empresarial que aqui tratamos. No esquema que apresentamos na págima seguinte, procuramos ilustrar a nossa ideia a este respeito, colocando no centro do mesmo a empresa.

Se em Portugal muito se tem falado em competitividade e muitos diagnósticos já foram feitos sobre o assunto, nomeadamente na sua vertente macroeconómica, na prática parecem ser poucos, ou mesmo inexistentes, os estudos que se dedicaram a estudar efectivamente a capacidade estratégica das empresas que operam no nosso mercado. Apesar de tudo o que ficou exposto nos pontos anteriores do presente capítulo, não será fácil acreditar que os agentes económicos nacionais sejam, efectivamente, orientados por uma irracionalidade de tal modo cega, que não lhes permita inverter o actual rumo dos acontecimentos em matéria de competitividade nacional. Aquilo que parece ser

efectivamente importante, no presente, é a capacidade para desvendar um pouco mais do que se passará no seio dessa "*black box*" que constitui ainda a empresa para algumas teorias económicas.

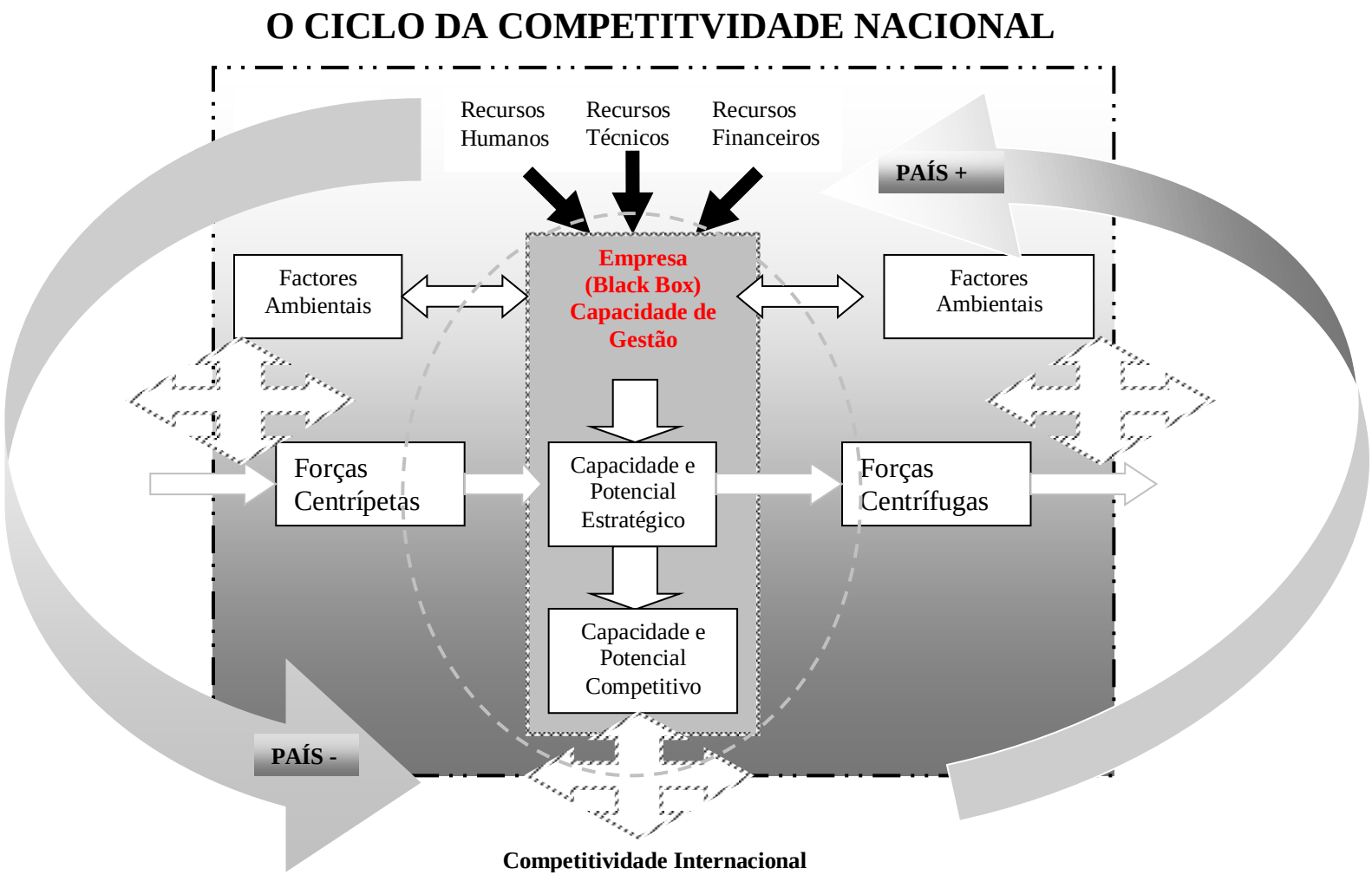


Ilustração 3- 1: O Ciclo da Competitividade Nacional

Consideramos que, em vez desta irracionalidade dos agentes económicos, o que efectivamente existe em Portugal, de uma maneira geral, é uma clara incapacidade estratégica, inerente às organizações empresariais que operam no nosso país, oriunda de uma falha generalizada em matéria de efectivos recursos de gestão, entendidos em sentido lato. Este será, em nosso entender, o principal factor que "mina" a capacidade de visão e, assim, a capacidade de pensar e conceber estratégias pelas organizações empresariais em Portugal.

A estratégia de uma empresa é aquilo que determina em que negócio ou indústria a empresa se deve (ou não) posicionar e a forma (ou o modo) como se posicionar. Este será um requisito essencial – um tipo de infra-estrutura básica – para que qualquer empresa possa pensar em definir uma estratégia competitiva, que será aquela que irá definir qual o seu posicionamento competitivo nos negócios e segmentos escolhidos e, também, como melhorar sistematicamente as suas vantagens competitivas para não correr o risco de ser ultrapassada pelos seus concorrentes (Wheelen e Hunger, 1995).

Caso se confirme a nossa hipótese relativamente à falta de capacidade estratégica das empresas portuguesas, sem estes requisitos estratégicos estarem cumpridos, ou seja, sem se criarem estas capacidades básicas de gestão, que permitirão reforçar, ou mesmo criar, as competências básicas das organizações, em matéria de gestão estratégica, entendemos que não será possível inverter o ciclo vicioso em que a economia nacional se encontra, por mais fórmulas macroeconómicas que se tentem definir para o efeito.

A nossa ideia é suportada por Porter (1990) quando este autor define, entre os quatro factores considerados como criadores de vantagens competitivas para qualquer Nação, um que se refere explicitamente à estratégia das empresas, e à forma como as mesmas são criadas, organizadas e geridas. Na verdade, é neste facto que radica um dos aspectos cruciais da competitividade de qualquer país.

Esta mesma noção pode ser encontrada na definição do IMD acerca da competitividade. De acordo com o IMD (2005):

"*a competitividade analisa como as nações e as empresas gerem a totalidade das suas competências para atingir a prosperidade ou o lucro*".

Ou seja, na prática, a competitividade radica nas competências e na forma de as gerir. Se, essas competências se encontram nas empresas, no país, de uma maneira geral, ou em ambos, isso é indiferente, desde que elas sejam potenciadas e originem uma gestão eficiente e sustentável dos recursos que têm ao seu dispôr.

Estratégia e NGE – As lacunas dos pressupostos da NGE em termos estratégicos

Como poderemos ligar a capacidade estratégica das empresas aos pressupostos teóricos da NGE? E como é que pensamos que a Estratégia pode contrariar os efeitos que a teoria económica, neste caso prevê? A resposta a estas questões pode centrar-se em várias vertentes que abordaremos seguidamente.

Em primeiro lugar, acreditamos que será efectivamente a Estratégia o principal factor que poderá por em causa o determinismo histórico-geográfico associado aos processos naturais de desenvolvimento. Porém, a Estratégia é desenvolvida no jogo do mercado, por empresas que visam o lucro. Quando se afirma que a competitividade depende da produtividade e esta da tecnologia, não se quer inevitavelmente dizer que as empresas investem em tecnologia para conseguir maior produtividade e, desta forma serem mais competitivas[325]. Sabe-se que as empresas, como qualquer agente económico, se comportam de acordo com um determinado contexto histórico, no âmbito das regras de um determinado sistema económico que as penalizará, ou compensará (seja em termos do valor que as respectivas acções da empresa assumem ou, mais simplesmente, da aceitação que os produtos da empresa tiverem no mercado ou da capacidade que a empresa tenha para obter crédito dos seus fornecedores ou da banca) (Castell, 1996 [2000]).

[325] A competitividade ao nível da empresa manifesta-se na sua capacidade para, a prazo, obter níveis de rentabilidade superior aos que são obtidos pelos seus clientes. Normalmente, numa economia desenvolvida, isto significa que a empresa tem de demonstrar capacidade para oferecer uma maior proposta de valor aos seus clientes que os seus concorrentes no mercado.

Se os valores vigentes privilegiam o curto prazo, a obtenção de lucro rápido e o bem-estar pessoal do empresário ou de alguns poucos gestores, em vez do bem-estar comum, a credibilidade, e a sustentabilidade do desenvolvimento conseguido, então as empresas comportar-se-ão de forma adequada a esse contexto. Ou seja, racionalmente, nenhuma empresa adquire o último grito em tecnologia meramente por questões de promoção do desenvolvimento da I&D no seu país ou noutro qualquer. Essa aquisição deve ser feita em função das perspectivas de rentabilização e das oportunidades que, pelo menos potencialmente, o mercado lhe oferece para explorar essa tecnologia de forma eficiente e rentável. Todavia, para se ter uma percepção clara destas oportunidades é fundamental actuar estrategicamente, ter capacidade de se antecipar aos concorrentes, de correr riscos antes de todos os outros ou, pelo menos, de saber muito bem como defender as suas posições competitivas.

Esta é a essência estratégica, aquela que determinará o potencial de produtividade das empresas, o seu potencial competitivo e, com isto, a capacidade de desenvolvimento e de convergência (se for esse o caso) de um país ou região[326]. Neste sentido, concordamos com Castells (1996), quando este autor afirma que:

> "*Profitability and competitiveness are the actual determinants of technological innovation and productivity growth*" (Castells, 1996 [2000]: 94-99).

Esta ideia é fundamental para a questão da Estratégia em Portugal. As empresas, com as suas estratégias visam alcançar o sucesso. Num mercado a funcionar na base da racionalidade económica, é normal que o caminho para o sucesso – ou seja, para a rentabilidade e competitividade – passe por conseguir maior produtividade e, assim, ter que se investir em Recursos Humanos e em tecnologia. Todavia, quando esta rentabilidade é conseguida, não na base da competitividade, mas na base de artifícios, como as célebres "informalidades" preconizadas no relatório Mckinsey (2003), então o

[326] Krugman afirma que "a country is not a company", dando a entender que há uma distinção objectiva entre a competitividade de um país e a competitividade de uma qualquer empresa. Cf. Martin (2003), há mesmo diferenças claras entre o conceito de competitividade de um país, de uma empresa e de uma região. Todavia, julgamos que não é possível falar em competitividade, seja de um país, seja de uma região, se os agentes económicos que aí se localizam e, principalmente, as suas empresas, não forem competitivas. Assim, não sendo condição suficiente (por exemplo, se a maior parte do capital das empresas de uma região for detido por empresas no estrangeiro, que repatriem a maior parte dos resultados obtidos), dir-se-ia que a competitividade das empresas que se localizam numa região, ou país, são condição necessária para a competitividade dessa mesma região ou país.

sucesso dos empresários e gestores, pelo menos no curto prazo, pode ser obtido sem investir em recursos humanos, tecnologia, I&D, ou em qualquer outro factor intangível da competitividade (*design*, marketing, distribuição, imagem, etc.). Aqui poderá residir um dos importantes problemas que afectam a economia portuguesa. Neste caso, na medida em que os estímulos do ambiente onde as empresas actuam e aplicam as suas estratégias, em vez de as estimular a serem mais competitivas, funciona mesmo como um inibidor dessa competitividade. Ou seja, os estímulos que esse ambiente fornece para dentro das empresas, por serem negativos, não as estimula, efectivamente, a se organizarem no sentido de explorarem o potencial total da gestão e tornarem-se mais competitivas no mercado.

Para além da influência do meio-ambiente, em matéria de gestão estratégica, os recursos internos de uma organização, e a forma como eles inter-agem e se organizam, revelam-se igualmente cruciais, como vários autores já demonstraram. Ou seja, como analisaremos em pormenor no capítulo seguinte, existem já estabelecidos certos conjuntos de inter-relações entre variáveis intrínsecas à gestão, que se sabe poderem influenciar de forma decisiva a capacidade das empresas para conceberem as suas estratégias. Este será um aspecto que será desenvolvido em detalhe no capítulo seguinte, na base de um estudo empírico efectuado. Todavia, se é certo que os recursos de uma empresa provêm, originariamente, do seu meio-ambiente, não deixa de ser importante ter-se presente que, a forma como esses recursos são organizados dentro dessa empresa e a maneira como ela consegue tirar o máximo proveito deles se revelam aspectos cruciais em todo este processo estratégico de busca de competitividade.

No que respeita ao aspecto concreto da inter-ligação entre a estratégia empresarial e a NGE, poderemos pensar que, em primeiro lugar, a NGE centra-se em efeitos macroeconómicos que são provenientes, todavia, de uma actuação ao nível microeconómico e, sobretudo, de uma actuação das empresas – em matéria das suas decisões estratégicas que, neste caso, envolvem primordialmente decisões de deslocalização (de pessoas e de empresas) e de escolha de alternativas de produção.

Neste âmbito, como afirma Porter (1979), a racionalidade da actuação de uma empresa orientada por uma verdadeira estratégia, residirá em:

> "*Whatever their collective strength, the corporate strategist's goal is to find a position in the industry where [the company] can best defend itself against these forces or can influence them in its favor. The collective strength of the forces may be painfully apparent to all the antagonists; but to cope with them, the strategist must delve below the surface and analyze the sources of each*". (Porter, 1979, citado em Mintzberg et al, 1995: 72)

Apesar de se saber que a verdadeira estratégia funciona como Porter a descreve no parágrafo anterior, em nosso entender, a NGE subestima verdadeiramente a actuação estratégica das empresas ao admitir, por um lado, uma certa padronização de comportamentos em matéria de localização; e, por outro lado, um certo comportamento passivo de determinados agentes económicos, quer os mesmos se localizem na periferia, quer os mesmos se localizem originariamente no centro. Então, poderemos dizer que esta passividade é contrária à pró-actividade estratégica, que radica na ideia de antecipação das ameaças e aproveitamento das oportunidades que o meio-ambiente da empresa lhe vai proporcionando. Simultaneamente, quando nalguns modelos se considera os efeitos da aglomeração e/ou da especialização, a NGE passa a assumir um comportamento estratégico dos agentes económicos contrário ao que normalmente assumede em termos da passividade dos mesmos.

Ou seja, ao padronizar comportamentos (como, aliás, qualquer ciência geralmente procede para criar as suas teorias), apesar das virtudes conseguidas em matéria de modelização e de realismo dos respectivos modelos, a NGE ganha em clarividência aquilo que perde em consistência estratégica. A actuação estratégica é o que diferencia as organizações, e não o que as padroniza. Para que uma empresa tenha sucesso contra os seus concorrentes, ela tem de fazer melhor ou diferente. Como fazer melhor, em termos territoriais, só permite que uma empresa saia vencedora, as estratégias de padronização, baseadas no custo, não têm grandes possibilidades de sucesso no mercado europeu, até porque as mesmas exigem competências em domínios para os quais o nosso país talvez ainda seja pequeno. Até por isto, quando usa economias de escala como a origem de externalidades pecuniárias, a NGE envereda por um caminho que a poucas empresas realmente serve...

Cada empresa tem a sua estratégia única. Qualquer estratégia não pode ser considerada "boa" ou "má" em sentido absoluto. A avaliação estratégica não deve basear-se num tipo de lógica que assente na ideia do "*one best way*", mas que pode, e deve, ser definida caso-a-caso (Rumelt, 1995).

É igualmente fundamental termos presente que, a ideia da diferenciação de um produto poder ocorrer através da liderança de preço, tal como avançada por Mintzberg (1988)[327], pode constituir um entrave à aceitação da diferenciação pela localização, nomeadamente quando se pensa em matéria de produtos sujeitos a economias de escala e a custos de transporte.

A actuação estratégica de uma empresa é, por definição, aquela que, cf. Porter (1979, in Mintzberg et al, 1995: 72): (i) ou uma posição que melhor defenda a empresa contra a força competitiva dos seus concorrentes; (ii) e/ou uma posição que consiga influenciar o balanço das forças em confronto, através de movimentações estratégicas adequadas; (iii) e/ou a antecipação de mudanças nos factores inerentes às forças do mercado e uma resposta clara às mesmas, na esperança de escolher a estratégia que melhor permita aproveitar o novo balanço competitivo antes dos concorrentes da empresa terem oportunidade de o fazer. Neste sentido, a chave para o crescimento – e mesmo para a sobrevivência –, de acordo com Porter (1979, in Mintzberg et al, 1995: 73) será:

> *"to stake out a position that is less vulnerable to attack from head-to-head opponents, whether established or new, and less vulnerable to erosion from the direction of buyers, suppliers, and substitute goods. Establishing such a position can take many forms - solidifying relationships with favorable customers, differentiating the product, either substantively or psychologically through marketing, integrating forward or backward[328], establishing technological leadership".*

[327] Mintzberg (1988 : 1-67, in Mintzberg et al, 1995: 79), refere que : "*The most basic way to differentiate a product (or service) is simply to charge a lower price for it. All things being equal, or not too unequal, some people at least will always beat a path to the door of the cheapest product. Price differentiation may be used with a product undifferentiated in any other way – in effect, a standard design, perhaps a commodity. The producers simply absorb the lost margin, or make it up through a higher volume of sales. But other times, backing up price differentiation is a strategy of design intended to create a product that is intrinsically cheaper*".

[328] Como Porter refere, os *forward e backward linkages* podem ser criados em função de decisões estratégicas individuais e não apenas, como subentende Krugman, como resultado de movimentos de

Por tudo o que acima se expôs, é possível pensar que as próprias ferramentas que a NGE preconiza, nomeadamente a ideia de *circular (cumulative) causation* gerada a partir do equilíbrio entre forças centrífugas e forças centrípetas, podem funcionar, no caso de uma efectiva actuação estratégica das empresas localizadas na periferia, no sentido exactamente contrário àquilo que a NGE preconiza para a periferia.

Neste caso, admitimos que uma actuação de antecipação possa originar um movimento inicial de forças centrípetas de tal maneira intenso, que acaba por contrariar a atracção do centro, e dinamizar processos activos de criação de riqueza na própria periferia. Isto é tanto mais possível quanto, na prática, será difícil crer que o imobilismo característico dos agentes económicos, nomeadamente em matéria de deslocalização, não incentivem estes movimentos (naturalmente pressupondo que os mesmos têm esta capacidade estratégica de antecipação).

Esta actuação pode, por exemplo, ser oriunda de uma certa lógica territorial de promoção da competitividade, ligando a competitividade empresarial com a própria competitividade regional (Martin, 2003), que podem passar por atrair e conservar actividades económicas com efeito estruturante e, muitas vezes, com um forte impacto internacional (Mateus, 2004).

Neste sentido, aquilo que se nos oferece dizer é que a localização, na linha do que Porter afirmava, promove o efectivo encontro entre a Economia e a Estratégia. A localização, neste sentido, pode ajudar a abrir a "caixa negra" que sempre foi a empresa para efeitos da teoria económica, não obstante todos os avanços microeconómicos. Procurar as capacidades estratégicas de uma empresa, no âmbito em que o fazemos, será uma tarefa tão dura, mas igualmente (quase) tão nobre como procurar o genoma humano. Isto talvez nos permita ir à essência do problema, talvez mesmo antes de pensarmos em qual a solução para ele.

---

mercado. Não obstante, como ficou provado no inquérito por nós elaborado (e apresentado no capítulo seguinte) de uma maneira geral as empresas da nossa amostra (maioritariamente composta por médias e grandes empresas, recorde-se), não mostram grande apetência por este tipo de movimentos que, seria natural ocorrerem como corolário das alterações competitivas que a introdução do euro, na sequência da implementação do mercado único e o consequente aprofundamento da integração comunitária – também face ao próprio alargamento – veio acelerar recentemente no cenário de actuação das empresas nacionais.

Cap. IV – Portugal e a Integração Europeia – As implicações no domínio da Estratégia Empresarial – Trabalho de Investigação Empírica

Introdução

O meio-ambiente onde as organizações empresariais operam está em constante mudança. Estas mudanças não são, todavia, nem regulares, nem ordenadas. Geralmente elas consubstanciam-se em pequenas alterações que, individualmente, pouco afectam de maneira decisiva o rumo dos negócios dessas organizações. Não obstante, de maneira cumulativa, e ao fim dos tempos, as mesmas acabam por resultar em verdadeiras mudanças radicais nos factores competitivos.

Só muito pontualmente se pode dizer que existem mudanças que originam uma descontinuidade significativa perante os padrões competitivos característicos dos negócios das empresas. Todavia, estes eventos, embora críticos, são geralmente fáceis de identificar (Mintzberg, 1987).

A diferença entre as duas situações de mudança descritas está no facto de que, enquanto nas mudanças mais graduais a gestão da empresa se vai, também de forma gradual, adaptando às novas circunstâncias do seu ambiente competitivo; já no caso das mudanças mais abruptas, estas obrigam, normalmente, a empresa a proceder a uma adaptação *a posteriori*, ou, alternativamente, a fazer um maior esforço para que possa estar preparada *a priori* – e, normalmente, com a ajuda do planeamento estratégico – para que consiga diminuir os possíveis efeitos negativos dessas modificações ambientais na sua competitividade e, eventualmente, poder tirar um maior partido das novas oportunidades que as mesmas lhe poderão proporcionar.

Como afirma Mintzberg (1987: 123):

> *"The real challenge in crafting strategy lies in detecting the subtle discontinuities that may undermine a business in the future. And for that, there*

is no technique, no programme, just a sharp mind in touch with the situation. Such discontinuities are unexpected and irregular, essentially unprecedented".

Seja como for, é fundamental ter presente que qualquer mudança organizacional acaba por ser sempre o resultado da relação entre estrutura, estratégia, sistemas, estilo, competências e capacidades evidenciadas pela própria gestão (Waterman Jr. et al, 1980)[329].

O momento da transição para a moeda única constituiu, em certa medida, e apesar do período transitório de três anos (1999 – 2001) que foi instituído para a preparação dos agentes económicos, um desses eventos de mudança radical, com claras repercussões em matéria do padrão competitivo das organizações. Este evento, todavia, pode integrar-se, ao mesmo tempo que é consequência, de um outro evento de carácter mais geral – a integração europeia – que, de uma forma paulatina, tem vindo a modificar o ambiente competitivo das empresas nacionais há mais de duas décadas[330].

A capacidade evidenciada pelas empresas portuguesas para fazer face à nova realidade subjacente ao actual cenário político-económico europeu (e mundial) manifesta-se (ao mesmo tempo que se prognostica), nos fracos (ou mesmo maus) resultados em matéria de coesão e convergência que a economia portuguesa apresenta, em termos comparativos, ao nível europeu, conforme ficou exposto no capítulo anterior. Estes resultados constituem, como é amplamente reconhecido, o fruto de uma perda gradual de competitividade da economia nacional nos mercados europeus e, de uma forma geral, internacionais.

A competitividade de qualquer país começa por ser construída a nível empresarial por empresários, gestores e trabalhadores esclarecidos, com capacidade de inovar e melhorar de forma permanente, constituindo, deste modo, empresas internacionalmente competitivas (Porter, 1994). Por outro lado, a competitividade das empresas tem, não

[329] Citado em Mintzberg et al (1995).
[330] Embora a adesão de Portugal à então CEE tenha ocorrido em 1985, o estatuto do país, como membro da EFTA, perante este espaço económico, há muito que vinha já modificando os pressupostos competitivos das empresas nacionais em matéria de actuação nos mercados europeus.

apenas a ver com a sua capacidade para definirem uma boa estratégia mas, mais com a capacidade que essas empresas evidenciem para aplicar essas mesmas estratégicas (Wheelen e Hunger, 1995), afinal, a única forma sustentável de busca deste sucesso empresarial.

Neste sentido, parece-nos pacífico admitir que, uma efectiva actuação estratégica das organizações empresariais que actuam em Portugal, por certo teria permitido antecipar alguns dos efeitos perniciosos que o processo geral de integração europeia normalmente acarretaria, ajudando a debelar potenciais fraquezas do nosso tecido empresarial e deveria ter simultaneamente permitido, também de forma paulatina, reforçar a competitividade nacional, através da capacidade de tirar partido das oportunidades que este processo origina, desenvolvendo um tecido empresarial mais musculado e competitivo. Claramente isto não ocorreu, classificando-se geralmente Portugal, no domínio da capacidade de gestão, nos piores lugares do ranking dos países europeus, a avaliar por exemplo, pelo *Business Competitive Index* que anualmente é publicado pelo *World Economic Forum* como parte do seu *Global Competitiveness Report*, ou de um indicador similar publicado pelo próprio IMD – Lausanne no *World Competitiveness Yearbook*.

Partindo deste pressuposto, a compreensão das causas para o fenómeno desta perda de competitividade passa, em nosso entender, por uma efectiva avaliação daquilo que está a acontecer, de uma maneira geral, na gestão das empresas em Portugal, com uma particular ênfase no domínio da sua capacidade estratégica.

Neste âmbito, entendemos que é preciso averiguar algumas das diferentes variáveis que permitem caracterizar a gestão das empresas que operam em território nacional investigando, não apenas o *status quo*, mas igualmente pretensas relações estabelecidas entre essas variáveis, cuja combinação pode estar a "minar" a capacidade estratégica das empresas e, deste modo, estar a influenciar o caminho das mesmas nesta busca de competitividade.

Diversos estudos empreendidos neste âmbito noutros países demonstraram que esta não será uma tarefa fácil.

Em primeiro lugar porque muitas das variáveis que será necessário estudar são variáveis qualitativas que, nalguns casos, roçam o subjectivo e caem no domínio da percepção do ponto de contacto utilizado nas empresas investigadas.

Depois porque é muito difícil perceber relações causais inequívocas entre estas variáveis, de forma isolada, sendo certo que, no seu conjunto, todas acabarão por ser importantes para a caracterização daquilo que se pretende caracterizar, ou seja, a capacidade de gestão e, em particular, o potencial de gestão estratégica das organizações visadas.

Em terceiro lugar, porque estamos a lidar com questões estratégicas cujos resultados, por definição, não são visíveis no curto prazo. Existe assim, um problema de obtenção de informação síncrona sobre os efeitos de variáveis, cujos resultados ou impacto, por natureza, são assíncronos e, por isso, só deverão ocorrer a médio ou longo prazo[331].

Finalmente porque não será fácil identificar relações claras de causa-efeito: ou porque há uma efectiva interactividade e simetria entre as variáveis analisadas; ou, ainda, porque se está a lidar com variáveis na maior parte dos casos dependentes de decisões humanas e, por isso mesmo, que são subjectivas e não necessariamente racionais (na perspectiva maximizadora da racionalidade económica); decisões muitas vezes tomadas em condições de assimetria de informação; tomadas por pessoas com diferentes competências em matéria profissional; decisões que dependem da percepção que cada decisor faça do contexto onde está a actuar e para onde considere que a organização se dirige; que dependem do tipo de negócios em questão; do tipo de empresas em causa; ou, até, de outras variáveis (isoladas ou em conjunto) não facilmente identificáveis. Estes factos dificultam qualquer extrapolação e, por outro lado, a obtenção de qualquer lei estatística inequívoca.

[331] Por exemplo, a mudança da estrutura de uma organização só deverá produzir resultados a médio ou longo prazo. Todavia, nos estudos realizados, a estrutura é geralmente "medida" num dado momento e comparada com os resultados da organização nesse mesmo momento. Existe assim, aparentemente, uma certa incongruência que, na prática, é difícil de ultrapassar por diversas limitações facilmente compreensíveis (pessoais, temporais, custo, etc.).

Ou seja, se haverá casos em que as relações parecerão mais óbvias, outros haverá em que é sempre possível contestar os resultados com outras tantas, ou mais, justificações contrárias aquelas que nos levam a admiti-los como verdadeiros. No conjunto, o debate sobre qual, ou quais, dos factores, influencia(m) mais a performance das organizações, continua (e continuará) decerto a merecer na literatura da gestão a mais variada atenção e controvérsia (Mintzberg, 1987: 123).

Apesar das dificuldades que nos esperam, consideramos, todavia, importante que se elabore este estudo, pioneiro neste domínio para as empresas que operam em Portugal e que, em nosso entender, poderá recentrar a discussão sobre o tema da competitividade nacional em redor do tema da competitividade empresarial. Não como ele até aqui tem sido posto, ou seja, no âmbito do ambiente competitivo das organizações – *a la Porter* – mas, antes disso, no âmbito das condições internas e, nomeadamente, das competências da gestão, em particular no que concerne à gestão estratégica das organizações (que não, necessariamente, na perspectiva da *Resource-Based View*).

Além disso, poderemos considerar que o momento da realização deste inquérito, coincidindo com o período de transição para a moeda única, constitui, no campo da estratégia empresarial, um momento ímpar para avaliação do potencial estratégico das organizações empresariais nacionais e, desta forma, para se proceder a uma importante avaliação da nossa "reserva competitiva", bem como do respectivo potencial, crucial para se poder ultrapassar os momentos mais difíceis em matéria da integração europeia. Este seria, por excelência, um momento de "turbulência" estratégica, na medida em que as decisões de cariz táctico operacional, inerentes à preparação das empresas para a nova realidade monetária, deveriam ser tomadas no âmbito de uma séria reflexão estratégica, que as enquadrasse em movimentos estratégicos de maior amplitude, para fazer face à nova realidade competitiva que se avizinhava, não só pela mudança da moeda, como também pelo alargamento a Leste que, como já era sabido, deveria ocorrer (como foi o caso) em Maio de 2004.

Assim sendo, esta análise é, em nosso entender, importante para que se possa avaliar algumas previsões menos favoráveis que decorrem da aplicação "*tout court*" das teorias da NGE, ajudando a avaliar se as previsões mais pessimistas que esta teoria faz (e que

parecem estar a confirmar-se, no caso português), em matéria das consequências para as economias periféricas que decorrem do processo de integração europeia têm, ou não, condições para que se verifiquem ou intensifiquem num futuro próximo[332].

Com este objectivo mas, também, com estes condicionalismos em mente, procedemos à elaboração de um inquérito que pretende avaliar a preparação estratégica das empresas nacionais para fazerem face aos desafios actuais e futuros da integração europeia.

[332] Como afirmámos, a nossa tese passa por admitir que a existência de uma capacidade de gestão estratégica, por parte das empresas das economias periféricas, teria condições para diminuir, ou mesmo contrariar, os efeitos mais perniciosos referidos pela teoria da NGE, que decorreriam da maior atractividade "natural" das regiões centrais – em termos geográficos – associadas ao espaço subjacente aos processos de integração.

Verificação Empírica do potencial estratégico evidenciado pelas empresas a operar em Portugal

Com o intuito de validar alguns dos pressupostos referidos ao longo desta dissertação, acerca da capacidade de implementação de estratégias por parte das empresas a operar em Portugal, foi por nós elaborado um inquérito, aproveitando um momento único para a nossa economia e para os nossos agentes económicos, de uma maneira geral, que se consubstanciou na introdução do euro.

Um dos pressupostos críticos do presente trabalho de investigação é o de que, para se conseguir atingir um nível aceitável para a competitividade nacional, se torna crucial desenvolver a competitividade própria de cada organização empresarial, o que, num primeiro passo, só será possível se a Gestão tiver capacidade para desenvolver efectivas competências no domínio estratégico.

Naturalmente que o meio-ambiente terá uma influência determinante no tipo de estratégias e modelos competitivos que virão a ser adoptados pelas organizações em particular, e pelas economias, de uma forma geral. Em face do novo contexto vigente, decorrente do processo de alargamento da UE, é óbvio que estas movimentações devem ser realizadas tendo por base também um cenário de aprofundamento da integração europeia e a intensificação do próprio processo de globalização, com as consequências em matéria de concorrência acrescida daqui resultantes.

Não obstante se perceber, e até concordar, com a importante e significativa influência do ambiente competitivo, na capacidade competitiva das organizações empresariais de qualquer país, entendemos que este pressuposto, defendido por Michael Porter (1980, 1990), não será o factor crítico, nesta etapa, no caso concreto do desenvolvimento da competitividade de Portugal, nem de qualquer outro país caracterizado por idênticos padrões de gestão nas suas organizações. A nossa tese a este respeito preconiza que os padrões de gestão evidenciados, de uma maneira geral, pelas empresas portuguesas, não lhes permitem, efectivamente, desfrutar das oportunidades que o meio-ambiente onde estas operam, lhes oferece, tornando-as de igual modo mais vulneráveis às ameaças que o mesmo comporta.

Opondo aqui à visão estratégica desenvolvida pela Escola de Harvard (e assente na importância do ambiente das organizações para a sua estratégia), àquela desenvolvida pela Escola de Chicago (que preconiza a importância dos recursos internos da organização para efeitos estratégicos), esta afirmação tem como pressuposto, por sua vez, que a Gestão, em Portugal, de uma maneira geral, não se caracteriza, nem se "comporta", pelos padrões mínimos exigíveis à gestão das organizações de um país que busca uma convergência real imprescindível com os seus parceiros europeus[333].

Ou seja, trata-se de uma gestão que necessita, numa primeira fase, de melhorar de forma crítica as suas capacidades estratégicas, a fim de criar as condições básicas para poder competir no cenário europeu e global, e só então, numa fase posterior, estará em posição de tirar partido das condições que lhe permitirão aproveitar as sinergias provenientes das oportunidades que lhe serão oferecidas pelo meio envolvente nacional, pela integração europeia e pela globalização.

[333] Compreendemos que esta afirmação poderá ser difícil de constatar na prática. Todavia, em defesa das nossas posições a este respeito, poderemos pensar nos maus resultados obtidos, por exemplo, no ranking do *World Economic Forum*, na vertente do *Business Competitive Index* (BCI). Assim, não obstante Portugal ter subido, de 2003 para 2004, da 36ª para a 33ª posição (no conjunto dos 102 países analisados) em termos de ranking BCI, a posição hoje ocupada neste indicador não deixa de reflectir uma posição idêntica à que a que o país detinha em 1998, ficando a alguma distância da melhor posição dos últimos cinco anos, alcançada com um 28º lugar em 2000. Igualmente alvo de reflexão não deverá deixar de ser o facto de vários países do alargamento, como a Estónia ou a Eslovénia, se apresentarem, neste índice, à frente de Portugal (na 27ª e na 31ª posição, respectivamente); e outros, como a República Checa, a Lituânia, a Eslováquia, ou a Hungria, embora atrás, não se encontrarem muito distantes da posição portuguesa (na 35ª, 36ª, 39ª e 42ª posição do ranking, respectivamente), ainda que a própria Grécia se situe no 41º lugar deste ranking. Interessante também será constatar que o BCI é o resultado de uma agregação de dois sub-índices, fortemente interrelacionados e com um poder explicativo determinante na competitividade microeconómica de uma nação, a saber: um sub-índice que reflecte a forma (ou sofisticação) como as empresas num determinado país conduzem as suas operações e definem as suas estratégias, em suma, a capacidade efectiva da gestão das empresas; e um outro sub-índice que afere sobre a qualidade do ambiente microeconómico do país onde os negócios se desenvolvem, o qual reflecte a dotação e qualificação de recursos, as infra-estruturas existentes, o enquadramento legal de operação das empresas, a I&D, a pressão concorrencial e a capacidade dos fornecedores, a sofisticação dos consumidores, etc. Quer num quer noutro destes sub-índices, pode considerar-se que a performance de Portugal tem sido decepcionante, o que é deveras preocupante se se pensar que, conforme estimam os responsáveis do WEF, o BCI só por si será responsável pela explicação da variação de cerca de 83% do nível do PIBpc entre países. A este nível, Portugal ocupa a 42ª posição no ranking no sub-índice relativo à capacidade da gestão, posição não muito distante do 48º lugar ocupado em 1998 embora abaixo do 35º lugar observado em 2000. Já na qualidade do ambiente microeconómico nacional, embora a sua posição relativa seja superior ao sub-índice relativo à capacidade de gestão, a situação em termos evolutivos afigura-se tão ou mais preocupante, na medida em que o 31º lugar do ranking que hoje ocupamos se situa abaixo do 30º lugar obtido em 1998, e bem longe do 26º lugar conseguido em 1999. Por muito de subjectivo que o apuramento destes índices seja (baseado em opiniões de empresários e investidores), ele não deixa de reflectir, em certa medida, a realidade das empresas do país, traduzida no seu fraco desempenho nos mercados.

Neste âmbito, entendemos que será mais importante desenvolver primeiro competências e técnicas de gestão no seio das nossas organizações, para os seus empresários e gestores, por exemplo, na perspectiva do que preconiza a *Resource-Based View*, a fim de que, actuando na base de factores de contingência identificados, estas "novas" competências da gestão permitam às empresas nacionais potenciar as oportunidades que o meio ambiente possa oferecer.

Ambos os processos, seja o de desenvolvimento de competências de Gestão Estratégica, seja o estímulo para a criação de um meio ambiente propício ao desenvolvimento empresarial e à competitividade, são processos demorados e com *timings* próprios e diferenciados entre si. Quer isto dizer que muitas das iniciativas com vista à criação das condições para a exploração das oportunidades que se oferecem à nossa economia com os desenvolvimentos em curso nos mercados europeu e internacional, situem-se os mesmos no domínio das políticas de gestão para desenvolvimento de competências, ou no domínio das políticas públicas, para criação de um meio-ambiente mais favorável à prossecução de estratégias empresariais mais adequadas – seja pela criação de infra-estruturas de desenvolvimento; seja pelo desenvolvimento de um sistema de educação mais adequado aos desafios actuais; seja ainda pela criação e ou promoção do desenvolvimento de instituições nacionais facilitadores do próprio processo de desenvolvimento do país – deverão ser urgentemente concebidas e aplicadas pois, na sua generalidade, os seus efeitos só serão visíveis em prazos mais ou menos longos[334].

Na verdade, como vem sendo comum afirmar, cremos que, em muitos casos, trata-se mesmo de ultrapassar algumas debilidades estruturais, que entroncam muitas vezes em questões de cariz cultural. Ora, é sabido que a mudança de uma cultura constitui sempre um processo moroso e complicado. Assim, será importante ter como referência alguns exemplos de países que, evidenciando problemas similares aos descritos para as empresas nacionais, souberam, num curto espaço de tempo, modificar o *modus operandi* dos seus cidadãos e empresas. Estes foram os casos do Japão, no final do séc. XIX e nos meados do séc. XX; da Turquia no início do séc. XX; de Singapura nos anos

[334] Neste sentido, esta actuação deveria ser considerada, efectivamente, um desígnio estratégico nacional.

50-60; da Espanha, nas décadas de 60-70 e da própria Irlanda, nos anos 80-90 (Sá et al (2001).

A afirmação de que existe um claro *deficit* de gestão em Portugal, quando comparado com outros países, é recorrente na mais diversificada literatura dedicada a estes temas e existem mesmo alguns estudos feitos por consultoras internacionais que chegam a esta mesma conclusão[335]. Sá et al (2001: 363), a este propósito, são mesmo peremptórios ao afirmar que: "*Por detrás de um país subdesenvolvido está um país subgerido*".

Não querendo ser tão "sarcásticos e destrutivos" relativamente à caracterização da gestão, dos gestores e dos empresários nacionais que é feita em Sá et al (2001), bem como noutras obras anteriores do mesmo autor, centrando por outro lado mais a análise no aspecto específico da Gestão Estratégica das Organizações em Portugal, entendemos que, ao estudar a forma como as organizações nacionais encararam, do ponto de vista operacional e, também, do ponto de vista estratégico, a introdução da moeda única – um evento de relevância estratégia comum para praticamente todas as organizações a operar em Portugal, independentemente da origem do seu capital, da sua região de operação ou do seu ramo de actividade –, este seria um momento que nos poderia fornecer pistas interessantes sobre a forma de actuação da gestão em Portugal, quer ao nível operacional, quer estratégico. Em princípio, numa empresa que possua uma Estratégia, no sentido que em Gestão esta palavra assume[336], as acções operacionais e os meios a que recorre para as implementar e controlar devem, de uma maneira geral, estar devidamente subjugados e em conformidade com os respectivos princípios estratégicos.

Para obter algumas respostas neste domínio, elaborou-se um questionário, o qual foi ministrado por via postal, com o apoio crítico e incondicional da Caixa Geral de Depósitos e, em particular do seu EuroInfoCentre.

Num primeiro momento, o questionário foi integrado na revista trimestral, de Outubro de 2000, editada pelo EuroInfoCentre da CGD - GEE[337], com uma tiragem de 7.500

[335] A este propósito, veja-se o estudo feito pela Consultora AdCapita em cooperação com a Crawfield University (2002).
[336] Que tem perfeita analogia com o conceito militar do termo.
[337] Caixa Geral de Depósitos – Gabinete de Estudos Económicos, Cooperação e Informação.

exemplares e devidamente acompanhado de um envelope RSF e de um anexo explicativo das rubricas que poderiam gerar mais dúvidas no seu preenchimento. Dado que as respostas recebidas foram insignificantes (cerca de 15), tomou-se a decisão de recorrer ao envio personalizado dos questionários por via postal (igualmente com envelope RSF), sendo este envio acompanhado por uma carta explicativa dos respectivos objectivos do inquérito. Esta segunda fase do processo, decorreu desde o início de Julho de 2001, tendo-se recorrido para o efeito a três bases de dados de empresas distintas[338], as quais, depois de devidamente depuradas e retiradas as respectivas duplicações, abrangiam, precisamente, 2.325 empresas, espalhadas por todo o território nacional (Continente e Madeira) e integrando praticamente todos os ramos de actividade. No caso de algumas empresas, em particular daquelas que faziam parte da lista de contactos fornecidos pelo EuroInfoCentre, foram ainda feitas diversas insistências ao longo do terceiro trimestre de 2001, no sentido de se obter mais algumas respostas para a nossa amostra.

O questionário elaborado (vide Anexo I) foi parcialmente concebido para satisfazer uma necessidade específica de informação da Comissão Europeia relativamente à forma como as empresas a operar em Portugal (bem como noutros países da União Europeia aderentes ao euro) se estavam a preparar (ou se já estavam preparadas) do ponto de vista organizacional, técnico, e de informação, para encarar e trabalhar no cenário da nova moeda europeia; como é que era encarado o potencial impacto da introdução do euro[339] nos respectivos negócios; quais as principais fontes de informação utilizadas; e quais os principais aspectos considerados críticos face à introdução do euro.

[338] As Bases de Dados foram obtidas de fontes distintas: do próprio EuroInfoCentre da CGD; da CEGOC-TEA (empresa de formação); e do CENEGE-ISEG (Centro de Estudos de Economia e Gestão do Instituto Superior de Economia e Gestão).

[339] O inquérito foi ministrado no segundo trimestre de 2001. A partir de 1 de Janeiro de 2002 o euro passaria a ser uma moeda de circulação oficial – passando então a circular fisicamente e não apenas como moeda fiduciária, como vinha ocorrendo desde 1 de Janeiro de 1999. Por um período de dois meses, esta circulação processou-se ainda em paralelo com o escudo (que perdeu a circulação fiduciária a 1 de Janeiro de 2002. O escudo circulou fisicamente, apenas até 28 de Fevereiro de 2002, data da sua retirada de circulação). As empresas, de acordo com o Decreto Lei 343/98, de 6 de Novembro, seriam obrigadas a partir de 1 de Janeiro de 2002 a ter o seu capital redenominado em euros, a ter as suas tabelas de preços já totalmente em euros (havendo um período de dupla afixação), e ainda a emitir facturas e a ter como moeda de reporte da sua contabilidade, exclusivamente, o euro.

Paralelamente, neste mesmo questionário, foram por nós introduzidas numa outra parte do mesmo, várias questões que considerámos determinantes para os objectivos prosseguidos com o nosso trabalho, nomeadamente procurando saber como é que as empresas assumiam a sua Gestão Estratégica e se possuíam informação e recursos determinantes para trabalhar este ramo crítico da Gestão, aproveitando, como já referimos, as características únicas do momento vivido de introdução da moeda única, com as importantes implicações ao nível operacional e estratégico inerentes ao mesmo. Paralelamente, questionavam-se as empresas relativamente a alguma informação considerada essencial no domínio da investigação em curso, como foi o caso da sua natureza familiar, da sua dimensão, do seu estilo de gestão, da estrutura organizacional ou da relação entre o capital e a gestão, entre outros aspectos. Assim, com vista a comprovar ou refutar as nossas hipóteses de trabalho – relacionadas com a capacidade de gestão estratégica das empresas-alvo do nosso estudo – o questionário deveria conter uma série de questões que pudessem ajudar a perceber melhor esta realidade.

Esta parte do questionário deveria permitir a obtenção de informação que nos levasse ainda a confirmar ou refutar a ideia de que, ainda que a Gestão Estratégica possa ser considerada importante por uma organização, de uma forma geral as organizações não se poderiam considerar preparadas para desenvolver uma correcta Gestão Estratégica, na medida em que não teriam ao seu dispor, algumas das ferramentas críticas neste domínio, como sejam a existência de sistemas de Contabilidade de Gestão ou, numa perspectiva mais genérica, de Controlo de Gestão, ou ainda que, de uma forma mais simples, não existe sequer uma política clara de informação dos Recursos Humanos de cada empresa quanto à Estratégia que deve ser prosseguida em cada organização, não se encontrando assim os próprios Recursos Humanos destas empresas preparados para esta tarefa.

No ponto seguinte deste capítulo passaremos à apresentação dos aspectos metodológicos relacionados com este inquérito, bem como a análise dos seus resultados e apresentação das principais conclusões retiradas.

Aspectos Metodológicos

O presente inquérito por questionário visa contribuir para o progresso do conhecimento científico no domínio da gestão estratégica, Este intento é concretizado, no presente trabalho, através da utilização de métodos estatísticos que procuram confirmar ou refutar diferentes hipóteses de trabalho, analisadas as mesmas, por sua vez, em função da resposta cabal a uma série de questões intercalares colocadas, tendo por base uma ligação entre o conhecimento teórico no domínio da gestão estratégica e o conhecimento empírico, relativamente à forma como se processa a gestão das empresas que operam em Portugal. Analisar-se-á, em paralelo, o impacto económico potencialmente associado ao comportamento destas empresas com as inevitáveis repercussões em termos do maior ou menor potencial para se alcançar um nível de competitividade internacional desejável e os níveis de convergência com a União Europeia.

Como é sabido, um dos problemas potenciais que se coloca geralmente quando é utilizado o inquérito por questionário, para observação de comportamentos ou práticas sociais, como é o caso das práticas de gestão, é a necessidade, por um lado de se tratarem muitas variáveis qualitativas e, por outro lado, embora estas questões possam estar interligadas, é o risco da informação recolhida não corresponder a uma resposta consciente ou rigorosa, mas antes a uma declaração de intenções, a uma resposta arbitrária dada pelo respondente, ou a uma mera percepção da realidade que o mesmo tenha, não necessariamente coincidente com a realidade em si mesma. Esta situação é ainda mais frequente no que respeita a determinados comportamentos que se sabe deverem ser os mais esperados, ou a comportamentos que, não sendo correctamente aplicados na prática, estão, de algum modo, subjacentes à actuação de quem responde, ou ainda, a expectativa de quem irá numa fase final, controlar e analisar a resposta dada.

Conscientes desta eventual limitação, e com o intuito de a ultrapassar, optou-se, no caso de algumas questões "fechadas", por as complementar com respostas abertas do tipo "especifique". Naturalmente, mediante a especificação dada, optou-se, à luz dos princípios teóricos que sempre norteiam qualquer validação de dados, por "validar" as respostas dadas em função daquilo que era respondido nesta especificação. De forma

análoga, nalguns casos optou-se por colocar a mesma questão uma segunda vez, embora de forma totalmente diferente.

Por exemplo, questionando-se se a empresa tem ou não Estratégia, questionava-se posteriormente se a mesma era implícita ou, pelo contrário, era explícita para os restantes elementos da sua gestão. Como é sabido, uma Estratégia implícita não pode ser considerada uma Estratégia efectiva, na medida em que a mesma deve ser consubstanciada em objectivos concretos aceites e negociados com os decisores aos diferentes níveis da organização. Esta torna-se uma tarefa quase impossível, se a Estratégia não for explícita. Cf. Kenneth Andrews (1980)[340]:

> "*O fortalecimento dos conselhos directores das corporações ainda não foi capaz de oferecer uma concepção clara e amplamente aceite do seu papel na formulação, ratificação, modificação, ou avaliação de uma estratégia empresarial. O debate deste assunto entre CEOs (...) de diversas organizações não costuma empolgar. (...) Não precisamos ir longe para encontrar o motivo. Muitos CEOs, rejeitando a praticidade de uma estratégia consciente, costumam dirigir uma empresa com base em estratégias não formuladas, incrementais ou intuitivas, que jamais foram articuladas ou analisadas – e que, portanto, não foram deliberadas pelo Conselho. Outros ainda não acreditam que seus directores sejam capazes de fazer mais do que concordar com recomendações estratégicas. E outros podem restringir as discussões estratégicas ao nível gerencial [operacional] para evitar que o Conselho entre no campo estratégico e, por conseguinte, reduza o poder dos executivos, de moldar, por conta própria, o futuro de suas empresas. (...) mesmo que a estratégia não fosse uma matéria tão sensível, que traz à tona a tensão latente entre CEO e os directores independentes, a tarefa irá exigir mais sofisticação e tempo do que os executivos ou directores – mesmo querendo – poderiam dedicar-lhe. No melhor dos casos, as contribuições originais provenientes de directores é limitada e rara. (...) Um conselho director responsável e eficaz exige da sua gerência uma estratégia corporativa única e durável, a revisa periodicamente para avaliar sua validade, a utiliza como ponto de referência*

[340] In Montgomery e Porter (1998: 469-470).

para todas as demais decisões do conselho e ainda divide com a gerência os riscos associados com a adoção dessa estratégia."

De forma análoga, uma empresa que afirme possuir um responsável pelo seu controlo de gestão mas, posteriormente, não o consiga identificar, decerto não deverá constar como uma empresa onde se pratica, pelo menos da forma mais rudimentar, o controlo de gestão.

Ainda dentro da situação anteriormente descrita, uma questão análoga se coloca perante as empresas que afirmam seguir Estratégias baseadas no Custo, mas respondem negativamente quando questionadas quanto à existência de Contabilidade Analítica e/ou de um Sistema de Controlo de Gestão[341].

A resposta quanto à existência ou não de Estratégia é também, neste sentido, um exemplo típico de uma realidade que, por certo, os respondentes desejariam ver respondido afirmativamente, mesmo não correspondendo à realidade, ou ainda uma situação clara na qual os mesmo poderão acreditar seriamente que a Empresa possui Estratégia e, embora a prática possa não o confirmar, isso até pode fazer parte das intenções de quem decide, não sendo aplicado apenas, por exemplo, porque pode haver falhas em termos da sua concretização.

Como observa Lima (1973: 57):

"*mais que uma validação empírica à luz dos princípios teóricos conhecidos, a validação teórica e empírica das respostas dadas, empreendida em vários casos pelo analista de dados, visa assim, simultaneamente, ultrapassar quer as respostas menos conscientes fornecidas pelas pessoas que responderam o inquérito, quer os designados mecanismos inconscientes de defesa que, tal como Freud estudou, se podem traduzir na fuga, racionalização, projecção,*

[341] Não queremos com isto dizer que, caso a empresa siga uma Estratégia assente na diferenciação, a mesma não necessita de ter contabilidade analítica. Como já deixámos claro, a questão dos Custos deve ser sempre considerada uma matéria crucial, independentemente do tipo de Estratégia seguida pela empresa. Apenas é importante realçar que, caso a empresa opte deliberadamente por uma Estratégia de Custo, a existência de contabilidade analítica, fornecedora de informação de gestão em matéria de custos, torna-se um aspecto mais acutilante....

esquecimento selectivo, etc., quer ainda em exibicionismos e considerações de prestígio, ou a simples falta de atenção nas respostas."

Esta validação permite assim, numa primeira fase, analisar as hipóteses à luz dos princípios teóricos conhecidos *a priori* e, numa segunda fase, pela análise efectiva dos dados, confirmar ou refutar essas mesmas hipóteses, contribuindo assim, estamos certos, para o avanço do conhecimento neste domínio da gestão.

Visando a intervenção sobre a realidade social, que envolve a implementação prática da Gestão Estratégica no seio das organizações empresariais nacionais, com o intuito de ajudar a promover a competitividade e o desenvolvimento da sociedade portuguesa, este inquérito poderá ser encarado igualmente como um aspecto crítico da investigação científica.

Sob este domínio, embora não se tenha obtido uma amostra representativa, ele recorrerá à metodologia estatística e à integração das teorias da Estatística e da Gestão, na busca de consolidação de saberes e confirmação ou refutação de hipóteses de trabalho, com vista ao progresso do conhecimento no domínio da Gestão Estratégica de uma forma geral e, em particular, da Gestão Estratégica tal como ela é praticada em algumas organizações que operam em Portugal.

Nos aspectos em que se considere haver razão para tal serão tentadas algumas "leis" baseadas nas técnicas de inferência indutiva, no sentido apenas de trazer um pouco mais de luz a esta discussão, todavia, devem ficar desde já ressalvadas as limitações atrás referidas que não permitem a utilização abusiva, e talvez leviana, dessas mesmas técnicas na análise em questão.

Desde logo estamos igualmente conscientes de uma potencial limitação referente à metodologia síncrona[342] e baseado, nalguns casos, em medidas perceptuais[343] para

[342] Cf. Mintzberg (1995: 252): *"... o investigador que relaciona a situação actual com a situação de ontem comete um erro: é a situação de ontem que deveria ter medido*".
[343] Algumas das variáveis que se procuram medir, não sendo questões objectivas, como por exemplo, a existência de controlo de gestão ou a forma de divulgação da própria estratégia, resultam da percepção de quem responde relativamente a estas matérias e não da observação directa. Assim, o investigador fica

algumas das variáveis consideradas, bem como na existência de factores de contingência múltiplos[344] para as relações a estudar. Já quanto à amostra, cremos que a reclassificação e escolha a que procedemos a acabou por tornar mais homogénea e consistente e, assim, diminuiu os problemas de se ter uma amostra muito vasta e abrangendo realidades muito distintas que, porventura, não seriam facilmente comparáveis[345] (Mintzberg, 1995).

Embora fosse desejável, não foi tido como objectivo essencial a obtenção de leis universais aplicáveis às empresas nacionais de uma forma generalizada, ou a um ou poucos sectores específicos, a partir de métodos estatísticos de inferência indutiva[346].

Tal facto deriva da ideia de que, a dificuldade de identificação rigorosa do universo das empresas nacionais que importaria estudar, aliada a uma inevitável perda de visão conjunta que resultaria da sempre viável opção pela análise "apenas" de um ou alguns sectores, em detrimento da consideração de todos os sectores de actividade possíveis, constituiriam factores determinantes que dificultariam *a priori*, a selecção daquilo que é designado por Amostra Representativa do ponto de vista Estatístico, a qual, de acordo com as técnicas estatísticas conhecidas, seria a única que poderia ser considerada para se retirarem leis universais para o Universo em análise.

Apesar da representatividade, em termos estratificados (por sector da CAE Ver. 2), da nossa amostra, ou da sua representatividade em termos das maiores empresas que operam em Portugal, a não utilização de uma metodologia estatística adequada para selecção dessa amostra, pelas dificuldades já referidas, não permitem que a mesma seja considerada representativa do universo alvo do nosso estudo.

---

limitado àquilo que constitui a percepção do gestor que respondeu, o que pode desvirtuar a realidade (Mintzberg, 1995). Como veremos, procurámos contornar esta potencial limitação através de algumas perguntas de "despiste".

[344] Por exemplo, a dimensão, o carácter familiar, o envolvimento no negócio internacional, etc.

[345] Nomeadamente, quando decidimos retirar as microempresas da amostra, a mesma perdeu em dimensão mas, acreditamos, ganhou em consistência e comparabilidade das realidades em estudo.

[346] Aquilo que, verdadeiramente, nos moveu, foi a necessidade de identificar padrões comuns nas empresas que aparentam evidenciar capacidades de gestão estratégica e, simultaneamente, evidenciar onde se poderão localizar as debilidades das empresas que não evidenciam este potencial, procurando, desta forma, identificar pontos de melhoria das empresas portuguesas, em matéria de gestão estratégica. Como fim último, esta melhoria deverá levar a uma melhor performance em termos dos impactos da integração de Portugal na UE.

Não obstante, um facto importante será a consideração de que a metodologia que seguimos não é, efectivamente, exclusiva do nosso trabalho. Outros inquéritos que, com objectivos equiparáveis de análise da realidade empresarial nacional, foram ministrados com base na escolha das empresas de forma análoga à que utilizámos são, por exemplo, as sondagens efectuadas no âmbito do *Flash Eurobarometre – Cibles Specifiques*, da *D.G. Presse et Communication*, *Unité B/1 "Sondages d'opinion"*[347]; ou mesmo o estudo conjunto do CISEP-ISEG/UTL e do CEGEA - Universidade Católica do Porto, elaborado para o GEPE e Semanário Económico, sobre "A Internacionalização das empresas Portuguesas: Uma perspectiva genérica"[348].

Finalmente, um trabalho de características, com um objecto de estudo e que acabou por usar uma amostra de dimensão muito similar à que utilizámos, foi apresentado já em 2004 por O'Reagan e Ghobadian (2004). Também aqui, apesar de não ser usada uma amostra seleccionada com base em critérios de representatividade estatística, os autores, com base numa amostra de 190 empresas obtidas a partir de uma base de dados que tinha cerca de 1.000 empresas, para dois sectores de actividade de empresas do Reino Unido, acabam por justificar a sua escolha e tentar mesmo extrapolações para o universo, neste caso, para as empresas do Reino Unido em geral[349].

Sendo um ponto importante deste trabalho de investigação, este não será um ponto crucial do mesmo, pelo que, como já referido, se visa fundamentalmente abrir caminhos exploratórios para análise da forma como as organizações encaram a Gestão Estratégica em Portugal, o que acaba por ser igualmente feito a partir da consideração da forma como algumas empresas portuguesas que foram alvo do presente estudo viveram a fase de transição e se prepararam para a introdução da moeda única[350].

---

[347] Vide p.e. nota técnica do Flash EBNº 99, de Abril de 2001.

[348] Coordenado pelos Profs. Victor Corado Simões e Alberto de Castro, embora, neste último caso, tenha havido uma preocupação prévia de delimitar o universo a uma população mais apropriada ao estudo em questão.

[349] "*As there are nearly 15.000 electronics and engineering SMEs in the UK (DTI, 1996), it was decided to use a random sampling methodology based on a directory available from a reputable commercial firm. Data were gathering by means of a self-reporting survey questionnaire…*" (O'Reagan e Ghobadian, 2004))

[350] Além do mais, como já referimos, pensamos que os resultados (macro e microeconómicos) que o país vem evidenciando, acabam também por ser muito, o reflexo da (in)capacidade competitiva das nossas organizações e, deste modo, da (in)capacidade de gestão por elas evidenciada. A este propósito relembre-

Foi com este espírito que, no decurso do segundo trimestre de 2001, foi efectuado um inquérito, que consta do anexo ao presente capítulo, ministrado por via postal a cerca de 2300 empresas, tendo-se solicitado as respectivas respostas até ao final de Setembro desse ano, prazo que acabou por ser alargado, por questões logísticas, até Novembro.

Objectivos do Inquérito

A Estratégia Empresarial visa o êxito, a criação de valor e a competitividade. Apesar do processo de integração europeia ter sido considerado um êxito, nomeadamente em termos do progresso sentido até há alguns anos atrás, consideramos que, de uma maneira geral, nos anos mais recentes, Portugal tem obtido resultados menos bons em matéria de progresso económico-social. Em nosso entender este facto fica a dever-se a um fracasso generalizado na conquista de posições competitivas por parte das empresas nacionais, aspecto que pode estar directamente relacionado com incapacidades latentes no domínio da Estratégia empresarial.

Tendo presente esta hipótese, poderemos dizer que, o grande objectivo deste questionário centra-se na procura de resposta para a seguinte questão:

Será que é possível afirmar, que uma das causas efectivas da má performance da economia portuguesa, nos anos mais recentes, tem a ver com a (in)capacidade Estratégica evidenciada pelas empresas portuguesas?[351]

Com base na resposta à primeira questão, considera-se como objectivo igualmente importante deste questionário, ajudar a responder a uma outra questão central ao longo da presente tese, que se pode resumir da seguinte forma:

---

se o *World Economic Forum* que admite que a capacidade competitiva das empresas de um qualquer país pode ser considerada responsável por cerca de 85% do seu PIB (Vide *World Competitiveness Index*, 2003).

[351] Claro está que a hipótese de trabalho subjacente a este objectivo é a de que, no final, estaremos em condições de corroborar ou refutar a hipótese de trabalho mais central, que temos vindo a enunciar ao longo desta tese, que é a de que as empresas que operam em Portugal não evidenciam, de facto, capacidades estratégicas básicas que nos permita afirmar que, de uma maneira geral, elas apresentam condições para desenvolver estratégias competitivas para enfrentar o ambiente competitivo da integração.

Será que poderemos pensar que os impactos mais negativos, subjacentes às previsões que é possível fazer relativamente às consequência do processo de integração previstas pela NGE para uma região periférica como Portugal, poderão ser contrariados com o potencial estratégico evidenciado pelas empresas que operam em Portugal?

Na verdade, a resposta à primeira questão será feita através do reforço do conhecimento teórico existente no domínio da Gestão Estratégica das empresas a operar em Portugal. Na prática, será analisado o comportamento das empresas neste âmbito, e tentar-se-á interpretar, à luz dos princípios teóricos da Gestão, o estado de preparação das empresas inquiridas nesta importantíssima área da Gestão, bem como se procurará definir algumas inter-relações entre as variáveis que se trabalharam neste domínio, procurando desta forma inferir padrões que se revelem mais adequados neste campo, em função da análise empírica empreendida.

Desta maneira, visa-se reforçar o conhecimento objectivo na vertente das Teorias da Gestão Estratégica, contribuindo para uma melhoria da qualidade da intervenção activa na realidade social em análise, de uma forma mais direccionada e, consequentemente, para minimizar os potenciais impactos negativos do processo de integração, através de um reforço da capacidade competitiva das nossas empresas, cada vez mais determinada pelas competências da gestão que as mesmas evidenciam no domínio estratégico. Consequentemente, os resultados obtidos serão avaliados no âmbito do quadro teórico da NGE, aí se tentando avaliar as suas implicações práticas para a economia portuguesa.

Tendo, como se compreende, esta análise sido empreendida com base na realidade portuguesa, aproveitou-se para o efeito, como já referido, a observação possível relativamente ao que constituiu o comportamento das empresas com estabelecimento em Portugal, perante um fenómeno objectivo, de certa forma identificado no espaço e no tempo, que constituiu a transição para o euro e a introdução da moeda única. Desta forma, apresentam-se igualmente em anexo, alguns resultados das respostas obtidas neste domínio, que funcionarão como mera informação complementar, não tratada de forma exaustiva no âmbito do presente trabalho de investigação (Vide ANEXO III).

O objectivo genérico assumido para a elaboração do inquérito que se apresenta foi, como já referido, perceber como é que, do ponto de vista estratégico, as empresas em Portugal se encontram preparadas para enfrentar os desafios e oportunidades que o mesmo implicaria nas suas actividades e cujos resultados – no domínio estratégico – só seriam efectivamente visíveis a prazo, mas que se revelam cruciais hoje para enfrentar os desafios estratégicos provenientes do aprofundamento e do alargamento em matéria da integração europeia.

Ora, para que este desafio seja vencido defendemos que é crítico que, no seio das próprias organizações, possam ocorrer duas situações: em primeiro lugar que as organizações evidenciem a prática de uma efectiva Gestão Estratégica, baseada em Estratégias vencedoras face a um novo contexto nacional, europeu e mundial; em segundo lugar que os recursos e meios ao dispor das organizações tenham capacidade para levar por diante, de modo eficaz e eficiente, essa mesma Estratégia. Dito de outra forma, será necessário, em primeiro lugar, que a organização evidencie capacidade para conceber uma estratégia e, em segundo lugar, que evidencie igualmente capacidade para implementar essa estratégia em conformidade com o que foi concebido, devendo a mesma evidenciar sinais de coerência e adequação aos factores de contingência da organização.

Neste âmbito, uma das missões críticas inerentes à realização do presente inquérito foi confirmar ou refutar algumas ideias menos positivas que hoje frequentemente são veiculadas, no que concerne às características da Gestão das empresas em Portugal e, a partir daqui, melhorar o nosso conhecimento relativamente à preparação das empresas portuguesas neste domínio da gestão.

Numa abordagem sumária a este assunto, e no desconhecimento quanto à existência de estudos precisos sobre esta matéria, que forneçam alguma luz sobre esta situação no universo das empresas que operam em Portugal, a primeira reacção será dizer que, efectivamente, tudo parece apontar para que, salvo raras, e honrosas, excepções, as empresas portuguesas não actuam com base em Estratégias efectivas, mas sim com base em políticas de curto prazo. Esta realidade leva-as a praticar efectivamente, de forma preponderante, Estratégias do lado da Oferta, em vez de orientadas para a Procura

(Mateus, 2004)[352] e, por outro lado, a que manifestem uma clara preferência pelo curto prazo, em detrimento do médio e longo prazo, não desenvolvendo, como consequência, competências distintivas mais ajustadas às formas de competitividade próprias dos países mais desenvolvidos e à realidade dos mercados europeus e internacionais, que constituem hoje uma inevitabilidade prática da sua actuação.

Como fundamento para esta afirmação pode usar-se, não tanto a constatação imediata da forma de actuação das empresas, de uma forma geral, mas simplesmente os resultados alcançados até ao presente pela Gestão das empresas em Portugal, medidos, quer através das estatísticas fiscais históricas, relativas ao nível de resultados e de impostos pagos pelas empresas[353], quer ainda relativamente aos grandes agregados macroeconómicos que apresentam números bastante abaixo daqueles que constituem a generalidade dos países europeus e, mais grave que isso, uma tendência de divergência face à média europeia com o nosso eterno "rival" em termos de cauda do pelotão, a Grécia, a ultrapassar o desempenho nacional passo-a-passo[354].

Em toda esta questão pode também colocar-se uma hipótese alternativa que é a seguinte: na prática, as empresas nacionais têm vindo a implementar Estratégias orientadoras da sua gestão, porém, o que acontece, é que essas estratégias têm vindo a apontar no caminho errado, o que não tem permitido atingir os níveis de performance

[352] Na verdade, pensamos haver aqui um certo paradoxo, na medida em que, a par de um grande número de empresas que pratica este tipo de gestão, orientado a partir da Oferta, e com pouca ligação/sensibilidade relativamente aos gostos, desejos e vontades da Procura, existe um manancial de empresas que funcionam na base da sub-contratação e, nesse sentido, estão "excessivamente" subordinadas à vontade da Procura. Todavia, estas relações Oferta-Procura ocorrem, na sua maioria, não no domínio de actividades de efectiva criação de valor mas apenas na base de prestação de serviços de produção ao mais baixo custo.

[353] Embora aqui, as práticas contabilísticas e as designadas "informalidades" possam influenciar determinantemente os números apurados.

[354] Não apenas em termos do rendimento, mas também em matéria de produtividade, o que coloca em causa muitos dos aspectos em matéria do equilíbrio estrutural da economia portuguesa mas que, por outro lado, devolve para as empresas – mais que para as instituições governamentais ou supra-nacionais e, nomeadamente, comunitárias - a maior responsabilidade em matéria de convergência e destes inevitáveis ajustamentos estruturais da economia. Esta situação foi, inclusive, agravada com o alargamento de Maio de 2004, quando algumas das economias dos 10 novos membros da UE – supostamente mais atrasados que Portugal em matéria de desenvolvimento económico – demonstraram estar à frente do nosso país em alguns indicadores de desenvolvimento económico e, outros países, evidenciaram um potencial de crescimento que prenuncia, a breve prazo, uma ultrapassagem face aos níveis actuais que Portugal evidencia nestes indicadores e ao potencial intrínseco de crescimento que o nosso país evidencia,

desejados e, assim, não tem permitido diminuir esse desiderato que nos afasta da convergência real com a Europa[355].

Embora, do ponto de vista dos resultados, as duas hipóteses apontem no mesmo sentido, na verdade, a constatação de uma ou de outra poderá levar a formas de actuação completamente diferentes.

A constatação da primeira hipótese colocada, ou seja, de que as empresas nacionais não se têm pautado por uma actuação estratégica, colocará o acento tónico da intervenção nos aspectos respeitantes à dotação de factores e de competências dessas mesmas empresas. Caso se constate a segunda hipótese, isso significará que as políticas a adoptar deverão ir no sentido de criar um meio-ambiente favorável para que as empresas percebam melhor o meio onde estas actuam e, através desses melhores diagnósticos, possam reduzir alguma miopia que tenha vindo a caracterizar a sua implementação de Estratégias.

De uma forma simples, a constatação da primeira situação levaria a uma intervenção prioritária sobre os recursos internos da empresa e, em particular, sobre os recursos de gestão, na perspectiva de denominada *Resource-Based View*; enquanto que a constatação da segunda hipótese conduziria a uma intervenção no domínio de criação de competências estratégicas na linha de Porter. Em suma, é preciso saber se se deve apostar na criação de competências no âmbito das estratégias competitivas ou se, primeiro, será preciso ganhar competências estratégicas básicas para, posteriormente, se pensar em como desenvolver essas estratégias competitivas.

[355] De uma forma genérica poderemos refutar esta hipótese à partida, atendendo aquilo que constitui a essência de qualquer estratégia empresarial: o sucesso a médio/longo prazo. O médio/longo prazo de uma estratégia empresarial definida há 2 ou 4 anos atrás é hoje e, nesta perspectiva, poderemos considerar que o nosso trabalho ultrapassa as limitações da questão da assincronia que é típica nestas matérias da estratégia, na medida em que estamos hoje a avaliar, de uma forma genérica, o resultado de estratégias empreendidas por empresas nacionais há alguns anos, com base nas condições que essas empresas detinham no momento de definição dessas mesmas estratégias. Além disso, se houvesse verdadeira estratégia, a proactividade inerente à mesma já deveria ter permitido corrigir/inverter o rumo dos acontecimentos por parte das empresas sem sucesso. Na base da análise efectuada no capítulo anterior, cremos que este não é o caso, na medida em que, por definição, a implementação estratégica redunda na criação de um certo caminho de estabilidade para a empresa e não numa modificação constante da sua área de actividade ou do seu posicionamento no mercado entre custo e diferenciação. Ora, como referido no capítulo anterior, a evolução errática do padrão de especialização das exportações nacionais parece evidenciar alguma falta de rumo, em certa medida incompatível com os princípios estratégicos básicos.

Posto isto, o presente inquérito pretende, conforme referimos na carta introdutória que acompanhou os mais de 2.000 inquéritos enviados às empresas, em Julho de 2001, "*aferir a preparação estratégica das empresas e acerca da sua posição competitiva no contexto do euro*".

Visa-se assim, de uma forma prática, aplicada a uma amostra concreta de empresas – na qual acabaram por estar representados praticamente todos os sectores –, abrir uma série de pistas exploratórias neste domínio que, mais tarde aprofundadas, permitam orientar análises que potenciem a aplicação no terreno de medidas que permitam a divulgação, efectiva aplicação e uso de práticas de Gestão Estratégica nas organizações empresariais a operar em território nacional.

Este conhecimento objectivo, baseado no estudo empírico que neste capítulo se apresenta, assentará numa série de hipóteses e princípios teóricos que aqui serão utilizados para demonstrar o *status quo* da realidade empresarial nacional no domínio da Gestão Estratégica. Pretende-se, desta forma, ajudar a melhorar as condições que potenciem a afirmação de Portugal no espaço europeu, como uma região onde a competitividade e a produtividade inerentes a Estratégias Empresariais adequadas a este novo contexto sejam as características dominantes em termos nacionais.

Hipóteses de Investigação

Entre as principais hipóteses ou questões colocadas, para as quais se buscam respostas relativamente à amostra obtida, que se procurou que possuísse abrangência suficiente[356] para permitir uma sólida constatação ou refutação destas hipóteses, podem contar-se as seguintes:

Hipótese 1:
A grande maioria das empresas não se rege por uma Estratégia, no sentido que é dado a este termo em Gestão.

[356] Embora, relembramos, não tendo que ser, necessariamente, representativa do universo visado.

Hipótese 2:

Existem diferenças significativas em matéria de potencial estratégico, entre as empresas que operam em Portugal, as quais estão subjacentes a factores de contingência como a dimensão das empresas, o seu carácter familiar, ou a dependência entre o capital e a gestão dessas Empresas.

Hipótese 3:

Existe uma certa incapacidade para as empresas implementarem, na prática as estratégias concebidas, pela falta de domínio de ferramentas estratégicas básicas como, por exemplo, o controlo de gestão ou a prática regular de análises de mercado.

Hipótese 4:

As estratégias concebidas centram-se, sobretudo, nas estratégias de produtos-mercados, relegando para segundo plano, ou ignorando mesmo, as outras vertentes estratégicas.

Hipótese 5:

De uma forma geral, as empresas seguem Estratégias baseadas no Custo, em detrimento das Estratégias de Diferenciação.

Hipótese 6:

A internacionalização ainda não é encarada como uma prioridade estratégica, mesmo pelas organizações já envolvidas significativamente no comércio internacional (quer como fornecedores, quer como clientes) quando se sabe que um maior envolvimento das empresas na prática do comércio internacional constitui um factor que potencia a capacidade de gestão estratégica das organizações empresariais.

Hipótese 7:

O euro é encarado pela generalidade das organizações, mais como uma questão operacional do que como uma questão estratégica.

Âmbito do Inquérito

De acordo com informação divulgada pelo IAPMEI, por indicação do INE, em 1999, operavam em Portugal 211.543 sociedades consideradas PME e 1.037 sociedades classificadas como Grandes Empresas[357], num total de 212.580 sociedades a operar em Portugal.

Conforme a metodologia definida para o estudo do IAPMEI citado, estes dados têm como base o Ficheiro Geral das Unidades Estatísticas (FGUE) do INE, sendo tomado como universo as empresas constituídas sob a forma de sociedade, com uma ou mais pessoas ao serviço, classificadas nas secções C, D, E, F, G, H, I, K, L, M, N e O da CAE Rev. 2[358].

Desta informação estão excluídas as empresas dos sectores A e B da CAE Ver. 2, ou seja, da Agricultura e Pescas, bem como do sector J – Actividades Financeiras, e dos sectores P (Famílias com Empregados Domésticos) e Q (Organismos Internacionais e outras instituições extra territoriais).

	Empresas			Emprego			Volume de Negócios (real)*		
	1998	1999	98/99	1998	1999	98/99	1998	1999	98/99
Micro	175 622	172 835	-1.6%	560 507	550 283	-1.8%	36 662	35 971	-1.9%
Pequenas	32 271	32 070	-0.6%	620 657	613 499	-1.2%	35 401	35 001	-1.1%
Médias	6 634	6 638	+0.1%	531 428	530 364	-0.2%	48 721	48 448	-0.6%
PME	214 527	211 543	-1.4%	1 712 592	1 694 146	-1.1%	120 784	119 420	-1.1%
Grandes	1 007	1 037	+3.0%	578 717	590 948	+2.1%	81 238	85 153	+4.8%
Total	215 534	212 580	-1.4%	2 291 309	2 285 094	-0.3%	202 022	204 573	+1.3%

Fonte: INE

** Unidades: Milhões de euros*

Figura 1: Evolução da Estrutura Empresarial Nacional, entre 1998 e 1999

Fonte: Estrutura Empresarial Nacional, IAPMEI/Gabinete de Estudos – Junho de 2002, pág. 2

De realçar o forte peso das PME no número de sociedades a operar em Portugal, representativo de 99,5% do total de sociedades, mas igualmente ao nível do Emprego

[357] Ao abrigo da classificação de PME definida na Recomendação da Comissão nº 96/280/CE.

[358] Chama-se a atenção para o facto de, apesar do número de sociedades referido, o Ficheiro Geral das Unidades Estatísticas (FGUE) do INE, relativo a 1999, referir a existência de 1.140.735 empresas, destas, cerca de ¾ não poderem ser consideradas sociedades, por serem constituídas sobre a forma de ENI – Empresário em Nome Individual.

(74,1%) e do Volume de Negócios Gerado (58,4%), conforme se pode constatar no quadro abaixo apresentado.

	Empresas		Emprego		Volume de Negócios*	
	N.º	Peso	N.º	Peso	Valor	Peso
Micro	172 835	81.3%	550 283	24.1%	37 276	17.6%
Pequenas	32 070	15.1%	613 499	26.8%	36 270	17.1%
Médias	6 638	3.1%	530 364	23.2%	50 205	23.7%
PME	**211 543**	**99.5%**	**1 694 146**	**74.1%**	**123 751**	**58.4%**
Grandes	1 037	0.5%	590 948	25.9%	88 242	41.6%
Total	**212 580**	**100.0%**	**2 285 094**	**100.0%**	**211 993**	**100.0%**

Fonte: INE

** Unidades: Milhões de euros*

Figura 2: Peso das Classes Dimensionais das Empresas na Estrutura Empresarial em 1999

Fonte: Estrutura Empresarial Nacional, IAPMEI/Gabinete de Estudos – Junho de 2002, pág. 3

Dentro das PME deve referir-se o grande peso que apresentam as microempresas, constituintes de 81,3% do número total de sociedades a operar em Portugal, embora, comparativamente, empreguem "apenas" 24,1% do total da população empregada e representem 17,6% do total de Volume de Negócios em Portugal.

Sendo os objectivos genéricos, definidos no ponto anterior deste capítulo, considerados para as empresas a operar em Portugal (independentemente da nacionalidade dos seus capitais) e pretendendo-se estudar a atitude e preparação, do ponto de vista estratégico, destas empresas, foi adoptado um âmbito geográfico equiparado, delimitando assim a análise às empresas situadas no território nacional, independentemente da nacionalidade dos detentores do seu capital, o que quer dizer que, numa primeira abordagem se decidiu **limitar a população-alvo deste inquérito a todas as empresas com estabelecimento em território nacional**.

Numa segunda fase do raciocínio conducente a uma afinação da população-alvo, e assim da própria amostra, mais adequada para os fins visados, entendeu-se que nem todas as empresas seriam igualmente interessantes com vista à sua inclusão no universo a analisar.

Esta conclusão será entendida se atentarmos a que, fundamentalmente, o tema da gestão estratégica bem como a complexidade da transição para o euro, no que respeita quer ao nível operacional quer ao nível estratégico (e tendo o cuidado de nos abstrairmos aqui de considerações de âmbito psicológico, ou que radiquem na "simples" esfera do conhecimento ou formação sobre o tema), são questões de maior importância para organizações com uma estrutura organizacional mais ou menos evoluída, portanto não abrangendo, de uma forma simplista, as organizações constituídas sob a forma jurídica de Empresário em Nome Individual (ENI).

É assim que, numa segunda afinação da população-alvo, se podem considerar como alvo do nosso estudo, **apenas as entidades constituídas como sociedades, expurgando desta forma os ENI da análise**.

Pelas razões acima expostas, pode ainda delimitar-se mais a análise da abordagem empreendida, **retirando da população inquirida a generalidade das microempresas** portuguesas. De acordo com a informação retirada do Relatório do IAPMEI já referido, respeitante à Estrutura Empresarial Nacional em 98/99, as microempresas nacionais apresentam em média, 3 trabalhadores ao serviço, com um Volume de Negócios médio anual de EUR 67,7 mil por trabalhador no ano de 1999.

A reduzida dimensão destas organizações, aponta para estruturas organizacionais muito simples do tipo dono – trabalhadores, fundamentalmente assente em negócios de muito reduzida dimensão, geralmente familiares, em que na empresa operam quase exclusivamente o empresário e uns poucos familiares, normalmente dedicando-se a actividades enquadradas no ramo da agricultura e/ou do comércio, sem envolvimento em negócio internacional, e onde geralmente não existe qualquer estrutura informática, nem sequer contabilística[359], de relevo[360].

[359] A grande maioria destas empresas/empresários recorre a um Técnico Oficial de Contas para processamento da sua contabilidade e apoio em matérias contabilísticas e fiscais.

[360] Não pretendemos com esta atitude dizer que, nas microempresas, não seja importante existir uma Estratégia. Nestas empresas, tal como nas empresas de maior dimensão, a Estratégia afigura-se como um factor crucial. Todavia, não deixa de ser verdade que, nas empresas de menor dimensão, a Estratégia talvez seja mais adequada à típica visão do "artesão", tal como apresentada por Mintzberg (1988) [in Montgomery e Porter, 1998].

Relativamente aos dados do IAPMEI, todavia, foi decidido **excluir-se igualmente a Secção L (Administração Pública, Defesa e Segurança Social Obrigatória) da CAE Ver. 2**, pelas suas especificidades em matéria de transição para o euro e, igualmente, por não se integrar nos objectivos do presente trabalho, ao mesmo tempo que se decidiu **incluir, pela sua relevância, a Secção J- Actividades Financeiras, onde se englobam empresas financeiras e seguros**, dada a sua importância, quer em termos de transição para o euro, quer igualmente no domínio da Gestão Estratégica[361].

Assim sendo, ou seja, excluídos da população-alvo os ENI e as microempresas e acrescentada a Secção J da CAE, face aos números apresentados na Figura 2, a população-alvo apresentar-se-á com as seguintes características, em termos do tecido empresarial nacional:

	Empresas		Emprego		Volume Negócios(*)	
	Nº	Peso	Nº	Peso	Nº	Peso
Pequenas	32.070	80,7%	613.499	35,4%	36.270	20,8%
Médias	6.638	16,7%	530.364	30,6%	50.205	28,7%
Grandes	1.037	2,6%	590.948	34,0%	88.242	50,5%
TOTAL	39.745	100%	1.734.811	100%	174.717	100%

(*) Unidades: Milhões de Euros

Figura 3: Sumário da População-Alvo do Estudo de acordo com a sua dimensãoFonte: Cálculos próprios a partir de IAPMEI/Gabinete de Estudos, Estrutura Empresarial Nacional 98/99, Junho de 2002[362]

Processo de Inquirição e Representatividade da Amostra

[361] Assim, a população-alvo ficou: "*as empresas com estabelecimento em território nacional, excluindo os ENI e as Microempresas, sem a Secção L da CAE e com a Secção J*".

[362] Nota: Os números acima apresentados descrevem a população sem a Secção J da CAE pelo simples facto de que, para esta secção não há informação sobre a dimensão das empresas.

Conforme Greenwood (1965)[363], utilizámos no presente trabalho de investigação empírica, o método de medida ou análise extensiva, usando-se para o efeito a técnica do inquérito por questionário, ou seja, a observação foi elaborada por meio de perguntas, directas ou indirectas, elaboradas a "*populações relativamente vastas de unidades colocadas em situações reais, a fim de obter respostas susceptíveis de serem manejadas mediante uma análise quantitativa*".

No caso da presente dissertação, este trabalho empírico foi conduzido por questionário auto-administrado, por via postal, dele constando questões objectivas, na sua maioria do tipo fechado, tendo-se optado, nalguns casos específicos, por deixar a possibilidade de uma resposta aberta, apenas como justificação, ou pormenorização, para algum tipo de respostas fechadas, sempre que estas exigissem maior detalhe.

Razão da utilização do Inquérito por Via Postal

O universo empresarial que era visado desde o início deste trabalho, para além de ser numeroso, encontrava-se muito disperso em termos geográficos, não sendo por isso viável, no curto prazo, obter uma informação rigorosa, relativamente às empresas a inquirir, nomeadamente com os seguintes dados essenciais: nome, endereço, dimensão, forma jurídica e CAE. Por outro lado, sendo eventualmente este procedimento viável no longo prazo (depois do cruzamento de várias bases de dados separadas de organismos oficiais[364]), tal acarretaria por certo custos e meios demasiadamente elevados face aos objectivos prosseguidos com o presente trabalho[365].

Como é natural em trabalhos deste tipo, o acima exposto não invalida o rigor que foi seguido na elaboração do questionário utilizado e na tentativa de obtenção do máximo número de respostas provenientes de um conjunto de empresas tão diversificado quanto possível.

[363] Greenwood (1965), "Métodos de Investigação Empírica em Sociologia", *Análise Social*, Nº 11 (tradução para português de Fátima Sedas Nunes), In LIMA, Marinús-Pires de (1973), "O Inquérito Sociológico: problemas de Metodologia", *Cadernos do Gabinete de Investigação Social*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
[364] Como por exemplo, do INE, do RNPC, da DGCI, etc.
[365] Esta poderá ser uma futura área de pesquisa, caso os resultados obtidos apontem para essa necessidade.

Apesar de considerarmos que a amostra obtida pode, efectivamente, não ser representativa, do ponto de vista estritamente estatístico, do universo das empresas nacionais, é importante ter-se presente que, como afirmam Reis e Moreira (1993: 123):

> *"[Mesmo] um processo aleatório de recolha da amostra pressupõe o conhecimento de todos os elementos da população e a existência de uma listagem de onde seleccionar os elementos a integrar na amostra. É a dificuldade em obter uma listagem deste tipo que leva a que se opte, muitas vezes, por um processo de amostragem dirigido ou não-aleatório, onde os respondentes são escolhidos segundo determinado critério de conveniência, a da disponibilidade imediata, o seu conhecimento sobre o assunto, etc."*

Como já referimos, esta acabou por ser a presente situação, tendo-se recorrido para o efeito à disponibilidade de três bases de dados provenientes de entidades distintas, as quais nos deram "acesso" a cerca de 2.300 empresas.

Foram enviadas, então, 2.325 cartas, tendo sido devolvidas por endereço incorrecto ou desconhecido, mais ou menos 600 delas. Do total de cartas efectivamente recebidas pelas empresas (cerca de 1700), obtivemos 215 respostas válidas, ou seja, cerca de 12,6% do universo efectivamente inquirido respondeu ao nosso inquérito[366].

Análise de Dados – Preparação da Amostra

O inquérito encontrava-se dividido em duas grandes Secções e um Anexo informativo, cada uma das Secções dando corpo a três partes distintas.

[366] Em média, de acordo com outros estudos similares realizados a populações com dimensões semelhantes, a taxa de respostas ronda os 10%. Consideramos que o nosso estudo, neste caso, não fugirá muito a esta regra. Algumas das respostas foram, todavia, fruto de alguma insistência posterior, em particular das várias delegações do EuroInfoCentre da CGD, através de contactos pessoais efectuados expressamente para o efeito.

A primeira secção era composta por três partes, e destinava-se a conseguir uma caracterização geral da empresa e a obter informações acerca da forma como a empresa encarava a vertente estratégica da sua actividade.

Na Parte I do questionário era pedida a Identificação da Empresa: Nome (opcional); Grupo a que pertencia (opcional), CAE, Forma Jurídica; Dimensão em Empregados, Volume de Negócios, Activos e Capitais Próprios. Pedia-se igualmente a divisão percentual dos Clientes e dos Fornecedores, de acordo com os seus mercados de origem: nacional; outros países da zona euro; outros países da UE[367]; outros países europeus fora da UE; América do Norte e Resto do Mundo.

Na Parte II do questionário pretendia-se obter uma visão geral relativamente à forma como se organizava e processava a Gestão da Empresa. Nesta parte do questionário inquiria-se a empresa sobre o estilo de liderança; o número e idade das pessoas licenciadas ao seu serviço; o tipo de estrutura organizacional; o número de níveis hierárquicos dessa estrutura; ou o grau de dependência capital-gestão. Ainda nesta parte pretendia-se obter uma ideia das ferramentas de gestão a que a empresa recorria. Assim, foram solicitadas informações relativas à existência de Contabilidade Analítica e respectivo sistema de custeio; sobre o Controlo de Gestão; ou sobre a elaboração ou não de análises frequentes de mercado e as suas origens.

Na terceira parte deste questionário entrou-se especificamente no domínio da Estratégia, com questões incisivas sobre este domínio da Gestão. Desde a averiguação sobre a existência de algum órgão da empresa responsável pela sua Estratégia, até ao tipo de Estratégia e sua abrangência temporal, foram aqui colocadas várias questões sobre este aspecto crucial do nosso questionário.

A segunda Secção do Questionário versava sobre os aspectos concretos da Transição para o Euro na Empresa. Nesta Secção seguiram-se os princípios de um questionário previamente cedido pela Comissão Europeia aos Euro Info Centres para avaliar aspectos

[367] Dado que o inquérito foi ministrado ao longo do primeiro semestre de 2001, quando falávamos em UE, estávamo-nos a referir, efectivamente, apenas à UE15. O alargamento a Leste veio a ocorrer apenas em Maio de 2004 e, como se sabe, alargou a Europa a 25 países (UE-25).

concretos da transição para o euro. Desde a aferição acerca das Fontes de Informação mais importantes para a Empresa neste domínio (Parte IV); passando pelos Sistemas de Software e sua Disponibilidade para o efeito (Parte V), até à averiguação concreta sobre as medidas e planos de acção empreendidos já, ou previstos, pela empresa (Parte VI), procurou perceber-se a forma como as organizações empresariais encaravam esta importante fase da introdução da moeda única, num momento em que a legislação lhes impunha a tomada de medidas com vista a estarem preparadas, a partir de 1 de Janeiro de 2002, para o efeito.

Finalmente, no Anexo Informativo, eram fornecidas explicações importantes para o preenchimento do Questionário, nomeadamente contendo informação básica relativamente a algumas das questões colocadas ao longo do mesmo.

No caso do trabalho desenvolvido na presente tese, preocupar-nos-emos exclusivamente com a primeira parte do inquérito, respeitante às características da Gestão das empresas-alvo da nossa amostra. Recorreremos, todavia, a alguns dos elementos constantes da segunda parte do inquérito, apenas na medida em que os mesmos possam, eventualmente, contribuir para aprofundarmos ou ajudar a justificar melhor algumas das ideias que surjam durante a nossa análise, relativamente à caracterização da Gestão nas empresas observadas. Independentemente deste facto, como já referido, em anexo apresentar-se-ão alguns dos principais resultados obtidos especificamente sobre a preparação das empresas portuguesas para o euro (vide Anexo III) e um comparativo destes resultados com os obtidos na sondagem do *Flash Eurobarometre* de Abril de 2001.

1ª Fase: Análise sumária das respostas obtidas e caracterização da Amostra

Quanto à **forma jurídica** das empresas que responderam ao inquérito, podemos afirmar que a esmagadora maioria das empresas pode ser classificada como Sociedade Anónima (SA, que corresponderam a 47% das respostas obtidas, ou seja, 101 empresas da amostra) e Sociedades por Quotas (Lda., que corresponderam a 44,7% das respostas, ou

seja, 96 empresas). Para além destas responderam ainda 2 Sociedades Gestoras de Participações Sociais (SGPS), 3 Empresários em Nome Individual (ENI) e 4 Sociedades Cooperativas, sendo que 9 respostas se referem a outro tipo de entidades (nomeadamente, uma sociedade pertencente a uma autarquia, duas entidades sem fins lucrativos, três sucursais de multinacionais, duas empresas públicas, e uma sociedade unipessoal).

Respostas Obtidas por Tipo de Empresa (Forma Jurídica)

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
SGPS/Holding	2	,9	,9
SA	101	47,0	47,9
Lda.	96	44,7	92,6
ENI	3	1,4	94,0
Cooperativa	4	1,9	95,8
Outro	9	4,2	100,0
Total	215	100,0	

Um outro critério importante para a caracterização da amostra prende-se com a sua **dimensão relativa das empresas**. Relativamente a este importante factor de contingência, a sua caracterização no âmbito da gestão estratégica é, de todo, relevante.

Normalmente os estudos no domínio da gestão estratégica tendem a privilegiar as empresas de maior dimensão (Wheelen e Humger, 1995). Todavia, as empresas mais pequenas constituem a maioria do tecido empresarial de muitas nações, contribuindo para uma elevada percentagem de emprego e uma enorme fatia do seu rendimento (Porter, 1994, Wheelen e Hunger, 1995). É igualmente nas empresas de menor dimensão que se verifica uma maior taxa de regeneração, o que é geralmente entendido

como tendo origem em diversas falhas no domínio da gestão, das quais se destacam a gestão financeira e, também, a capacidade estratégica (Wheelen e Hunger, 1995).

De uma maneira geral poderemos dizer que a uma empresa de menor dimensão está normalmente associada a ideia de maior centralização do poder de decisão ao nível da sua direcção-geral, a não utilização de métodos formais de controlo de gestão, a não existência de grande descentralização organizacional, a prática de um estilo de liderança menos democrático e um menor investimento em pessoal especializado (Khandwalla, 1971)[368].

Pelo contrário, existe a percepção que uma unidade de grande dimensão tende a conceder maior autonomia aos seus colaboradores (mais que não seja pela incapacidade dos gestores em atenderem a todas as solicitações e pelas limitações óbvias na contratação de um grande número de gestores (Mintzberg, 1995)). Neste sentido, é normal que existam estilos de lideranças mais descentralizados, assentes numa gestão por objectivos, com pessoal mais especializado e estruturas mais dinâmicas em matéria de controlo de gestão.

Ora, como se sabe, constituindo as PME a maior parte do nosso tecido empresarial, os factores característicos definidos *a priori* para a sua gestão, parecem precisamente funcionar contra a ideia do que deve ser uma efectiva gestão estratégica, ocorrendo o contrário com a situação das empresas de maior dimensão.

Não obstante esta lógica empírica, como lembra Kimberley (1976: 590)[369]:

"Se nos preocuparmos em compreender a configuração estrutural das organizações, a dimensão, por si só (...), não é suficiente para explicar muita coisa. Pode estar relacionada empiricamente com outras características da organização, mas as descobertas empíricas não se traduzem facilmente em teoria. A teoria existente é talvez mais função das técnicas multivariadas utilizadas do que compreensão do fenómeno em si".

[368] Citado em Mintzberg (1995)
[369] Citado em Mintzberg (1995: 254).

Se analisarmos a amostra no que concerne à dimensão das empresas[370], verificamos que, das 215 respostas obtidas, 13 delas não apresentavam dados contabilísticos nem informação quanto ao número de empregados ao seu serviço. Nalguns casos, dado que era conhecida a origem das respostas, havia uma noção clara de que se tratava de empresas com alguma expressividade no tecido empresarial nacional (fosse em dimensão, em Volume de Negócios, ou em matéria de Emprego). Assim, decidimos fazer um trabalho de pesquisa, a fim de tentar averiguar a sua classificação quanto a este item. Recorreu-se, para o efeito, às seguintes Bases de Dados: 1000 Maiores Empresas do Semanário Económico, em Volume de Vendas, para 1999; 1000 Maiores Empresas do Expresso, em VAB, para 2001; 500 Maiores Empresas em VV, do Público, para o ano de 2001; 1500 Maiores PME do Semanário Económico em Volume de Vendas, para 1999; e, finalmente, às 1500 Maiores PME do Semanário Económico, 2001/2000 em termos de VV.

Da análise efectuada, concluímos que 5 das empresas que não apresentavam dados contabilísticos se poderiam classificar como Grandes ou como Médias Empresas[371]. Das restantes oito empresas, 7 foram consideradas Pequenas Empresas e apenas uma, pela falta de informação sobre a mesma e respectiva actividade, considerou-se como N/D, sendo, por isso, posteriormente excluída da nossa análise, conforme critérios supra referidos.

[370] Utilizando para o efeito o preconizado no Reg. 06/280/CE de 3 de Abril de 1996.

[371] O critério seguido foi o seguinte: se uma empresa se encontrasse referida, pelo menos uma vez, entre as 1000 maiores do Semanário Económico, do Expresso, ou entre as 500 Maiores do Público, elas seria considerada como uma Grande Empresa. Se uma empresa se encontrasse referida, pelo menos uma vez, na listagem das 1500 maiores PME do Semanário Económico para 1999 e/ou para 2001/2000, essa empresa deveria ser considerada uma Média Empresa. Caso a empresa não se encontrasse classificada em nenhuma destas listagens, a mesma seria considerada em função do conhecimento que sobre ela houvesse no mercado - bem como em função do que fosse considerado razoável, para o ramo de actividade onde a empresa se insere - como Pequena Empresa ou Microempresa. Como se compreende, por questões de confidencialidade dos dados obtidos, não divulgaremos os nomes das empresas sobre as quais incidiu a nossa análise, nomeadamente quando as mesmas manifestam de forma explícita o desejo de não serem identificadas no estudo em causa. Todavia, podemos dizer, não violando o critério supra referido, aumentando a dimensão da nossa amostra, e não ferindo o rigor exigível nesta matéria que, entre as empresas que não apresentaram dados contabilísticos se encontram Grandes Empresas, como por exemplo, a *EPAL* ou a *Glaxo Wellcome Farmacêutica*, o que atesta bem a razoabilidade da nossa opção pela classificação, um pouco menos ortodoxa, aqui tomada.

Assim, depois deste ajuste em matéria dos resultados obtidos, chegámos ao seguinte resultado: 60,7% das respostas obtidas foram de empresas consideradas de média ou grande dimensão, distribuídas da seguinte forma entre elas: 36,4% são consideradas Médias Empresas e 24,3% Grandes Empresas. 29 empresas (correspondentes a 13,5% das respostas totais), são consideradas Microempresas e, portanto, serão excluídas da nossa análise (sendo que, duas destas, são ENI) e 25,7%, correspondentes a 55 respostas obtidas, são Pequenas Empresas.

Classificação das Empresas quanto à sua Dimensão
(de acordo com Recomendação 96/280/CE)

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Micro	29	13,6	13,6
Pequena	55	25,7	39,3
Média	78	36,4	75,7
GE	52	24,3	100,0
Total	214	100,0	
N/D	1		
TOTAL	215		

Um outro aspecto importante em termos da amostra obtida tem a ver com a sua **representatividade sectorial**. Neste sentido, procedemos a uma análise das respostas obtidas de acordo com a CAE respectiva, tendo chegado aos seguintes resultados:

Secção da CAE

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
Ind. Extractivas	1	0,5	0,5
Ind. Transformadoras	86	40,4	40,8
Prod. e Dist. Elect, Gás e Água	3	1,4	42,3
Construção	9	4,2	46,5
Comércio Grosso e Retalho, VAs e outros	55	25,8	72,3
Alojamento e Restauração	4	1,9	74,2
Transportes, Armazenagem e Comunicações	19	8,9	83,1
Actividades Financeiras	7	3,3	86,4
Actividades Imobiliárias e Serviços a Empresas	22	10,3	96,7
Educação	2	,9	97,7
Outras Actividades e Serviços	5	2,3	100,0
Total	213	100,0	
N/D	2		
	215		

Como se observa, não é possível identificar a CAE relativamente a duas das empresas que responderam ao nosso inquérito[372]. Além disso, verificamos que praticamente todas as secções da CAE se encontram representadas na nossa amostra o que, não sendo inevitavelmente sinónimo de representatividade sectorial, em termos de amostra estratificada, atesta, pelo menos de uma forma geral, a abrangência dos sectores envolvidos na nossa análise.

[372] Pelos dados fornecidos, sabemos que se tratam de duas grandes empresas que optaram por não se identificar, pelo que, admitimos, desenvolvendo actividades em sectores diferenciados, não identificaram qualquer CAE, apesar de, como solicitado, nestas situações a resposta a dar deveria ser a que correspondesse à CAE do sector de actividade mais importante.

Verificamos que, a maioria das respostas obtidas provêm do sector das indústrias transformadoras, com 86 das 215 respostas totais, correspondentes a 40,4% do total. O segundo sector mais representado é o do Comércio por Grosso e a Retalho, com 25,8% das respostas (55 empresas, no total). Um peso importante assumem ainda as Actividades Imobiliárias e Serviços a Empresas, com 22 respostas (ou 10,3% das respostas totais obtidas), próximo do sector dos Transportes, Armazenagem e Comunicações com 8,9% das respostas obtidas. É também importante ter presente, que, se considerarmos a CAE desagregada a três dígitos, se observa também uma representatividade genérica de quase todos os subsectores da CAE, conforme quadro que apresentamos em anexo (Vide Anexo II).

Uma das características igualmente importantes relativamente à amostra obtida tem a ver com a sua **característica familiar**. Relativamente a este aspecto verifica-se que, 67 das 215 respostas obtidas correspondem a empresas que se auto-classificam como empresas familiares.

As empresas familiares estão normalmente associadas a pequenas empresas, com as características inerentes a essa condição já aqui referidas.

Apesar da proporção das empresas familiares, relativamente ao número total de respostas para as quais é possível classificar este atributo (214), ser inferior à percentagem oficialmente reconhecida como representativa do número de empresas familiares no total das empresas a operar em Portugal (cerca de 70% do total das empresas)[373], estes números adequam-se, em nossa opinião, à amostra obtida, maioritariamente composta por Médias e Grandes Empresas, a qual se diferencia do universo de empresas que operam em Portugal, composto, como vimos anteriormente, por cerca de 96% de pequenas e micro empresas. Em nossa opinião, todavia, este não constitui um *handicap* da nossa amostra, antes pelo contrário, até porque, como já referimos, o impacto da introdução do euro será, num primeiro momento, sentido com maior relevância no caso das grandes e médias empresas.

[373] Porter (1994), Martins (1999), e de acordo com a informação veiculada pela Associação Nacional de Empresas Familiares.

2ª Fase: Depuração das respostas obtidas e re-classificação da Amostra

De acordo com a opção assumida, de excluir da análise os ENI (3 empresas respondentes), as Microempresas (28 respostas), e, ainda, as empresas para as quais não pode ser identificada a sua dimensão, pelas razões acima expostas, podemos assim dizer que a nossa amostra operativa passa a ser composta apenas por 185 observações, que se distribuem conforme a seguir descrito.

Forma Jurídica da Empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SGPS/Holding	2	1,1	1,1	1,1
	SA	98	53,0	53,0	54,1
	Lda.	74	40,0	40,0	94,1
	Cooperativa	4	2,2	2,2	96,2
	Outro	7	3,8	3,8	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

Em termos da sua **forma jurídica**, a maioria das empresas da amostra passa a ser constituída por Sociedades Anónimas (53%), dado que apenas duas das trinta empresas retiradas à amostra inicial, em virtude das considerações expostas, não eram Sociedades por Quotas. Estas representam agora apenas 40% da amostra, ainda assim com 74 empresas num total de 185 que compõem a amostra. As restantes empresas encontram-se divididas agora da seguinte forma: 2 SGPS/Holding, 4 Sociedades Cooperativas e 7 de outros tipos (3 Sucursais, 1 Autarquia, 2 Empresas Públicas e 1 Associação Sem Fins Lucrativos).

Depois de devidamente retiradas as Microempresas e os Empresários em Nome Individual da nossa amostra, a mesma, no que respeita à **dimensão das empresas** (de acordo com Recomendação 96/280/CE), é composta da seguinte forma[374]:

[374] Como referido, a classificação das empresas em Micro, Pequenas, Médias ou Grandes encontra-se aqui feita de acordo com os critérios da Recomendação da Comissão 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996. Esta era a Recomendação válida à data do inquérito e, em função da qual, todos os dados estatísticos disponíveis foram igualmente elaborados o que, em termos comparativos, se afigura crucial. Todavia, veio a sair entretanto a Recomendação da Comissão de 06/05/2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, a qual veio alterar, nalguns casos de forma significativa, os critérios até aqui seguidos em matéria de classificação das empresas quanto à sua dimensão. Embora as alterações daqui resultantes, em matéria de conclusões, não sejam relevantes, constituindo apenas pequenos ajustamentos

Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pequena	55	29,7	29,7	29,7
	Média	78	42,2	42,2	71,9
	GE	52	28,1	28,1	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

Como se constata, todas as categorias ganham, naturalmente, peso na amostra, em virtude da redução do número de elementos da mesma, operada com a desconsideração das Microempresas e dos ENI. A dimensão relativa, todavia, não sofre grande alteração, com as Médias Empresas a terem o maior peso (42,2%), havendo praticamente um equilíbrio relativo entre as Pequenas e as Grandes Empresas, em termos da amostra: as Pequenas Empresas com 55 observações pesam 29,7% do total, enquanto as Grandes Empresas, com 52 observações, representam 28,1% desse total.

Não deixa de ser interessante, todavia, verificar que as Médias Empresas, conjuntamente com as Grandes Empresas, representam, cumulativamente, 70,3% do total de observações da amostra. À semelhança do que já referimos para a situação das empresas familiares, sendo um facto que esta realidade não é verdadeiramente representativa da estratificação que é observável no tecido empresarial nacional, onde as Médias e as Grandes Empresas, no seu conjunto, representam pouco mais de 3% do total, chamamos mais uma vez a atenção para o facto deste ser um factor que atribui um maior significado à amostragem obtida com este inquérito perante o objectivo da sua realização, ou seja, a análise do impacto ao nível da Estratégia das empresas nacionais[375].

---

estatísticos, sem modificar as relações principais estabelecidas, apresentam-se em adenda a este capítulo os quadros estatísticos devidamente ajustados à nova Recomendação Comunitária e, sempre que a alteração em matéria de resultados for importante, para além de ser alvo de uma nota-de-rodapé a chamar a atenção para o facto, ela será devidamente explicada nessa adenda, juntamente com os quadros estatísticos que a suportam.

[375] Como referido, os impactos da integração far-se-ão sentir, em maior grau, nas Médias e nas Grandes Empresas, geralmente mais envolvidas em operações com o exterior. Além disso, a complexidade do processo de transição para o euro, bem como o impacto estratégico do aprofundamento da integração europeia, será com maior probabilidade, mais intenso nas empresas de maior dimensão, do que nas empresas mais pequenas. Acresce ainda que, de acordo com a realidade conhecida, é geralmente nas

Em virtude do forte peso das empresas de maior dimensão na nossa amostra, decidimos aprofundar a nossa análise e averiguar da efectiva representatividade da mesma em matéria das maiores empresas a operar em Portugal. Para o efeito, decidimos comparar as empresas da amostra operativa utilizada, com as seguintes bases de dados:

1.000 maiores empresas em VAB, do Jornal Expresso, de 2001;
500 maiores em Volume de Vendas, do Público, de 2001;
1.500 maiores PME em Volume de Vendas, do Semanário Económico 2000/2001.

O critério adoptado foi o de se considerar a empresa como uma Grande Empresa, desde que a mesma fosse encontrada numa das listagens das 1.000 maiores do Expresso, ou das 500 Maiores do Público. De forma análoga, decidimos considerar a empresa como uma Média Empresa, desde que a mesma se encontrasse listada entre as 1.500 maiores PMEs do Semanário Económico de 2001/2000[376]. Os resultados obtidos constam no quadro que a seguir se apresenta:

	1000 Maiores Expresso 2001 por VAB	500 Maiores do Público, 2001, em VV	1500 Maiores PME, SE 2001/2002 em VV
TOTAL DE "SIM"	70	35	27

empresas de maior dimensão que existe maior capacidade (e necessidade) de estabelecimento de directrizes estratégicas claras, exigindo uma maior coordenação de acções, assumindo este factor maior relevância nestas empresas que nas empresas mais pequenas.

[376] Na medida em que os dados contabilísticos solicitados às empresas se referiam a 1999 ou 2000 e, apesar de existirem actualmente dados mais actualizados a este respeito, procurou-se manter a compatibilidade entre a informação efectivamente obtida e os dados com que a mesma seria comparada, o que justifica o recurso às Bases de Dados que se reportam, efectivamente, aos anos de 1999 ou 2000. A mesma lógica está igualmente subjacente à manutenção da análise em função da dimensão da empresa na base do Reg. 96/280/CE.

No total, as observações obtidas contêm 97 elementos que constam da lista das maiores empresas a operar em Portugal, sendo que, 70 observações correspondem a empresas que constam entre as 1.000 maiores a operar em Portugal (ou seja, 0,7% deste universo, sendo que, 35 delas estão entre as 500 maiores) e 27 das restantes observações estão entre as 1.500 maiores PME que operam em Portugal. Do total das 2.500 maiores empresas (entre as 1.000 GE e as 1.500 maiores PME) que operam em Portugal, a amostra representa 3,88% das mesmas[377].

Análise de Dados – Primeira Parte: Análise dos Factores de contingência, das Variáveis estruturais e apuramento da infra-estrutura estratégica

Análise dos Factores de Contingência (Humanos e Organizacionais) da Gestão

Quinn (1978) identifica vários aspectos críticos que influenciam a "postura estratégica" das organizações. Inspirados na classificação feita por este autor, destacaremos quatro domínios que, pela sua natureza, se revelam muito importantes para o estudo que desenvolveremos em matéria de análise empírica:

a importância da estrutura organizacional[378] como um todo, ou do seu estilo básico de gestão;
a postura internacional e as relações da empresa neste âmbito;
as relações com os governos e outros grupos de interesse externos à empresa (onde poderemos incluir as relações entre os detentores de capital – assumidos externos à empresa – e a gestão da empresa);
as relações pessoais e profissionais que reflectem mudança nas expectativas sociais e nos valores (aferidos, por exemplo, através dos estilos de liderança).

[377] Obtidos dividindo as 97 empresas da amostra que cumprem este requisito, pelas 2.500 empresas.
[378] Como afirmam Mintzberg et al (1995: 335): "*Structure, in our view, no more follows strategy than the left foot follows the right in walking. The two exist interdependently, each influencing the other. There are certainly times when a structure is redesigned to carry out a new strategy. But the choice of any new strategy is similarly influenced by the realities and potentials of the existing structure*".

O estudo a desenvolver terá por base estas variáveis, indagando possíveis relações entre elas no caso concreto das empresas nacionais e, também, tentando perceber até que ponto é que as mesmas revelam capacidade para influenciar a gestão estratégica das organizações.

O âmbito geográfico da actividade das empresas da amostra

Um importante factor característico da amostra tem a ver com o nível de envolvimento em operações internacionais (seja em matéria de clientes ou de fornecedores) que as empresas apresentam.

A maturidade dos negócios nos mercados domésticos conduz naturalmente as empresas a procurar a sua expansão internacional. Verifica-se que, nalguns casos, as empresas tornam-se mesmo globais, ao integrarem a sua estratégia ao nível mundial, em vez de prosseguirem com as estratégias multinacionais, normalmente consubstanciadas através do estabelecimento de subsidiárias em diferentes países que executam todas as actividades da sua cadeia de valor (Yip, 1989)[379]. Este modelo multinacional (também apelidada de multi-doméstico) é, todavia, questionado por vários autores (Hou et al, 1982; Levitt, 1983, Rugman, 2003)[380].

Autores como Douglas e Wind (1987)[381] afirmam que se podem considerar três etapas essenciais para que as empresas possam pensar em desenvolver estratégias mundiais: (i) o desenvolvimento de uma estratégia central "*core strategy*", que é normalmente a base da vantagem competitiva da empresa e, geralmente, é primeiro desenvolvida no país de origem da empresa; (ii) internacionalizar a estratégia central através da expansão internacional das actividades com as devidas adaptações aos mercados-alvo; (iii) globalizar essa estratégia internacional, integrando as suas estratégias em cada um dos mercados-alvo da sua expansão internacional.

[379] Citado em Mintzberg et al (1995)
[380] Citado em Mintzberg et al (1995).
[381] Citado em Mintzberg et al (1995).

Como se percebe, a averiguação desta realidade, relativamente ao tecido empresarial nacional reveste-se de uma importância acrescida, num momento em que a integração europeia e a globalização, aferida através das movimentações estratégicas de empresas com actividade internacional mais intensa, se apresentam como sérias ameaças ao sucesso, e mesma à sobrevivência, das empresas nacionais.

Neste sentido foi pedido às empresas que, nas suas respostas, indicassem o peso nos seus negócios e nas suas compras, respectivamente, dos Clientes e dos Fornecedores com que trabalhavam: no Mercado Nacional; nos outros países da Zona Euro; nos países da UE, fora da Zona Euro; nos outros países da Europa, não pertencentes ainda à UE; no mercado norte-americano; e no Resto do Mundo.

	Classificação da Empresa (Clientes)	Classificação da Empresa (Fornecedores)
Valid	176	172
Missing	9	13

Como se observa, das 185 observações consideradas, apenas podem ser consideradas, relativamente ao nível de envolvimento no comércio internacional, 176 empresas, no que respeita à avaliação desta questão quanto aos mercados de venda dos produtos da empresa, e 172 empresas, no caso dos mercados de abastecimento das empresas.

A análise das respostas em percentagem afigura-se mais complexa, dada a sua elevada disparidade de empresa para empresa. Neste sentido, optámos por classificar, relativamente a cada item, as empresas com base na seguinte ideia: (i) uma empresa é considerada operar quase exclusivamente no mercado nacional, sendo classificada como "Nacional", quando tem 90% ou mais dos seus clientes presentes no mercado doméstico e, simultaneamente, 80% ou mais dos seus fornecedores igualmente no mercado nacional; sempre que o critério anterior seja violado, na vertente clientes ou na vertente fornecedores, a situação deve ser analisada caso a caso; (ii) se os primeiros critérios forem violados, verificando-se que a maior percentagem de clientes ou de fornecedores

se apresenta na zona euro, então a empresa é classificada como eurodependente[382]; (iii) caso os dois critérios anteriores não se verifiquem, situando-se uma percentagem muito significativa dos clientes ou fornecedores em países da UE que não fazem parte do euro, a empresa é classificada como "UE Dependente"; (iv) finalmente, caso nenhum dos critérios anteriores seja satisfeito, a empresa será considerada como internacional[383].

De uma forma genérica, poderemos afirmar que a grande maioria da nossa amostra é composta por empresas "nacionais", ou seja, que têm mais de 90% das suas vendas concentradas no mercado nacional e mais de 80% das suas compras, igualmente no mercado nacional. Estas empresas representam 74,4% do total, no caso dos clientes e 49,4%, no caso dos Fornecedores, como se observa nos quadros abaixo apresentados.

Classificação da Empresa - Clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nacional	131	70,8	74,4	74,4
	Eurodependente	31	16,8	17,6	92,0
	UE Dependente	6	3,2	3,4	95,5
	Internacional	8	4,3	4,5	100,0
	Total	176	95,1	100,0	
Missing	N/D	9	4,9		
Total		185	100,0		

[382] Como se sabe, mesmo que os clientes ou fornecedores se situem apenas, ou maioritariamente, no mercado nacional, as transacções serão igualmente efectuadas em euros. Todavia, quando nos referimos a eurodependente, tal significa que uma percentagem significativa dos seus clientes ou fornecedores se situa noutros países da zona euro, para além de Portugal.

[383] Às empresas era igualmente questionada a percentagem de clientes e fornecedores com que trabalhavam oriundos de países da Europa que não faziam parte da UE. Entre estes encontram-se os PECO (Países da Europa Central e Oriental), sendo de considerar, talvez, que os mesmos representem, efectivamente, a maioria das operações das empresas que responderam informando que possuíam clientes ou fornecedores nesta classificação. Todavia, dado que apenas 29 empresas informaram ter clientes, e 33 delas informaram ter fornecedores, nesta região, sendo que, apenas 6 delas, em termos de clientes e 7 delas em termos de fornecedores apresentam valores algo significativos, decidimos não ser necessário criar uma classe própria neste sentido, englobando, em vez disso, estas empresas na classe "internacional", embora conscientes que, nestes casos mais importantes, o comércio seja feito, com forte probabilidade, em euros. Gostaríamos contudo de referir que, parece haver uma diferença muito significativa entre a situação de clientes e fornecedores oriundos desta parte da Europa pois, enquanto que os clientes mais representativos se situam num patamar de 25%, os Fornecedores atingem, em várias situações, 70% ou 80% do total. Situação análoga se passa para o caso do comércio com os EUA e o resto do mundo que, pela sua reduzida expressão na amostra, decidimos englobar numa outra classe que, conjuntamente com os outros países da Europa designámos por Internacional.

Para além disso, como seria de esperar, atendendo à forte concentração do nosso comércio internacional com a Europa, verifica-se que, nas empresas que fazem parte da amostra, 92% destas concentram o seu volume de negócios maioritariamente com clientes da Zona Euro, passando esta percentagem para 95,5%, quando se considera a UE como um todo.

Classificação da Empresa - Fornecedores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nacional	85	45,9	49,4	49,4
	Eurodependente	50	27,0	29,1	78,5
	UE Dependente	22	11,9	12,8	91,3
	Internacional	15	8,1	8,7	100,0
	Total	172	93,0	100,0	
Missing	N/D	13	7,0		
Total		185	100,0		

Igualmente relevante é o facto da dependência de mercados fornecedores europeus e, em particular, da zona euro, ser em maior grau do que a importância que vimos existir para os mercados de clientes. Como consta do quadro acima apresentado, apenas cerca de 50% das empresas informam depender quase exclusivamente de fornecedores nacionais, enquanto esta percentagem ascende, em termos cumulativos de mercado, a 78,5% e a 91,3%, respectivamente para a dependência de mercados fornecedores da zona euro e da União Europeia. Em matéria de mercados fornecedores, o papel do "resto do mundo" pode ser considerado marginal, embora com um peso ligeiramente superior ao evidenciado pela situação dos mercados de origem dos clientes das empresas da nossa amostra.

A fim de aprofundar o nosso conhecimento sobre esta matéria, procedeu-se à análise da inter-relação existente entre os mercados clientes e os mercados fornecedores, com o recurso a uma tabela de contingência, conforme abaixo se apresenta.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Classificação da Empresa - Clientes * Classificação da Empresa - Fornecedores	170	91,9%	15	8,1%	185	100,0%

170 empresas responderam simultaneamente às duas questões e constituem, desta forma, o número de elementos que são considerados para efeitos da tabela de contingência que a seguir se apresenta.

Classificação da Empresa - Fornecedores * Classificação da Empresa - Clientes Crosstabulation

			Classificação da Empresa - Clientes				
			Nacional	Eurodependente	UE Dependente	Internacional	Total
Classificação da Empresa - Fornecedores	Nacional	Count	74	5	2	3	84
		Expected Count	62,3	14,8	3,0	4,0	84,0
		% within Classificação da Empresa - Fornecedores	88,1%	6,0%	2,4%	3,6%	100,0%
		% within Classificação da Empresa - Clientes	58,7%	16,7%	33,3%	37,5%	49,4%
		% of Total	43,5%	2,9%	1,2%	1,8%	49,4%
		Adjusted Residual	4,1	-4,0	-,8	-,7	
	Eurodependente	Count	24	20	1	4	49
		Expected Count	36,3	8,6	1,7	2,3	49,0
		% within Classificação da Empresa - Fornecedores	49,0%	40,8%	2,0%	8,2%	100,0%
		% within Classificação da Empresa - Clientes	19,0%	66,7%	16,7%	50,0%	28,8%
		% of Total	14,1%	11,8%	,6%	2,4%	28,8%
		Adjusted Residual	-4,8	5,0	-,7	1,4	
	UE Dependente	Count	16	2	3	1	22
		Expected Count	16,3	3,9	,8	1,0	22,0
		% within Classificação da Empresa - Fornecedores	72,7%	9,1%	13,6%	4,5%	100,0%
		% within Classificação da Empresa - Clientes	12,7%	6,7%	50,0%	12,5%	12,9%
		% of Total	9,4%	1,2%	1,8%	,6%	12,9%
		Adjusted Residual	-,2	-1,1	2,8	,0	
	Internacional	Count	12	3	0	0	15
		Expected Count	11,1	2,6	,5	,7	15,0
		% within Classificação da Empresa - Fornecedores	80,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Classificação da Empresa - Clientes	9,5%	10,0%	,0%	,0%	8,8%
		% of Total	7,1%	1,8%	,0%	,0%	8,8%
		Adjusted Residual	,5	,3	-,8	-,9	
Total		Count	126	30	6	8	170
		Expected Count	126,0	30,0	6,0	8,0	170,0
		% within Classificação da Empresa - Fornecedores	74,1%	17,6%	3,5%	4,7%	100,0%
		% within Classificação da Empresa - Clientes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	74,1%	17,6%	3,5%	4,7%	100,0%

Em termos meramente descritivos, apuramos uma realidade que julgamos não ser muito distante daquela que apresenta o universo das empresas nacionais. Assim, verificamos que: (i) 74,1% das empresas da nossa amostra têm no mercado nacional a quase exclusividade dos seus clientes, enquanto apenas 49,4% do total de empresas da amostra satisfazem quase exclusivamente[384] no mercado nacional a totalidade das suas compras; (ii) os outros países da zona euro representam a segunda fonte de abastecimento para as empresas da amostra, sendo para 28,8% destas o principal mercado de origem da quase exclusividade dos seus fornecedores. Todavia, analisada esta questão na perspectiva de dinâmica comercial, verifica-se que, apenas 17,6% das empresas da amostra afirmam vender quase exclusivamente para mercados da zona euro que não seja Portugal; (iii) os países da UE fora do euro e o resto do mundo constituem mercados de escoamento de produtos, em quase exclusividade, apenas para cerca de 8,2% das empresas da amostra, embora constituam mercados abastecedores principais para cerca de 21,7% das empresas.

Estas ideias reforçam o preconizado por Rugman (2003) que defende que a estratégia das empresas que actuam nos mercados internacionais é, sobretudo, uma estratégia de âmbito regional, onde os blocos económicos a que as empresas pertencem assumem uma relevância decisiva na sua implantação e expansão, contrariamente à ideia de estratégias verdadeiramente globais que apenas são praticadas, efectivamente, por poucas empresas a uma escala mundial. Todavia, esta ideia evidencia também o reforço da importância estratégica que deriva da alteração dos pressupostos de funcionamento em que operam as organizações empresariais portuguesas no seio da UE, como resultado de desenvolvimentos no processo de integração como é o caso do Acto Único Europeu, da União Económica, da introdução da moeda única ou, mais recentemente, do próprio processo de alargamento.

Além disso, na medida em que a nossa amostra incide sobretudo em médias e grandes empresas, este factor deverá assumir uma importância ainda maior, não obstante se verifique que uma parte considerável desta amostra é constituída por empresas que

[384] Como definido, em mais de 80%.

operam quase exclusivamente no território nacional, seja em matéria de clientes, seja em matéria de fornecedores.

De uma maneira geral, estes factos vêm reforçar ainda mais a importância estratégica que deriva da introdução do euro para o negócio destas empresas. Todavia, paradoxalmente, esta concentração dos negócios das empresas nacionais, para além de reforçar a importância da geografia económica europeia, em matéria da estratégia das empresas nacionais, parece suportar igualmente a nossa ideia relativa a uma falta generalizada de estratégia empresarial, na medida em que ela parece ser expressão de um forte sinal, que aponta no sentido de uma extrema concentração de mercado – bem como de alguma falta de dinamismo em matéria de internacionalização – das empresas da amostra, nomeadamente quando se pensa nos mercados para além da UE e, em particular, quando se trata, como é o caso, de um grande número de empresas de Média e Grande Dimensão[385].

Em suma, a extrema dependência que parece registar-se no caso das empresas da amostra, relativamente aos mercados da UE como fornecedora, mas a fraca representatividade em matéria de vendas que os mercados da UE (e, em particular, os mercados da zona euro) representam para a generalidade das empresas portuguesas da amostra – com um peso significativo de Médias e Grandes Empresas – é, em nosso entender, mais um facto revelador da fraca performance estratégica destas organizações, traduzido, *a posteriori*, como vimos no início do presente capítulo, numa evolução exígua e pouco clara das quotas de mercado e do padrão de especialização do comércio externo português.

A aplicação de uma tabela de contingência aos dados disponíveis, permite perceber em maior profundidade a relação entre o facto da empresa operar em determinados mercados clientes e isso poder determinar de algum modo os mercados fornecedores, ou vice-versa. Do nosso exemplo, é possível retirar as seguintes conclusões apriorísticas, relativamente às empresas observadas na nossa amostra: (i) 58,7% das empresas que

[385] Esta ideia acaba por ser de alguma maneira comprovada pelo carácter errático e algo desapontador que vêm manifestando o padrão de especialização das exportações portuguesas, de uma maneira geral e no comércio intracomunitário, em particular.

têm no mercado nacional a quase totalidade, ou mesmo a totalidade, dos seus clientes, recorrem também ao mercado nacional para encontrar a totalidade (ou quase totalidade) dos seus fornecedores; (ii) em sentido inverso, verificamos que 88,1% das empresas que utilizam quase exclusivamente fornecedores nacionais têm no mercado nacional a totalidade dos seus clientes; (iii) A grande maioria (66,7%) das empresas que trabalham quase exclusivamente para clientes situados nos outros mercados do euro encontra também, em condições de quase exclusividade, nos outros países do euro (ou seja, excluindo Portugal), os seus mercados abastecedores. Todavia, estas empresas representam apenas 40,8% do total de empresas da amostra que utiliza os outros países da zona euro como principais mercados abastecedores; (iv) 49% das empresas eurodependentes em matéria de fornecimentos encontram no mercado nacional a quase totalidade dos seus clientes; (v) Apesar de serem poucas as empresas da amostra que recorrem aos mercados dos outros países da UE não pertencentes ao euro, bem como aos outros países do mundo, quer em matéria de clientela, quer em matéria de fornecedores, parece haver uma situação generalizada em que o recurso a estes mercados para efeitos de fornecimento é sinal da localização dos principais mercados clientes também em "mercados não-euro", e vice-versa, ou seja, de uma forma genérica, o facto das empresas concentrarem fora do mercado nacional a maior parte das suas vendas parece estar ligado igualmente a uma maior dependência de fornecedores oriundos de fora do mercado nacional[386].

Afim de percebermos melhor a relação entre estas duas variáveis: mercados clientes e mercados fornecedores, recorremos à aplicação dos testes do qui-quadrado e da verosimilhança aos dados obtidos, que resultou na seguinte informação:

[386] Apesar disso, como referido, é importante ter presente que o número de observações para os mercados para além da zona euro é reduzido, o que pode deturpar esta observação apriorística. Não obstante, um facto evidente é o de que, cerca de 85% do nosso comércio exterior é feito com outros países da UE, o que acaba por ser reflectido na amostra obtida.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,543[a]	9	,000
Likelihood Ratio	35,804	9	,000
Linear-by-Linear Association	1,373	1	,241
N of Valid Cases	170		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,53.

A utilização do Qui-quadrado de Pearson, apesar da expressividade (quer em valor, quer em significância) que o mesmo parece apresentar relativamente aos dados em análise, não se afigura a medida mais adequada, tendo em atenção o reduzido número de observações para algumas das associações evidenciadas na tabela de contingência obtida[387]. Neste sentido, cf. Reis et al (1997) poderá ser necessário proceder à fusão de algumas classes de uma ou das duas variáveis.

Apesar de, através da computação da soma dos resíduos estandardizados, podermos chegar à conclusão que a classe "internacional" não interfere com o teste da independência[388], a sua exclusão levar-nos-ia a considerar a mesma situação para a classe "UE Dependente", sendo que a exclusão seguinte da mesma – devido a problemas que se manteriam no teste do qui-quadrado – nos conduziria a uma situação pouco interessante em termos da análise preconizada, mais que não fosse pela redução do número de observações da amostra. Assim, em alternativa, optámos por fundir estas duas classes: "UE Dependente" e "Internacional", numa classe única que apelidámos de

[387] Nomeadamente, todos aqueles que apresentam um número observado inferior a 5. Cf. Reis et al (1997: 244): "*Tal como no teste de aderência do Qui-quadrado, é necessário que se verifiquem certas condições, de forma a que se possam aceitar os resultados obtidos. Embora não haja unanimidade entre diferentes autores, pode-se estabelecer, para que o teste do Qui-quadrado de independência seja aplicável, o seguinte: (a) Não mais de 20% das células tenham frequência esperada estimada inferior a 5 (isto é, não mais de 20% (...)); (b) Não exista qualquer célula com valor esperado inferior a 1 (...).*" Alternativamente, tal como proposto em Pestana e Gageiro (2000), se somássemos os quadrados dos resíduos estandardizados e os abatêssemos ao Qui-quadrado de Pearson obtido, continuaríamos a ter uma estatística de valor significativo para poder concluir acerca da rejeição da hipótese nula, ou seja, acerca da aceitação da hipótese de dependência entre as variáveis em observação. Poderíamos rearranjar a amostra, eliminando da mesma as observações menos significativas, que as conclusões sobre estas duas variáveis não se alterariam por esse facto.

[388] Ao nível dos Fornecedores, a soma do quadrado dos resíduos estandardizados ajustados seria 1,79, dado por $[0,5^2+0,3^2+(-0,8)^2+(-0,9)^2]$, enquanto que ao nível dos clientes, o valor deste indicador seria de 5,05, dado por $[(-0,7)^2+1,4^2+0^2+(-0,9)^2]$. Qualquer destes valores subtraídos ao valor do teste do qui-quadrado não modificariam a rejeição da independência entre as duas variáveis em observação, quer pelo valor obtido, quer pelo nível de significância encontrado para o valor em questão.

"UE + Internacional"[389]. A tabela de contingência que resulta desta alteração é a que a seguir se apresenta:

Classificação da Empresa - Fornecedores * Classificação da Empresa - Clientes Crosstabulation

			Classificação da Empresa - Clientes			
			Nacional	Eurodependente	UE+Int	Total
Classificação da Empresa - Fornecedores	Nacional	Count	74	5	5	84
		Expected Count	62,3	14,8	6,9	84,0
		% within Classificação da Empresa - Fornecedores	88,1%	6,0%	6,0%	100,0%
		% within Classificação da Empresa - Clientes	58,7%	16,7%	35,7%	49,4%
		% of Total	43,5%	2,9%	2,9%	49,4%
		Adjusted Residual	4,1	-4,0	-1,1	
	Eurodependente	Count	24	20	5	49
		Expected Count	36,3	8,6	4,0	49,0
		% within Classificação da Empresa - Fornecedores	49,0%	40,8%	10,2%	100,0%
		% within Classificação da Empresa - Clientes	19,0%	66,7%	35,7%	28,8%
		% of Total	14,1%	11,8%	2,9%	28,8%
		Adjusted Residual	-4,8	5,0	,6	
	UE+Int	Count	28	5	4	37
		Expected Count	27,4	6,5	3,0	37,0
		% within Classificação da Empresa - Fornecedores	75,7%	13,5%	10,8%	100,0%
		% within Classificação da Empresa - Clientes	22,2%	16,7%	28,6%	21,8%
		% of Total	16,5%	2,9%	2,4%	21,8%
		Adjusted Residual	,2	-,7	,6	
Total		Count	126	30	14	170
		Expected Count	126,0	30,0	14,0	170,0
		% within Classificação da Empresa - Fornecedores	74,1%	17,6%	8,2%	100,0%
		% within Classificação da Empresa - Clientes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	74,1%	17,6%	8,2%	100,0%

Do cruzamento da informação, agrupada conforme o anteriormente referido, parece tornar-se mais relevante a seguinte ideia: as empresas que utilizam a maior parte de fornecedores no mercado nacional (que correspondem a 49,4% do total da amostra) apresentam pouca capacidade de atrair clientes nos mercados exteriores[390], sejam os de

[389] Este mesmo tipo de raciocínio será aquele que utilizaremos em futuras situações que considerarmos que poderemos ganhar em informação obtida caso se proceda à agregação de classes que, isoladamente, não apresentem características de representatividade e significância em termos da amostra obtida.

[390] Em conjunto, considerando os outros mercados de países da zona euro, dos países da UE não aderentes ao euro, e o resto do mundo, as empresas que conseguem ir buscar a maioria dos seus clientes fora do

outros países da zona euro, sejam os de outros países da UE ou mesmo fora deste espaço económico. Pelo contrário, as empresas que apresentam clientes maioritariamente fora do mercado nacional, parecem privilegiar como principais fontes de abastecimento fornecedores localizados nos mercados externos.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,238[a]	4	,000
Likelihood Ratio	27,928	4	,000
N of Valid Cases	170		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,05.

A relação entre a origem dos mercados abastecedores e dos mercados onde se localizam os principais clientes fica agora mais evidente com a realização do teste de hipóteses do qui-quadrado. O valor assumido pela estatística do qui-quadrado (29,238) e a sua significância ($\alpha < 0{,}005$) levam-nos a rejeitar a hipótese nula e, assim, a confirmar a dependência entre as duas variáveis, facto que é igualmente confirmado pelo rácio de verosimilhança.

Como referido anteriormente, a análise das medidas de direccionalidade e de simetria, permitem-nos aprofundar o conhecimento acerca da relação entre estas duas variáveis. Dado que se está na presença de duas variáveis nominais, a análise acerca da existência de um tipo de dependência simétrica é feita com base na análise do Lambda Simétrico, enquanto que a análise acerca da existência de uma relação assimétrica entre as variáveis, ou seja, se há uma variável dependente e outra independente, será feita com recurso à análise do Lambda simétrico e assimétrico ou da estatística do tau de Goodman e Kruskal.

Estas medidas de associação direccionais utilizam a redução proporcional do erro afim de indagar sobre a possibilidade de uma explicação simétrica ou unidireccional entre as variáveis. A aplicação das estatísticas em questão - que utilizam as distribuições

mercado nacional, recorrendo maioritariamente a fornecedores nacionais, correspondem a 5,8% das empresas da amostra, ou seja, apenas a 10 empresas, num total de 170 classificadas para estes item.

marginais das variáveis – para a análise das variáveis em estudo, fornece-nos os seguintes resultados:

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,115	,034	3,083	,002
		Classificação da Empresa - Clientes Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Classificação da Empresa - Fornecedores Dependent	,174	,053	3,083	,002
	Goodman and Kruskal tau	Classificação da Empresa - Clientes Dependent	,124	,047		,000[d]
		Classificação da Empresa - Fornecedores Dependent	,097	,034		,000[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

No presente caso, as medidas de associação baseadas na redução proporcional do erro de previsão (ou direccionais) apresentam, de uma maneira geral, níveis de significância inferiores a 0,005, o que, sendo valores abaixo dos 1%, nos levam a rejeitar a hipótese de não associação entre as duas variáveis em questão. Além disso, este facto permite-nos afirmar que existe uma redução do erro de previsão de 11,5% (como se observa pelo lambda simétrico) quando se procura saber qual a situação de uma variável, conhecendo a outra (e numa perspectiva simétrica) a qual é estatisticamente significativa (ou seja, não se fica a dever a erros amostrais).

Por seu turno, a análise do *assymptotic standard error*, para um intervalo a 95% para o lambda, permite afirmar que há 95% de confiança em como o verdadeiro valor de lambda se situe entre os 0,1830 e os 0,047[391]. Estas mesmas ideias podem ser corroboradas pela análise das demais medidas de associação as quais, de uma maneira geral, parecem evidenciar que haverá uma interacção mútua entre a escolha dos mercados clientes e fornecedores, embora esta relação não seja muito expressiva. Das medidas observadas, apenas o lambda parece evidenciar a ideia de que a variável mercados clientes não pode ser explicada com significado pela variável mercados

[391] Estes valores resultam do cálculo: 0,115±2(0,034).

fornecedores. Como se compreende, do ponto de vista da gestão, esta inferência poderá ser entendida com uma certa lógica.

A constatação prática desta realidade permite tecer, pelo menos, três hipóteses que, no domínio da gestão pura, mereceriam alguns trabalhos de pesquisa futura para apurar do seu sentido na realidade em estudo, a saber: (i) se se trata de um problema de qualidade da oferta dos fornecedores nacionais, os quais não têm capacidade para oferecer em qualidade, pelo menos ao nível da exigência dos mercados externos, o que constitui um factor limitador da capacidade de oferta dos seus clientes internos, nos mercados internacionais; (ii) se se trata de um problema de exigência da procura dos clientes nacionais, dado que as empresas de origem nacional não têm capacidade de oferta internacional dos seus produtos, pelo que se contentam com os seus fornecedores nacionais que lhes fornecem matérias de qualidade suficiente para satisfazer os mercados nacionais; (iii) ou, finalmente, se se trata de um mero problema de gestão das empresas nacionais, dado que, apesar dos fornecedores nacionais oferecerem em qualidade, as empresas clientes nacionais não têm capacidade de criação de valor no sentido de aproveitamento das oportunidades que se lhes oferecem nos mercados internacionais.

A análise acima realizada pode ser reforçada com o recurso às medidas de associação baseadas nas estatísticas do Qui-quadrado, as quais, dado se estar na presença de variáveis nominais, consistem no "V" de Cramer e no Coeficiente de Contingência[392].

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,415	,000
	Cramer's V	,293	,000
	Contingency Coefficient	,383	,000
N of Valid Cases		170	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

[392] O Phi, tendo o mesmo significado, é mais adequado para tabelas de contingência 2X2.

Da análise do Coeficiente de Contingência[393] (ou C de Pearson), é possível perceber-se a existência de uma relação moderada entre as duas variáveis (mercados onde se localizam os principais clientes e onde se localizam os principais fornecedores). Porém, a análise do "V" de Cramer aponta já no sentido de uma relação menos expressiva, embora igualmente inequívoca, entre ambas[394]. Esta relação, atendendo aos níveis de significância evidenciados (inferiores a 0,05) deixam perceber uma associação estatisticamente forte e, assim, confirmam que a relação apurada, apesar de moderada, não se fica a dever a quaisquer erros amostrais.

O carácter familiar das empresas da amostra

Um outro dado interessante em termos das empresas da nossa amostra tem a ver com a sua consideração como **familiares ou não familiares**. Como já referimos, entre as várias razões apontadas para a reduzida dimensão das empresas em Portugal uma das principais tem a ver com a propriedade familiar, superior a 70% do total (Porter, 1994). Este é um factor que consideramos crucial, nomeadamente quando se pensa em termos de gestão estratégica, sabendo que, no caso das empresas familiares, as estratégias, quando existem, são muitas vezes elaboradas tendo em conta a família, ou em função dela. Neste tipo de empresas, as estratégias familiares e as estratégias empresariais

[393] O coeficiente de contingência apresenta um valor de 0,430, num máximo possível de 0,8165, ou seja: $\left(\sqrt{\frac{3-1}{3}}\right), onde\ 3 = \min(n^o\ linhas; n^o\ colunas)$. Recorde-se que, para as restantes medidas de simetria, quanto mais próximo de 1 as mesmas se situarem, mais forte é a relação entre as variáveis em análise.

[394] Recorde-se que o *"V" de Cramer* é obtido pela equação: $\sqrt{\frac{\chi^2}{n(q-1)}}$, onde *n* corresponde ao número de elementos da amostra e *q* corresponde ao menor número entre as linhas e colunas da tabela de contingência. Por outro lado, como decorre dos cálculos do Coeficiente de Contingência (Cf. Pestana e Gageiro, 2000), a intensidade máxima da relação entre as variáveis será dada pelo quociente entre a expressão $\sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2+n}}$ e a expressão $\sqrt{\frac{q-1}{q}}$. Assim, a intensidade máxima entre as duas variáveis no caso actual poderá ser de 0,469. No caso vertente, este indicador assume um valor de 0,383, o que pode ser considerado um valor interessante, todavia, como decorre do indicador de significância, de uma forma não significativa do ponto de vista estatístico, pelo que a inferência para o universo, quanto à relação entre as duas variáveis, aferida através deste indicador, não é possível de ser efectuada, ou indica a existência de uma relação fraca entre as duas variáveis.

tendem a desenvolver-se de modo articulado sendo, habitualmente, a família protagonista de ambas (Guerreiro, 1997).

Neste domínio, mais que considerar se a maioria do capital é, ou não, detido por elementos de uma determinada família – normalmente um dos principais critérios usados para avaliar se uma empresa é ou não familiar (Guerreiro, 1997) -, interessou-nos analisar se a gestão se encontrava, de alguma forma, dependente da vontade de uma família. Assim, mesmo que o capital não seja, directa ou indirectamente, detido, na sua maioria, pelos membros de uma família, a empresa poderá ser considerada familiar se a sua gestão depender, regularmente, da vontade expressa dos elementos de uma família.

Das 185 empresas que constam da amostra operacional conseguida a partir das 215 respostas obtidas, apenas uma delas não forneceu resposta a esta questão. Das restantes 184 respostas válidas, verificamos que apenas 28,8% das empresas da amostra (correspondente a 53 respostas das 184 válidas), se consideram empresas familiares. Como já referimos anteriormente, este é claramente um número inferior àquilo que se estima ser a realidade nacional, onde as empresas familiares contam com cerca de 70% das PME existentes. Todavia, esta situação pode também ser o resultado da maior representatividade das Médias e Grandes Empresas na nossa amostra.

Empresa Familiar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	131	70,8	71,2	71,2
	Sim	53	28,6	28,8	100,0
	Total	184	99,5	100,0	
Missing	N/D	1	,5		
Total		185	100,0		

Os pequenos negócios são normalmente negócios de família (Porter, 1994). Geralmente existe o fundador do negócio que iniciam aventuras empreendedoras e depois, mesmo quando o negócio assume dimensões superiores, normalmente voltam-se para os outros elementos da família: seja para obterem apoio no desenvolvimento do negócio, ou seja

para reforçarem a base financeira do mesmo (Wheelen e Hunger, 1995). Mesmo quando é preciso membros para gerir a empresa, o empresário (fundador) recorre, geralmente, aos elementos da sua família, como forma de não diminuir o seu poder e pagar o menos possível (Guerreiro, 1997).

Como se observa, uma das ideias prevalecentes é a de que se pode falar numa relação directa e potencial existente entre a **dimensão e a característica familiar da empresa**. Em teoria, seremos levados a pensar que, quanto maior a dimensão da empresa, mais difícil será que a mesma mantenha a sua característica raiz familiar[395]. Não querendo dizer que uma empresa familiar não possa apresentar sistemas de gestão e estruturas organizacionais mais complexas e, portanto, crescer, na prática constata-se que a grande maioria das empresas familiares se enquadram na característica de PME.

Por tudo isto, apesar de se tratarem de dois factores de contingência, decidimos investigar o que é possível dizer sobre este assunto, no que concerne às empresas da amostra. A relação que se venha a verificar poder estabelecer entre estas duas variáveis, por tudo o que aqui foi referido, revela-se, em nosso entender, muito importante para aferição do potencial estratégico associado às empresas em Portugal.

A forma talvez mais directa de avaliar esta relação (entre dimensão e o tipo de empresa) para as empresas da amostra em estudo será através da análise das tabelas de contingência. Nesse sentido, produzimos uma tabela de contingência relacionando a dimensão com o facto de a empresa ser ou não considerada familiar, tendo-se obtido o seguinte resultado:

[395] Embora se possam considerar excepções, na medida em que existem importantes empresas, de grande dimensão – desde a indústria aos serviços -, que mantêm a sua característica familiar.

Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE * Empresa Familiar Crosstabulation

			Empresa Familiar		
			Não	Sim	Total
Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	Pequena	Count	31	24	55
		Expected Count	39,2	15,8	55,0
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	56,4%	43,6%	100,0%
		% within Empresa Familiar	23,7%	45,3%	29,9%
		% of Total	16,8%	13,0%	29,9%
		Adjusted Residual	-2,9	2,9	
	Média	Count	55	22	77
		Expected Count	54,8	22,2	77,0
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	71,4%	28,6%	100,0%
		% within Empresa Familiar	42,0%	41,5%	41,8%
		% of Total	29,9%	12,0%	41,8%
		Adjusted Residual	,1	-,1	
	GE	Count	45	7	52
		Expected Count	37,0	15,0	52,0
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	86,5%	13,5%	100,0%
		% within Empresa Familiar	34,4%	13,2%	28,3%
		% of Total	24,5%	3,8%	28,3%
		Adjusted Residual	2,9	-2,9	
Total		Count	131	53	184
		Expected Count	131,0	53,0	184,0
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	71,2%	28,8%	100,0%
		% within Empresa Familiar	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	71,2%	28,8%	100,0%

Verifica-se que 43,6% das Pequenas Empresas se consideram familiares, enquanto apenas 28,6% das Médias e 13,5% das Grandes Empresas (GEs) se classificam desta forma. Por outro lado, das empresas que responderam poder ser consideradas familiares, 45,3% são Pequenas, 41,5% são Médias Empresas e apenas 13,2% são GEs[396]. Comparativamente, entre as empresas que dizem não ser familiares, apenas 23,7% são Pequenas, 42% são Médias Empresas e 34,4% são GEs, correspondendo as empresas

[396] Com a reclassificação originada pela Recomendação de 06/05/2003, as proporções passam a ser de 52,8%, 34% e 13,2%, respectivamente para as pequenas, para as médias e para as grandes empresas (Vide Adenda ao Capítulo).

não familiares a 56,4% das Pequenas Empresas, a 71,4% das Médias Empresas e a 86,5% das GEs.

Da análise dos dados acima expostos, parece poder falar-se, como suspeitávamos, na existência de uma certa relação inversa entre a dimensão da empresa e a sua gestão familiar, no sentido em que, quanto maior é a dimensão da empresa, menor apetência parece existir para que a mesma ser considerada uma empresa familiar. Estes mesmos resultados podem ser avaliados em termos de estatísticas de independência e de medidas de simetria, conforme a seguir se apresenta, que confirmam, deste modo, as ideias que tinham sido referidas a este respeito pelos diversos autores mencionados.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,871[a]	2	,003
Likelihood Ratio	12,370	2	,002
N of Valid Cases	184		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,98.

A análise dos testes do Qui-quadrado acerca da dependência ou independência entre as variáveis permite concluir, com significância estatística, no sentido da dependência entre ambas as variáveis em análise, qualquer que seja a estatística utilizada.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,013	,042	,295	,763
		Empresa Familiar Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Dependent	,019	,063	,295	,763
	Goodman and Kruskal tau	Empresa Familiar Dependent	,065	,034		,003[d]
		Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Dependent	,029	,016		,005[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

Já a análise do sentido da associação entre as variáveis Dimensão e Empresa Familiar permite perceber que não se pode falar da existência de uma relação simétrica entre ambas, conforme expressa, quer o reduzido valor do lambda simétrico, quer a sua significância que não é estatisticamente significativa.

Em suma, como resulta da análise do tau de Goodman-Kruskal, parece ser possível reduzir muito ligeiramente o erro de previsão se uma empresa é ou não familiar, a partir do conhecimento da sua dimensão (neste caso concreto, a dimensão permite reduzir o erro de previsão se uma empresa é ou não familiar, em cerca de 6,5%)[397].

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,254	,003
	Cramer's V	,254	,003
	Contingency Coefficient	,246	,003
N of Valid Cases		184	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

A análise das medidas de associação derivadas do Qui-quadrado permite, todavia, corroborar as nossas ideias acerca da fraca intensidade da relação entre a dimensão e o facto de uma empresa ser ou não uma empresa familiar. Chegar-se-á a esta conclusão, quer pela análise dos valores que assumem o "V" de Cramer, ou o Coeficiente de Contingência, sendo, todavia, esta relação comprovada do ponto de vista estatístico, conforme denotam os níveis de significância destas estatísticas, em todos os casos apontando para a verificação desta relação com níveis de confiança superiores a 99%.

Ou seja, acabou por ficar demonstrado, quer pela análise das estatísticas apuradas, quer pela simples análise descritiva dos dados obtidos, que uma empresa não pode ser considerada familiar ou não familiar, apenas porque se sabe a sua dimensão. Todavia, em princípio, é possível dizer com algum fundamento estatístico, que há uma relação

[397] Repare-se que o nível de significância permite dizer que esta constatação relativamente ao erro de previsão é verdade em mais de 99% dos casos.

efectiva entre dimensão e o carácter familiar das empresas, mostrando as empresas familiares uma tendência razoável (com correlações que apontam para cerca de 0,25) para apresentar uma dimensão inferior relativamente às empresas não familiares.

Estas conclusões, reforçando a análise empírica efectuada com a tabela de contingência apresentada, talvez possam ser melhor retiradas ao contrário. Ou seja, caso estejamos perante empresas de média ou grande dimensão, a probabilidade das mesmas serem empresas familiares será muito reduzida, facto que se compreende, se associado a questões práticas relacionadas com as exigências de capital em função da dimensão da empresa, ainda, às complexidades da gestão, que são crescentes com o aumento da dimensão das empresas, aspectos que tornam menos fácil a manutenção do poder no seio de uma família.

A qualificação dos recursos humanos nas empresas da amostra

Qualquer processo de implementação de uma estratégia envolve uma série de sub-actividades que podem ser consideradas, principalmente, de cariz administrativo (Andrews, 1980)[398]. Em primeiro lugar deve ser concebida uma estrutura organizacional adequada para garantir uma boa performance em matéria das tarefas desempenhadas[399]. Em segundo lugar, esta estrutura deve estar assente em recursos humanos competentes para desempenhar as tarefas concebidas da maneira mais eficiente possível[400]. De entre estes recursos humanos, as competências em matéria de gestão (em sentido lato) mostram-se fundamentais para assegurar condições de sucesso das empresas.

"While top managers (...) focus on finance and technology often overshadows the task of developing the scarcest resource of all – capable managers. But if there is one key to

[398] Citado em Mintzberg et al, 1995.
[399] Como refere Chandler (1962) "*It is well recognized that major organizational changes are an integral part of strategy*". Neste sentido, Mintzberg refere que "*Sometimes they constitute a strategy themselves, sometimes they may precede and/or precipitate a new strategy, and sometimes they help to implement a strategy*" (Mintzberg et al, 1995).
[400] "*The first step in successfully managing complexity is to tap the full range of available talent*" (Bartlett e Ghoshal, 1990 in Mintzberg et al, 1995: 385)

regaining control of companies that operate in fast-changing environments, it is the ability of top management to turn the perceptions, capabilities and relationships of individual managers into the building blocks of the organization" (Bartlett e Ghoshal, 1990)

Neste sentido, consideramos essencial perceber, relativamente às empresas da nossa amostra, qual a estrutura organizacional que as caracteriza e, igualmente, em que base humana – em matéria de qualificação – é que essa estrutura assenta.

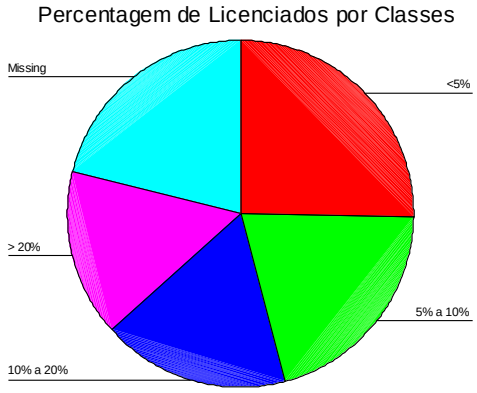
Um indicador que consideramos crucial como característico da gestão das empresas nacionais, no domínio supra-referido, tem a ver com a **percentagem de licenciados nos quadros de pessoal** das empresas. No nosso inquérito tratámos esta questão pedindo às empresas que indicassem a percentagem de licenciados ao seu serviço, por escalões etários[401]. Todavia, para efeitos do presente trabalho, preocupar-nos-emos apenas em analisar o nível de emprego de licenciados no total de trabalhadores das empresas, tentando, posteriormente, perceber se é possível discernir alguma relação estatisticamente relevante entre esta variável e o estilo de liderança característico de cada uma das empresas analisadas.

Afim de tornarmos operacional a informação disponibilizada pelas empresas da amostra, relativamente a este indicador, decidimos organizá-la por grupos, tendo optado por agrupá-la em quatro classes que, doravante, passarão a constituir o alvo da nossa análise. Os dados apurados encontram-se resumidos no quadro e gráfico apresentados abaixo.

[401] Embora esta possa não ser a forma mais adequada de aferir o potencial humano das organizações, pois existirão uma série de qualificações informais que podem fazer com que, mesmo evidenciando uma reduzida percentagem de licenciados ao serviço, as empresas possuam competências centrais assentes nas qualificações informais dos seus recursos humanos, por certo ela constituirá a forma viável mais objectiva de o fazer neste contexto. Independentemente de questões práticas e outras subjectivas, o grau académico deveria ser um bom indiciador, quer da existência de elementos com competências nos postos-chave da empresa, quer da existência de uma reserva humana com competências para aprender de forma permanente e, assim, garantir o sucesso da empresa a prazo.

Percentagem de Licenciados por Classes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5%	47	25,4	32,2	32,2
	5% a 10%	38	20,5	26,0	58,2
	10% a 20%	32	17,3	21,9	80,1
	> 20%	29	15,7	19,9	100,0
	Total	146	78,9	100,0	
Missing	N/D	39	21,1		
Total		185	100,0		



Apenas 146 empresas responderam a esta questão. Perto de um terço das empresas com resposta válida a esta questão (a classe modal) afirmam ter menos de 5% de licenciados no seu quadro de pessoal. A segunda classe mais representada é a das empresas com uma percentagem de licenciados no total de trabalhadores que oscila entre os 5% e os 10% . No seu conjunto, 58,2% das empresas afirma ter, nos seus quadros de pessoal, menos de 10% de licenciados ao seu serviço, enquanto 80,1% das empresas admitem que este valor não ultrapassa os 20% do total de colaboradores ao seu serviço[402].

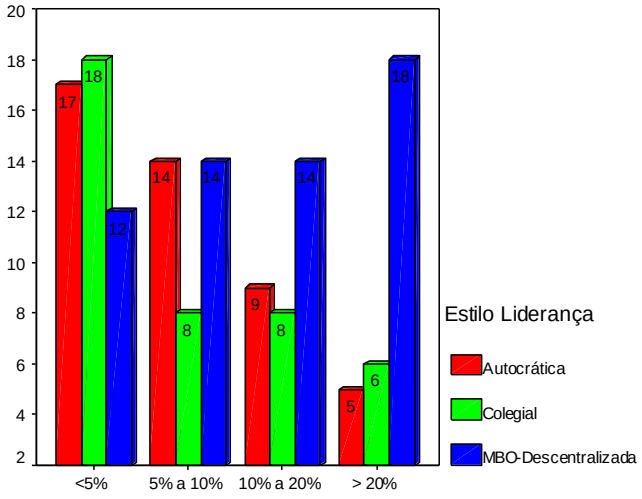
[402] Na prática, não indagámos acerca das competências destes licenciados perante as funções que os mesmos desempenhavam, ou seja, não aferimos se os licenciados se encontravam a exercer as funções para as quais as suas licenciaturas atribuiriam as devidas qualificações ou se, pelo contrário, estes não desempenhavam funções para as quais as suas licenciaturas os teriam preparado. Todavia, sabe-se que, em muitas empresas, existem licenciados a desempenhar funções para as quais a sua licenciatura de pouco serve, ou mesmo, a desempenhar funções para as quais se encontram claramente sobrequalificados. Cf. Expresso Emprego de 25 de Junho de 2005, pág. 3: "*Cada vez mais, os empregadores querem pessoas com licenciatura para determinadas funções, para as quais, há cinco ou seis anos, não se exigia mais que o 12º ano de escolaridade, adianta Ana Loya, administradora-executiva da Ray Human Capital, empresa de selecção e recrutamento...*".

Uma relação importante de ser analisada é a que se refere à possível interdependência entre a **percentagem de licenciados ao serviço de cada empresa e o seu estilo de liderança**: em particular, será importante tentar compreender se as empresas com maior percentagem de licenciados ao seu serviço, apresentam estilos de liderança mais "democráticos" e vice-versa.

A análise desta questão, para a amostra trabalhada, passa pela construção de uma tabela de contingência que relaciona precisamente estas duas variáveis: estilo de liderança e percentagem de licenciados ao serviço da organização, conforme quadro que a seguir se apresenta.

Percentagem de Licenciados por Classes * Estilo Liderança Crosstabulation

			Estilo Liderança			
			Autocrática	Colegial	MBO-Descentralizada	Total
Percentagem de Licenciados por Classes	<5%	Count	17	18	12	47
		Expected Count	14,8	13,1	19,1	47,0
		% within Percentagem de Licenciados por Classes	36,2%	38,3%	25,5%	100,0%
		% within Estilo Liderança	37,8%	45,0%	20,7%	32,9%
		% of Total	11,9%	12,6%	8,4%	32,9%
		Adjusted Residual	,8	1,9	-2,6	
	5% a 10%	Count	14	8	14	36
		Expected Count	11,3	10,1	14,6	36,0
		% within Percentagem de Licenciados por Classes	38,9%	22,2%	38,9%	100,0%
		% within Estilo Liderança	31,1%	20,0%	24,1%	25,2%
		% of Total	9,8%	5,6%	9,8%	25,2%
		Adjusted Residual	1,1	-,9	-,2	
	10% a 20%	Count	9	8	14	31
		Expected Count	9,8	8,7	12,6	31,0
		% within Percentagem de Licenciados por Classes	29,0%	25,8%	45,2%	100,0%
		% within Estilo Liderança	20,0%	20,0%	24,1%	21,7%
		% of Total	6,3%	5,6%	9,8%	21,7%
		Adjusted Residual	-,3	-,3	,6	
	> 20%	Count	5	6	18	29
		Expected Count	9,1	8,1	11,8	29,0
		% within Percentagem de Licenciados por Classes	17,2%	20,7%	62,1%	100,0%
		% within Estilo Liderança	11,1%	15,0%	31,0%	20,3%
		% of Total	3,5%	4,2%	12,6%	20,3%
		Adjusted Residual	-1,8	-1,0	2,6	
Total		Count	45	40	58	143
		Expected Count	45,0	40,0	58,0	143,0
		% within Percentagem de Licenciados por Classes	31,5%	28,0%	40,6%	100,0%
		% within Estilo Liderança	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	31,5%	28,0%	40,6%	100,0%



Percentagem de Licenciados por Classes

Da análise à tabela de contingência supra, conseguimos entender uma outra importante relação característica da gestão das empresas. Assim, verifica-se que 37,8% das empresas onde se verifica um estilo de gestão menos democrática[403], têm uma percentagem de licenciados ao seu serviço inferior a 5%; estas empresas correspondem a 36,2% das empresas com menos de 5% de licenciados ao seu serviço. Embora o seu peso seja inferior, ainda assim verifica-se que 17,2% das empresas com mais de 20% de licenciados ao serviço reconhecem possuir um estilo de liderança menos democrático, enquanto este estilo de liderança está presente em 29% das empresas com uma percentagem de licenciados ao serviço entre 10% e 20%[404]. Na amostra em análise, parece assim que é de alguma forma inversa a relação entre a percentagem de

[403] Que, como referimos anteriormente, engloba os estilos de liderança autocrática e autocrática participativa.

[404] Embora não seja visível na informação aqui apresentada, foi possível apurar que a liderança autocrática não se regista para empresas com mais de 30% de licenciados ao seu serviço, não se verificando, por sua vez, diferenças assinaláveis entre a percentagem de empresas que admitem ter um estilo de liderança autocrática, quando estes apresentam um nível de licenciados ao seu serviço entre os 5% e os 30%.

licenciados ao serviço das organizações e os estilos de gestão menos democráticos. Esta situação está bem patente no gráfico de barras que acompanha a informação da tabela de contingência ainda que, no caso da liderança colegial, ela pareça funcionar em sentido inverso, ou seja, quanto maior é o número de licenciados, menor o número de empresas que admite uma liderança colegial.

Por outro lado, não é clarividente, tal como se comprova com a análise das medidas de associação direccionais, a inter-relação, no sentido de qual determina qual – entre as duas variáveis em estudo: estilo de liderança e percentagem de licenciados ao serviço[405].

Afim de averiguar a validade estatística desta aparente evidência empírica, recorreu-se mais uma vez às medidas de associação e de simetria entre as duas variáveis.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,814[a]	6	,066
Likelihood Ratio	11,957	6	,063
N of Valid Cases	143		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,11.

Os testes do qui-quadrado revelam, de uma maneira geral, para as diferentes estatísticas consideradas, que só se pode falar, efectivamente, numa relação de dependência, para um intervalo de confiança a 90% (e não a 95%, como seria desejável).

[405] Poderá ser fácil de perceber que um determinado estilo de liderança mais democrático favorece a existência na organização de pessoas com um perfil mais exigente, que possam ter uma certa autonomia no desempenho das suas tarefas e possam ser responsabilizados pelo alcance, ou não, dos seus objectivos. Nesta situação, o estilo de liderança mais democrático favoreceria um maior número de licenciados ao serviço da empresa, enquanto que um estilo de gestão mais autocrático suportaria menos licenciados ao serviço da organização. Por outro lado, numa análise de sentido contrário, poder-se-ia chegar igualmente à conclusão de que numa organização onde exista um maior número de licenciados ao seu serviço, as pessoas tenderão a fazer prevalecer as suas opiniões nos domínios da sua competência, o que originará estilos de liderança mais flexíveis e democráticos enquanto que, numa organização com uma reduzida percentagem de licenciados ao seu serviço, os trabalhadores estarão mais receptivos a serem liderados através de um estilo menos democrático e mais orientador ou paternalista.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,287	,066
	Cramer's V	,203	,066
	Contingency Coefficient	,276	,066
N of Valid Cases		143	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

A análise das medidas de simetria permite aferir que existe uma relação que não sendo muito expressiva, como se comprova pelos valores relativamente reduzidos dos parâmetros assumidos pelo V de Cramer ou pelo Coeficiente de Contingência, encontra-se em níveis de significância que apontam para uma relação não muito robusta, do ponto de vista estatístico.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,066	,057	1,139	,255
		Estilo Liderança Dependent	,071	,086	,790	,430
		Percentagem de Licenciados por Classes Dependent	,063	,055	1,100	,271
	Goodman and Kruskal tau	Estilo Liderança Dependent	,044	,025		,050[c]
		Percentagem de Licenciados por Classes Dependent	,029	,016		,055[c]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on chi-square approximation

Finalmente, podemos confirmar, através das medidas de associação direccional, que a redução do erro de previsão de uma variável quando se conhece a outra, bem como a determinação conjunta entre elas (dada pelas estatísticas de simetria), é reduzida, embora, como decorre, em particular, da análise do Tau de Goodman-Kruskal, ela possa ser considerada estatisticamente significante, não obstante se encontre na fronteira de confiança dos 95%. Ou seja, se o estilo de liderança influencia a percentagem de licenciados ao serviço das organizações – provavelmente ao influenciar o tipo de recrutamentos a efectuar para a empresa – também parece ser verdade que a

percentagem de licenciados ao serviço das empresas acaba por influenciar os seus estilos de liderança: aqui não será difícil pensar que um maior número de licenciados tenderá a conduzir a organização para estilos de liderança mais descentralizados, onde aqueles possuam maior autonomia para desenvolver as suas acções e responder pelos seus resultados.

Demonstra-se igualmente, pela análise das estatísticas resultantes da tabela de contingência que se obtém após o cruzamento das variáveis relativas à percentagem **de licenciados ao serviço das empresas, com a respectiva dimensão**, que estas duas variáveis são independentes[406].

Ou seja, este facto leva-nos a crer que – independentemente do efeito matemático puro, que resulta de, naturalmente, nas empresas de maior dimensão e, portanto, com maior número de empregados, a percentagem de licenciados possa ser menor, mesmo que os licenciados ao serviço sejam muito mais – as empresas mais pequenas não aparentam demonstrar nenhuma desvantagem, neste domínio, relativamente à sua dimensão, no que concerne à contratação de pessoal licenciado para os seus quadros, podendo rivalizar neste domínio com as empresas de maior dimensão. A questão fulcral, neste âmbito parece mais ter a ver com os estilos de liderança que influenciam a percentagem de licenciados ao serviço.

A estrutura organizacional das empresas da amostra

Uma outra vertente que consideramos importante relacionar com estes aspectos do domínio da gestão estratégica prende-se com a **estrutura organizacional** que apresentam as organizações da amostra que trabalhámos.

Só por si, a estrutura nada nos diz quanto à sua adequação a uma empresa. Não obstante, sabe-se que a estratégia de qualquer empresa é delineada e propagada pelos elementos da sua estrutura. Da relação que existe entre estes elementos, ou seja, da sua consistência, mas também da sua congruência com o ambiente em que a organização se

[406] O mesmo se passando no caso da dimensão reclassificada ao abrigo da Recomendação de 06/05/2003-

movimenta, podem surgir condições mais ou menos propícias para que o processo estratégico se desenvolva (Chandler, 1962, Wheelen e Hunger, 1995). Assim, se a estrutura tiver adequada e potenciar a implementação e/ou as mudanças estratégicas, ela pode ser considerada um ponto forte da empresa. Se, pelo contrário, ela não for compatível com uma dada estratégia e/ou impedir mesmo as mudanças necessárias para que a estratégia possa ser implementada, então ela constitui um ponto fraco da organização (Wheelen e Hunger, 1995)

Em suma, a estrutura está intimamente relacionada com a estratégia da organização. Esta estrutura, por sua vez, depende geralmente, de fenómenos de moda (Stinchcombe, 1965[407]), do meio-ambiente[408] em que a empresa se movimenta e, também, da própria dimensão da empresa (Mintzberg, 1995)[409].

A nossa análise quanto ao tipo de estrutura organizacional das empresas inquiridas não se preocupará em relacioná-la com a estratégia dessas empresas (que não aferimos com rigor) mas, tão somente, em analisar as características associadas aos diferentes tipos de estrutura, em matéria de potencial estratégico. Esta análise foi feita tendo em consideração o tipo de organigrama que as empresas apresentam. Estamos, todavia, conscientes das limitações que a análise da estrutura feita na simples observação do organigrama pressupõe. Em primeiro lugar porque o mesmo é, meramente, uma fotografia formal[410], que reflecte pouco mais que intenções institucionais quanto às relações hierárquicas e funcionais que se deverão estabelecer no seio da organização,

[407] Citado em Mintzberg (1995).
[408] Joan Woodward (1965) – autora da designada *Teoria da Contingência* –, Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Jay Lorsch (1967) chegaram à conclusão, em diversos estudos realizados, que o ambiente da organização afectava de maneira significativa a escolha da estrutura. Assim, eles acabaram por concluir que não se pode afirmar que existe uma estrutura que seja melhor, mas sim diferentes estruturas que provam ser as melhores para as diferentes condições (Wheelen e Hunger, 1995; Mintzberg, 1995).
[409] "*As organizações pequenas podem operar com um só gestor (situado no vértice estratégico); as organizações maiores requerem um maior número de gestores (na linha hierárquica)*" (Mintzberg, 1995:47)
[410] "*Dalton (1959: 219) define o formal ou oficial como "tudo o que é planeado e que constitui o objecto de um acordo" e o informal ou não oficial como "os laços espontâneos e flexíveis entre os membros da organização, orientados pelos sentimentos e interesses pessoais indispensáveis ao funcionamento da parte formal da organização, mas que são demasiado fluidos para que sejam completamente contidos dentro do quadro formal'*"" (Mintzberg, 1995: 66) Isto dá origem ao surgimento de certos centros de poder que, não sendo reconhecidos de maneira oficial, podem criar redes complexas e ricas dentro de uma estrutura formal que podem potenciar ou, pelo contrário, minar, essa mesma organização formal.

entre os seus gestores. Assim, muitas vezes aquilo que está instituído não encontra aplicação prática plena. Tal como afirma Mintzberg (1995: 56):

"O organigrama representa uma imagem controversa da estrutura, embora a maioria das organizações continue a achar a sua utilização indispensável (o organigrama é inevitavelmente a primeira coisa que se apresenta a uma pessoa interessada em saber algo sobre os rudimentos da estrutura), muitos teóricos de organizações rejeitam-no, como sendo uma descrição inadequada do que realmente se passa dentro das organizações".

Por tudo isto, apesar de se poder inferir que um organigrama simples está mais associado a uma estrutura centralizada (na medida em que todos os poderes de decisão aparentam centrar-se num único ponto da organização), por oposição a organigramas funcionais, divisionalizados ou matriciais, onde o poder, aparentemente, se encontra mais disperso, sabemos todavia que, a partir da mera observação do organigrama não é possível ter uma ideia concreta e definitiva relativamente ao carácter mais ou menos descentralizado característico da gestão da empresa.

Apesar destas limitações naturais, consideramos que esta seria a forma mais objectiva que seria possível de utilizar, num trabalho que visava abranger um número significativo de empresas e que, por isso, não permitiria, em tempo e a custo útil, empreender contactos directos e o tratamento de questões bastante subjectivas, para avaliação desta realidade.

A resposta à questão que colocámos a este respeito forneceu-nos os resultados que a seguir se apresentam.

Estrutura Organizacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Não bem definida	5	2,7	2,7	2,7
	Estrutura Simples	16	8,6	8,7	11,4
	Linear c/ vários níveis	12	6,5	6,5	17,9
	Funcional c/ vários níveis	112	60,5	60,9	78,8
	Divisional p/ Produtos e Funcional	9	4,9	4,9	83,7
	Divisional p/ Áreas Negócio e Funcional	25	13,5	13,6	97,3
	Matricial	5	2,7	2,7	100,0
	Total	184	99,5	100,0	
Missing	NS/NR	1	,5		
Total		185	100,0		

Da análise da informação obtida relativamente à estrutura organizacional das empresas da amostra, verificamos que 11,4% das mesmas, correspondentes a 21 empresas no total, não apresenta uma estrutura bem definida (2,7%) ou tem apenas uma estrutura simples (8,7%), onde existe apenas um gestor e vários executantes[411]. A estrutura linear[412] é apontada como existente em 12 empresas (6,5% do total) e, inequivocamente, a moda está na estrutura funcional com vários níveis[413], tendo reconhecido a sua utilização em 60,9% das empresas da amostra (112 empresas em 184 com respostas

[411] A estrutura simples tem poucos funcionais de apoio logístico (...), a divisão do trabalho é imprecisa, a diferenciação entre as unidades é mínima e a hierarquia da gestão é pequena. Os seus comportamentos são pouco formalizados, recorrem pouco ao planeamento, à formação e aos mecanismos de ligação. (...) Nela todas as decisões importantes têm tendência a ser tomadas pelo Director-Geral. (...) na verdade a estrutura consiste em pouco mais que uma pessoa a comandar no vértice estratégico e um centro operacional orgânico. A maioria das organizações passam por uma Estrutura Simples nos seus anos de formação. Contudo, um grande número de organizações pequenas tem tendência para conservar a Estrutura Simples para além deste período. (Mintzberg, 1995). Em matéria de Estratégia, Mintzberg (1995) reconhece que estas decisões cabem geralmente, pela centralização, ao próprio empresário. Se, por um lado, esta situação tem a vantagem de reflectir um conhecimento total do centro operacional e permitir uma maior flexibilidade e uma maior adaptabilidade da resposta estratégica, dado que apenas uma pessoa precisa de actuar; por outro lado esta situação pode também causar uma certa confusão entre aquilo que é estratégico e o que é operacional...

[412] A estrutura linear é aqui considerada como uma fase transitória para a estrutura funcional, onde existem ainda todas as características da estrutura simples, mas a empresa está a crescer e não pode centralizar todas as decisões apenas no seu líder. Assim, não havendo ainda uma especialização por funções, existe já uma certa delegação de autoridade noutros níveis de gestão.

[413] Equivalente aquilo que Mintzberg (1995) apelida de Burocracia Profissional mas que, no seu seio, encerra características do tipo de Burocracia Mecanicista, as quais lhe incutem uma forte rigidez e alguns *handicaps* conhecidos em matéria de concepção e implementação da Estratégia. Neste tipo de organizações, a mudança é lenta e decorre mais do processo (lento) de mudança dos próprios profissionais (algumas vezes catalizada pelos procedimentos de avaliação e incentivos e, assim, pela motivação destes profissionais) que compõem a tecnoestrutura da organização, do que de vontade expressa e incutida por decisão da gestão de topo no resto da organização (vide Mintzberg, 1995)

válidas a esta questão). Não obstante, verifica-se uma elevada percentagem de respostas (18,4%) em termos de estruturas divisionais[414] – aliadas, geralmente, a uma maior diversificação de mercados e a empresas de maior dimensão (Stopford e Wells, 1972)[415] – sendo a estrutura "Divisional por Produtos e Funcional" presente em 4,9% das empresas e a estrutura "Divisional por Áreas de Negócio e Funcional" apanágio em 13,5% das respostas obtidas (25 empresas da amostra). Estes resultados aparecem bem evidenciados no gráfico de barras abaixo apresentado.

No sentido de tornar as respostas obtidas mais adequadas ao fim a que nos propomos chegar, ou seja, apurar factores determinantes da capacidade de gestão estratégica das empresas da amostra, e seguindo a ideia defendida por vários autores em como a estrutura acaba por estar associada ao processo de evolução da própria empresa, não se perderá clareza se as respostas obtidas forem agrupadas apenas em três categorias: (i) Estrutura Não Definida, Simples ou Linear; (ii) Estrutura Funcional; (iii) e, finalmente,

[414] A Estrutura Divisionalizada funciona como um conjunto de entidades quase autónomas que, todavia, são coordenadas através de uma estrutura administrativa central (a sede). Normalmente esta estrutura apoia-se na base de mercados (assente na diversificação) para agrupar as suas unidades situadas no topo da linha hierárquica , exigindo uma descentralização global, embora verticalmente limitada onde, em geral, a sede concede às divisões plena autonomia para que tomem as suas decisões, controlando os resultados destas decisões. Numa organização deste tipo, cada Divisão é responsável pela sua estratégia de mercado e pelas suas operações para atingir essa estratégia, enquanto a sede gere a estratégia de todo o grupo e avalia-a, através da concepção e implementação de sistemas de controlo dos desempenhos, bem como pela determinação da forma de afectação dos recursos financeiros globais da corporação (Mintzberg, 1995).

[415] Citado em Mintzberg (1995).

estrutura Divisional ou Matricial[416], englobando aqui as duas estruturas divisionais que consideramos nas respostas obtidas, com a estrutura matricial[417].

Em geral, podemos dizer que agrupámos os resultados obtidos em três tipos de estruturas qualitativamente diferentes, do ponto de vista do potencial de gestão estratégica às mesmas associado, podendo existir uma correspondência relativa e gradual entre estas estruturas e o estágio de maturidade das empresas em matéria do seu desenvolvimento e capacidade estratégica.

Aquilo que nos propomos analisar especificamente, neste ponto em particular, tem a ver com a desmontagem (ou confirmação) do estereótipo, ao qual corresponde, em certa medida, uma determinada escala ordinal, no qual as empresas que apresentam uma estrutura não definida, simples, ou linear, estando geralmente associadas e empresas de menor dimensão e apresentando estilos de liderança menos democráticos, terão menores capacidades de implementação de uma gestão estratégica, enquanto que, gradativamente, as outras duas categorias, corresponderão a estágios mais avançados de desenvolvimento da organização, evidenciado, comparativa e gradualmente, uma maior capacidade de gestão estratégica que as primeiras[418].

Consequentemente, uma das vertentes que, sem dúvida, nos interessa analisar, em linha com o trabalho até aqui desenvolvido, terá a ver com a possível **relação entre o estilo de liderança e a estrutura organizacional** que a empresa utiliza. Como é defendido por vários autores (Chandler, 1962; Mintzberg, 1995; Mintzberg et al, 1995), a estrutura deve acompanhar a estratégia das organizações, além disso, determinados tipos de

[416] A este propósito será interessante analisar a classificação dada por Mintzberg et al (1995) como p.e., aquilo que os autores chamam a "*Entrepreneurial Organization*", aqui equivalente à nossa estrutura simples; ou a estrutura da "*Diversified Organization*", equivalente, na nossa abordagem, à típica estrutura matricial. Claramente, cada um destes tipos de estrutura está associada a uma fase de desenvolvimento estratégico das empresas para as quais as mesmas são definidas. Num outro registo Mintzberg refere-se especificamente às potenciais virtudes da estrutura matricial da seguinte forma: "*a estrutura matricial parece ser um mecanismo muito eficaz para desenvolver novas actividades e para coordenar interdependências múltiplas e complexas, mas não é o lugar indicado para os indivíduos com necessidade de segurança e estabilidade*" (Mintzberg, 1995: 200). De igual modo esta questão é tratada em Wheelen e Hunger (1995) ou Freire (1999).

[417] Cf. Mintzberg (1995), poderemos encontrar vários indícios, em diversa literatura mais recente que parecem demonstrar que a estrutura divisionalizada poderá ser, em si própria,, uma fase intermédia antes da transição para uma estrutura do tipo matricial.

[418] Este é um aspecto que, actualmente, com o surgimento das designadas "empresas metanacionais" está a ficar desactualizado mas, mesmo assim, continua a registar-se na maioria das organizações.

estrutura, por favorecerem mais a descentralização e a autonomia da gestão, são mais adequados para determinados tipos de liderança que outros tipos de estrutura mais difusas, menos formalizadas que se prestam mais a estilos de liderança menos democráticos.

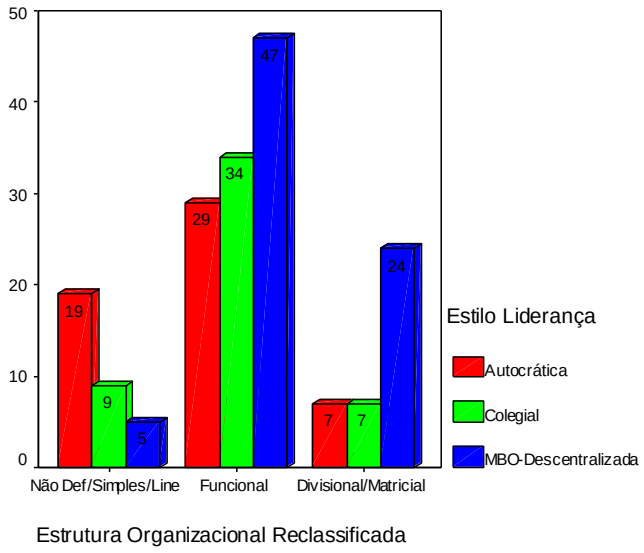
Apesar de, como já referimos, não ser possível aferir o nível de descentralização e as relações informais que se estabelecem no seio das organizações, simplesmente através da análise do seu organigrama, não deixa de ser verdade também que a estrutura formal acaba por restringir e condicionar de forma mais ou menos significativa, a estrutura informal. Esta situação ocorre, fundamentalmente, de acordo cf. Mintzberg, (1995), de três maneiras: "*Em primeiro lugar, a estrutura formal ordena em grande medida a direcção que a estrutura informal toma. Em seguida, forma o carácter das defesas que a estrutura informal cria a fim de fazer face à primeira. E, em último lugar, a estrutura formal, quer esteja muito ou pouco apagada (...), exige pelo menos uma conformidade de fachada aos seus preceitos*".

Estilo Liderança * Estrutura Organizacional Reclassificada Crosstabulation

			Estrutura Organizacional Reclassificada			
			Não Def/Simples/Linear	Funcional	Divisional /Matricial	Total
Estilo Liderança	Autocrática	Count	19	29	7	55
		Expected Count	10,0	33,4	11,5	55,0
		% within Estilo Liderança	34,5%	52,7%	12,7%	100,0%
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	57,6%	26,4%	18,4%	30,4%
		% of Total	10,5%	16,0%	3,9%	30,4%
		Adjusted Residual	3,8	-1,5	-1,8	
	Colegial	Count	9	34	7	50
		Expected Count	9,1	30,4	10,5	50,0
		% within Estilo Liderança	18,0%	68,0%	14,0%	100,0%
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	27,3%	30,9%	18,4%	27,6%
		% of Total	5,0%	18,8%	3,9%	27,6%
		Adjusted Residual	,0	1,2	-1,4	
	MBO-Descentralizada	Count	5	47	24	76
		Expected Count	13,9	46,2	16,0	76,0
		% within Estilo Liderança	6,6%	61,8%	31,6%	100,0%
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	15,2%	42,7%	63,2%	42,0%
		% of Total	2,8%	26,0%	13,3%	42,0%
		Adjusted Residual	-3,5	,3	3,0	
Total		Count	33	110	38	181
		Expected Count	33,0	110,0	38,0	181,0
		% within Estilo Liderança	18,2%	60,8%	21,0%	100,0%
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	18,2%	60,8%	21,0%	100,0%

Da análise da tabela de contingência acima apresentada ressaltam os seguintes elementos: (i) 57,6% das empresas com estrutura não definida, simples, ou linear, apresentam um estilo de liderança do tipo autocrático. Estas correspondem a 34,5% das empresas que apresentam um estilo de liderança autocrático, embora apenas a 10,5% das empresas da amostra; (ii) A estrutura simples ou não definida está ainda presente em 27,3% das empresas com liderança colegial e, apenas, em 15,2% das empresas com um estilo de liderança descentralizada ou voltada para os objectivos embora, no seu conjunto, estas duas categorias correspondam apenas a 14 empresas da amostra; (iii) a estrutura funcional é, indubitavelmente, aquela que encontra a maior expressão no conjunto das empresas da amostra (60,8% do total), e pode falar-se mesmo numa certa

equidade da sua distribuição pelos diferentes estilos de liderança, na medida em que este tipo de estrutura é apontado em 52,7% das empresas com estilo de liderança autocrática, 68% das empresas com liderança colegial e 61,8% das empresas com liderança orientada para os objectivos ou descentralizada; (iv) finalmente, é igualmente de registar um peso importante dos tipos de estrutura divisional e mesmo matricial, reconhecidas em 21% das empresas da amostra, sendo de assinalar um peso significativo deste tipo de estrutura associado ao estilo de gestão mais democratizada (por objectivos ou descentralizada) localizando-se neste quadrante 13,3% das empresas da amostra (24 empresas, no total) contra, apenas, 7,8% das empresas da amostra, igualmente distribuídas pelos estilos de liderança autocrática e colegial, que afirmam possuir este estilo de organização. De uma maneira geral, estas ideias são passíveis de conferir no gráfico de barras que abaixo apresentamos.



Obviamente, o passo seguinte, será analisarmos as estatísticas de independência do qui-quadrado, mas também as medidas de simetria e as medidas de associação direccional, para ficarmos a perceber melhor a relação entre estas duas variáveis nominais e, assim, podermos comprovar ou refutar estatisticamente, as conclusões apriorísticas que poderíamos retirar da mera observação empírica. As estatísticas que obtivemos são apresentadas nos quadros seguintes:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,731[a]	4	,000
Likelihood Ratio	21,818	4	,000
N of Valid Cases	181		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,12.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,080	,026	2,924	,003
		Estrutura Organizacional Reclassificada Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Estilo Liderança Dependent	,133	,043	2,924	,003
	Goodman and Kruskal tau	Estrutura Organizacional Reclassificada Dependent	,046	,021		,002[d]
		Estilo Liderança Dependent	,065	,026		,000[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,346	,000
	Cramer's V	,245	,000
	Contingency Coefficient	,327	,000
N of Valid Cases		181	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Analogamente ao que obtivemos na maioria dos casos anteriormente analisados, verificamos que se pode falar numa clara relação de dependência entre estas duas variáveis - estrutura organizacional e liderança, com uma significância inferior a 0,005.

Todavia, verificamos que a redução do erro de previsão na determinação de uma destas variáveis, apenas porque se conhece a outra, não é, todavia, na maioria dos casos muito

expressiva. Embora a mesma aparente ter alguma simetria, parece que a tendência da relação se inclina mais no sentido de se conseguir reduzir com mais significado o erro de previsão na determinação do estio de liderança quando se conhece a estrutura da empresa, do que o contrário.

Por outro lado, as estatísticas de simetria apontam para uma relação moderada e estatisticamente significante entre as duas variáveis, corroborando assim as informações veiculadas pelas outras estatísticas aqui analisadas.

Os dados obtidos, apesar de não serem muito expressivos, traduzem uma relação lógica e que se pode expressar da seguinte forma: a estrutura poderá ser definida em função do estilo de liderança, mas também é certo que o estilo de liderança depende da estrutura existente na organização. Todavia, a nossa previsibilidade relativamente ao estilo de liderança melhora, caso eu conheça a estrutura, até porque a estrutura deverá ser, de algum modo, o espelho das relações formais estabelecidas dentro da organização e, assim, ela traduzirá o tipo de relações que a gestão gostaria de ver aplicadas na empresa. Claro que esse tipo de relações hão-de tentar traduzir o seu estilo de gestão, por mais factores informais que se infiltrarem no seio da estrutura formalmente definida.

Elaborámos ainda análises de inter-relação entre a estrutura organizacional e, respectivamente: (i) o facto da empresa ser, ou não, considerada uma empresa familiar; (ii) a dimensão da empresa; (iii) e, finalmente, a dependência capital-gestão.

As tabelas de contingência, bem como as respectivas medidas estatísticas encontram-se abaixo apresentadas.

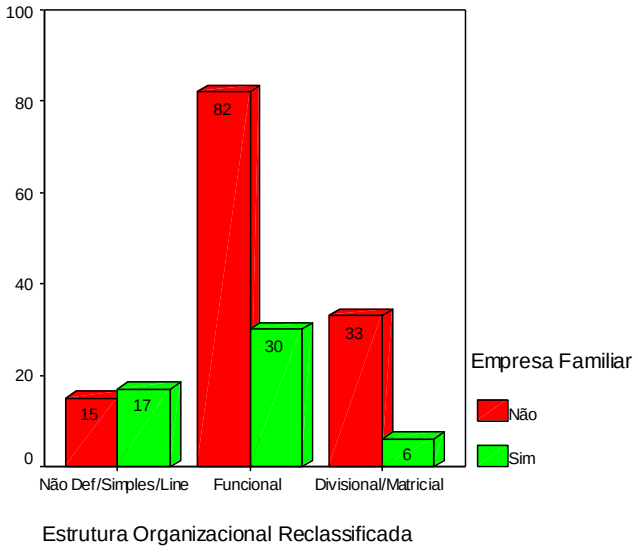
Estrutura Organizacional Reclassificada * Empresa Familiar Crosstabulation

			Empresa Familiar		
			Não	Sim	Total
Estrutura Organizacional Reclassificada	Não Def/Simples/Linear	Count	15	17	32
		Expected Count	22,7	9,3	32,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	46,9%	53,1%	100,0%
		% within Empresa Familiar	11,5%	32,1%	17,5%
		% of Total	8,2%	9,3%	17,5%
		Adjusted Residual	-3,3	3,3	
	Funcional	Count	82	30	112
		Expected Count	79,6	32,4	112,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	73,2%	26,8%	100,0%
		% within Empresa Familiar	63,1%	56,6%	61,2%
		% of Total	44,8%	16,4%	61,2%
		Adjusted Residual	,8	-,8	
	Divisional/Matricial	Count	33	6	39
		Expected Count	27,7	11,3	39,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	84,6%	15,4%	100,0%
		% within Empresa Familiar	25,4%	11,3%	21,3%
		% of Total	18,0%	3,3%	21,3%
		Adjusted Residual	2,1	-2,1	
Total		Count	130	53	183
		Expected Count	130,0	53,0	183,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	71,0%	29,0%	100,0%
		% within Empresa Familiar	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	71,0%	29,0%	100,0%

Da análise da tabela de contingência supra, constatamos que:

- 53,1% das empresas com uma estrutura organizacional do tipo "não definida, simples, ou linear" podem ser consideradas empresas familiares, na acepção do nosso inquérito. Estas correspondem, todavia, a cerca de um terço (32,1%) das empresas consideradas familiares;

- A estrutura funcional está presente em 56,6% das empresas consideradas familiares, embora estas representem apenas 26,8% das empresas da amostra que apresentam este tipo de estrutura organizacional;
- Efectivamente, 73,2% das empresas com estrutura do tipo funcional são empresas que se enquadram dentro do tipo não familiar, estando esta estrutura presente em 63,1% das empresas não familiares;
- 33 empresas não familiares (correspondente a 25,4% do total das empresas não familiares) apresentam uma estrutura do tipo divisional/matricial, estrutura que é reconhecida, igualmente, apenas em 6 empresas familiares (ou 11,3% do total de empresas familiares). Sob outro prisma, podemos dizer que 84,6% das empresas com uma estrutura organizacional do tipo divisional/matricial são empresas não familiares, contra apenas 15,4% que são familiares.



Estrutura Organizacional Reclassificada

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,833[a]	2	,002
Likelihood Ratio	12,369	2	,002
N of Valid Cases	183		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,27.

Verifica-se ainda que, pela análise das estatísticas de independência do qui-quadrado (quadro supra), se pode rejeitar a hipótese da independência entre o tipo de estrutura e o facto de uma empresa ser ou não familiar (os valores do teste são válidos e estatisticamente significativos), pelo que se conclui por uma certa dependência entre estas duas variáveis.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,016	,045	,354	,724
		Estrutura Organizacional Reclassificada Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Empresa Familiar Dependent	,038	,105	,354	,724
	Goodman and Kruskal tau	Estrutura Organizacional Reclassificada Dependent	,025	,015		,011[d]
		Empresa Familiar Dependent	,070	,040		,002[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,265	,002
	Cramer's V	,265	,002
	Contingency Coefficient	,256	,002
N of Valid Cases		183	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Apesar de se poder falar de dependência entre as duas variáveis em observação, pela análise das estatísticas de associação, mas também pelas de simetria, como se observa nos quadros acima, verifica-se que a relação entre as duas variáveis é fraca, embora estas afirmações possam ser feitas com robustez estatística, atendendo à significância estatística evidenciada pelas medidas de associação baseadas nos testes do qui-quadrado (V de Cramer e Coeficiente de Contingência).

Em suma, havendo uma relação de dependência entre a estrutura organizacional e o carácter familiar da empresa, não se pode falar, mais uma vez, numa relação determinística entre estas duas variáveis como à partida se acreditava, a avaliar pelas afirmações que são recorrentes na literatura sobre o assunto. Esta situação, sendo suportada de maneira significativa, do ponto de vista estatístico, não deixa de ser paradoxal, nomeadamente se se atender à possível inter-relação triangular entre empresa familiar – estilo de liderança – estrutura organizacional.

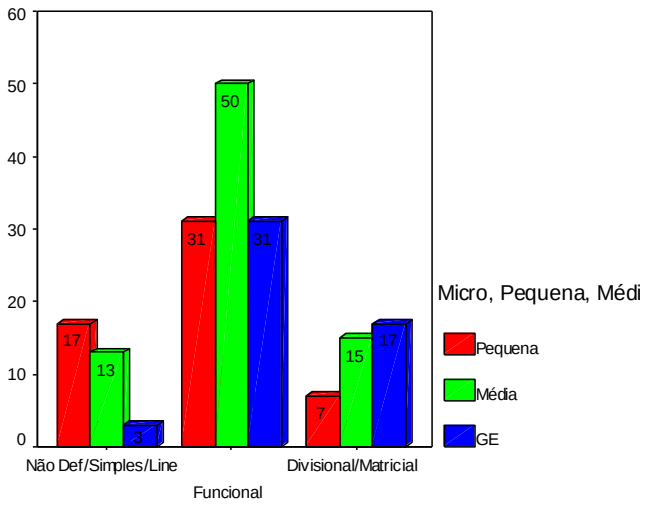
Na verdade, poder-se-á questionar igualmente se o facto das empresas não familiares tenderem a apresentar estruturas menos desenvolvidas, ocorre, não pela razão de serem familiares, mas pelo facto de, simplesmente, serem de um modo geral mais pequenas e, por isso, privilegiam o tipo de relação associado a estruturas mais simples. A análise que se fará a seguir ajudará a responder a esta questão.

licro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE * Estrutura Organizacional Reclassificada Crosstabulatio

			Estrutura Organizacional Reclassificada			
			Não Def/Simples/Linear	Funcional	Divisional /Matricial	Total
Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	Pequena	Count	17	31	7	55
		Expected Count	9,9	33,5	11,7	55,0
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	30,9%	56,4%	12,7%	100,0%
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	51,5%	27,7%	17,9%	29,9%
		% of Total	9,2%	16,8%	3,8%	29,9%
		Adjusted Residual	3,0	-,8	-1,8	
	Média	Count	13	50	15	78
		Expected Count	14,0	47,5	16,5	78,0
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	16,7%	64,1%	19,2%	100,0%
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	39,4%	44,6%	38,5%	42,4%
		% of Total	7,1%	27,2%	8,2%	42,4%
		Adjusted Residual	-,4	,8	-,6	
	GE	Count	3	31	17	51
		Expected Count	9,1	31,0	10,8	51,0
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	5,9%	60,8%	33,3%	100,0%
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	9,1%	27,7%	43,6%	27,7%
		% of Total	1,6%	16,8%	9,2%	27,7%
		Adjusted Residual	-2,6	,0	2,5	
Total		Count	33	112	39	184
		Expected Count	33,0	112,0	39,0	184,0
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	17,9%	60,9%	21,2%	100,0%
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	17,9%	60,9%	21,2%	100,0%

Elaborada a tabela de contingência que **relaciona a estrutura organizacional com a dimensão da empresa**, apuramos que:

- 51,5% das empresas com estrutura "não definida, simples ou linear" são pequenas empresas, correspondendo estas a 30,9% das pequenas empresas presentes na amostra;
- 56,4% das pequenas, 64,1% das médias e 60,8% das grandes empresas (GE), apresentam uma estrutura do tipo funcional, equivalentes respectivamente a 27,7%, 44,6% e 27,7% das empresas que apresentam este tipo de estrutura organizacional;
- Paralelamente, verifica-se que existe uma relação inversa entre as outras categorias da estrutura e a dimensão da empresa, manifestando-se esta relação do seguinte modo: (i) por um lado, o número de empresas com estrutura não definida, simples ou linear diminui à medida que a dimensão da empresa evolui de pequena para GE; (ii) pelo contrário, o número de empresas com estrutura divisional ou matricial aumenta com o aumento da dimensão das empresas de pequena para GE. Este tipo de relação está bem patente no gráfico que abaixo se apresenta:



Estrutura Organizacional Reclassificada

Apesar da preponderância da estrutura funcional, a estatística do qui-quadrado (abaixo evidenciada) permite-nos afirmar que existe uma relação de dependência entre o tipo de estrutura e a dimensão da empresa.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,228[a]	4	,004
Likelihood Ratio	15,566	4	,004
N of Valid Cases	184		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,15.

Esta relação de dependência pode, todavia, ser considerada pouco expressiva, embora aparente robustez estatística, a avaliar pelos níveis de significância que assumem as medidas de simetria.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,288	,004
	Cramer's V	,203	,004
	Contingency Coefficient	,276	,004
N of Valid Cases		184	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Por outro lado, confirma-se que não é possível falar em relação de simetria, como se verifica pelos valores e significância que o lambda simétrico assumem, não sendo igualmente relevante a redução proporcional do erro de previsão de nenhuma delas quando a outra é conhecida. – conforme se pode verificar no quadro abaixo apresentado.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,034	,043	,763	,445
		Estrutura Organizacional Reclassificada Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE Dependent	,057	,072	,763	,445
	Goodman and Kruskal tau	Estrutura Organizacional Reclassificada Dependent	,030	,016		,027[d]
		Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE Dependent	,037	,018		,009[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

Mais uma vez, não nos é possível tirar conclusões muito expressivas, a não ser que dimensão e estrutura organizacional são factos que se relacionam entre si, não obstante não poderem definir-se exactamente, nem o sentido, nem a dimensão destas relações. Assim, seremos tentados a inferir que, como afirmámos anteriormente, havendo uma relação estatisticamente comprovada entre dimensão e estrutura organizacional e, por outro lado, havendo também uma relação entre dimensão e o carácter familiar da empresa, parece assim que, de forma triangular, se poderá confirmar a relação entre empresa familiar e estrutura organizacional, já obtida do ponto de vista estatístico. Na medida em que a estrutura organizacional se relaciona com o estilo de liderança, será então de admitir que os estilos de liderança dependam, também, da característica familiar da empresa, facto que será indagado mais à frente neste estudo, e que poderá ajudar a caracterizar a gestão e, nomeadamente, a capacidade de gestão estratégica dos diferentes tipos de empresas.

A dependência entre o capital e a gestão nas empresas da amostra

Historicamente a empresa foi controlada pelos seus donos, fosse através do controlo directo sobre os gestores, fosse através de uma gestão directa por parte dos detentores do seu capital. À medida que as empresas evoluem e crescem, vai-se tornando mais difícil manter este controlo directo por parte dos detentores do seu capital. Analogamente, à medida que o capital vai ficando mais disperso, o controlo por parte dos detentores de capital vai enfraquecendo e a grande empresa tende a ficar mais dependente, ainda que de maneira implícita, da sua gestão (Mintzberg, 1984)[419].

Alguns autores defendem, todavia, que o controlo da empresa é exercido, na prática, pelos seus gestores profissionais e não pelos detentores de capital (Matos e Rodrigues, 2000). A este propósito, sera interessante lembrar as ideias de Shleifer e Vishny (1988: 7), autores que preconizam que:

"While many academic papers teach us that shareholders and market pressure will [...] force managers to maximize value […] much corporate behaviour seems best understood in terms of managers running the show largely as they please"[420].

Para indagar este aspecto, foi solicitado às empresas da nossa amostra que classificassem, em termos gradativos, o tipo de **dependência entre o capital e a respectiva gestão**, encontrando-se as respostas obtidas resumidas no quadro abaixo apresentado.

[419] A este propósito será interessante a análise do artigo de Mintzberg (1984), onde este autor apresenta o conceito da ferradura à volta da qual se dispõem as diferentes hipóteses em matéria de responsabilidade pelo controlo da empresa: desde um extremo onde surge o Estado, até ao outro onde se encontram os próprios accionistas. De qualquer modo, como reconhece este autor, a posição de consenso acaba por ser aquilo que, em geral, ocorre nas empresas de hoje, em que, efectivamente o controlo cabe aos gestores mas a sua acção é balizada pela ideia da "responsabilidade social da empresa" perante o meio-ambiente onde esta se insere.

[420] Citado em Matos e Rodrigues (2000: 14).

Dependência Capital-Gestão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não Existe-Fraco	49	26,5	27,4	27,4
	Médio	41	22,2	22,9	50,3
	Forte	44	23,8	24,6	74,9
	Muito Forte	45	24,3	25,1	100,0
	Total	179	96,8	100,0	
Missing	NS-NR	5	2,7		
	System	1	,5		
	Total	6	3,2		
Total		185	100,0		

Como se pode constatar, apenas 179 das 185 empresas que compõem a nossa amostra Operacional responderam a esta questão. Destas, 49 empresas, correspondentes a 27,4% do total, afirmam que não existe ou é fraca a relação de dependência entre o capital e a gestão[421]. No pólo oposto, 45 empresas, correspondentes a 23,5% do total de respostas obtidas, afirmam que a dependência entre o capital e a gestão é muito forte.

Em função dos resultados apurados, poderemos dizer que, de uma maneira geral, o capital influencia significativamente a gestão das 179 empresas da amostra que responderam a esta questão: 22,9% e 24,6% das mesmas afirmam que a dependência entre o capital e a gestão era, respectivamente, média e forte, sendo que, 25,1% afirmam que esta relação é muito forte.

Tendo presente a informação relativa à relação entre o capital e a gestão, uma das inter-relações que nos interessará aprofundar, ainda no âmbito dos pressupostos estratégicos de enquadramento das empresas da nossa amostra é a **relação entre o tipo de estrutura organizacional apresentado pela empresa e esta dependência capital-gestão.**

[421] Na verdade, 25 empresas responderam que não existe qualquer relação de dependência e 24 afirmaram que esta relação é fraca. Todavia, com o intuito de tornarmos a nossa análise descritiva mais adequada, decidimos fundir as categorias referentes à situação em que não existe qualquer dependência entre o capital e a gestão, com aquela em que esta relação é fraca. Com esta alteração cremos que a informação qualitativa não perde qualquer característica qualitativa, tornando-se mais fiável a interpretação estatística dos resultados apurados.

Uma das hipóteses colocada por Mintzberg (1995) preconizava, precisamente, que, quanto maior fosse o controlo externo exercido sobre a organização, mais centralizada e formalizada seria a sua estrutura. A análise deste facto conduziu-nos à tabela de contingência abaixo apresentada.

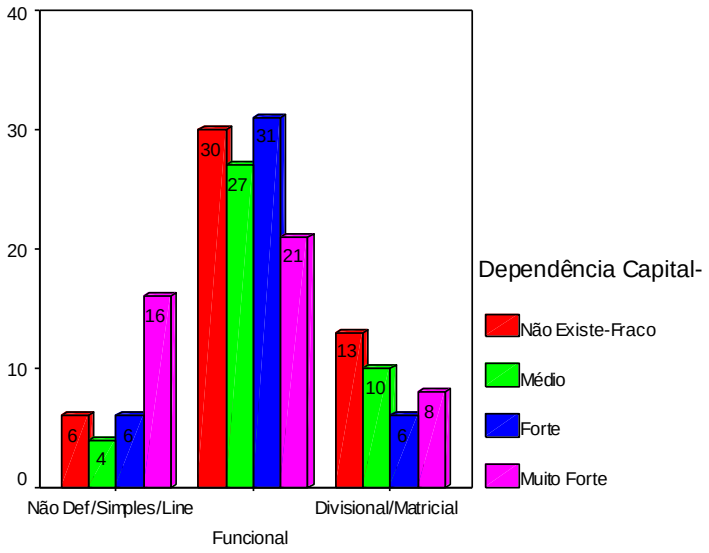
Estrutura Organizacional Reclassificada * Dependência Capital-Gestão Crosstabulation

			Dependência Capital-Gestão				
			Não Existe-Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Total
Estrutura Organizacional Reclassificada	Não Def/Simples/Linear	Count	6	4	6	16	32
		Expected Count	8,8	7,4	7,7	8,1	32,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	18,8%	12,5%	18,8%	50,0%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	12,2%	9,8%	14,0%	35,6%	18,0%
		% of Total	3,4%	2,2%	3,4%	9,0%	18,0%
		Adjusted Residual	-1,2	-1,6	-,8	3,6	
	Funcional	Count	30	27	31	21	109
		Expected Count	30,0	25,1	26,3	27,6	109,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	27,5%	24,8%	28,4%	19,3%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	61,2%	65,9%	72,1%	46,7%	61,2%
		% of Total	16,9%	15,2%	17,4%	11,8%	61,2%
		Adjusted Residual	,0	,7	1,7	-2,3	
	Divisional/Matricial	Count	13	10	6	8	37
		Expected Count	10,2	8,5	8,9	9,4	37,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	35,1%	27,0%	16,2%	21,6%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	26,5%	24,4%	14,0%	17,8%	20,8%
		% of Total	7,3%	5,6%	3,4%	4,5%	20,8%
		Adjusted Residual	1,2	,6	-1,3	-,6	
Total		Count	49	41	43	45	178
		Expected Count	49,0	41,0	43,0	45,0	178,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	27,5%	23,0%	24,2%	25,3%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	27,5%	23,0%	24,2%	25,3%	100,0%

A análise dos dados provenientes da tabela de contingência supra permite-nos destacar o seguinte:

- Para 18,8% das empresas com estrutura organizacional não definida, simples, ou linear, a dependência entre o capital e a gestão parece não existir ou ser fraca. Em sentido oposto, 50% das empresas com este tipo de estrutura reconhecem que a relação entre o capital e a gestão é muito forte;

- As empresas que apresentam uma estrutura organizativa do tipo funcional surgem, de forma mais ou menos equitativa, distribuídas pelos diversos níveis considerados de dependência entre o capital e a gestão, ainda que as empresas que referem que esta relação é muito forte se situem ligeiramente abaixo da média das demais;
- 35,1% das empresas com estrutura divisional afirmam que não existe, ou é fraca, a relação de dependência entre o capital e a gestão, enquanto que 21,6% das empresas que apresenta este tipo de estrutura reconhece uma relação de dependência muito forte entre o capital e a gestão.



Estrutura Organizacional Reclassificada

Em suma, apesar de não se poder falar de um padrão claro, em termos descritivos, na relação entre as duas variáveis em análise – estrutura organizacional e dependência capital-gestão – a aplicação do teste de independência do qui-quadrado à relação entre estas duas variáveis permite apontar no sentido da existência de uma clara relação de dependência entre elas, como se comprova no quadro abaixo apresentado, facto que acaba assim por corroborar a hipótese e conclusão a que Mintzberg (1995) faz alusão.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,285[a]	6	,018
Likelihood Ratio	14,164	6	,028
Linear-by-Linear Association	7,114	1	,008
N of Valid Cases	178		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,37.

Não obstante a informação que se pode retirar da análise do teste de independência, ao aprofundarmos o nosso estudo sobre a relação entre estas duas variáveis, somos levados a concluir, através da análise das estatísticas de associação direccional e, também, das medidas de simetria, que a relação de dependência é, efectivamente pouco expressiva – atendendo aos valores assumidos pelos parâmetros do V de Cramer e do Coeficiente de Contingência –, embora se prove, pela análise dos níveis de significância, que a relação obtida é robusta, em termos de significância estatística.

Não obstante, a redução do erro de previsão quanto aos valores que uma destas variáveis assuma, conhecendo-se a outra aparenta ser bastante reduzida embora, no caso do Tau de Goodman-Kruskal, a significância obtida confirme a relação de dependência traduzida pelo qui-quadrado de Pearson.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,056	,044	1,212	,225
		Estrutura Organizacional Reclassificada Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Dependência Capital-Gestão Dependent	,085	,068	1,212	,225
	Goodman and Kruskal tau	Estrutura Organizacional Reclassificada Dependent	,040	,023		,028[d]
		Dependência Capital-Gestão Dependent	,029	,016		,018[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,293	,018
	Cramer's V	,207	,018
	Contingency Coefficient	,281	,018
N of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Numa perspectiva lógica, faria sentido pensar-se que a dependência capital-gestão poderia determinar a estrutura organizacional, talvez mais que a própria estrutura organizacional pudesse ser determinante desta dependência entre o capital e a gestão[422]. Esta ideia seria válida, principalmente se pensarmos na criação de uma empresa e no facto de, quem determina a respectiva estrutura dessa empresa serem, à partida, os seus fundadores. A mesma ideia manter-se-á válida se estes fundadores (sócios ou accionistas) tomam parte activa na respectiva gestão e, à medida que a empresa vai

[422] "Lawrence e Jay Lorsch (1967) chegaram à conclusão, num estudo comparativo de empresas americanas nas indústrias de embalagem, alimentares e de plásticos, que o ambiente da organização afectava de maneira significativa a escolha da estrutura. De acordo com estes autores, ambientes mais simples e estáveis seriam mais adequados para a supervisão directa e a estandardização. Pelo contrário, ambientes mais dinâmicos e complexos privilegiariam o ajustamento mútuo (Mintzberg, 1995). De forma análoga, a relação capital-gestão pode ser considerada um factor do ambiente, na medida em que começa por ser exógeno à própria organização embora, posteriormente, tenderá a evoluir de forma inter-activa com o tipo de gestão e gestores que existam na própria organização.

crescendo, estes forem moldando a respectiva estrutura dentro da sua filosofia, mais ou menos dominadora.

Na verdade, a partir de determinado momento no que concerne à evolução da dimensão da empresa, tornar-se-á mais difícil uma relação forte de dependência entre o capital e a gestão, nomeadamente se a empresa apresentar uma estrutura que evidencia estilos de gestão mais descentralizados e assente na gestão por objectivos. Como já referimos todavia, seria certamente uma tarefa muito difícil, senão quase impossível, tentar aferir a ideia da descentralização meramente com base na análise da estrutura da empresa. Além disso, não é possível afirmar que uma empresa é descentralizada só porque o poder de tomar decisões passa do director-geral aos directores de divisões: o grau de descentralização, obviamente, dependerá do que ocorrer também nos níveis abaixo desses directores de divisão. Como bem lembra Mintzberg (1995: 30):

" A maior parte da literatura contemporânea não relaciona a descrição da estrutura de uma organização com o seu funcionamento. Raramente se diz ao leitor o que se passa realmente no interior da estrutura (...).
Podemos atribuir este efeito, principalmente, a uma investigação feita "à distância": uma investigação que regista as percepções dos executivos, recolhidas em questionários, em vez dos seus comportamentos reais (...)"

Apesar deste facto, pensamos ser possível corroborar ou refutar a ideia avançada por Mintzberg (1995), acerca da principal razão, bem como das duas principais vantagens associadas à descentralização dentro da organização[423]: (i) primeiro, nem todas as decisões podem ser tomadas dentro de um só centro de decisão (e isto será tanto mais verdadeiro, quanto maior a dimensão da organização associada a esse centro de decisão); (ii) em segundo lugar, a descentralização ajuda a que a organização responda

[423] Referimo-nos aqui, sobretudo, a dois tipos de descentralização: a descentralização vertical e horizontal, na medida em que a descentralização geográfica não está no âmbito da avaliação do presente inquérito (veja-se Mintzberg, 1995).

de forma mais rápida às condições locais[424]; (iii) finalmente, a descentralização estimula a motivação[425].

Com o intuito de aprofundarmos um pouco mais os nossos conhecimentos sobre estas hipóteses, a partir da amostra obtida, resolvemos então, à semelhança do que temos vindo a fazer em casos similares, **relacionar a variável "dependência capital-gestão" com as variáveis "dimensão da empresa", "estilo de gestão" e "empresa familiar"**.

No âmbito da relação entre o capital e a gestão, e a dimensão das empresas, aquilo que se pretende averiguar será se, como é correntemente referido, nas empresas de menor (maior) dimensão tende a haver uma relação mais forte (fraca) entre o capital e a gestão.

A respectiva análise das tabelas de contingência e as medidas de independência, simetria e associação são as que constam nos quadros seguintes.

[424] Todavia, é importante ter presente que rapidez nem sempre é sinónimo de qualidade,, como o próprio Mintzberg refere a propósito das estruturas mais achatadas ou menos achatadas (veja-se Mintzberg, 1995).
[425] Não discordamos com esta ideia. Todavia, para que isso aconteça, é importante que a descentralização seja acompanhada pela implementação de sistemas eficientes de controlo de desempenho, de avaliação e de incentivos, para que a motivação seja consequente e produza os seus efeitos.

Dependência Capital-Gestão * Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Crosstabulation

			Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE			
			Pequena	Média	GE	Total
Dependência Capital-Gestão	Não Existe-Fraco	Count	11	19	19	49
		% within Dependência Capital-Gestão	22,4%	38,8%	38,8%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	20,0%	25,0%	39,6%	27,4%
		% of Total	6,1%	10,6%	10,6%	27,4%
	Médio	Count	11	18	12	41
		% within Dependência Capital-Gestão	26,8%	43,9%	29,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	20,0%	23,7%	25,0%	22,9%
		% of Total	6,1%	10,1%	6,7%	22,9%
	Forte	Count	13	21	10	44
		% within Dependência Capital-Gestão	29,5%	47,7%	22,7%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	23,6%	27,6%	20,8%	24,6%
		% of Total	7,3%	11,7%	5,6%	24,6%
	Muito Forte	Count	20	18	7	45
		% within Dependência Capital-Gestão	44,4%	40,0%	15,6%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	36,4%	23,7%	14,6%	25,1%
		% of Total	11,2%	10,1%	3,9%	25,1%
Total		Count	55	76	48	179
		% within Dependência Capital-Gestão	30,7%	42,5%	26,8%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	30,7%	42,5%	26,8%	100,0%

A análise da "dependência entre o capital e a gestão", quando cruzada com a variável "dimensão da empresa" permite obter os seguintes resultados, relativamente à amostra trabalhada:

22,4% das empresas onde se considera que a dependência entre o capital e a gestão é fraca, ou não existe, são pequenas empresas, enquanto que a percentagem de GE onde esta dependência se regista (não existe, ou é fraca), é de 38,8%[426]. Estas observações correspondem a 39,6% das GE e a 20% das pequenas empresas;

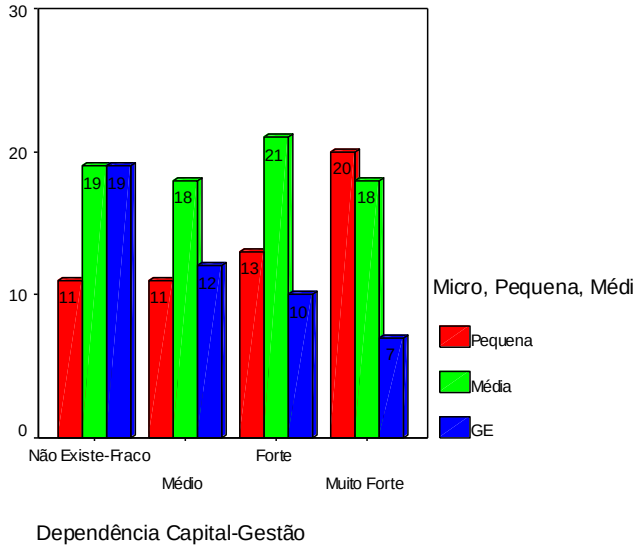
[426] Esta é igualmente a percentagem de empresas de média dimensão dentro deste nível de dependência capital-gestão.

43,9% das empresas onde se considera que há uma dependência moderada/média entre o capital e a gestão são de média dimensão, correspondendo a 23,7% das empresas de média dimensão da amostra considerada;

As empresas de média dimensão representam, aliás, 47,7% das empresas onde é forte a relação de dependência entre o capital e a gestão, e estas correspondem a 27,6% das empresas de média dimensão;

Finalmente, verifica-se que as empresas onde a dependência entre o capital e a gestão é muito forte são maioritariamente de pequena e de média dimensão (respectivamente com 44,4% e com 40,0% do total), sendo as GE apenas 15,6% das empresas que apresentam esta intensidade de dependência entre o capital e a gestão.

Estas relações ficam bem patentes no gráfico que abaixo se apresenta:



A não existência de um padrão claro na análise descritiva acima apresentada revela-se no teste de independência do qui-quadrado.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,707[a]	6	,138
Likelihood Ratio	9,563	6	,144
N of Valid Cases	179		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,99.

Como se observa, este teste, aplicado às duas variáveis em questão, não permite rejeitar a hipótese nula (da independência), quer pelos reduzidos valores que a estatística do qui-quadrado assume quer, principalmente, pela significância apresentada.

Concluímos assim pela independência entre as variáveis, facto que refuta a ideia de que existe uma relação directa de dependência entre a dimensão das empresas e a relação estabelecida no seu seio entre o capital e a gestão. Perante estes resultados, fica assim afastado o estereótipo de que nas pequenas empresas se tem geralmente a figura dominadora do detentor do capital (dono ou "patrão") a comandar a sua gestão, de forma directa ou indirectamente, orientando e/ou decidindo pelos gestores.

Analisou-se, seguidamente, a possível **relação entre a dependência capital-gestão e o estilo de liderança**, afim de indagar se, de algum modo, níveis de dependência capital-gestão mais fortes se poderiam associar a estilos de gestão menos democrático, ou vice-versa.

Também aqui se procura perceber a validade do estereótipo que preconiza que as empresas com maior (menor) relação de dependência entre o capital e a gestão tendem a ter estilos de gestão menos (mais) democráticos.

Esta relação entre as duas variáveis em observação está resumida na tabela de contingência seguinte:

Estilo Liderança * Dependência Capital-Gestão Crosstabulation

			Dependência Capital-Gestão				
			Não Existe-Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Total
Estilo Liderança	Autocrática	Count	12	9	15	18	54
		Expected Count	14,6	12,5	13,1	13,7	54,0
		% within Estilo Liderança	22,2%	16,7%	27,8%	33,3%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	25,0%	22,0%	34,9%	40,0%	30,5%
		% of Total	6,8%	5,1%	8,5%	10,2%	30,5%
		Adjusted Residual	-1,0	-1,4	,7	1,6	
	Colegial	Count	9	11	11	18	49
		Expected Count	13,3	11,4	11,9	12,5	49,0
		% within Estilo Liderança	18,4%	22,4%	22,4%	36,7%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	18,8%	26,8%	25,6%	40,0%	27,7%
		% of Total	5,1%	6,2%	6,2%	10,2%	27,7%
		Adjusted Residual	-1,6	-,1	-,4	2,1	
	MBO-Descentralizada	Count	27	21	17	9	74
		Expected Count	20,1	17,1	18,0	18,8	74,0
		% within Estilo Liderança	36,5%	28,4%	23,0%	12,2%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	56,3%	51,2%	39,5%	20,0%	41,8%
		% of Total	15,3%	11,9%	9,6%	5,1%	41,8%
		Adjusted Residual	2,4	1,4	-,3	-3,4	
Total		Count	48	41	43	45	177
		Expected Count	48,0	41,0	43,0	45,0	177,0
		% within Estilo Liderança	27,1%	23,2%	24,3%	25,4%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	27,1%	23,2%	24,3%	25,4%	100,0%

A análise à tabela de contingência supra permite, de uma forma sintética, apurar o seguinte:

- Das empresas com um estilo de liderança autocrático, 22,2% declararam que não existe, ou é fraca, a relação de dependência entre o capital e a gestão; 27,8% afirmam que esta relação é forte; e, 33,3% declaram que esta relação é muito forte;
- Das empresas com estilo de liderança colegial, 18,4% declaram que não existe, ou é fraca, a relação entre capital e gestão; 22,4% afirmam que esta relação é moderada (a mesma percentagem dos que reconhecem a existência de uma relação forte entre o capital e a gestão); e, 36,7% afirmam que esta relação é muito forte;

- Dentro das empresas com um estilo de liderança descentralizada ou por objectivos, verifica-se uma diminuição das mesmas à medida que aumenta a relação de dependência entre o capital e a gestão. Assim, para 36,5% destas empresas não existe, ou é fraca, a relação entre o capital e a gestão; 28,4% declaram ter uma relação moderada, 23,0% uma relação forte e, apenas 12,2% consideram que esta relação é muito forte.

Analisando a relação entre as duas variáveis num ângulo inverso, é possível apurar que:

- 56,3% das empresas que declaram não existir, ou ser fraca, qualquer dependência que se verifique entre o capital e a gestão, apresentam um estilo de liderança por objectivos ou descentralizada, sendo de 18,8% e de 25%, respectivamente, a percentagem de empresas que regista uma liderança colegial e autocrática, que declararam que esta relação entre o capital e a gestão, no seu caso, é inexistente ou fraca;
- Por outro lado, 51,2% das empresas com uma relação de dependência moderada entre o capital e a gestão apresentam um estilo de liderança mais democrático (por objectivos ou descentralizada) sendo, dentro deste nível de dependência, as empresas com um estilo de liderança colegial 26,8% do total e as com liderança democrática de 22%;
- Verifica-se igualmente uma relação forte entre o capital e a gestão para o caso de 43 empresas da nossa amostra, repartindo-se as mesmas por 39,5% das empresas com liderança MBO/Descentralizada, 25,6% com liderança colegial e 34,9% com liderança autocrática;
- Finalmente, verifica-se que 40% das empresas com uma relação de dependência muito forte entre o capital e a gestão tem um estilo de liderança autocrática – a mesma percentagem de empresas com um estilo de liderança colegial que está dentro deste nível de dependência capital – gestão. Assim, apenas 20% das empresas que apresentam este nível de dependência entre os detentores do s eu capital e a respectiva gestão apresentam um estilo de liderança por objectivos ou descentralizada.

Apesar de difusas, as tendências acima descritas parecem apontar no sentido de uma certa dependência entre o capital e a gestão e os estilos de liderança, nas empresas da amostra, conforme se pode confirmar pelo teste de independência do qui-quadrado, apresentado a seguir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,425[a]	6	,017
Likelihood Ratio	16,254	6	,012
Linear-by-Linear Association	10,026	1	,002
N of Valid Cases	177		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,35.

Esta relação de dependência não pode, todavia ser considerada muito expressiva. Esta constatação decorre da análise dos valores assumidos na sua generalidade, quer pelos parâmetros de simetria aplicáveis, quer pelas medidas de associação direccional.

Quanto aos parâmetros de simetria, os mesmos assumem valores que apontam para uma correlação entre as variáveis relativamente fraca, embora sejam inequívocos em matéria de representatividade estatística da mesma.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,295	,017
	Cramer's V	,209	,017
	Contingency Coefficient	,283	,017
N of Valid Cases		177	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Com base nesta informação, não será de estranhar a fraca redução no erro de previsão entre as variáveis, que ressalta da análise dos parâmetros de associação direccional. Estes, apontam para uma certa simetria entre as variáveis, percebendo-se, pela análise dos valores do lambda simétrico, que a redução no erro de previsão de uma destas

variáveis poderá atingirá, em média, os 10,3% caso se conheça a outra variável em causa. No caso de se estabelecer uma relação entre as variáveis em termos unívocos, a redução do erro de previsão será mais pronunciada se considerarmos como variável dependente a relação entre o capital e a gestão, ou seja, fica a ideia que a relação entre o capital e a gestão está, de algum modo dependente do estilo de liderança, facto que se pode compreender na prática. Qualquer das relações revela significância suficiente para se considerarem bem fundamentadas do ponto de vista estatístico.

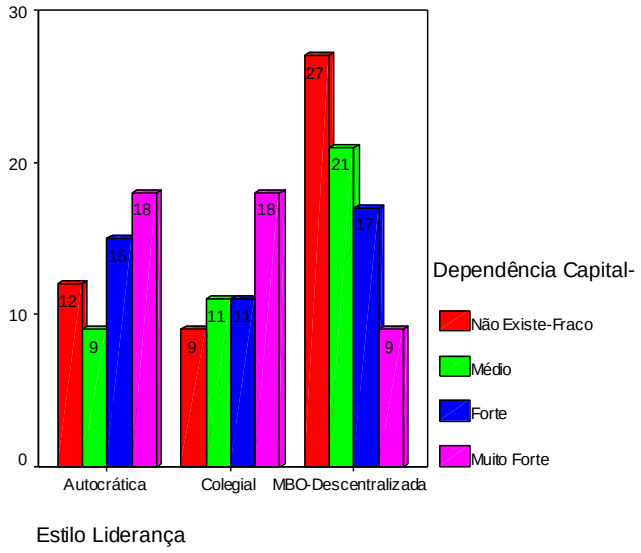
Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,103	,045	2,221	,026
		Estilo Liderança Dependent	,087	,048	1,747	,081
		Dependência Capital-Gestão Dependent	,116	,055	2,009	,045
	Goodman and Kruskal tau	Estilo Liderança Dependent	,048	,022		,010[c]
		Dependência Capital-Gestão Dependent	,030	,014		,015[c]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on chi-square approximation



Para conclusão da análise das variáveis que mais parecem poder inter-relacionar-se com o nível de **dependência entre o capital e a gestão**, analisou-se o impacto que pode ter nesta relação o **carácter familiar da empresa**. Geralmente entende-se que as empresas familiares (não familiares) estão associadas a uma relação mais (menos) forte entre os detentores de capital e a gestão. A análise desta relação, nas empresas da amostra, passou pela construção da seguinte tabela de contingência:

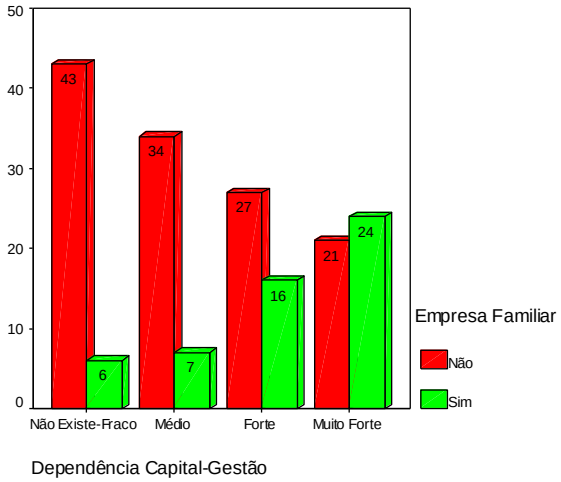
Dependência Capital-Gestão * Empresa Familiar Crosstabulation

			Empresa Familiar		
			Não	Sim	Total
Dependência Capital-Gestão	Não Existe-Fraco	Count	43	6	49
		Expected Count	34,4	14,6	49,0
		% within Dependência Capital-Gestão	87,8%	12,2%	100,0%
		% within Empresa Familiar	34,4%	11,3%	27,5%
		% of Total	24,2%	3,4%	27,5%
		Adjusted Residual	3,2	-3,2	
	Médio	Count	34	7	41
		Expected Count	28,8	12,2	41,0
		% within Dependência Capital-Gestão	82,9%	17,1%	100,0%
		% within Empresa Familiar	27,2%	13,2%	23,0%
		% of Total	19,1%	3,9%	23,0%
		Adjusted Residual	2,0	-2,0	
	Forte	Count	27	16	43
		Expected Count	30,2	12,8	43,0
		% within Dependência Capital-Gestão	62,8%	37,2%	100,0%
		% within Empresa Familiar	21,6%	30,2%	24,2%
		% of Total	15,2%	9,0%	24,2%
		Adjusted Residual	-1,2	1,2	
	Muito Forte	Count	21	24	45
		Expected Count	31,6	13,4	45,0
		% within Dependência Capital-Gestão	46,7%	53,3%	100,0%
		% within Empresa Familiar	16,8%	45,3%	25,3%
		% of Total	11,8%	13,5%	25,3%
		Adjusted Residual	-4,0	4,0	
Total		Count	125	53	178
		Expected Count	125,0	53,0	178,0
		% within Dependência Capital-Gestão	70,2%	29,8%	100,0%
		% within Empresa Familiar	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	70,2%	29,8%	100,0%

Da análise à tabela de contingência que resume esta relação, apura-se que:

- As empresas familiares apresentam uma maior tendência para registarem maiores níveis de dependência na relação entre o capital e a gestão, o que fica bem patente na evolução seguinte: 11,3% das empresas familiares afirmam que não há, ou é fraca, a relação de dependência entre o capital e a gestão, sendo esta percentagem de 13,2% para as empresas com uma dependência moderada, de 30,2% para as que apresentam uma forte dependência e de 45,3% com uma dependência muito forte entre o capital e a gestão;
- No caso das empresas não familiares regista-se precisamente o inverso, ou seja, estas empresas tendem a apresentar menores níveis de dependência entre o capital e a gestão: 34,4% afirmam que esta dependência não existe ou é fraca; 27,2% e 21,6% afirmam, respectivamente, que esta relação de dependência é moderada e forte; e, apenas 16,8% declararam que esta relação de dependência entre o capital e a gestão é muito forte.

Estas relações ficam bem patentes no gráfico de barras abaixo apresentado.



No sentido de confirmar, com a segurança estatística, a observação efectuada em termos descritivos, que parece apontar para uma clara relação de dependência entre as duas

variáveis em causa, foram realizados os testes estatísticos de hipóteses do qui-quadrado. Os resultados deste teste encontram-se resumidos no quadro seguinte.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,446[a]	3	,000
Likelihood Ratio	23,926	3	,000
N of Valid Cases	178		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,21.

A análise da informação obtida permite concluir que existe uma dependência efectiva entre o facto de uma empresa ser, ou não, considerada familiar e o tipo de dependência entre o capital e a sua gestão .

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,115	,058	1,913	,056
		Empresa Familiar Dependent	,057	,123	,447	,655
		Dependência Capital-Gestão Dependent	,140	,039	3,391	,001
	Goodman and Kruskal tau	Empresa Familiar Dependent	,132	,050		,000[c]
		Dependência Capital-Gestão Dependent	,045	,017		,000[c]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,363	,000
	Cramer's V	,363	,000
	Contingency Coefficient	,341	,000
N of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

A relação de dependência entre as duas variáveis em observação – empresa familiar e dependência capital-gestão -, fica mais clara com a análise das medidas de associação direccional e, nomeadamente, do lambda simétrico, o qual aponta no sentido de que se pode prever, em cerca de 11,5% dos casos, se uma empresa é familiar ou não, atendendo à relação de dependência entre o capital e a gestão que esta apresente (e vice-versa). Esta ideia traduz-se posteriormente, como se percebe da análise das medidas de simetria, numa relação moderada entre as duas variáveis, a qual, do ponto de vista de significância estatística parece todavia inquestionável, como se comprova pela análise dos níveis de significância em que se pode considerar qualquer um dos parâmetros respectivos.

Em suma, poderemos inferir que, efectivamente, a característica familiar está associado a uma relação mais forte entre o capital e a gestão da empresa facto que será facilmente compreendido se pensarmos que, como é sabido, uma das características destas empresas é os próprios cargos de gestão serem ocupados muitas vezes pelos membros das famílias que detêm a posse do seu capital[427] (Guerreiro, 1997).

Análise das Variáveis Estruturais de Gestão

Vários estudos muito interessantes na análise das condicionantes estruturais do desempenho das organizações e, em certa medida, similares ao que aqui se apresenta, foram empreendidos por Pradip Khandwalla (1971, 1973, 1974)[428]: primeiro sobre 79 empresas americanas e, depois, sobre 103 empresas canadianas; em ambos os casos dividindo a amostra em dois grupos, em função do seu desempenho em matéria de resultados, tendo comparado *a posteriori* a respectiva performance.

Os estudos de Khandwalla vieram demonstrar que o desempenho das empresas não se encontra significativamente correlacionado com nenhuma variável estrutural[429] em

[427] Embora no caso do presente estudo não tivéssemos distinguido o carácter familiar das empresas pela posse do capital mas, em vez disso, esta característica foi avaliada, precisamente, pela influência da família na respectiva gestão. Este facto, como seria de esperar, acabou por ser comprovado agora estatisticamente e em comparação com as outras dimensões da amostra.
[428] Citado em Mintzberg (1995)
[429] Por variável estrutural entenda-se, neste caso, por exemplo: a gestão por objectivos, a descentralização, ou a utilização de um sistema de planeamento ou de controlo formal, por oposição a variáveis de

particular. Todavia, foi possível verificar que existem correlações significativas entre as variáveis da estrutura e o desempenho das empresas. Ou seja, o sucesso pode ser oriundo de uma certa combinação de alguns elementos da estrutura e não de um deles em particular (Mintzberg, 1995).

Como é reconhecido, na capacidade estratégica das organizações – aquilo que verdadeiramente orienta a empresa para a rentabilidade e o sucesso a longo prazo – reside a possibilidade de adaptação competitiva das organizações ao seu meio-ambiente. No momento presente, em que se intensificam os sinais de integração económica (potenciada e originada pelos próprios movimentos inerentes à globalização), esta capacidade estratégica constitui inquestionavelmente um factor crítico de sucesso, talvez o único que permitirá, ainda que de forma indirecta, minimizar potenciais efeitos negativos e potenciar efeitos positivos destes processos para a economia portuguesa.

Entre os elementos da estrutura que podem funcionar como condicionantes (ou catalizadores) das práticas de gestão estratégica de qualquer organização, encontram-se: o estilo de liderança, a existência de contabilidade analítica, a prática do controlo de gestão e, de uma maneira geral, a capacidade de praticar uma efectiva gestão estratégica a qual, dado constituir um dos elementos centrais do presente estudo, será alvo de um tratamento particular dado no sub-capítulo seguinte. Assim, a avaliação da capacidade e da qualidade da gestão estratégica praticada nas organizações empresariais deve passar por analisar estas variáveis estruturais de gestão, às quais os gestores devem recorrem nas suas práticas correntes.

---

contingência como a estrutura organizacional, a dimensão, a propriedade ou o carácter familiar da organização.

O estilo de liderança nas empresas da amostra

O papel da liderança é importante e, por vezes, decisivo, na obtenção dos intentos estratégicos. Além disso, os processos organizacionais de medição de performance, compensação e desenvolvimento da própria gestão – todos inerentes aos sistemas de incentivos e controlo – devem ser orientados para o tipo de meio-ambiente no qual se deverá realizar a obtenção dos objectivos organizacionais (cf. Andrews, 1980)[430].

Um estudo feito na década de 90, em 93 empresas da *Fortune 500*, indicou que a liderança não adequada e a capacidade de direcção evidenciada pela gestão se revelavam como uma das 10 principais razões para que houvesse sérias dificuldades na implementação de qualquer estratégia (Wheelen e Hunger, 1995)[431].

Efectivamente, na prática, mesmo quando se pode falar numa vontade explícita, manifestada por algum gestor, de aplicar determinados procedimentos validados de gestão, constata-se geralmente que a aplicação efectivas dessas práticas depende mais da capacidade e da vontade evidenciada por quem se assume como responsável máximo por essa aplicação (o líder da empresa, ou determinados gestores chave), do que de qualquer tipo de iniciativas formais nesse sentido.

Pode, efectivamente, falar-se numa interacção determinante entre o estilo de liderança e a capacidade de gestão evidenciada, até porque:

"Even the most attractive alternative might not be selected if it runs contrary to the needs and desires of important top managers. Key executives in operations divisions, for example, might be able to influence other people in top management to favour a particular alternative and ignore objections to it" Wheelen e Hunger (1995: 212)

[430] Citado em Mintzberg et al (1995)

[431] Entre os 10 problemas mais importantes neste domínio surgiam ainda a falta de coordenação (ou a efectiva descoordenação) das actividades no seio das organizações e a não adequada monitorização dessas actividades através de sistemas de informação capazes, aspectos que serão tratados mais adiante quando se abordarem as questões da estrutura organizacional e do controlo de gestão.

De forma análoga, sabe-se que a estrutura das indústrias têm uma forte influência nos próprios estilos de gestão e, consequentemente, nas estratégias prosseguidas pelas empresas. Neste domínio, de acordo com Porter, os gestores portugueses, de uma maneira geral, podem ser caracterizados por serem principalmente *self made*, orientados para a produção, financeiramente avessos ao risco e hierárquicos no seu estilo de gestão. Esta afirmação é particularmente verdadeira no caso das empresas familiares, onde o elevado grau de individualismo entre gestores de topo impede a delegação de autoridade noutros trabalhadores. De uma maneira geral, nas empresas portuguesas parece que, virtualmente, todo o poder está concentrada nas mãos de quem está no topo da empresa. E, naturalmente, isto reflectir-se-á na falta de planeamento estratégico, em particular no caso das PME, conduzindo a uma falta de definição de negócio e a um posicionamento estratégico pouco claro (Porter, 1994).

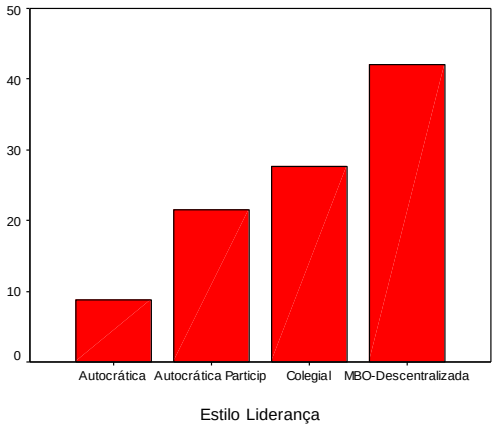
Nesta acepção, o **estilo de liderança** característico de cada organização assume um carácter crucial para o sucesso de quaisquer práticas mais adequadas de gestão, funcionando eventualmente, quando adequado à realidade da organização empresarial, como um potencial inibidor da informalidade (que geralmente gera desorientação) e catalizador da organização e capacidade dessa mesma gestão.

No sentido de melhor percebermos a capacidade efectiva de gestão estratégica evidenciada pelas empresas da amostra, o nosso questionário indagou as mesmas sobre o seu estilo de liderança. Os resultados obtidos são os que constam no quadro e estão ilustrados no gráfico abaixo apresentado.

Estilo Liderança

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Autocrática	16	8,6	8,8	8,8
	Autocrática Participativa	39	21,1	21,5	30,4
	Colegial	50	27,0	27,6	58,0
	MBO-Descentralizada	76	41,1	42,0	100,0
	Total	181	97,8	100,0	
Missing	NS-NR	4	2,2		
Total		185	100,0		

Distribuição da Amostra em função do Estilo de Liderança Reconhecido



Verificámos que 4 empresas, das 185 que compõem a amostra final, não responderam a este item. Das 181 respostas válidas obtidas, 42%, ou seja, 76 observações, correspondem a empresas que afirmam ter um estilo de liderança por objectivos ou descentralizada [432]. Não obstante a maior percentagem das respostas se situar nesta classe de gestão, não deixa de ser curioso observar que 58% das empresas que responderam ao inquérito não reconhecem a existência deste tipo de liderança na sua prática corrente.

A efectiva Gestão Estratégica deve estar associada à existência de descentralização e, assim, a uma certa capacidade e autonomia para colocar em prática planos de acção que permitam alcançar os objectivos propostos, inerentes a essa mesma Estratégia[433]. Ora, no caso em apreço, a consideração literal deste princípio, levar-nos-ia a concluir que a maioria das empresas não pode vir a afirmar que dispõe de uma Estratégia o que, como veremos, não foi o caso nas respostas obtidas[434].

---

[432] A Gestão por Objectivos (quando acompanhada por uma efectiva descentralização) será aquela que melhor serve os intentos estratégicos das organizações, na medida em que ela tem o potencial de ligar os planos às performances, através de uma comunicação mais clara dos respectivos objectivos; da definição de objectivos descentralizados ou mesmo individuais, consubstanciando assim os planos de acção e estando geralmente associada a Sistemas de Avaliação de Incentivos, suportados por verdadeiros sistemas de Controlo de Gestão, que suportam a coordenação estratégica das organizações.

[433] "*Os sistemas tais como a gestão por objectivos (MBO), foram concebidos para permitir que os directores das unidades tivessem uma palavra a dizer na definição dos padrões de modo a sentirem-se mais empenhados e, segundo a teoria, a tentarem realizá-los mais arduamente*" (Mintzberg, 1995: 176).

[434] Como apresenta Martins (1999: 86): "*Segundo os especialistas, a correcta implementação e aplicação do controlo de gestão, obriga a respeitar os oito mandamentos, que têm em consideração os seguintes aspectos: a natureza diversa dos objectivos da empresa; a descentralização das decisões e a delegação da autoridade; a convergência de interesses entre as diferentes áreas da empresa e a empresa no seu todo; a utilização dos instrumentos de gestão no sentido da acção; a orientação para o futuro; a*

Ainda no âmbito das respostas obtidas relativamente à classificação do estilo de liderança da empresa, verificamos que 27% das empresas afirmam ter uma gestão colegial (de algum modo aproximativa à gestão descentralizada que preconiza a Estratégia) e 21,5% uma gestão autocrática-participativa, onde a vontade do líder se sobrepõe quase sempre à vontade dos demais quadros da empresa[435]. De registar ainda que 16 empresas, correspondentes a 8% da amostra, afirmam ter um estilo de liderança autocrático, onde, como apresentado no questionário, "o gestor normalmente toma a decisão e anuncia-a, sem dar hipótese de negociação".

Na sequência do que temos vindo a observar, quando pensamos nos diferentes estilos de liderança, geralmente associamos as empresas mais pequenas e, em particular, as empresas familiares, a estilos de liderança menos democráticos e menos descentralizados, enquanto tendemos a associar os estilos mais democráticos e descentralizados às empresas de maior dimensão. Foi precisamente com o intuito de perceber se esta era a situação das empresas da nossa amostra que decidimos cruzar a informação obtida sobre estas duas variáveis, que resultou na tabela de contingência que abaixo se apresenta.

actuação directa sobre as pessoas/profissionais; a inclusão de um sistema de sanções e recompensas; a relevância do papel dos responsáveis operacionais."

[435] Como definimos nas notas explicativas do questionário, a liderança autocrática participativa pode ser caracterizada pela situação recorrente em que o gestor/líder toma as decisões e convence os outros níveis de gestão, "vendendo" as suas ideias. Já na gestão colegial a ideia apresentada pelo gestor é complementada com opiniões e outras ideias, sendo eventualmente modificada antes de ser posta em prática.

Estilo Liderança * Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Crosstabulation

			Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE			
			Pequena	Média	GE	Total
Estilo Liderança	Autocrática	Count	6	6	4	16
		Expected Count	4,9	6,8	4,3	16,0
		% within Estilo Liderança	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	10,9%	7,8%	8,2%	8,8%
		% of Total	3,3%	3,3%	2,2%	8,8%
		Adjusted Residual	,6	-,4	-,2	
	Autocrática Participativa	Count	15	20	4	39
		Expected Count	11,9	16,6	10,6	39,0
		% within Estilo Liderança	38,5%	51,3%	10,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	27,3%	26,0%	8,2%	21,5%
		% of Total	8,3%	11,0%	2,2%	21,5%
		Adjusted Residual	1,2	1,2	-2,7	
	Colegial	Count	17	18	15	50
		Expected Count	15,2	21,3	13,5	50,0
		% within Estilo Liderança	34,0%	36,0%	30,0%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	30,9%	23,4%	30,6%	27,6%
		% of Total	9,4%	9,9%	8,3%	27,6%
		Adjusted Residual	,7	-1,1	,5	
	MBO-Descentralizada	Count	17	33	26	76
		Expected Count	23,1	32,3	20,6	76,0
		% within Estilo Liderança	22,4%	43,4%	34,2%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	30,9%	42,9%	53,1%	42,0%
		% of Total	9,4%	18,2%	14,4%	42,0%
		Adjusted Residual	-2,0	,2	1,8	
Total		Count	55	77	49	181
		Expected Count	55,0	77,0	49,0	181,0
		% within Estilo Liderança	30,4%	42,5%	27,1%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	30,4%	42,5%	27,1%	100,0%

Da análise da tabela de contingência que **relaciona o estilo de liderança com a dimensão da empresa**, podemos concluir que 37,5% das empresas que afirmam ter um estilo de liderança autocrática são Pequenas Empresas, correspondentes a 10,9% das Pequenas Empresas que responderam a esta questão. De igual modo, 37,5% das empresas são de média dimensão, embora correspondam apenas a 7,8% das Médias Empresas da amostra.

Ainda que 25% das empresas que afirmam ter um estilo de liderança autocrática sejam Grandes Empresas (GE), verificamos que estas apenas correspondem a 8,2% de todas as GE presentes na amostra. De uma forma clara verifica-se que a maioria das Médias e

Grandes Empresas admitem ter uma Gestão por Objectivos/Descentralizada (respectivamente 42,9% das Médias e 53,1% das Grandes Empresas).

Com excepção das empresas que apresentam um estilo de liderança autocrática, que, como referido, correspondem a 10,9% das Pequenas Empresas, as demais Pequenas Empresas repartem de modo equitativo a sua Gestão pelos diferentes estilos de liderança, verificando-se mesmo uma igualdade entre o número de empresas que admitem ter uma Gestão por Objectivos/Descentralizada e as que admitem ter uma Gestão do tipo Colegial (30,9% do total destas empresas, correspondentes a 17 respostas para cada Estilo de Liderança), ainda que 27,3% destas admita ter uma Gestão Autocrática-Participativa.

A análise das estatísticas de independência e de associação, com a informação agregada desta forma, acaba por suportar a ideia que decorre da exposição realizada, em como não se pode falar de uma relação clara de dependência entre a Dimensão da Empresa e níveis mais participativos de Liderança[436], propícios à implementação de uma mais adequada gestão estratégica.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,927[a]	6	,128
Likelihood Ratio	11,148	6	,084
N of Valid Cases	181		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,33.

A única conclusão a que se pode, efectivamente, chegar, na base da análise descritiva, será a de que as empresas de Grande dimensão tendem a ter estilos de liderança mais participativos, na medida em que se verifica que mais de 80% destas empresas admite ter um estilo de liderança colegial (30,6%) ou do tipo MBO/Descentralizada (53,1%).

[436] Como decorre dos nossos pressupostos, não será, assim, imediata, a relação entre a dimensão das empresas e a existência de melhores condições para a implementação de Estratégias efectivas quanto maior for a sua dimensão.

Apenas 16,6% das Grandes Empresas admite ser gerida na base de estilos de liderança "menos democráticos", dividindo-se esta percentagem de forma equitativa entre as que reconhecem um estilo de liderança "autocrático" ou "autocrático participativo" (correspondentes cada um deles a 8,2% das respostas das Grandes Empresas, equivalentes a 4 empresas).

Nas três dimensões de empresas consideradas (Pequenas, Médias e Grandes), pode efectivamente falar-se numa acumulação de respostas no sentido de estilos de liderança mais democrática, independentemente da respectiva dimensão das empresas. Na prática verifica-se que a ideia de independência entre as duas variáveis é uma possível conclusão da mera análise descritiva dos dados apurados, na medida em que, para além da evidência acima descrita para o caso das GEs, as diferenças visíveis relativamente aos estilos de liderança entre as empresas, de acordo com a sua dimensão, não se podem considerar significativamente grandes ou, pelo menos, não tão grandes quanto, à partida, se poderia ser levado a pensar.

Esta mesma ideia poderá ser confirmada, quer pelas medidas de associação baseadas na redução proporcional do erro da amostragem (nomeadamente pelo Lambda e pelo tau de Goodman-Kruskal), quer pelas medidas de simetria baseadas na estatística do Qui-quadrado (em particular o "V" de Cramer e o Coeficiente de Contingência), cujos valores e respectiva significância apontam no sentido de uma fraca relação entre as duas variáveis, não assumindo, todavia, esta informação, as devidas garantias de representatividade estatística, dados os baixos níveis de significância que os parâmetros evidenciam.

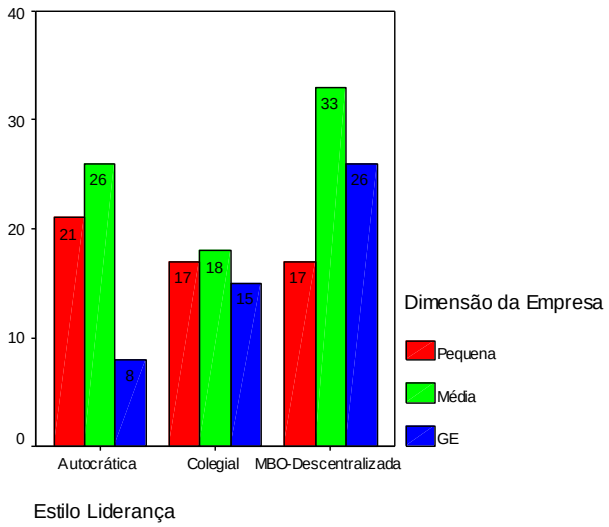
Tendo em atenção o exposto relativamente a este tema, decidimos efectuar uma reorganização dos estilos de liderança baseados no pressuposto que, para efeitos da gestão estratégica, existirão fundamentalmente três estilos principais relevantes em matéria de liderança que interessará, efectivamente, contemplar na nossa abordagem: (i) os estilos de liderança menos democráticos (compostos pela liderança autocrática e, também, pela liderança autocrática participativa, que agrupámos num único grupo), considerados os menos propensos para o desenvolvimento na organização de uma prática efectiva de gestão estratégica; (ii) o estilo de liderança intermédio, onde se

considerará a liderança colegial; (iii) e, finalmente, o estilo de liderança democrático, seja da gestão por objectivos ou de uma gestão formalmente descentralizada, com autonomia cedida de acordo com os parâmetros normais, para que os respectivos gestores possam desenvolver as suas acções, dentro do negociado, por exemplo, no âmbito do orçamento da empresa e, assim, o que evidenciará maior apetência para o desenvolvimento na empresa de práticas efectivas de gestão estratégica.

Após a reorganização supra referida, ficamos apenas com três classes de estilos de liderança, que serão cruzados com as três dimensões de empresa que consideramos: Pequenas, Médias e Grandes Empresas. Do cruzamento desta informação resultou, então, a seguinte tabela de contingência:

Estilo Liderança * Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Crosstabulation

			Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE			
			Pequena	Média	GE	Total
Estilo Liderança	Autocrática	Count	21	26	8	55
		Expected Count	16,7	23,4	14,9	55,0
		% within Estilo Liderança	38,2%	47,3%	14,5%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	38,2%	33,8%	16,3%	30,4%
		% of Total	11,6%	14,4%	4,4%	30,4%
		Adjusted Residual	1,5	,9	-2,5	
	Colegial	Count	17	18	15	50
		Expected Count	15,2	21,3	13,5	50,0
		% within Estilo Liderança	34,0%	36,0%	30,0%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	30,9%	23,4%	30,6%	27,6%
		% of Total	9,4%	9,9%	8,3%	27,6%
		Adjusted Residual	,7	-1,1	,5	
	MBO-Descentralizada	Count	17	33	26	76
		Expected Count	23,1	32,3	20,6	76,0
		% within Estilo Liderança	22,4%	43,4%	34,2%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	30,9%	42,9%	53,1%	42,0%
		% of Total	9,4%	18,2%	14,4%	42,0%
		Adjusted Residual	-2,0	,2	1,8	
Total		Count	55	77	49	181
		Expected Count	55,0	77,0	49,0	181,0
		% within Estilo Liderança	30,4%	42,5%	27,1%	100,0%
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	30,4%	42,5%	27,1%	100,0%



Como se verifica, quer pela análise da tabela de contingência resultante desta reclassificação, quer pela análise do gráfico acima apresentado, a relação entre a dimensão da empresa e o estilo de liderança parece agora mais clara e no sentido que anteriormente apontávamos, ou seja, as empresas de menor dimensão tendem a apresentar um estilo de liderança menos democrático e as de dimensão maior tendem a apresentar estilos de liderança mais democráticos, para efeitos de implementação de modelos mais orientados para a Estratégia.

Esta mesma relação pode ser confirmada de uma forma mais evidente pelo teste de hipóteses do qui-quadrado que abaixo se apresenta, embora a significância estatística dos mesmos não seja tão clarividente quanto seria desejável (apresentam valores na ordem dos 7,5%, no caso do qui-quadrado, quando o desejável seria obter uma significância superior ou igual a 5%, na ordem da que apresenta, neste caso, o coeficiente de contingência). Ou seja, o teste aponta para a aceitação da dependência entre as variáveis, mas apenas para um intervalo de confiança a 90%, em vez dos "normais" 95%.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,506[a]	4	,075
Likelihood Ratio	9,130	4	,058
N of Valid Cases	181		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,54.

Esta ténue relação de dependência (num intervalo de confiança a 90%) entre a dimensão da empresa e o seu estilo de liderança, reflecte-se claramente, pelos valores assumidos pelas medidas de simetria, numa relação pouco expressiva, quer do ponto de vista da simetria, quer do ponto de vista da previsibilidade unívoca entre as variáveis em discussão. Ou seja, quer o Lambda, quer o Tau de Goddman-Kruskal, deixam transparecer uma reduzida capacidade de redução do erro de previsão de uma variável a partir do conhecimento da outra. Esta informação, todavia, não revela mesmo significância estatística relevante, conforme se comprova no quadro abaixo apresentado[437].

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,019	,029	,650	,515
		Estilo Liderança Dependent	,038	,058	,650	,515
		Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
	Goodman and Kruskal tau	Estilo Liderança Dependent	,025	,015		,065[d]
		Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Dependent	,021	,013		,104[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

[437] De uma maneira geral, com a reclassificação das empresas em função da sua dimensão, de acordo com o preconizado no Regulamento Comunitário de 6 de Maio de 2003, esta tendência sai reforçada, passando a relação de dependência e a significância dos demais parâmetros de simetria e de associação direccional a ser válidos para um intervalo de confiança a 95%, não obstante as ligeiras alterações, em sentido positivo, nos respectivos valores. Este facto reforça, assim, a efectiva relação de dependência entre a dimensão e o estilo de liderança das empresas.

A análise das medidas de associação derivadas do Qui-quadrado permite corroborar as nossas ideias acerca da fraca intensidade da relação entre a dimensão e o facto de uma empresa ser ou não uma empresa familiar, podendo afirmar-se tal facto, todavia, suportado na evidência de uma fraca significância estatística..

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,217	,075
	Cramer's V	,153	,075
	Contingency Coefficient	,212	,075
N of Valid Cases		181	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Em suma, não sendo estatisticamente muito relevante, é possível falar numa certa dependência entre a dimensão e o estilo de liderança no caso das empresas da nossa amostra. De qualquer modo, a ideia inicial, que associava de forma quase inequívoca, "maior democracia" na gestão às empresas de maior dimensão, e o contrário às de menor dimensão, não parece ser uma conclusão que se possa retirar de forma inquestionável, pelo menos com algum rigor estatístico, como se comprova pela análise que empreendemos.

Um outro factor que se pode considerar importante de relacionar prende-se com a potencial relação entre o estilo de liderança e a classificação da empresa em "familiar" ou "não familiar".

Como vimos, é corrente a ideia de que, numa empresa familiar as decisões tendem a ser tomadas pelos elementos da família que integram a gestão, sem grande capacidade de negociação pelos diferentes níveis de gestão da empresa, prefigurando-se, assim, um cenário mais genérico do estilo autocrático.

Nas empresas familiares, uma das principais desvantagens da ligação à família tem a ver com os problemas decorrentes da sobreposição de estatutos e papéis, nomeadamente no

exercício da autoridade e na distribuição das competências profissionais (Guerreiro, 1997).

Com o objectivo de perceber um pouco melhor este tipo de relação, procedeu-se à elaboração de uma tabela de Contingência cujo resultado se apresenta de seguida.

Estilo Liderança * Empresa Familiar Crosstabulation

			Empresa Familiar		
			Não	Sim	Total
Estilo Liderança	Autocrática	Count	30	24	54
		Expected Count	38,1	15,9	54,0
		% within Estilo Liderança	55,6%	44,4%	100,0%
		% within Empresa Familiar	23,6%	45,3%	30,0%
		% of Total	16,7%	13,3%	30,0%
		Adjusted Residual	-2,9	2,9	
	Colegial	Count	32	18	50
		Expected Count	35,3	14,7	50,0
		% within Estilo Liderança	64,0%	36,0%	100,0%
		% within Empresa Familiar	25,2%	34,0%	27,8%
		% of Total	17,8%	10,0%	27,8%
		Adjusted Residual	-1,2	1,2	
	MBO-Descentralizada	Count	65	11	76
		Expected Count	53,6	22,4	76,0
		% within Estilo Liderança	85,5%	14,5%	100,0%
		% within Empresa Familiar	51,2%	20,8%	42,2%
		% of Total	36,1%	6,1%	42,2%
		Adjusted Residual	3,8	-3,8	
Total		Count	127	53	180
		Expected Count	127,0	53,0	180,0
		% within Estilo Liderança	70,6%	29,4%	100,0%
		% within Empresa Familiar	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	70,6%	29,4%	100,0%

A análise dos dados da tabela de contingência acima apresentada, leva-nos a concluir que 45,3% das empresas familiares admitem ser geridas na base de um estilo de liderança menos democrático, enquanto que este tipo de liderança só é admitido no caso de 23,6% das empresas não familiares. Pelo contrário, a grande maioria das empresas não familiares (76,4%) reconhecem ser geridas com base em estilos de liderança mais democráticos – do tipo colegial, para 25,2% destas empresas e, na base de uma gestão mais descentralizada ou por objectivos, no caso de 51,2% deste tipo de empresas. Concluímos assim que, apesar dos dois tipos de liderança mais participativa poderem

ser considerados maioritários, mesmo no caso das empresas familiares, a sua observação não é tão expressiva como ocorre no caso das empresas não familiares.

A ideia de que pode, de facto, haver uma certa dependência entre o tipo de empresa (familiar ou não familiar) e o seu estilo de liderança, leva-nos a aprofundar o conhecimento sobre esta matéria. Para o efeito, recorremos, mais uma vez, à análise do Qui-quadrado de Pearson e do Rácio de Verosimilhança, para testar a hipótese de independência entre estas duas variáveis. Os resultados obtidos constam no quadro abaixo apresentado.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,082[a]	2	,001
Likelihood Ratio	15,809	2	,000
N of Valid Cases	180		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,72.

A análise das duas estatísticas referidas confirma a relação de dependência entre as duas variáveis, pela rejeição da hipótese nula.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,083	,035	2,227	,026
		Estilo Liderança Dependent	,125	,053	2,227	,026
		Empresa Familiar Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
	Goodman and Kruskal tau	Estilo Liderança Dependent	,047	,022		,000[d]
		Empresa Familiar Dependent	,084	,039		,001[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

Testando a direcção desta dependência, bem como a sua intensidade, chegamos à conclusão, que a relação parece evidenciar uma certa característica, embora pouco

expressiva, de simetria[438]. Todavia, como é facilmente compreensível, ela ocorre de forma mais determinada no sentido familiar – liderança do que no sentido inverso. Aliás, compreende-se que a existência de um estilo de liderança mais autocrático não conduzirá a que a empresa se torne familiar, desde que ela não o seja à partida. Porém, como temos vindo a referir, será mais fácil pensar que, se a empresa apresentar uma estrutura familiar, ela tenderá a apresentar, com maior probabilidade, um estilo de liderança menos democrático.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,289	,001
	Cramer's V	,289	,001
	Contingency Coefficient	,278	,001
N of Valid Cases		180	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Todavia, como se observa nas medidas de simetria derivadas da estatística do Qui-quadrado, não se pode falar numa relação muito forte entre as duas variáveis em causa, embora, do ponto de vista estatístico não pareçam restar dúvidas quanto à robustez da relação apurada (com níveis de confiança superiores a 99%).

Os resultados obtidos, acabam, aliás, por corroborar o espelhado previamente em Martins (1999), acerca do estilo de gestão, em matéria de "Política de Participação", que caracteriza tipicamente, as empresas familiares. Nestas, sempre que o objectivo visado é a empresa, a capacidade dos trabalhadores "influenciarem" e/ou "contestarem" as decisões tomadas é reduzido, parecendo, pelo contrário, haver "*uma vincada supremacia de intervenção dos gestores/proprietários*" (Martins, 1999: 144)[439].

[438] Esta relação é, entenda-se, meramente no sentido da redução do erro de previsão já que, na prática, não faria sentido pensar-se que, de uma maneira geral, o estilo de liderança pudesse originar que uma empresa se tornasse familiar, ou deixasse de o ser.

[439] Todavia, como refere ainda Martins (1999: 143-144): "*Para além de uma opção mais passiva de participação, parece, assim, também, estarem presentes opções mais activas de envolvimento na organização, podendo inclusive, os trabalhadores "influenciar" e "contestar". (...) esta abertura enunciada pelos gestores inquiridos para permitirem uma certa intervenção dos trabalhadores poderá contribuir para facilitar a criação de um clima de maior equidade, um dos aspectos privilegiados pelos empregados não familiares. Deste modo serão mais facilmente evitados potenciais conflitos e/ou*

A contabilidade analítica

À medida que as organizações investem na aquisição de novas capacidades e competências, o seu sucesso (ou fracasso) não pode continuar a ser medido no curto prazo, nem pelo modelo tradicional da contabilidade geral ou financeira (Kaplan e Norton, 1996).

Inquestionavelmente, uma das fontes essenciais de informação reconhecida para a tomada de decisões em gestão é a contabilidade e, em particular, a **contabilidade analítica** ou de gestão[440]. No sentido de tentar perceber o posicionamento das empresas da amostra, neste domínio, decidimos indagar as mesmas acerca da existência de contabilidade analítica. Os resultados obtidos encontram-se resumidos no quadro abaixo.

---

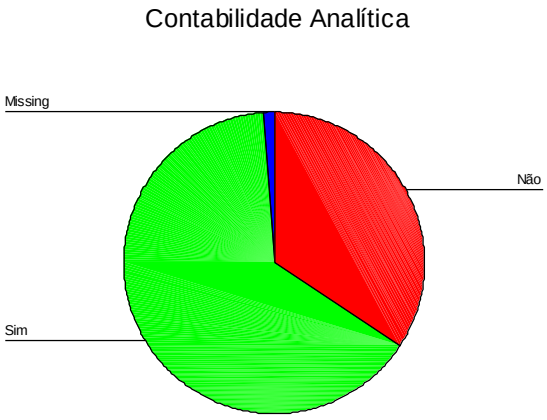
rupturas que, de acordo com Dyer (1994), costumam emergir quando o contexto interno das empresas é marcado por um grau vincado de desigualdade. Este autor refere, mesmo, que, quando tal acontece, podem existir manifestações de tipo reivindicativo ou caracterizadas por uma certa negligência, seja esta de tipo passivo ou activo. Assim sendo (...) talvez possamos corroborar as afirmações veiculadas, em termos de senso comum, que uma das vantagens de se trabalhar em empresas familiares é a de poder "ter voz", visto a relação hierárquica vertical ser, porventura, mais personalizada." Reconhecemos, efectivamente, o potencial positivo que pode advir duma relação deste tipo que sabemos presente na maior parte das organizações familiares. Todavia, não queremos com isto dizer que tal ocorra sempre do modo descrito. De facto, podemos ter em algumas situações que uma relação mais personalizada surja como um factor de desmotivação adicional, nomeadamente quando o gestor ouve os seus dependentes mas faz o que entende, sem dar retorno das propostas ou sugestões que estes lhe veiculam. Ocorrendo estas situações com maior frequência nos estilos de liderança menos participativos, nestes casos, podemos mesmo estar perante situações de desautorização que, como se sabe, são muito comuns no seio de organizações onde o processo de planeamento, orçamentação e controlo não assume as características essenciais pela sua maior informalidade.

[440] Quando nos referimos à contabilidade Analítica, fazemo-lo integrando neste conceito a tradicional ideia da Contabilidade Industrial, que evoluiu para a Contabilidade Analítica e que, mais recentemente, evoluiu para a ideia de Contabilidade de Gestão, agregando informação diversa sobre a actividade da empresa, para além da informação sobre a actividade industrial. Assim, neste conceito, abrangemos toda a contabilidade que vá para além da informação rígida e estandardizada inerente à Contabilidade Geral e Financeira das empresas. A contabilidade de gestão surge nas empresas como um desenvolvimento tradicional da contabilidade de custos (Jordan et al, 1999).

Contabilidade Analítica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	63	34,1	34,4	34,4
	Sim	120	64,9	65,6	100,0
	Total	183	98,9	100,0	
Missing	NS-NR	2	1,1		
Total		185	100,0		

Como se constata no quadro supra, da amostra obtida, 183 empresas responderam à questão relativa à existência (ou não) de contabilidade analítica. Destas, 63 empresas (correspondentes a 34,4% das empresas respondentes a esta questão) admitem não possuir contabilidade analítica o que, *a priori*, se poderá considerar como um *handicap* natural para o desenvolvimento de práticas consistentes e efectivas de gestão estratégica, assente em verdadeiros objectivos e guiadas através do acompanhamento de indicadores de gestão de qualidade, e orientada, por sua vez, através de um pragmático controlo de gestão.



Relativamente às 120 empresas que responderam a esta questão, os sistemas de custeio usados e a respectiva metodologia aplicada para processamento da contabilidade analítica são como a seguir se apresenta.

Método Custeio da CA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Custos Totais	52	43,3	43,7	43,7
	Custos Directos	21	17,5	17,6	61,3
	Custos Básicos	13	10,8	10,9	72,3
	Custeio Real	18	15,0	15,1	87,4
	Método Indirecto ou Custeio por Processo	1	,8	,8	88,2
	Método Directo ou Custos Específicos	7	5,8	5,9	94,1
	Custeio Misto	6	5,0	5,0	99,2
	Outros	1	,8	,8	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Missing	N/A	1	,8		
Total		120	100,0		

Em primeiro lugar gostaríamos de referir a ideia de que as respostas a este ponto não teriam necessariamente de coincidir, em total, com as respostas à questão da existência ou não de contabilidade analítica, dado que eram admissíveis, e mesmo desejáveis, respostas múltiplas nesta questão. Aquilo que aqui era pedido era que as empresas assinalassem as opções aplicáveis à sua contabilidade analítica, as quais passariam por identificar as metodologias usadas nesta contabilidade - normalmente adaptadas aos sistemas de produção da empresa -, bem como os sistemas de custeio utilizados, os quais constituem, geralmente, claras opções da gestão[441].

Por outro lado, a resposta a esta questão permitir-nos-ia inferir igualmente a validade efectiva da resposta dada à questão da contabilidade analítica, pois uma empresa que afirme dispor de contabilidade analítica tem, necessariamente, de a empregar na base de um sistema de custeio e utilizá-la com um método compatível com o seu sistema produtivo. Nesta acepção é interessante notar que, apenas 27 respostas (das 120 empresas que responderam afirmativamente) se podem considerar efectivamente completas, dando uma visão efectiva do que pode ser uma contabilidade analítica, ao

[441] Assim, o sistema de produção da empresa pode condicioná-la a praticar uma metodologia de custeio directo, indirecto, ou misto. Já a escolha de um sistema de custeio (básico ou real, total ou variável, ou directo) é uma clara opção da gestão (Caiado, 1997; Pereira e Franco, 1994; dos Santos, 1998) que muitas vezes depende dos sistemas de informação disponíveis, mas que acaba por revelar um maior ou menor pendor de gestão previsional e, assim, maior ou menor capacidade de controlo de gestão e, por esta via, também de gestão estratégica.

contemplarem as vertentes essenciais da mesma: metodologia, sistema de custeio e, no caso de ser o método de custo directo, a especificação se o mesmo era total ou variável.

Não obstante estas condicionantes, podemos ver que, relativamente às respostas obtidas, as empresas utilizam maioritariamente como sistema de custeio os custos totais (43,7%), enquanto apenas 23,4% utilizam o custeio directo (aqui incluídos o custeio directo com custos específicos). Naturalmente que estas opções dependem muitas vezes do sistema produtivo da empresa, bem como da capacidade dos seus sistemas de informação contabilística, não sendo aqui possível, nem sequer fazendo sentido, fazer qualquer juízo de valor a este respeito, em matéria da influência do método de custeio para avaliar o potencial estratégico das organizações.

Todavia, no que concerne à metodologia de custeio, ou seja, à opção da gestão entre o uso dos custos básicos ou dos custos reais, verificamos que, entre as respostas dadas directamente e as especificações apontadas, quando cruzamos ambas as informações, 15 empresas afirmam ter um sistema de custeio básico e 27 empresas um sistema de custeio real[442]. Estes números, deixam-nos algumas preocupações em matéria do potencial de controlo de gestão que pode resultar na prática, dos sistemas contabilísticos disponíveis, na medida em que, claramente, a gestão previsional inerente a uma efectiva gestão estratégica não deve ser realizada na base da política do facto consumado, antes pelo contrário. Assim, apenas as empresas que afirmam dispor de um sistema de custeio na sua contabilidade analítica aliado ao custeio básico demonstram evidenciar alguma capacidade neste sentido.

Uma das primeiras ideias que importará desmistificar, no que respeita a este tipo de relações no seio das empresas da nossa amostra, tem a ver com a **relação a característica familiar da empresa e a maior ou menor apetência associada para a mesma dispor de contabilidade analítica**.

Dada a importância que assumem nas economias de diferentes países, as formas de avaliar a performance das empresas de maior dimensão são hoje mais ou menos

[442] Desde logo, para 78 empresas das 120 que afirmaram dispor de contabilidade analítica nem sequer é conhecido qual o sistema de custeio da mesma, o que não deixa de ser um factor preocupante.

estandardizadas, tendo sido alvo de regulamentações específicas por parte de muitos governos até porque, não nos podemos esquecer, muitas destas empresas recorrem aos mercados de capitais, sujeitando-se às suas regras próprias em matéria de informação. Pelo contrário, as empresas de menor dimensão, neste domínio, vão desenvolvendo a este tipo de informações, à medida das necessidades sentidas pelos seus proprietários, ou gestores (Wheelen e Hunger, 1995). Como se compreende, estas necessidades dependem principalmente, de forma determinante, dos seguintes factores: (i) do tipo de relação que exista entre o capital e a gestão, influenciada, como vimos, pela característica familiar da empresa; (ii) da dimensão da empresa e, portanto, da complexidade dos circuitos de informação dentro dela; (iii) e, também, do próprio estilo de liderança característico da sua gestão.

Pelo acima exposto, uma das hipóteses que se pode colocar quando se relacionam estas duas variáveis será a de que as empresas familiares, estando geralmente associadas a empresas de menor dimensão, com estruturas mais simples e, por isso mesmo, com menores exigências em matéria de informação de gestão, não estarão tão aptas a dispor de contabilidade analítica como as empresas que não apresentem esta característica familiar. Para analisar a consistência desta hipótese, criou-se a tabela de contingência que abaixo se apresenta.

Contabilidade Analítica * Empresa Familiar Crosstabulation

			Empresa Familiar		
			Não	Sim	Total
Contabilidade Analítica	Não	Count	42	20	62
		Expected Count	43,9	18,1	62,0
		% within Contabilidade Analítica	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Empresa Familiar	32,6%	37,7%	34,1%
		% of Total	23,1%	11,0%	34,1%
		Adjusted Residual	-,7	,7	
	Sim	Count	87	33	120
		Expected Count	85,1	34,9	120,0
		% within Contabilidade Analítica	72,5%	27,5%	100,0%
		% within Empresa Familiar	67,4%	62,3%	65,9%
		% of Total	47,8%	18,1%	65,9%
		Adjusted Residual	,7	-,7	
Total		Count	129	53	182
		Expected Count	129,0	53,0	182,0
		% within Contabilidade Analítica	70,9%	29,1%	100,0%
		% within Empresa Familiar	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	70,9%	29,1%	100,0%

Da análise dos dados apurados, é possível constatar que 72,5% das empresas que afirmam dispor de contabilidade analítica são empresas não familiares, ou seja, apenas 27,5% das empresas que dispõem de contabilidade analítica são empresas familiares.

Por seu turno, 32,6% das empresas não familiares e 37,7% das empresas familiares não possuem contabilidade analítica.

Apesar desta aparente e inequívoca relação directa entre a característica empresa familiar e a existência (ou não) de contabilidade analítica, indagou-se a relação estatística de independência entre as duas variáveis em estudo. Neste caso, chegou-se, todavia, à conclusão, através da análise do Indicador de Correcção de Continuidade de Yates (dado estarmos na presença de uma tabela do tipo 2X2) que as duas variáveis em análise – Empresa Familiar e Contabilidade Analítica – são, efectivamente,

independentes e não dependentes, como a análise meramente descritiva parecia fazer acreditar.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,448[b]	1	,503
Continuity Correction[a]	,247	1	,619
Likelihood Ratio	,444	1	,505
N of Valid Cases	182		

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,05.

Assim, poderemos concluir que o facto de uma empresa ser considerada familiar não é, só por si, à luz dos resultados obtidos para a amostra em causa, impeditivo da existência de Contabilidade Analítica. Assim, não se pode afirmar que a característica familiar de uma empresa constitui, por este prisma, um impeditivo, *a priori*, para o uso desta prática efectiva de gestão estratégica.

Dado se estar na presença de uma tabela 2X2, decidimos utilizar, em alternativa, para efeitos de apuramento da dependência entre as duas variáveis dicotómicas em questão, o Rácio de Produtos Cruzados (*Odds Ratio*) e a Taxa de Incidência (*Relative Risk*)[443], conforme quadro abaixo apresentado.

Risk Estimate

	Value	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Odds Ratio for Empresa Familiar (Não / Sim)	,797	,409	1,551
For cohort Contabilidade Analítica = Não	,863	,564	1,321
For cohort Contabilidade Analítica = Sim	1,083	,851	1,379
N of Valid Cases	182		

[443] Ambas as estatísticas medem a associação entre duas variáveis dicotómicas, em que uma variável (designada por factor) é de ocorrência anterior à outra (que se designa por acontecimento). O rácio de produtos cruzados pertence a um estudo retrospectivo, onde se começa por analisar o acontecimento (que deverá surgir nas linhas da tabela de contingência) e se analisa o que acontece com o factor (que surgirá, então, em coluna, na tabela de contingência).

No exemplo em questão, o acontecimento será, então, a classificação da empresa como familiar ou não, sendo o factor a existência (ou não) de contabilidade analítica. Pela análise da tabela acima apresentada poderemos constatar que os valores apurados para este parâmetro, nas suas diversas vertentes, não tem significância estatística – dado que 1 pertence a qualquer dos intervalos e, em especial, àquele onde a taxa de incidência é mais baixa – confirmando-se, por esta via, a ideia da independência entre ambas as variáveis em observação.

Indagou-se, seguidamente, o tipo de **relação que existe entre dois dos factores estruturais considerados, ou seja, o estilo de liderança existente na organização e a adopção, por esta, de contabilidade analítica**. Para o efeito, construiu-se a tabela de contingência que se apresenta.

Neste domínio a hipótese que se pode colocar é a de que a estilos de liderança mais democráticos estão geralmente associadas práticas de gestão orientadas por objectivos e assentes na descentralização e que, desta forma, necessitarão mais da Contabilidade Analítica para obterem informação relevante para a condução das suas acções. Neste tipo de liderança, a contabilidade analítica, aliada ao controlo de gestão mais efectivo, surgiria assim como o meio privilegiado para por em prática e controlar o desenrolar de planos de acção que consubstanciam os objectivos de cada gestor.

Encarada a questão numa perspectiva radicalmente oposta, poderíamos chegar a uma ideia análoga (embora não, necessariamente, contrária à verificação da ideia anteriormente expressa), caso fosse assumido que os estilos de liderança menos democráticos estariam associados a personalidades dos gestores mais voltadas para o controlo e, assim, que poderiam necessitar da contabilidade analítica para satisfazer as suas necessidades de informação precisa e actual sobre o desenrolar das acções nos diversos níveis da gestão.

Este antagonismo de visões, caso surja na prática, poderá levar a uma orientação difusa em matéria da implementação da contabilidade analítica nas organizações, a qual não

dependeria assim do estilo de liderança, mas mais das necessidades efectivas da gestão ou da sua orientação estratégica embora, se fossem verificados os pressupostos referidos, ambos convergiriam para que as organizações adoptassem a contabilidade analítica como um instrumento essencial para a sua gestão.

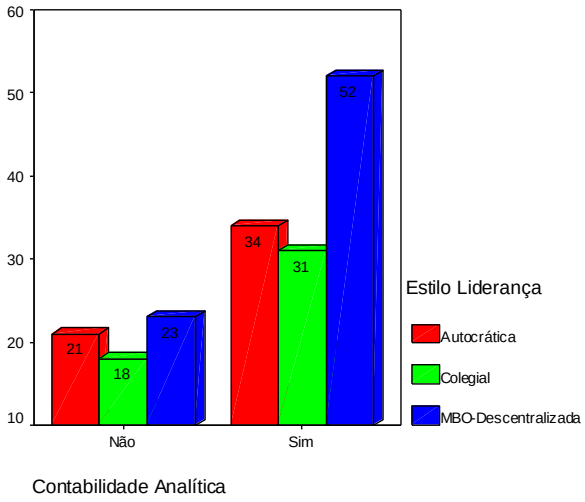
Da análise desta tabela de contingência verifica-se que 61,8% das empresas com um estilo de liderança do tipo autocrático; 63,3% das empresas com um estilo de liderança do tipo colegial; e 69,3% das empresas com um estilo de liderança por objectivos ou descentralizada, dispõem, efectivamente, de contabilidade analítica como auxiliar para a sua gestão.

Contabilidade Analítica * Estilo Liderança Crosstabulation

			Estilo Liderança			
			Autocrática	Colegial	MBO-Descentralizada	Total
Contabilidade Analítica	Não	Count	21	18	23	62
		Expected Count	19,1	17,0	26,0	62,0
		% within Contabilidade Analítica	33,9%	29,0%	37,1%	100,0%
		% within Estilo Liderança	38,2%	36,7%	30,7%	34,6%
		% of Total	11,7%	10,1%	12,8%	34,6%
		Adjusted Residual	,7	,4	-,9	
	Sim	Count	34	31	52	117
		Expected Count	35,9	32,0	49,0	117,0
		% within Contabilidade Analítica	29,1%	26,5%	44,4%	100,0%
		% within Estilo Liderança	61,8%	63,3%	69,3%	65,4%
		% of Total	19,0%	17,3%	29,1%	65,4%
		Adjusted Residual	-,7	-,4	,9	
Total		Count	55	49	75	179
		Expected Count	55,0	49,0	75,0	179,0
		% within Contabilidade Analítica	30,7%	27,4%	41,9%	100,0%
		% within Estilo Liderança	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	30,7%	27,4%	41,9%	100,0%

Esta equivalência de valores entre as diferentes classes de liderança consideradas, assim como a equivalência que se regista igualmente para as empresas que não dispõem de contabilidade analítica, quando consideradas dentro de cada estilo de liderança (vide

gráfico abaixo), parecem apontar, como suspeitávamos, no sentido de uma certa independência entre as duas variáveis em análise.



Esta independência é, aliás, confirmada pelos valores, e também pelos níveis de significância, que as estatísticas de independência do qui-quadrado assumem neste caso particular, conforme quadro abaixo apresentado.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,923[a]	2	,630
Likelihood Ratio	,928	2	,629
N of Valid Cases	179		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,97.

Confirma-se assim a nossa hipótese de convergência dos diferentes estilos de liderança para a necessidade da contabilidade analítica e, desta forma, à semelhança do que se verificou para a relação entre o facto de uma empresa ser ou não considerada familiar e a mesma dispor de contabilidade analítica, também aqui parece não se poder falar, de forma estatisticamente significativa, de nenhuma relação directa entre o estilo de

liderança e a utilização desta ferramenta de gestão, ou seja, não é possível afirmar que existe qualquer relação causal ou de dependência entre estes dois factores.

De forma análoga ao referido para a relação entre o estilo de liderança e o recurso à contabilidade analítica como auxiliar da gestão, também se pode falar de uma relação de independência entre a **relação existente entre o capital e a gestão e o recurso à contabilidade analítica**. Esta afirmação encontra fundamento nos quadros e respectivos indicadores que abaixo se apresentam.

Contabilidade Analítica * Dependência Capital-Gestão Crosstabulation

			Dependência Capital-Gestão				
			Não Existe-Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Total
Contabilidade Analítica	Não	Count	13	16	14	18	61
		Expected Count	16,4	14,1	15,1	15,4	61,0
		% within Contabilidade Analítica	21,3%	26,2%	23,0%	29,5%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	27,1%	39,0%	31,8%	40,0%	34,3%
		% of Total	7,3%	9,0%	7,9%	10,1%	34,3%
		Adjusted Residual	-1,2	,7	-,4	,9	
	Sim	Count	35	25	30	27	117
		Expected Count	31,6	26,9	28,9	29,6	117,0
		% within Contabilidade Analítica	29,9%	21,4%	25,6%	23,1%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	72,9%	61,0%	68,2%	60,0%	65,7%
		% of Total	19,7%	14,0%	16,9%	15,2%	65,7%
		Adjusted Residual	1,2	-,7	,4	-,9	
Total		Count	48	41	44	45	178
		Expected Count	48,0	41,0	44,0	45,0	178,0
		% within Contabilidade Analítica	27,0%	23,0%	24,7%	25,3%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	27,0%	23,0%	24,7%	25,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,285[a]	3	,515
Likelihood Ratio	2,307	3	,511
Linear-by-Linear Association	1,086	1	,297
N of Valid Cases	178		

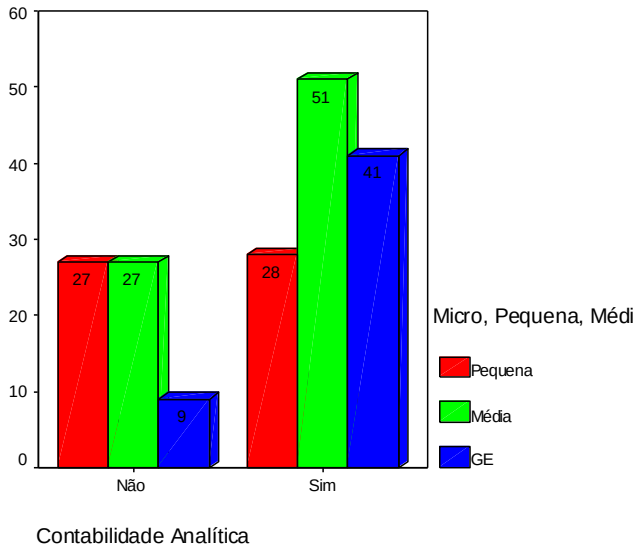
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,05.

Finalmente, em matéria de adopção da contabilidade analítica, um outro dado interessante de avaliar na nossa análise tem a ver com a **relação entre a dimensão da empresa e a adopção por esta de contabilidade analítica**. De uma maneira geral, mesmo da parte de muitos empresários e gestores, existe a ideia de que a contabilidade analítica só se justificará a partir de uma determinada dimensão, sendo menos necessária para empresas de menor dimensão. Esta ideia pré-concebida pode ser avaliada, no nosso trabalho, relacionando precisamente a dimensão das empresas da amostra com a informação que as mesmas forneceram relativamente ao facto de disporem ou não de contabilidade analítica.

Os Resultados do cruzamento da informação obtida para estas duas variáveis encontram-se na tabela de contingência que abaixo se apresenta.

Contabilidade Analítica * Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE			
			Pequena	Média	GE	Total
Contabilidade Analítica	Não	Count	27	27	9	63
		Expected Count	18,9	26,9	17,2	63,0
		% within Contabilidade Analítica	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	49,1%	34,6%	18,0%	34,4%
		% of Total	14,8%	14,8%	4,9%	34,4%
		Adjusted Residual	2,7	,0	-2,9	
	Sim	Count	28	51	41	120
		Expected Count	36,1	51,1	32,8	120,0
		% within Contabilidade Analítica	23,3%	42,5%	34,2%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	50,9%	65,4%	82,0%	65,6%
		% of Total	15,3%	27,9%	22,4%	65,6%
		Adjusted Residual	-2,7	,0	2,9	
Total		Count	55	78	50	183
		Expected Count	55,0	78,0	50,0	183,0
		% within Contabilidade Analítica	30,1%	42,6%	27,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	30,1%	42,6%	27,3%	100,0%



Como se constata na tabela de contingência, bem como no gráfico supra, 49,1% das pequenas empresas não dispõem de contabilidade analítica, enquanto que esta percentagem é de, apenas 34,6% das médias, e de 18% das grandes empresas. Ao invés, das empresas que afirmam dispor de contabilidade analítica, 23,3% são pequenas, 42,5% são médias e 34,2% são grandes empresas[444].

Pela análise empírica da informação obtida, parece de facto, poder pensar-se que existe uma relação positiva entre a dimensão da empresa e a sua capacidade para dispor de contabilidade analítica que oriente de forma mais precisa a gestão estratégica da mesma. Esta relação pode ser confirmada pela análise das estatísticas de independência do qui-quadrado, conforme quadro que abaixo se apresenta.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,217[a]	2	,004
Likelihood Ratio	11,646	2	,003
N of Valid Cases	183		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,21.

Como se verifica, quer pela sua expressividade, quer ainda pela sua significância, é inequívoca a existência de uma relação de dependência entre a dimensão da empresa e a disponibilidade, por esta, de contabilidade analítica como auxiliar da gestão[445].

A análise das medidas direccionais e de simetria permitir-nos-á aprofundar um pouco mais o nosso conhecimento sobre esta matéria, averiguando, não apenas o sentido

[444] Apesar de se verificar que as médias empresas apresentam, neste capítulo, uma maior representatividade que as grandes empresas, sem dúvida que isso se fica a dever à dimensão da amostra, o que pode ser comprovado pela relação entre a percentagem efectivamente apurada de empresas que dispõem de contabilidade analítica dentro de cada classe e o valor expectável (*expected count*) registado.
[445] Ou seja, poderemos intuir uma certa probabilidade para que uma empresa tenha contabilidade analítica a partir da sua classificação em termos de dimensão: pequena, média ou grande empresa; embora o inverso, em termos lógicos, já não faça tanto sentido.

efectivo desta relação de dependência, mas, igualmente, a sua expressividade em termos de determinação de um factor a partir de um acontecimento.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,000	,044	,000	1,000
		Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Dependent	,000	,070	,000	1,000
		Contabilidade Analítica Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
	Goodman and Kruskal tau	Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Dependent	,027	,015		,003[d]
		Contabilidade Analítica Dependent	,061	,034		,004[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

A análise do quadro supra permite-nos perceber todavia que a associação entre as duas variáveis é muito pouco expressiva, como aliás se comprova na análise das medidas de associação direccional. A significância destas medidas, porém, permite-nos afirmar que a fraca relação tem significância estatística e não é devida a quaisquer erros amostrais[446].

[446] Curiosamente, com a reclassificação das empresas, de acordo com a sua dimensão, em conformidade com a Recomendação Comunitária de 06/05/2003, esta relação torna-se muito mais expressiva, apontando claramente no sentido de uma simetria entre as variáveis em causa, que permite uma redução do erro de previsão, aferida pelo lambda simétrico, na ordem dos 12,9%, sendo igualmente importante a capacidade de redução do erro de previsão, quando se considera a dimensão a variável dependente, conseguindo-se uma redução na ordem dos 10,9%, conforme expressa o Tau de Goodman-Kruskal. Igualmente importante é o reforço da relação entre as duas variáveis, conforme se afere, quer pelo aumento da expressão do V de Cramer e do Coeficiente de Contingência, para valores na ordem dos 0,33, quer pelo aumento da sua significância, passando a ser válidos para Intervalos de Confiança na ordem dos 99% (Vide quadros constantes da Adenda ao presente capítulo).

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,248	,004
	Cramer's V	,248	,004
	Contingency Coefficient	,240	,004
N of Valid Cases		183	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

O controlo de gestão

Uma das quatro barreiras que Kaplan e Norton (1996) identificam como cruciais para a efectiva e adequada implementação de uma estratégia tem a ver com a falta de informação relativamente aos resultados provenientes dessa implementação e à análise se a mesma está ou não a corresponder àquilo que foi definido e que dela era esperado[447].

O âmbito do controlo de gestão pode assim considerar-se, neste sentido, a aferição do sucesso ou insucesso da estratégia da empresa, através do desenvolvimento de instrumentos práticos de gestão, concebidos com os gestores e para os gestores (Jordan et al, 1999).

Por tudo isto, parece hoje em dia inquestionável o papel crucial que assume o controlo de gestão em qualquer organização mais desenvolvida, nomeadamente no domínio da correcta aplicação de uma estratégia empresarial. Esta técnica de gestão, todavia, só cumprirá plenamente a sua função, no sentido da aprendizagem geral da organização onde o mesmo é aplicado, se ultrapassar as limitações do controlo de gestão por *feedback* (numa perspectiva de "*single loop learning"*) e conseguir atingir aquilo que

[447] As outras três barreiras definidas por Kaplan e Norton, em matéria de falhas no domínio da implementação de uma estratégia são: (i) dificuldades na transmissão da visão e da estratégia da organização, em moldes que sejam perceptíveis pelos colaboradores e traduzíveis nas suas acções; (ii) a falta de ligação da estratégia aos objectivos individuais dos gestores, departamentos, equipas e colaboradores; (iii) e, finalmente, a não ligação correcta da estratégia aos recursos da organização.

Argyris e Schon (1978), inspirados no cibernético Ashby (1954) apelidaram de "*double loop learning process"* (Rumelt, 1995).

Com a ideia do *double loop learning*, a simples análise do histórico e a manutenção da empresa no "bom caminho" é substituída por uma aprendizagem efectiva que, permanentemente, reequaciona o caminho estratégico a seguir pela organização. Como refere Rumelt (1995: 100):

> "*the real strategic processes in any organization are not found by looking at these things that happen to be labeled strategic or long range. Rather, the real components of the strategic process are, by definition, those activities which not strongly affect the selection and modification of objectives and which influence the irreversible commitment of important resources.*"

A estrutura organizacional, os processos de compensação, de incentivos, de desenvolvimento da gestão e, também, o controlo de gestão, influenciam e restringem ou potenciam de forma evidente a formulação das estratégias (Andrews, 1980)[448]. Neste sentido, pode afirmar-se que a **prática do controlo de gestão** surge como um aspecto crítico no domínio da gestão estratégica.

> "*A finalidade de um plano é a de especificar um resultado que se deseja obter – um "padrão" – num dado momento futuro; e o objectivo do controlo é o de determinar se o dito "padrão" foi realizado ou não. Assim, o planeamento e o controlo tornam-se inseparáveis; o controlo não pode existir sem um planeamento e os planos perdem a sua influência se não são acompanhados por controlos. Tomados no seu conjunto, os planos e os controlos regulam directamente os resultados e, indirectamente, regulam também os comportamentos*". (Mintzberg, 1995: 173)

[448] Citado em Mintzberg et al (1995: 57).

Para Rumelt (1995), a estratégia deve preocupar-se, essencialmente, com a selecção de objectivos e indicadores. Neste sentido, a gestão das empresas deve preocupar-se, não apenas em atingir os objectivos mas, também, em avaliá-los[449].

O controlo de gestão, por seu turno, pode ser concebido como um sistema em que os objectivos globais, no topo, dão origem aos subojectivos, aos orçamentos e a outros padrões de resultados que, por sua vez, vão ser transformados em sub-objectivos, orçamentos e padrões ainda mais pormenorizados, que estão na origem dos planos operacionais que estão na base da estrutura (Mintzberg, 1995). O objectivo do controlo de gestão pode assim considerar-se ser o de manter a organização inteiramente sobre controlo, avaliando periodicamente a performance aos mais variados níveis hierárquicos e nas suas diversas dimensões: estratégica, táctico-operacional e de gestão.

A este propósito, considerámos que a institucionalização da prática do controlo de gestão, através do reconhecimento explícito de um responsável para a sua concepção e prática, seria uma condição necessária, embora talvez não suficiente[450], para que se pudesse afirmar que a empresa pratica, de forma regular, uma gestão que assenta num efectivo controlo de gestão.

[449] Cf. Rumelt isto não deve querer dizer que a avaliação estratégica fique pela análise acerca do alcance desses objectivos e indicadores. A avaliação estratégica envolve a gestão em muito mais que resultados, indo mesmo, muito regularmente, contra a filosofia popular do que é a gestão. Neste sentido, a avaliação do rumo seguido e o colocar em causa esse caminho, de forma sistemática e fundamentada, tendo em atenção as alterações do meio-ambiente onde a estratégia se desenrola, são igualmente aspectos que devem estar inerentes à actividade de avaliação estratégica. Neste sentido, a avaliação estratégica distingue-se do controlo táctico ou operacional, na medida em que ela deve ser orientada em função do médio e longo prazo (Wheelen e Hunger, 1995).

[450] O reconhecimento de um responsável pode, efectivamente, apontar no sentido de que, na empresa, há algum tipo de controlo de gestão. Porém, apensas este dado, não nos permitirá aferir acerca da qualidade da prática desta técnica de gestão e, assim, do seu maior ou menor contributo para uma efectiva gestão estratégica da organização. A qualidade do controlo de gestão poderia ser aferida, cf. Ferreira e Otley (2005), se o controlo de gestão fosse o veículo privilegiado para transmissão da estratégia, dentro da organização e, também, caso se verifique que o mesmo contempla quatro áreas-chave: (i) a clara ligação dos objectivos aos planos e à estratégia; (ii) o estabelecimento de objectivos de performance em conformidade com as estratégias e com os planos de acção; (iii) a aplicação de um sistema consequente de avaliação e incentivos; (iv) e, finalmente, o estabelecimento de um claro fluxo de informação de *feedback* e *feedforward*, ligados às diferentes componentes do sistema de controlo de gestão.

Depto ou Responsável por Controlo Gestão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	35	18,9	19,2	19,2
	Sim	147	79,5	80,8	100,0
	Total	182	98,4	100,0	
Missing	NS-NR	3	1,6		
Total		185	100,0		

Como se observa, 35 empresas, correspondentes a 19,2% das respostas válidas obtidas a esta questão, responderam peremptoriamente que não existia na sua organização, ninguém directamente responsável pelo controlo de gestão. Assim, nestas situações, poder-se-á presumir que, pelo menos de forma institucional, não existe nenhum sistema de controlo de gestão implementado nas organizações em questão.

Um outro dado interessante acerca da responsabilidade pelo controlo de gestão nas empresas da amostra (cf. quadro que abaixo se apresenta) prende-se com o facto de, quando questionadas as empresas respondentes, acerca da identificação do efectivo responsável pelo controlo de gestão (pessoa, ou departamento, interno ou externo), 43,3% das empresas da amostra (correspondentes a 80 empresas) não responderam a esta questão o que, em nosso entender, pode ser sinal de que a resposta inicialmente dada de que existe um responsável pelo controlo de gestão, pode não corresponder a muito mais do que a um desejo de que tal efectivamente ocorra ou que, se tal ocorrer, na prática o sistema de controlo de gestão que é aplicado, poderá não ser o mais adequado, pois dá azo a sérias dúvidas sobre a responsabilidade máxima existente na empresa, nesse domínio.

Responsável Cont Gestão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administração/Gerência/Direcção Geral	2	1,1	1,9	1,9
	Adinistrador/Gerente/Director Geral	10	5,4	9,5	11,4
	DAF/DF	44	23,8	41,9	53,3
	Pessoa Individual	1	,5	1,0	54,3
	Assessoria/Consultoria/TOC	3	1,6	2,9	57,1
	Controller/DPCG/DCG/DP	40	21,6	38,1	95,2
	Casa-Mãe	3	1,6	2,9	98,1
	Directores	2	1,1	1,9	100,0
	Total	105	56,8	100,0	
Missing	N/D	46	24,9		
	N/A	34	18,4		
	Total	80	43,2		
Total		185	100,0		

12 das empresas – correspondentes a 6,5% das respostas obtidas a esta questão – informaram que esta responsabilidade residia directamente na Administração, na Gerência ou na Direcção Geral da empresa (ou na figura de um único membro destes órgãos de gestão de topo).

A grande maioria das respostas apontou, todavia, no sentido da responsabilidade pelo controlo de gestão residir na Direcção Administrativo-Financeira da empresa – 44 respostas, equivalentes a 41,9% do total -, ou num Departamento com responsabilidades pelo Controlo e Planeamento (ou num *controller* individual), aqui se concentrando 40 respostas, correspondentes a 38,9% do total. Apenas 2 empresas reconheceram que esta responsabilidade estava a cargo dos Directores (de uma maneira geral, sem identificar um principal responsável de entre eles). 6 empresas admitem mesmo que esta responsabilidade é externa à organização, residindo na casa-mãe, em 3 situações, ou num TOC ou consultor externo, noutros 3 casos.

Estes números acabam por ser reveladores da importância (e também da função) que é atribuída ao controlo de gestão, considerando-o ao nível das outras áreas funcionais da organização (ou mesmo subjugada a outras áreas funcionais) e não uma ferramenta de gestão efectiva ao serviço da estratégia das empresas.

Como referimos anteriormente, uma das fontes cruciais de informação de qualidade para o controlo de gestão é a contabilidade analítica. Efectivamente, para que o controlo de gestão cumpra a sua função ao serviço da gestão estratégica, para além de dever incluir informação muito para além da mera informação financeira (Kaplan e Norton, 1996)[451], ele tem também que, no domínio da informação financeira, conseguir ultrapassar a fronteira do curto prazo (Wheelen e Hunger, 1995: 296).

Acontece que, muitos indicadores baseados na contabilidade geral das empresas são, efectivamente, orientados para o curto prazo e têm na sua génese, informação passada. Este facto não ajuda os gestores a perceber a necessidade de informação orientada para o médio e longo prazo ou ainda, dificultando-lhes o acesso a essa informação, desincentiva-os na sua busca. Desta forma, o intento estratégico das organizações pode ficar comprometido.

Assim, um dos aspectos importantes a analisar decorre do cruzamento de informação relativamente às situações das empresas que afirmem dispor de um responsável pelo controlo de gestão mas, paradoxalmente, não disponham de contabilidade analítica para alimentar a informação de gestão crítica para que esse controlo de gestão possa ser exercido com o máximo de informação e rigor.

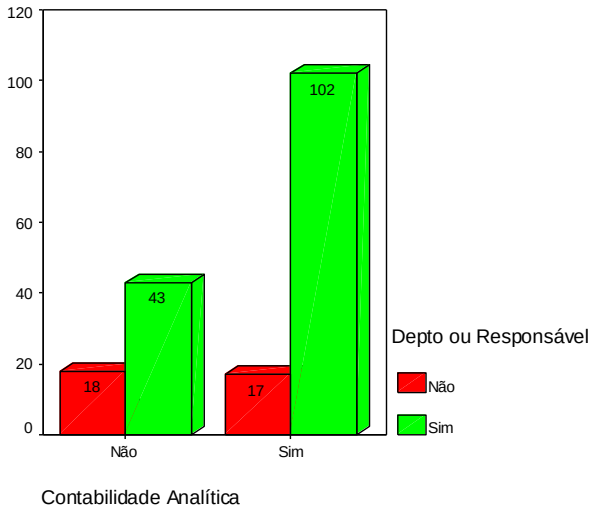
Numa análise meramente teórica, seríamos assim tentados a adiantar a hipótese que uma empresa que tem controlo de gestão, independentemente dos demais factores de contingência, tende também a dispor de contabilidade analítica.

Para apurar esta relação recorremos mais uma vez ao cruzamento de informação entre as duas variáveis em causa, resumindo os resultados obtidos na tabela de contingência que abaixo se apresenta.

[451] Na sua essência, a filosofia do *Balanced Scorecard* que nos é apresentada por Kaplan e Norton (1996), transmite a ideia que, não sendo nunca um fim único da organização empresarial, a questão financeira deve ser, todavia, o fim último da mesma, ainda que considerado a médio e longo prazo e não apenas no curto prazo.

Contabilidade Analítica * Depto ou Responsável por Controlo Gestão Crosstabulation

			Depto ou Responsável por Controlo Gestão		
			Não	Sim	Total
Contabilidade Analítica	Não	Count	18	43	61
		Expected Count	11,9	49,1	61,0
		% within Contabilidade Analítica	29,5%	70,5%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	51,4%	29,7%	33,9%
		% of Total	10,0%	23,9%	33,9%
		Adjusted Residual	2,4	-2,4	
	Sim	Count	17	102	119
		Expected Count	23,1	95,9	119,0
		% within Contabilidade Analítica	14,3%	85,7%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	48,6%	70,3%	66,1%
		% of Total	9,4%	56,7%	66,1%
		Adjusted Residual	-2,4	2,4	
Total		Count	35	145	180
		Expected Count	35,0	145,0	180,0
		% within Contabilidade Analítica	19,4%	80,6%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	19,4%	80,6%	100,0%



Da análise da tabela, bem como do gráfico supra apresentados, é possível constatar que 51,4% das empresas que não possuem ninguém responsável pelo controlo de gestão também não possuem contabilidade analítica; embora se verifique também que, apenas 29,5% das empresas que não possuem contabilidade analítica afirmem não dispor também de ninguém responsável pelo controlo de gestão.

Mesmo sem a análise das estatísticas de independência, parece claro que a existência de contabilidade analítica está em regra, associada à existência de um responsável directo pelo controlo de gestão: como se observa, 85,7% das empresas que dispõem de contabilidade analítica referem a existência deste responsável[452].

A aparente relação directa entre a existência de contabilidade analítica e a consequente existência de um responsável pelo controlo de gestão dentro da empresa é confirmada, não apenas pela estatística do qui-quadrado – neste caso concreto, através da estatística mais conservadora da Correcção de Continuidade de Yates – mas, igualmente, pelo rácio de produtos cruzados e pela taxa de incidência, que nos fornecem informação mais adequada sobre esta matéria, dado se estar na presença de uma matriz de correspondências do tipo 2X2.

[452] Curioso é, igualmente, o facto de 70,5% das empresas que não têm contabilidade analítica afirmarem também ter um responsável pelo controlo de gestão. Naturalmente, é possível a qualquer empresa praticar controlo de gestão sem ter contabilidade analítica. O que acontecerá é que, baseando-se em informações provenientes da contabilidade geral e financeira, ou em meras indicações, geralmente não padronizadas nem sistematizadas, oriundas das mais diversas fontes, dentro ou fora da empresa, a informação disponível para esse controlo de gestão será sempre menos adequada a um verdadeiro intento estratégico que no caso dessa informação ser consubstanciada em critérios reconhecidos e aceites por todos os elementos da organização empresarial como inquestionáveis como é, por exemplo, o caso da contabilidade analítica.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,966[b]	1	,015
Continuity Correction[a]	5,034	1	,025
Likelihood Ratio	5,720	1	,017
N of Valid Cases	180		

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,86.

Como se observa, existe uma relação de dependência entre as duas variáveis, aferida quer pelo valor, quer pela significância da estatística da Correcção de Continuidade de Yates. A análise do Rácio de Produtos Cruzados permite-nos, contudo, enriquecer o nosso conhecimento acerca da relação entre estas duas variáveis dicotómicas, a partir da matriz simples de contingência que se apresenta abaixo:

Contabilidade Analítica * Depto ou Responsável por Controlo Gestão Crosstabulation

Count

		Depto ou Responsável por Controlo Gestão		
		Não	Sim	Total
Contabilidade Analítica	Não	18	43	61
	Sim	17	102	119
Total		35	145	180

Risk Estimate

	Value	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Odds Ratio for Contabilidade Analítica (Não / Sim)	2,512	1,183	5,331
For cohort Depto ou Responsável por Controlo Gestão = Não	2,066	1,149	3,714
For cohort Depto ou Responsável por Controlo Gestão = Sim	,822	,688	,983
N of Valid Cases	180		

Neste caso, da análise das estatísticas apresentadas, podemos concluir que:

- num estudo retrospectivo, uma empresa que não disponha de contabilidade analítica terá 2,512 vezes mais probabilidade de não possuir um responsável pelo controlo de gestão do que uma empresa que disponha de contabilidade analítica;
- num estudo prospectivo, quando a característica de interesse do factor é a não existência de responsável pelo controlo de gestão, pode concluir-se que as empresas que não dispõem de contabilidade analítica têm cerca de 2,066 vezes mais probabilidade de não disporem igualmente de responsável pelo controlo de gestão do que as empresas que dispõem de contabilidade analítica. Para a situação em que existe responsável pelo controlo de gestão, a taxa de incidência dos que têm contabilidade analítica é de 0,822;
- Em todos os casos pode confirmar-se, mais uma vez, a existência de dependência entre as duas variáveis, na medida em que o valor 1 não pertencerá a nenhum dos intervalos de confiança a 95% obtidos para nenhum dos parâmetros apurados para o efeito.

Em suma, poderemos pensar que a existência de um responsável pelo controlo de gestão conduz, com muito maior probabilidade, a iniciativas para a implementação de contabilidade analítica, consubstanciadas, neste caso, no facto da probabilidade de uma empresa dispor de contabilidade analítica, quando existe este responsável, ser cerca de 1,25 vezes superior, quando comparada com a situação em que não existe esse responsável pelo controlo de gestão.

Confirmamos assim a nossa hipótese relativa à relação fundamental entre o controlo de gestão e a contabilidade analítica. Na prática, se considerarmos os nossos pressupostos válidos, apenas 102 empresas (56,7%) podem considerar-se como reunindo, efectivamente, condições para poder afirmar que recorrem à prática do controlo de gestão de forma efectiva, na medida em que o mesmo apresenta um pressuposto básico

que o qualifica como ferramenta estratégica, e que tem a ver com o facto de ser alimentado por uma contabilidade analítica[453].

Pretendemos aprofundar ainda mais o nosso conhecimento sobre o potencial de gestão estratégica, desta vez indagando acerca da **relação entre o estilo de liderança evidenciado pela empresa e a existência de responsabilidades específicas relativas ao controlo de gestão na organização**.

À primeira vista, esta é uma relação paradoxal, na medida em que, para estilos de liderança menos democráticos se, por um lado, *a priori*, o gestor exigirá naturalmente um maior nível de controlo de tudo aquilo que é feito; por outro lado, na medida em que quem toma as decisões, na maior parte das situações, é o próprio gestor autoritário, ele sabe efectivamente e na sua quase plenitude, o que se passa na organização e, assim, poderá abdicar, até certo ponto, desse controlo de gestão[454]. Naturalmente que isto só será humanamente possível até certo ponto e, especificamente, até a empresa atingir uma certa dimensão, pelo que, como vimos, a partir de uma certa dimensão a existência de controlo de gestão torna-se mais necessária e efectiva. Normalmente também, sabe-se que os estilos de liderança interagem determinantemente com as estruturas, havendo a ideia de que os estilos de liderança menos democráticos tendem a privilegiar estruturas mais centralizadas, que denotam menos apetência para o controlo de gestão.

Encarada a situação noutra perspectiva, é sabido, por outro lado, que os estilos de gestão mais democráticos, assentes na gestão por objectivos e na descentralização, reforçam a necessidade de sistemas de controlo de gestão pelo que será expectável, que as organizações onde se pratica este estilo de liderança tendam a recorrer mais, na prática, a este tipo de sistema.

Torna-se assim difícil partir para esta análise com uma clara hipótese de trabalho a este respeito.

---

[453] Nesta afirmação estaremos mesmo a descurar aquilo que afirmámos quando analisámos a questão da contabilidade analítica, que apontava para que apenas pouco mais de 30 empresas pudessem, efectivamente, afirmar dispor de contabilidade analítica.

[454] Até porque, como se sabe, em muitos casos, o gestor autoritário coincide com o dono da empresa e acaba por "não ter de prestar contas a ninguém", sendo totalmente responsável pelos seus actos, embora possa ser ele o principal prejudicado por uma gestão menos própria.

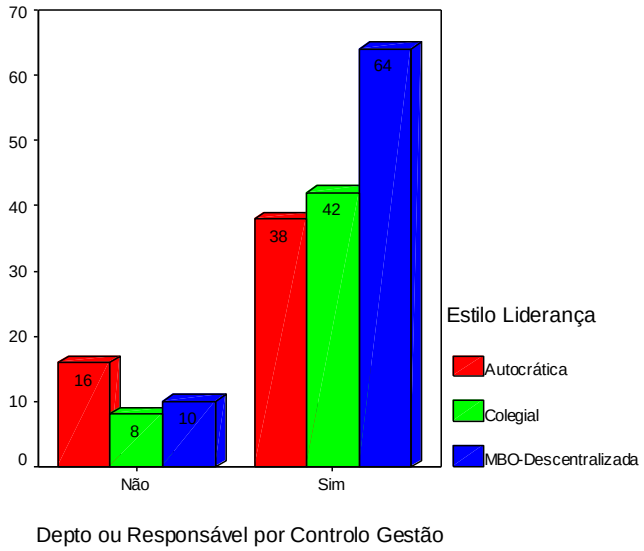
A relação entre o estilo de liderança evidenciado pela empresa e a existência de responsável pelo controlo de gestão está expressa na tabela de contingência que abaixo se apresenta.

Depto ou Responsável por Controlo Gestão * Estilo Liderança Crosstabulation

			Estilo Liderança			
			Autocrática	Colegial	MBO-Descentralizada	Total
Depto ou Responsável por Controlo Gestão	Sim	Count	38	42	64	144
		Expected Count	43,7	40,4	59,9	144,0
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	26,4%	29,2%	44,4%	100,0%
		% within Estilo Liderança	70,4%	84,0%	86,5%	80,9%
		% of Total	21,3%	23,6%	36,0%	80,9%
		Adjusted Residual	-2,4	,7	1,6	
	Não	Count	16	8	10	34
		Expected Count	10,3	9,6	14,1	34,0
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	47,1%	23,5%	29,4%	100,0%
		% within Estilo Liderança	29,6%	16,0%	13,5%	19,1%
		% of Total	9,0%	4,5%	5,6%	19,1%
		Adjusted Residual	2,4	-,7	-1,6	
Total		Count	54	50	74	178
		Expected Count	54,0	50,0	74,0	178,0
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	30,3%	28,1%	41,6%	100,0%
		% within Estilo Liderança	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	30,3%	28,1%	41,6%	100,0%

Da análise da tabela de contingência apresentada, pode dizer-se que:

- 70,4% das empresas que apresentam um estilo de liderança autocrático admitem a existência de um responsável pelo controlo de gestão, contra 84% das empresas que reconhecem um estilo de liderança colegial e 86,5% das empresas que apresentam um estilo de liderança por objectivos ou descentralizado;
- Das empresas que não reconhecem a existência de um responsável pelo seu controlo de gestão, 47,1% admitem um estilo de liderança do tipo autocrático, contra apenas 23,5% com um estilo de liderança colegial e 29,4% com um estilo de liderança por objectivos ou descentralizado.



Esta descrição pode ser aferida no gráfico supra e acaba por espelhar uma certa relação de dependência entre o estilo de liderança que a empresa apresenta e a maior apetência que a mesma demonstra para utilizar o controlo de gestão como uma verdadeira ferramenta ao serviço da sua gestão.

Esta dependência, por sua vez, encontra reflexo na estatística do qui-quadrado abaixo apresentada que, sendo apenas aceitável para um intervalo de confiança a 90%, revela depois, pela análise das estatísticas de simetria e de associação direccional, alguma robustez estatística (aferida através dos níveis de significância superiores a 0,05 assumidos pelas medidas de simetria baseadas nos testes do qui-quadrado), embora seja reduzida a relevância estatística em matéria de previsibilidade de uma variável após o conhecimento da outra (como se comprova quer pelos baixos valores, quer pela significância que assumem as medidas de associação direccional, como o Lambda, ou o Tau de Goodman-Kruskal (vide quadros abaixo apresentados).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,680[a]	2	,058
Likelihood Ratio	5,405	2	,067
Linear-by-Linear Association	4,935	1	,026
N of Valid Cases	178		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,55.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,043	,036	1,181	,237
		Estilo Liderança Dependent	,058	,048	1,181	,237
		Depto ou Responsável por Controlo Gestão Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
	Goodman and Kruskal tau	Estilo Liderança Dependent	,016	,014		,058[d]
		Depto ou Responsável por Controlo Gestão Dependent	,032	,028		,059[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,179	,058
	Cramer's V	,179	,058
	Contingency Coefficient	,176	,058
N of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

De forma análoga à que foi usada para o caso da contabilidade analítica, interessa-nos apurar **até que ponto é que a dimensão da empresa influencia a necessidade de reconhecimento de um responsável para o controlo de gestão**.

Esta será, sem dúvida, uma relação interessante, na medida em que existe a percepção empírica, corroborada por variados estudos (Khandwalla, 1977; Blau et al, 1976;

Reiman, 1973; Hall, 1972; Pugh et al, 1968; Udy, 1965) de que, quanto maior a organização, mais elaborada é a sua estrutura e, como confirmaram Lawrence e Lorsch (1967), a diferenciação da estrutura obriga ao desenvolvimento de mecanismos de coordenação mais sofisticados de planeamento e controlo (Mintzberg, 1995).

Para indagarmos este tipo de relações, recorremos à a seguinte tabela de contingência:

Depto ou Responsável por Controlo Gestão * Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE			
			Pequena	Média	GE	Total
Depto ou Responsável por Controlo Gestão	Sim	Count	37	61	49	147
		Expected Count	43,6	61,4	42,0	147,0
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	25,2%	41,5%	33,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	68,5%	80,3%	94,2%	80,8%
		% of Total	20,3%	33,5%	26,9%	80,8%
		Adjusted Residual	-2,7	-,1	2,9	
	Não	Count	17	15	3	35
		Expected Count	10,4	14,6	10,0	35,0
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	48,6%	42,9%	8,6%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	31,5%	19,7%	5,8%	19,2%
		% of Total	9,3%	8,2%	1,6%	19,2%
		Adjusted Residual	2,7	,1	-2,9	
Total		Count	54	76	52	182
		Expected Count	54,0	76,0	52,0	182,0
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	29,7%	41,8%	28,6%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	29,7%	41,8%	28,6%	100,0%

Da análise aos dados da tabela acima apresentada podemos constatar que:

- 68,5% das pequenas empresas; 80,3% das médias, e 94,2% da grandes empresas reconhecem a existência de uma responsabilidade formal, ou informal, pelo controlo de gestão;
- Encarada num outro plano, verifica-se que, das empresas que reconhecem a existência de um responsável pelo controlo de gestão, 25,2% são pequenas, 41,5% são médias e 33,3% são grandes empresas.

Estes resultados apontam para uma relação de dependência entre a dimensão da empresa e a existência de um responsável pelo controlo de gestão – e, assim, da existência de uma prática efectiva de controlo de gestão na empresa -, à semelhança do que foi possível concluir entre dimensão da empresa e a existência de contabilidade analítica. Esta relação pode ser confirmada com o apuramento da estatística de independência do qui-quadrado, conforme abaixo se apresenta.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,297[a]	2	,004
Likelihood Ratio	12,481	2	,002
Linear-by-Linear Association	11,200	1	,001
N of Valid Cases	182		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,00.

Como se comprova também nas estatísticas constantes nos quadros que a seguir se apresentam, esta é uma relação muito pouco expressiva, no sentido em que a redução do erro de previsão entre elas, quer numa perspectiva de simetria, quer numa relação unívoca é bastante reduzida, embora aferindo pelos níveis de significância que assume o tau de Goodman-Kruskal, ela seja significativa[455].

[455] Esta relação mantêm praticamente inalteráveis os respectivos parâmetros de intensidade quando se reclassifica a dimensão das empresas em conformidade com a Recomendação Comunitária de 06/05/2003.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,014	,040	,354	,724
		Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Dependent	,019	,053	,354	,724
		Depto ou Responsável por Controlo Gestão Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
	Goodman and Kruskal tau	Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE Dependent	,028	,014		,007[d]
		Depto ou Responsável por Controlo Gestão Dependent	,062	,031		,004[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,249	,004
	Cramer's V	,249	,004
	Contingency Coefficient	,242	,004
N of Valid Cases		182	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

A análise das medidas de simetria permite-nos corroborar a ideia da relação pouco expressiva entre estas variáveis, com uma significância que não deixa margem para dúvidas quanto à relação de dependência fraca entre elas.

Igualmente interessantes são as conclusões que é possível retirar do quadro abaixo quando se cruza a informação referente aos **órgãos, dentro de cada empresa, responsáveis pelo controlo de gestão dentro de cada tipo de empresa, de acordo com a sua dimensão**.

Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE * Responsável Cont Gestão Crosstabulation

			Responsável Cont Gestão								
			Administração/Gerência/Direcção Geral	Adinistrador/Gerente/Director Geral	DAF/DF	Pessoa Individual	Assessoria/Consultoria/TOC	Controller/DPCG/DCG/DP	Casa-Mãe	Directores	Total
Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	Pequena	Count	1	5	9		2	3		1	21
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	4,8%	23,8%	42,9%		9,5%	14,3%		4,8%	100,0%
		% within Responsável Cont Gestão	50,0%	50,0%	20,5%		66,7%	7,5%		50,0%	20,0%
		% of Total	1,0%	4,8%	8,6%		1,9%	2,9%		1,0%	20,0%
	Média	Count	1	3	21	1	1	15	1	1	44
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	2,3%	6,8%	47,7%	2,3%	2,3%	34,1%	2,3%	2,3%	100,0%
		% within Responsável Cont Gestão	50,0%	30,0%	47,7%	100,0%	33,3%	37,5%	33,3%	50,0%	41,9%
		% of Total	1,0%	2,9%	20,0%	1,0%	1,0%	14,3%	1,0%	1,0%	41,9%
	GE	Count		2	14			22	2		40
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE		5,0%	35,0%			55,0%	5,0%		100,0%
		% within Responsável Cont Gestão		20,0%	31,8%			55,0%	66,7%		38,1%
		% of Total		1,9%	13,3%			21,0%	1,9%		38,1%
Total		Count	2	10	44	1	3	40	3	2	105
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	1,9%	9,5%	41,9%	1,0%	2,9%	38,1%	2,9%	1,9%	100,0%
		% within Responsável Cont Gestão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	1,9%	9,5%	41,9%	1,0%	2,9%	38,1%	2,9%	1,9%	100,0%

Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE * Responsável Cont. Gestão Reclassificado Crosstabulation

			Responsável Cont. Gestão Reclassificado		
			Admin, Direcção ou Depto	Uma só pessoa/Externo	Total
Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	Pequena	Count	14	7	21
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Responsável Cont. Gestão Reclassificado	15,9%	41,2%	20,0%
		% of Total	13,3%	6,7%	20,0%
	Média	Count	38	6	44
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	86,4%	13,6%	100,0%
		% within Responsável Cont. Gestão Reclassificado	43,2%	35,3%	41,9%
		% of Total	36,2%	5,7%	41,9%
	GE	Count	36	4	40
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	90,0%	10,0%	100,0%
		% within Responsável Cont. Gestão Reclassificado	40,9%	23,5%	38,1%
		% of Total	34,3%	3,8%	38,1%
Total		Count	88	17	105
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	83,8%	16,2%	100,0%
		% within Responsável Cont. Gestão Reclassificado	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	83,8%	16,2%	100,0%

Como se pode observar, da análise das duas tabelas de contingência acima apresentadas, que assentam na mesma informação, embora agregada de forma diferenciada, as estruturas às quais são acometidas responsabilidades pelo controlo de gestão vão-se despersonalizando, internalizando e, simultaneamente, descentralizando, à medida que a dimensão da empresa aumenta.

É igualmente curioso constatar que o aumento da dimensão da empresa está igualmente associado ao crescer de importância do Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão nas organizações da amostra o que, simultaneamente, pode ser considerado um sinal do aumento do reconhecimento da importância da gestão estratégica por parte destas organizações e que, aliás, ajuda a corroborar algumas das ideias que temos vindo a referir ao longo da presente tese.

Finalmente, em matéria da análise das determinantes para a existência de controlo de gestão numa organização, aprofundou-se a análise da **relação entre a existência de um responsável pelo controlo de gestão e a relação de dependência existente entre o capital e a gestão**.

Como hipótese de trabalho para esta questão, poderemos pensar que, em parte, os pressupostos teóricos para esta abordagem serão idênticos aos pressupostos referidos para a relação entre a prática do controlo de gestão e o estilo de liderança. Como vimos aquela situação, a situação de partida levantava-nos algumas dúvidas, dado que muito dependeria da personalidade dos gestores e do tipo de relação que se estabelecesse entre estes e os detentores do capital. De uma maneira geral poderemos, todavia, admitir como hipótese de partida, que a uma relação mais forte de dependência entre o capital e a gestão da empresa corresponderá uma menor necessidade para usar o controlo de gestão como ferramenta estratégica.

A tabela de contingência que resultou quando se cruzaram os resultados obtidos relativamente a estas duas variáveis é a que se apresenta de seguida.

Dependência Capital-Gestão * Depto ou Responsável por Controlo Gestão Crosstabulation

			Depto ou Responsável por Controlo Gestão		
			Não	Sim	Total
Dependência Capital-Gestão	Não Existe-Fraco	Count	6	43	49
		% within Dependência Capital-Gestão	12,2%	87,8%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	17,1%	30,3%	27,7%
		% of Total	3,4%	24,3%	27,7%
	Médio	Count	9	32	41
		% within Dependência Capital-Gestão	22,0%	78,0%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	25,7%	22,5%	23,2%
		% of Total	5,1%	18,1%	23,2%
	Forte	Count	11	31	42
		% within Dependência Capital-Gestão	26,2%	73,8%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	31,4%	21,8%	23,7%
		% of Total	6,2%	17,5%	23,7%
	Muito Forte	Count	9	36	45
		% within Dependência Capital-Gestão	20,0%	80,0%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	25,7%	25,4%	25,4%
		% of Total	5,1%	20,3%	25,4%
Total		Count	35	142	177
		% within Dependência Capital-Gestão	19,8%	80,2%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	19,8%	80,2%	100,0%

Como se observa, 30,3% das empresas onde existe um responsável pelo controlo de gestão reconhecem que a relação de dependência entre os detentores do capital e a gestão não existe ou é muito fraca; enquanto que 22,5% afirmam que esta relação entre o capital e a gestão é média; 21,8% dizem que ela é forte; e 25,4% que essa relação é mesmo muito forte.

Em geral, como se constata, há uma certa similaridade entre aquilo que se afirmou no ponto anterior para o caso do estilo de liderança e a situação agora analisada da relação capital-gestão, quando se tenta estudar em detalhe o impacto destes factores em termos da prática do controlo de gestão nas empresas da amostra.

Em virtude de não se verificarem grandes disparidades a assinalar quanto ao peso relativo de cada um dos tipos de relação capital-gestão considerados, será de esperar que a relação estatística entre estas duas variáveis seja, então, uma relação de independência. Iremos então aprofundar o nosso estudo recorrendo, mais uma vez, ao teste de hipóteses do qui-quadrado, cujo quadro resumo é abaixo apresentado.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,965[a]	3	,397
Likelihood Ratio	3,098	3	,377
Linear-by-Linear Association	1,172	1	,279
N of Valid Cases	177		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,11.

Na prática, aquilo que é possível afirmar da análise acima efectuada é que as duas questões aqui evidenciadas são, efectivamente, independentes, refutando-se desta forma a hipótese, de acordo com os dados da amostra, que preconizava que o nível da relação de dependência entre o capital e a gestão era determinante para a empresa reconhecer responsabilidades efectivas pelo controlo de gestão nalgum órgão da sua estrutura[456] (sendo o inverso igualmente verdadeiro).

Análise da infra-estrutura estratégica básica

O reconhecimento institucional da estratégia

Tal como referido para o caso do controlo de gestão, consideramos que **o reconhecimento de uma pessoa ou departamento responsável pela estratégia da empresa** será um elemento fundamental para que se possa dizer que a empresa é gerida com base em pressupostos estratégicos. Apesar de se considerar fundamental, é

[456] O que, como temos vindo a referir, será sinónimo de existência de uma efectiva prática de controlo de gestão na organização.

imperioso ter em atenção que, em analogia com o referido para o controlo de gestão, **esta será, em nosso entender, uma condição necessária, mas não suficiente, para que se possa falar em Estratégia dentro da empresa**[457].

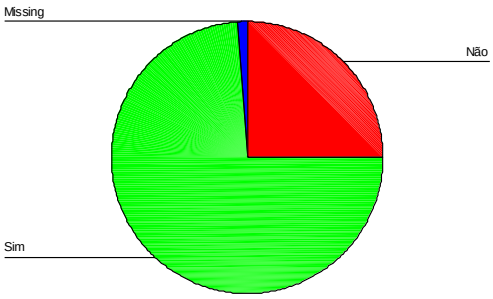
Foi com esta ideia presente que, com o intuito de prosseguirmos a nossa análise acerca das práticas de gestão estratégica, questionámos as empresas do nosso universo para que identificassem se existia alguém, ou algum departamento, responsável pela sua estratégia.

Das 183 empresas que responderam a esta questão, 46 delas, ou seja, 24,9% das empresas da amostra, afirmaram não existir na empresa essa figura do responsável pela definição e aplicação da estratégia o que, em nosso entender, representa o *handicap* mais básico para que se possa falar na empresa de uma efectiva gestão estratégica".

Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	46	24,9	25,1	25,1
	Sim	137	74,1	74,9	100,0
	Total	183	98,9	100,0	
Missing	N/D	2	1,1		
Total		185	100,0		

Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?



[457] A aceitação deste facto passaria pela realização de um trabalho de avaliação de indicadores subjectivos mas, também, quantitativos, acerca do desempenho estratégico das empresas da amostra considerada, o qual, todavia, sairia fora dos objectivos que nos propusemos quando decidimos elaborar o presente questionário, encontrando-se, igualmente, fora do âmbito do presente trabalho de investigação. Como temos vindo a referir, o nosso trabalho visa analisar as bases estratégicas das empresas (que influenciarão a sua capacidade em matéria de implementação de estratégias competitivas) e não o seu efectivo desempenho estratégico actual.

Brian Quinn (1978, in Mintzberg et al, 1995) define a estratégia como um processo orientado e interactivo de aprendizagem no qual o responsável da estratégia define, gradualmente, a estratégia na sua mente e coordena a aceitação das suas ideias pelo resto da organização[458]. A estratégia consiste num plano compreensivo que define como a empresa irá conseguir alcançar a sua missão e objectivos. Este plano deve maximizar as vantagens competitivas e minimizar as desvantagens competitivas (Wheelen e Hunger, 1995)

Por seu turno, como afirmam Mintzberg et al (1995: 53):

> *"(...) strategy (or at least intended strategy) should be made explicit, and (that strategy) emanates from the formal leadership of the organization".*

A divulgação da estratégia

A melhor forma para acabar com comportamentos paroquiais dentro de uma empresa é acabar com a limitação da visão dos seus quadros relativamente à sua área específica de actuação e, isso, só é possível com a implementação de uma estratégia clara e inequívoca de comunicação dentro da empresa. Esta comunicação deve centrar-se nos

[458] Esta visão não é totalmente pacífica. Como lembram Mintzberg et al (1995: 103) a maioria dos livros sobre estratégia parecem lidar com uma utopia inalcançável. Esta utopia faz com que, quando lidamos, na prática, com o procedimento estratégico que é praticada pelas empresas, pareça, todavia, que se está a lidar com uma realidade imperfeita. É célebre, inclusive, o artigo de Mintzberg (1987) que equipara a estratégia a um processo de criação de um artesão. O próprio Quinn (1978) admite que o processo estratégico segue uma certa lógica incremental e que, assim, poderá não ser tão deliberado e baseado no pensar antes de agir como teoricamente os "prescritores" querem fazer crer. Para Quinn (1978, in Mintzberg et al, 1995), "*the processes used to arrive at the total strategy are typically fragmented, evolutionary and largely intuitive. Although one can usually find embedded in these fragments some very refined pieces of formal strategic analysis, the real strategy tends to evolve as internal decisions and external events flow together to create a new, widely shared consensus for action among key members of the top management team*". Em linha com Quinn, poderemos dizer que praticamente todos os autores nesta área da estratégia são unânimes quanto à necessidade de reconhecimento de um processo formal e de uma certa "prescrição" de orientações neste domínio. Enquanto as ferramentas e os modelos analíticos prescritos são elementos vitais para que se pense de forma inteligente acerca da estratégia, por outro lado, eles deverão também ser baseados numa efectiva e genuína compreensão da realidade das organizações (Mintzberg et al, 1995). No caso em apreço, das empresas nacionais, esta orientação parece-nos mesmo crucial, do ponto de vista teórico, nomeadamente quando: por um lado, se percebe uma certa falta de bases, de uma maneira geral, neste domínio da gestão; por outro lado, porque pretendemos obter uma base comum de equiparação relativamente à preparação das empresas neste âmbito e se tornaria muito difícil ou mesmo impossível fazê-lo, sem um pressuposto teórico comum.

fins da empresa como um todo, enquadrando a actuação de cada gestor como elemento essencial para esse todo que é, afinal, a empresa para a qual os gestores trabalham, evidenciando as suas funções e responsabilidades para o bem geral da organização (Bartlett e Ghoshal (1990)[459].

Isto tem subjacente a existência de uma estratégia explícita, ainda que possa não ser deliberada[460]. É preciso que, em cada momento, existam orientações claras da gestão de topo quanto ao rumo a seguir e ao papel de cada um para que esse rumo atinja os objectivos a que a organização, no seu todo se propõe. É preciso, igualmente, que esses objectivos mais gerais da organização possam ser subdivididos em objectivos mais específicos por função, para que cada um saiba exactamente, de forma inequívoca, o seu papel concreto e a contribuição dele(a) esperada para esses objectivos globais. É aqui que reside a verdadeira essência da estratégia, aquilo que pode proporcionar a única informação efectiva que deve alimentar o controlo de gestão. Também aqui estará a génese da aprendizagem organizacional que permitirá à empresa adaptar-se às novas condições ambientais e preparar-se melhor para sobreviver de maneira competitiva no futuro.

A alternativa a esta ideia é a inconsistência. O custo da inconsistência é a confusão e, em certos casos extremos, o caos total, com as diferentes unidades dentro da empresa a prosseguirem agendas que são mutuamente debilitantes (Bartlett e Ghoshal, 1990).

Como se percebe nestas definições simples, que subscrevemos, para que o processo estratégico seja efectivo, para além da existência prática de um responsável institucional pela estratégia, é muito importante que todos os gestores estejam sintonizados, partilhando a mesma visão e sabendo, não apenas o que deles é esperado em matéria de

[459] Citado em Mintzberg et al (1995).

[460] Alguns autores admitem que é possível a algumas empresas, em certos momentos, não desenvolverem verdadeiras estratégias. Todavia, a opinião geral sobre esta matéria é que situações deste tipo terão de ser quase inevitavelmente temporárias. A razão básica para isso encontra-se bem clara no seguinte registo: "*Not all organizations use this tools or even attempt to manage strategically, even though many succeed for a while with unstated objectives and intuitive strategies. (...) [however] intuitive strategies cannot be continued successfully if (1) the corporation becomes large, (2) the layers of management increase, or (3) the environment changes substantially. (...) Research suggests that the increasing risks of errors, costly mistakes, and even economic ruin are causing today's professional managers to take strategic management seriously in order to keep their companies competitive in an increasingly volatile environment*" (Wheelen e Hunger, 1995: 4)

resultados, mas também os resultados que a empresa, como um todo, espera vir a obter com a aplicação da estratégia delineada.

Neste sentido, considera-se que as estratégias, se estiverem implícitas e não forem devidamente divulgadas pelos seus principais agentes de aplicação, nomeadamente por toda a gestão de topo, não podem ser consideradas estratégias efectivas, dado que não cumprem esta missão que é a de sintonizar todos os agentes dentro da organização para, unindo esforço e poupando recursos, poderem todos dar o seu melhor para que as ideias que estão subjacentes à estratégia delineada possam ser aplicadas na prática e produzir os resultados esperados.

A implementação de qualquer estratégia passa por educar e envolver as pessoas que terão de a implementar. Como afirmam Kaplan e Norton (1996):

> "*Some organizations hold their strategy secret shared only among the senior executive group. The group implements the strategy through central command and control. (...) This approach was widely used by senior executives for much of the twentieth century (...). Organizations that wish to have every employee contribute to the implementation of strategy will share their long-term vision and strategy (...) with their employees, and will actively encourage them to suggest ways by which the vision and strategy can be achieved. (...) In an ideal world, every person from the board room to the back room, would understand the strategy and how his or her individual action supports the "big picture*"" (Kaplan e Norton, 1996: 199)

Tendo presente o acima exposto, poderemos considerar que, independentemente daquilo que forem as respostas das empresas da nossa amostra, relativamente à existência de uma estratégia, só deverão ser consideradas como potenciais executantes de uma efectiva gestão estratégica, as empresas que, cumulativamente, reunirem as seguintes condições;

- Possuírem uma responsabilidade, institucionalmente reconhecida, pela Estratégia;

- Não negarem a existência de uma estratégia;
- Divulgarem a estratégia por todos os seus quadros;
- De forma análoga, quando uma empresa afirma que segue uma estratégia, a mesma deve ser consequente e deve incluir, pelo menos, uma das vertentes geralmente abrangida pela estratégia. A mais básica destas vertentes será, como se percebe, a própria estratégia produtos-mercados. Todavia, a consistência estratégica levará a que a mesma possa (e deva) englobar também as vertentes da diversificação, da integração vertical, ou da internacionalização[461].
- Evidenciarem ferramentas de gestão adequadas ao tipo de estratégia produtos-mercados que afirmam seguir[462];

A respeito desta variável, os dados obtidos permitem-nos afirmar o seguinte:

- 2 empresas não responderam à questão, assumindo-se que não têm, por isso, responsável pela Estratégia. Assim, a nossa amostra quanto a esta questão passa de 185 para 183 elementos;

Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	46	24,9	25,1	25,1
	Sim	137	74,1	74,9	100,0
	Total	183	98,9	100,0	
Missing	N/D	2	1,1		
Total		185	100,0		

[461] Desta forma, caso a empresa não refira nenhuma destas facetas para a sua aplicação estratégica, será difícil crer no seu realismo neste domínio. Em particular, nos casos em análise, perante a realidade em observação da introdução do euro e do consequente aprofundamento do processo de integração europeia, a par do alargamento a Leste, já previsível em 2001, será difícil acreditar que as empresas possam afirmar seguir uma estratégia mas, perante todas estas modificações estruturais nos seus mercados, as mesmas não sejam consequentes em matéria de previsão de movimentos estratégicos em qualquer uma destas áreas da estratégia e, em particular, no domínio da internacionalização, prosseguindo assim uma verdadeira atitude pró-activa, apanágio de qualquer estratégia empresarial. Efectivamente, a perspectiva de internacionalização será um factor perante o qual a nossa amostra deverá criar expectativas claras, nomeadamente se pensarmos que se está perante um conjunto maioritariamente composto por médias e grandes empresas e que as mesmas evidenciam ainda, à partida, um forte pendor de concentração dos seus negócios – tal como dos seus abastecimentos – no mercado nacional.

[462] Por exemplo, uma empresa que refira querer ser líder em termos de custos mas não possua contabilidade analítica (que lhe permitirá aferir com rigor os seus custos) ou não pratique o controlo de gestão, não deverá ser considerada para efeitos de deter capacidade estratégica. De igual modo, uma empresa que afirme seguir uma estratégia de diferenciação ou nicho, mas não elabore análises de mercado, não mostra lógica, em matéria de estratégia.

- 46 empresas (24,9% das 183 que responderam a esta questão) admitem que não existe na sua organização uma responsabilidade institucionalmente atribuída pela Estratégia da empresa[463], reduzindo a amostra para 137 elementos;
- Por seu turno, numa segunda fase, verificamos que, apenas 117 empresas identificaram, efectivamente, os responsáveis que, na sua organização, teriam a responsabilidade pela definição e aplicação da estratégia. Destas 117 empresas, verifica-se que:

Responsável Estratégia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administração/Gerência/Direcção Geral	98	53,0	83,8	83,8
	Adinistrador/Gerente/Director Geral	5	2,7	4,3	88,0
	DAF/DF	1	,5	,9	88,9
	Pessoa Individual	2	1,1	1,7	90,6
	Assessoria/Consultoria/TOC	1	,5	,9	91,5
	Mkt/DPCG/DP	5	2,7	4,3	95,7
	Casa-Mãe	3	1,6	2,6	98,3
	Directores	2	1,1	1,7	100,0
	Total	117	63,2	100,0	
Missing	N/D	24	13,0		
	N/A	44	23,8		
	Total	68	36,8		
Total		185	100,0		

Resp. Estratégia Reclassificado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Admin, Direcção ou Depto.	106	57,3	90,6	90,6
	Uma só pessoa	7	3,8	6,0	96,6
	Externo	4	2,2	3,4	100,0
	Total	117	63,2	100,0	
Missing	NS/NR	68	36,8		
Total		185	100,0		

[463] Na verdade, uma destas 46 empresas refere posteriormente que esta responsabilidade está, directamente, numa pessoa que opera directamente a partir da casa-mãe.

- 108 empresas (92,3% do total) admitiram que estas competências se localizam ao nível da Administração ou Direcção-Geral (103 empresas); da Direcção (2 empresas), ou da casa-mãe (3 empresas);
- 6 empresas afirmaram que esta competência se localiza numa Direcção de primeira linha, seja na Direcção Administrativo-Financeira (1 empresa), ou nas Direcções de Marketing, ou no Departamento de Planeamento e/ou de Controlo de Gestão (5 empresas);
- 2 das empresas admitem que a sua estratégia está a cargo de uma pessoa individual dentro da organização e, uma delas, admite que esta tarefa está a cargo de um consultor externo;
- 1 empresa, não havia identificado um responsável pela gestão estratégica mas, como já referido, refere nesta questão relativa à especificação, que essa responsabilidade é exterior, estando sedeada na casa-mãe.

Numa outra perspectiva, questionámos as empresas relativamente à forma de divulgação da estratégia dentro da organização. Na medida em que, das 181 empresas que responderam a esta questão, à partida 8 empresas afirmam explicitamente que não actuam na base de qualquer estratégia deliberada[464], a nossa amostra a este respeito resume-se a 173 empresas.

A estratégia é, em geral:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Explícita e conhecimento geral	97	52,4	53,6	53,6
	Implicita, conhecida pelos quadros	37	20,0	20,4	74,0
	Não Existe ou é Implicita e só conhecida por alguns	47	25,4	26,0	100,0
	Total	181	97,8	100,0	
Missing	NS-NR	4	2,2		
Total		185	100,0		

Das 173 empresas que afirmam possuir uma estratégia, verificamos que:

[464] Não obstante, estas empresas reconheceram uma responsabilidade institucional no seu seio, referente à sua Estratégia.

- Em 97 destas empresas (56,1%), a estratégia é explícita e do conhecimento geral dos seus quadros;
- Para 37 empresas (21,4%), a estratégia é implícita e do conhecimento de todos os seus quadros[465];
- Finalmente, no caso de 39 empresas (22,5%), a estratégia não só é implícita, como também é do conhecimento restrito apenas do líder e de um número reduzido dos seus quadros.

Contrariamente ao evidenciado para o controlo de gestão, onde a responsabilidade primeira por esta prática residia nas direcções de primeira linha, a estratégia parece ser, assumidamente, uma responsabilidade da gestão de topo das organizações visadas, ou seja, encontra-se situada naquilo que Mintzberg apelida por "vértice estratégico", composto pelo topo da hierarquia da empresa e pelos seus assistentes pessoais[466]. Estas parecem, assim, seguir um tipo de "*umbrella strategy*", por oposição a uma "*process strategy*" [467]. Wheelen e Hunger (1995) chamam a este tipo de procedimento estratégico um procedimento do tipo "*top-down*", por oposição aos "*bottom-up strategic planning*".

[465] Como afirmam Wheelen e Hunger (1995: 223): "*Unless changes in mission, objectives, strategies and policies and their importance to the company are communicated clearly to all operational managers, resistance and foot-dragging can result (...). Avoiding such a situation is one reason why involving middle managers in both formulation and implementation of strategy tends to yield better organizational performance*".

[466] De acordo com Mintzberg (1995: 39, 43), "*o vértice estratégico tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como servir todas as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que, de qualquer maneira, exerçam poder sobre as organizações. (...) Essencialmente, a supervisão directa ao nível do vértice estratégico assegura que a organização no seu todo funcione sem atritos, como uma só unidade integrada. (...) O segundo conjunto de deveres do vértice estratégico diz respeito à gestão das condições de fronteira da organização – i. é, as suas relações com o ambiente exterior. (...) O terceiro conjunto de deveres do vértice estratégico relaciona-se com o desenvolvimento da estratégia da organização*".

[467] Neste tipo de procedimento, a gestão de topo define orientações gerais, deixando os pormenores para os outros níveis de gestão da organização. Como refere Mintzberg (1987): "*This strategy is not only deliberate (in its guidelines) and emergent (in its specifics), but it is also deliberately emergent, in that the process is consciously managed to allow strategy to emerge en route. (...) Deliberate emergent, too, is what we call "process strategy". Here management controls the process of strategy formation – concerning itself with the design of the structure, its staffing, procedures and so on – while leaving the actual content to others*"

A relação entre a dimensão e o reconhecimento institucional da estratégia

Procurámos igualmente averiguar se a dimensão da empresa poderia influenciar a existência de uma responsabilidade institucionalizada pela sua estratégia.

Dimensão das Empresas - Comparação em Função da Resposta sobre Responsável da Estratégia

Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	Valid	Pequena	13	28,3	28,3	28,3
		Média	22	47,8	47,8	76,1
		GE	11	23,9	23,9	100,0
		Total	46	100,0	100,0	
Sim	Valid	Pequena	42	30,7	30,7	30,7
		Média	56	40,9	40,9	71,5
		GE	39	28,5	28,5	100,0
		Total	137	100,0	100,0	
N/D	Valid	GE	2	100,0	100,0	100,0

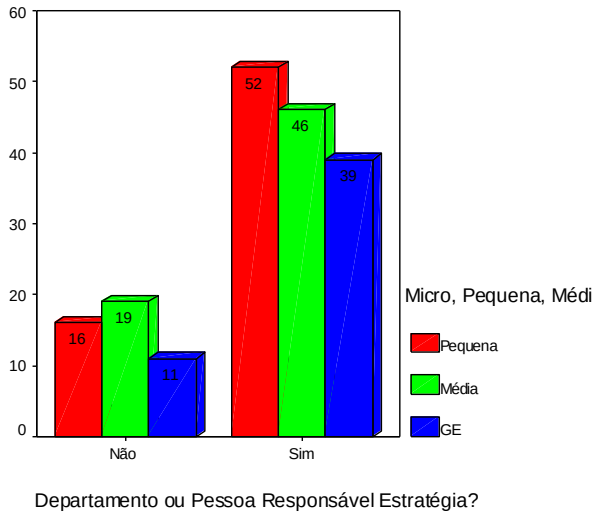
No quadro supra é possível constatar que não parece ser possível, em termos meramente descritivos, distinguir as empresas, em matéria do seu **interesse pela gestão estratégica, de acordo com a característica dimensão**. Na verdade, parece existir uma certa equivalência, em termos relativos, entre a existência, ou não, de um responsável pela estratégia, independentemente da dimensão da empresa. Além disso, o maior peso que, aparentemente as empresas de média dimensão parecem deter, em ambas as situações (com e sem responsável designado para a Estratégia), tem a ver, sobretudo, com a sua maior representatividade, em termos da amostra em questão[468]. Parece assim, apesar de tudo, "cair por terra" o estereótipo que aponta no sentido das empresas de maior dimensão estarem, à partida, mais aptas para evidenciarem características básicas em matéria de gestão estratégica. Desta forma, parece evidente que a gestão estratégica, mais que a conjugação de condições, tem a ver com a vontade e as competências dos gestores.... Este facto será aprofundado mais à frente, neste capítulo, na análise específica das 88 empresas "apuradas" em matéria de gestão estratégica.

[468] Esta relação, com a reclassificação operada em matéria de dimensão das empresas, no sentido de as ajustar aos critérios da recomendação comunitária de 6 de Maio de 2003, originou uma redistribuição das mesmas que se resume do seguinte modo: (i) As empresas que responderam ter responsável da estratégia são, 38% pequenas, 33,6% médias e 28,5% grandes empresas; (ii) as empresas que não reconhecem uma responsabilidade institucional pela estratégia são 34,8% pequenas, 41,3% médias e 23,9% grandes empresas.

Para aprofundar um pouco mais esta relação, recorremos à análise estatística da independência entre as variáveis dimensão e existência de responsável pela estratégia, a partir da tabela de contingência que abaixo se apresenta.

Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia? * Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE			
			Pequena	Média	GE	Total
Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?	Não	Count	13	22	11	46
		Expected Count	13,8	19,6	12,6	46,0
		% within Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?	28,3%	47,8%	23,9%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	23,6%	28,2%	22,0%	25,1%
		% of Total	7,1%	12,0%	6,0%	25,1%
		Adjusted Residual	-,3	,8	-,6	
	Sim	Count	42	56	39	137
		Expected Count	41,2	58,4	37,4	137,0
		% within Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?	30,7%	40,9%	28,5%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	76,4%	71,8%	78,0%	74,9%
		% of Total	23,0%	30,6%	21,3%	74,9%
		Adjusted Residual	,3	-,8	,6	
Total		Count	55	78	50	183
		Expected Count	55,0	78,0	50,0	183,0
		% within Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?	30,1%	42,6%	27,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média Ou GE- Reg 96/280/CE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	30,1%	42,6%	27,3%	100,0%



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,717[a]	2	,699
Likelihood Ratio	,716	2	,699
N of Valid Cases	183		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,57.

Como se observa, a análise estatística confirma a nossa percepção da análise descritiva relativamente à não existência de uma relação directa entre a variável dimensão e a existência de estratégia, nas empresas da amostra. Conclui-se assim, que a dimensão não pode ser considerada um *handicap* para a capacidade das empresas desenvolverem efectivas práticas de gestão estratégica ou de, pelo menos, reconhecerem a necessidade de o fazer, nomeando institucionalmente um responsável para o efeito[469].

Wheelen e Hunger (1995) abordam o problema da estratégia nas empresas de menor dimensão, começando por dividi-las em dois tipos diferenciados: "os pequenos negócios (geralmente familiares)" e o negócio "empreendedor". De acordo com os autores, estas

[469] Esta conclusão mantém-se, mesmo após a reclassificação das empresas, em matéria da sua dimensão, de acordo com o preconizado na Recomendação da Comissão Europeia de 06/05/2003.

duas realidades são bem distintas na prática, não apenas quanto aos objectivos gerais dos seus negócios, mas, igualmente, quanto às potencialidades estratégicas que os mesmos evidenciam. Assim, no caso do negócio do empreendedor, manifestamente, os aspectos estratégico apresentam-se mais determinantes, comparativamente aos pequenos negócios. Nestes últimos, aquilo que se procura, fundamentalmente, é a independência financeira, privilegia-se pouco a inovação e centraliza-se mais as decisões. Apesar disso, reconhecem ainda os autores, é possível referir algumas evidências em como as pequenas empresas, de um modo geral, começam a introduzir de modo mais frequente práticas de gestão estratégicas nos seus negócios.

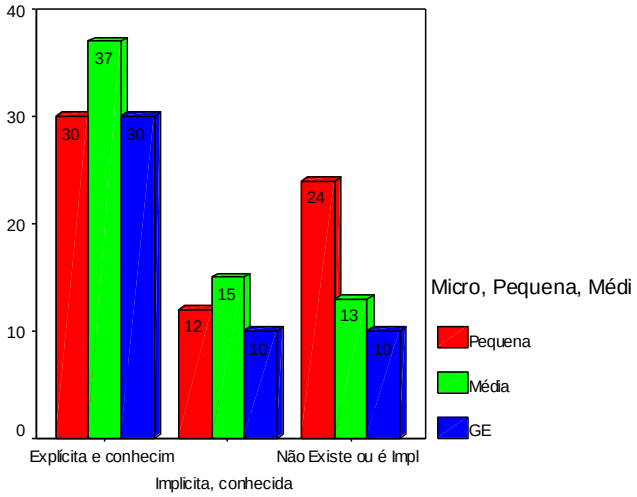
Foi precisamente este facto que se acabou de provar para as empresas da amostra, ou seja, que mesmo as empresas de dimensão menor têm condições, relativamente ao reconhecimento institucional da estratégia (e, assim, da sua importância), para praticar uma efectiva gestão estratégica.

A relação entre a dimensão e a divulgação da estratégia

Um dos aspectos importantes tem a ver com a **relação que pode existir entre a dimensão da empresa e a forma como a estratégia é divulgada**. A este respeito será particularmente interessante estudar se o estereótipo existente que prenuncia que nas empresas de menor dimensão a estratégia tende a ser algo obscuro, pouco divulgado e conhecida apenas pelo seu líder e poucos elementos da sua direcção faz ou não sentido.

Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE * A estratégia é, em geral: Crosstabulation

			A estratégia é, em geral:			
			Explícita e conhecimento geral	Implicita, conhecida pelos quadros	Não Existe ou é Implicita e só conhecida por alguns	Total
Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	Pequena	Count	26	10	18	54
		Expected Count	28,9	11,0	14,0	54,0
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	48,1%	18,5%	33,3%	100,0%
		% within A estratégia é, em geral:	26,8%	27,0%	38,3%	29,8%
		% of Total	14,4%	5,5%	9,9%	29,8%
		Adjusted Residual	-1,0	-,4	1,5	
	Média	Count	41	17	19	77
		Expected Count	41,3	15,7	20,0	77,0
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	53,2%	22,1%	24,7%	100,0%
		% within A estratégia é, em geral:	42,3%	45,9%	40,4%	42,5%
		% of Total	22,7%	9,4%	10,5%	42,5%
		Adjusted Residual	-,1	,5	-,3	
	GE	Count	30	10	10	50
		Expected Count	26,8	10,2	13,0	50,0
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% within A estratégia é, em geral:	30,9%	27,0%	21,3%	27,6%
		% of Total	16,6%	5,5%	5,5%	27,6%
		Adjusted Residual	1,1	-,1	-1,1	
Total		Count	97	37	47	181
		Expected Count	97,0	37,0	47,0	181,0
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	53,6%	20,4%	26,0%	100,0%
		% within A estratégia é, em geral:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	53,6%	20,4%	26,0%	100,0%



A estratégia é, em geral:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,717[a]	2	,699
Likelihood Ratio	,716	2	,699
N of Valid Cases	183		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,57.

À semelhança do que se verificou para a relação entre a dimensão e a existência do reconhecimento institucional da estratégia, como se pode observar, não é possível definir uma relação de dependência entre a dimensão da empresa e a divulgação da estratégia pelos seus quadros. Mesmo fundindo as duas classes referentes à inexistência de estratégia, e à existência de uma estratégia implícita apenas do conhecimento do líder e de um número restrito de quadros da empresa, chega-se exactamente à mesma conclusão em matéria de independência entre estes dois factores.

Assim, conclui-se igualmente que, relativamente a este aspecto da divulgação da estratégia, a dimensão também não constitui um *handicap* à aplicação prática de uma efectiva gestão estratégica.

A abrangência temporal das estratégias

Um outro aspecto analisado tem a ver com a **abrangência temporal das estratégias** delineadas. Como é sabido, não é fácil definir um sistema objectivo que relacione, de forma directa, os padrões de desempenho com as decisões tomadas pela gestão. Acontece que, quando o período de planeamento é muito longo, o efeito das decisões

tomadas fica mais diluído no tempo e esta relação é menor, ou mais difícil de estabelecer[470]. Porém, se o período de planeamento é muito curto, os objectivos pedidos ao gestor estarão eventualmente mais presentes sempre que as decisões forem tomadas por ele – e, nesse sentido, o controlo de gestão e o planeamento, de uma maneira geral, cumpre mais facilmente a sua função –; todavia, nestes casos corre-se o risco de lhe estar a colocar uma ênfase demasiada em matéria da sua actuação no curto prazo, desligando-a do carácter de médio e longo prazo que deve estar inerente à estratégia de qualquer organização.

A este respeito, verificámos que a maioria das empresas afirma que a sua estratégia abrange 3 anos (64 respostas, ou 34,6% do total), ou 5 anos (49 respostas, ou 25,6% do total), sendo que 22 empresas admitem que a estratégia é definida apenas num horizonte de 2 anos (11,9% do total). Curioso é notar que 23 empresas não souberam responder a esta questão.

Número Anos abarcados pela Estratégia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	9,2	10,5	10,5
	2	22	11,9	13,6	24,1
	3	64	34,6	39,5	63,6
	4	7	3,8	4,3	67,9
	5	49	26,5	30,2	98,1
	9	3	1,6	1,9	100,0
	Total	162	87,6	100,0	
Missing	N/D	17	9,2		
	N/A	6	3,2		
	Total	23	12,4		
Total		185	100,0		

O tipo de estratégias produtos-mercados prosseguidas

"Em Portugal, onde a economia (também) tem sobretudo indústrias fragmentadas, as empresas concentram-se em estratégias de baixo custo em produtos "estandardizados"" (Porter, 1994: 75)

[470] *"(...) quanto mais distante tiver o dia do julgamento final, menos o gestor se sente inclinado a pensar nos padrões da sua avaliação*" (Mintzberg, 1995: 177)

De facto, a percepção de Porter é aquela que vigora na maioria dos teóricos que se preocupam com esta situação. Como se sabe, este tem sido um erro apontado à economia portuguesa, de uma maneira geral, em matéria do comportamento dos seus agentes económicos empresas, que tem conduzido o país na base de políticas de baixos salários e fracas qualificações dos trabalhadores. Este é também, como vimos no capítulo anterior, que está obsoleto, na medida em que o alargamento da Europa a Leste, ocorrido em Maio de 2004 e os previsíveis alargamentos de 2007 à Bulgária e Roménia, deverão, ao que tudo indica, colocar uma pressão competitiva neste domínio contra a qual as vantagens comparativas das empresas nacionais terá, certamente, muitas dificuldades em conseguir resistir.

No sentido de perceber um pouco melhor como as empresas da amostra definiam a sua estratégia produtos-mercados, foi-lhes solicitado que a caracterizassem na linha das estratégias genéricas definidas por Porter (1980; 1985). Às estratégias propostas por este autor, acrescentámos ainda, a ideia de estratégia de diferenciação com liderança de custos.

Seguimos, e concordamos, neste domínio, com a ideia de alguns autores reconhecidos nesta matéria, como Mintzberg (1995), Mintzberg et al (1995), Wheelen e Huger (1995) ou, ainda, Miller e Dess (1996). A este propósito, será interessante ter presente a explicação de Mintzberg et al (1995), de acordo com o qual a liderança de custos pode ser considerada uma forma de diferenciação, nomeadamente se ela consistir na prática de preços baixos. Nas palavras do próprio Mintzberg:

"we shall distinguish scope and differentiation, as Porter did in his 1980 book (focus being introduced as narrow scope in his latter book), but we shall include cost leadership as a form of differentiation (namely with regard to low price). If, as Porter argues, the intention of generic strategies is to seize and sustain competitive advantage, then it is not taking the leadership on cutting costs that matters so much as using that cost leadership to underprice competitors and so to attract buyers" Mintzberg et al (1995: 79).

A este respeito, como temos vindo a deixar claro ao longo desta tese, esta acaba muitas vezes por ser a forma mais efectiva de concorrência que as empresas portuguesas aplicam, ainda que pensemos que nem sempre a mesma ocorre na sequência de uma verdadeira racionalidade económica, fundamentada em verdadeiros conhecimentos de gestão e, nomeadamente, de gestão estratégica, na medida em que as referidas práticas consubstanciam mais uma visão em matéria de vantagem comparativa do que em matéria de vantagem competitiva e, ainda menos, olhando às ferramentas de gestão utilizadas elas empresas e ao seu perfil económico-financeiro, em matéria de vantagem competitiva sustentável.

Como tal, apesar da nossa postura a respeito da importância deste tipo de estratégia, na prática, o padrão de investimento em equipamentos ou em Investigação e Desenvolvimento que, de uma maneira geral, as empresas portuguesas evidenciam, o perfil das qualificações dos seus recursos humanos ou, ainda, a incapacidade para utilizar e dispor de certas ferramentas de gestão, como parece ser o caso, como vimos, da contabilidade analítica ou do controlo de gestão, levam-nos a recear que as mesmas (na sua generalidade, e não apenas aquelas que admitem especificamente seguir este tipo de estratégia) se encontram na situação daquilo que Porter apelida de "*stuck in the middle*". Esta posição, como alerta Porter (1980) acabará por condenar essas empresas a uma performance abaixo da média, com a gradual degradação da sua posição competitiva nos mercados onde se posicionam.

Mais ainda, pensamos que a adopção deste tipo de estratégias resulta, em grande medida, como em parte se comprova pelos dados da nossa análise, de uma certa incapacidade estratégica, a qual, por definição, teria implícito a escolha clara de um caminho e a não aceitação pura e simples daquilo que o mercado propõe (e para onde acabam por ser "empurradas" essas empresas) a cada momento. É por esta falta de maturidade estratégica, que acaba por conduzir a uma falta de racionalidade na forma de actuar e se posicionarem no mercado – que, por sua vez, poderá justificar a evolução errática das empresas, não apenas em termos de caminho seguido, como também da sua performance –, que consideramos essencial uma atenção particular para com os factores que estão na génese da capacidade de definição de estratégias, ainda antes de se

pensar que tipo de estratégias competitivas devem as empresas definir para os seus negócios.

Como suspeitávamos, a estratégia do tipo "Diferenciação com Liderança de Custos" acabou por constituir a moda, em termos de respostas obtidas na nossa amostra, com 74 empresas, correspondentes a 43,3% do total de respostas válidas, a afirmarem prossegui-la.

Estratégia Genérica Definida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderança Custos	26	14,1	15,2	15,2
	Pura Diferenciação	51	27,6	29,8	45,0
	Diferenciação com Liderança Custos	74	40,0	43,3	88,3
	Nicho/Foco	13	7,0	7,6	95,9
	Outra	7	3,8	4,1	100,0
	Total	171	92,4	100,0	
Missing	NS-NR	14	7,6		
Total		185	100,0		

Por seu turno, 27,6% das empresas, 51 no total, afirmam seguir estratégias de Pura Diferenciação, enquanto apenas 26 empresas reconhecem seguir estratégias de liderança de custos e 13 empresas (7%) admitem seguir estratégias de Nicho/Foco. Ainda nas respostas obtidas registe-se a posição de 7 empresas que afirmam seguir outro tipo de estratégias que, todavia, não especificaram.

Em geral, pelos dados obtidos verificamos que o estereótipo que preconiza que as empresas portuguesas que privilegiam quase de forma determinante as estratégias assentes numa liderança de custos não corresponde, pelo menos aparentemente, À situação da nossa amostra.

Além deste facto não deixa de ser curioso notar que, das 185 empresas da amostra que se classificaram com respostas dadas neste domínio, 14 não conseguiram identificar mesmo qualquer tipo particular de estratégia produtos-mercados por elas prosseguido.

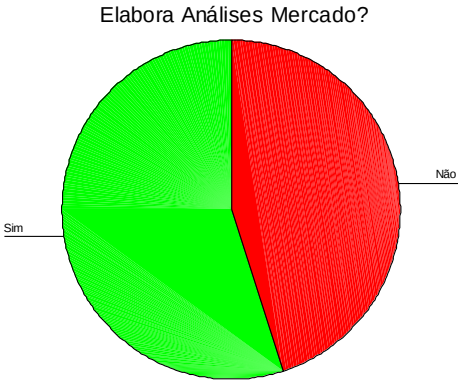
Análises de Mercado

A correcta definição de uma estratégia produtos-mercados, quer a mesma se fundamente numa liderança de custos ou privilegie a diferenciação, passa, como se compreende, pela análise cuidada dos mercados que as empresas utilizam para a desenvolver. Assim, as empresas foram, de uma maneira geral, questionadas sobre este aspecto.

Numa primeira questão era perguntado às empresas se elaboram análises de mercado, com que frequência o fazem e que tipo de estudo utilizam para o efeito. Das 185 empresas que responderam à primeira questão, 83 delas (44,9%) afirmam que não realizam de forma regular, quaisquer análises sistemáticas de mercado.

Elabora Análises Mercado?

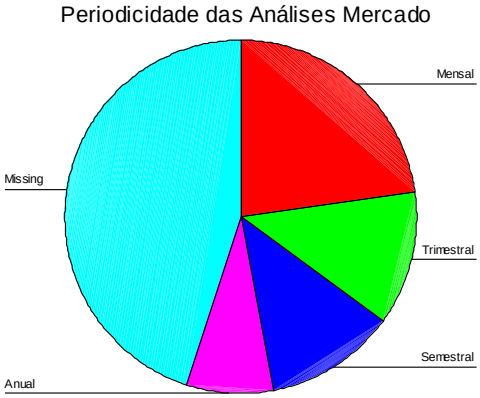
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	83	44,9	44,9	44,9
	Sim	102	55,1	55,1	100,0
	Total	185	100,0	100,0	



Das 102 empresas que efectuam análises regulares e sistematizadas dos mercados onde actuam, a sua maioria (41,2%) elabora estas análises numa base mensal, enquanto 12,4% delas e 11,9% utilizam, respectivamente, análises trimestrais e semestrais para aferir a situação do mercado onde desenrolam as suas estratégias.

Periodicidade das Análises Mercado

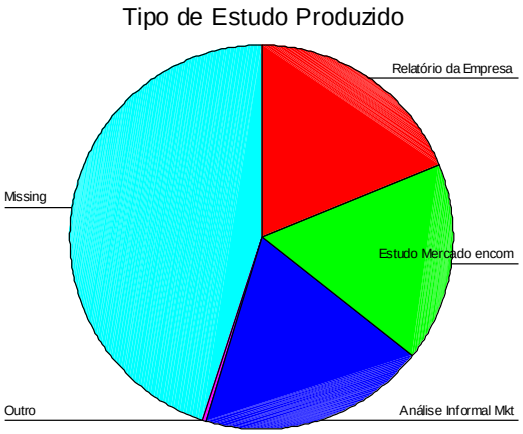
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mensal	42	22,7	41,2	41,2
	Trimestral	23	12,4	22,5	63,7
	Semestral	22	11,9	21,6	85,3
	Anual	15	8,1	14,7	100,0
	Total	102	55,1	100,0	
Missing	N/A	83	44,9		
Total		185	100,0		



Interessante é constatar também o tipo de estudo que as empresas elaboram. Como se observa na tabela abaixo apresentada, 70 empresas das 102 (68,6% do total) utiliza relatórios próprios, elaborados por algum departamento da própria empresa (35 empresas, correspondentes a 34,4% do total estão nesta situação), ou a uma mera análise informal elaborada especificamente pelo respectivo Departamento Comercial ou de Marketing (igualmente 35 empresas, correspondentes a 34,4% do total se encontram nesta situação).

Tipo de Estudo Produzido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Relatório da Empresa	35	18,9	34,3	34,3
	Estudo Mercado encomendado	31	16,8	30,4	64,7
	Análise Informal Mkt ou Comercial	35	18,9	34,3	99,0
	Outro	1	,5	1,0	100,0
	Total	102	55,1	100,0	
Missing	NS-NR	1	,5		
	N/A	82	44,3		
	Total	83	44,9		
Total		185	100,0		



De uma maneira geral, poderemos inferir que as estratégias produtos-mercados desenvolvidas acabam por ser fundamentadas em estudos de mercado pouco sistematizados e/ou com uma periodicidade pouco regular, de algum modo incompatíveis com a atenção extrema que obriga qualquer estratégia de diferenciação.

Neste tipo de estratégias, como se sabe, a preocupação com os gostos do consumidor e o acompanhamento daquilo que está a ocorrer no mercado, nomeadamente aquilo que os outros concorrentes estão a fazer (sabendo-se que eles surgem, principalmente, de outros mercados e não apenas do mercado nacional), mas também a probabilidade de surgirem produtos substitutos, obriga a uma atenção extrema para com estes factores, a qual, normalmente, passa por um acompanhamento periódico e pormenorizado desses mercados da empresa. Os dados obtidos a este respeito levam-nos a pensar que o mesmo não é apanágio da generalidade das empresas da amostra, pelo menos nas condições em que tal deveria ocorrer.

As outras três dimensões estratégicas: Diversificação, Integração Vertical e Internacionalização

Para além da vertente relacionada com a Estratégia Produtos-Mercados, como se sabe, a estratégia de qualquer organização envolve geralmente outras dimensões, essenciais

para o desenvolvimento estratégico das organizações e que devem ser consideradas conjuntamente com a estratégia produtos-mercados, para darem consistência àquela.

De entre as dimensões principais que é possível considerar, tentámos perceber como se posicionavam as empresas inquiridas relativamente: a vertente de diversificação de negócios; a vertente de integração vertical e a vertente da internacionalização.

Como se poderá constatar nos quadros abaixo apresentados, 123 empresas não reconhecem qualquer perspectiva de diversificação dos seus negócios no âmbito do seu desenvolvimento estratégico; 159 empresas não pensam efectuar nenhum movimento de integração vertical como passo consolidado das suas estratégias; e, finalmente, 115 empresas não encaram a possibilidade de vir a intensificar o seu processo de internacionalização, como consequência do seu desenvolvimento estratégico, contra 65 empresas que o pensam vir a fazer.

Statistics

		Perspectivas Diversificação do Negócio?	Formas de Diversificação Esperadas	Perspectivas Integração Vertical do Negócio?	Formas de Integração Vertical	Perspectivas Internacionalização do Negócio?	Formas de Internacionalização
N	Valid	181	57	180	20	180	60
	Missing	4	128	5	165	5	125
Sum		58	147	21	48	65	171

Perspectivas Diversificação do Negócio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	123	66,5	68,0	68,0
	Sim	58	31,4	32,0	100,0
	Total	181	97,8	100,0	
Missing	NS-NR	4	2,2		
Total		185	100,0		

Formas de Diversificação Esperadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aquisição	13	7,0	22,8	22,8
	Fusão	3	1,6	5,3	28,1
	Desenvolvimento Interno	36	19,5	63,2	91,2
	Outra	5	2,7	8,8	100,0
	Total	57	30,8	100,0	
Missing	N/D	4	2,2		
	N/A	124	67,0		
	Total	128	69,2		
Total		185	100,0		

Perspectivas Integração Vertical do Negócio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	159	85,9	88,3	88,3
	Sim	21	11,4	11,7	100,0
	Total	180	97,3	100,0	
Missing	NS-NR	5	2,7		
Total		185	100,0		

Formas de Integração Vertical

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aquisição	7	3,8	35,0	35,0
	Desenvolvimento Interno	11	5,9	55,0	90,0
	Outra	2	1,1	10,0	100,0
	Total	20	10,8	100,0	
Missing	N/D	6	3,2		
	N/A	159	85,9		
	Total	165	89,2		
Total		185	100,0		

Perspectivas Internacionalização do Negócio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	115	62,2	63,9	63,9
	Sim	65	35,1	36,1	100,0
	Total	180	97,3	100,0	
Missing	NS-NR	5	2,7		
Total		185	100,0		

Formas de Internacionalização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aquisição	10	5,4	16,7	16,7
	Fusão	4	2,2	6,7	23,3
	Desenvolvimento Interno	31	16,8	51,7	75,0
	Outra	15	8,1	25,0	100,0
	Total	60	32,4	100,0	
Missing	N/D	11	5,9		
	N/A	114	61,6		
	Total	125	67,6		
Total		185	100,0		

Em matéria de Desenvolvimento Interno, como se pode constatar nos quadros acima apresentados, este constitui o meio privilegiado para 11 das 21 empresas que afirmaram ter perspectivas de integração vertical dos seus negócios, bem como para 31 das 65 empresas que pensam vir a internacionalizar os seus negócios. Depois deste modo de desenvolvimento das estratégias, as fusões e aquisições constituem o meio privilegiado, a avaliar pelas respostas de 7 das empresas que pretendem promover a integração vertical dos seus negócios e para 14 das empresas que o pensam vir a internacionalizar.

Em suma, da análise dos dados referentes às demais dimensões da estratégia das empresas da amostra, poderemos constatar que, apesar da maioria das empresas referir que dispõe, na teoria, de uma estratégia, apenas cerca de um terço das mesmas parece evidenciar algumas ideias mais claras acerca da forma de implementação prática desses intentos estratégicos.

Análise de Dados – Segunda Parte: Triagem da Amostra em função dos factores da infra-estrutura estratégica

Depois de devidamente analisados, para a generalidade das empresas da amostra, os factores de contingência, os factores estruturais e a "infra-estrutura" estratégica essencial, tendo obtido algumas relações básicas entre estes factores e aferido algumas hipóteses de trabalho importantes, iremos nesta segunda fase do nosso trabalho

empírico, recorrer a uma série de "filtros", fundamentados no saber instituído em matéria de gestão estratégica, bem como no tipo de relações entretanto aferidas ao longo do estudo realizado, no sentido de seleccionar de entre as empresas da amostra quais aquelas que, teoricamente, evidenciarão efectivas capacidades para, numa primeira fase desta depuração, conceber a sua estratégia e, numa segunda depuração, implementar eficazmente essa mesma estratégia.

Primeira depuração - os "filtros" relativos às infra-estruturas básicas em matéria do potencial de gestão estratégica

À luz dos princípios que temos vindo a referir como essenciais para que se possa falar, para as empresas de uma maneira geral, de capacidades básicas (que poderemos designar por infra-estruturas estratégicas básicas, aqui englobando os factores de contingência e estruturais aferidos) para a aplicação de correctas políticas de gestão estratégica, decidimos aplicar alguns "filtros" às empresas respondentes, os quais explicitamos seguidamente. A aplicação destes "filtros" desenrolou-se com a lógica, e produziu os resultado, que a seguir se apresenta:

Começaremos pela análise das empresas que responderam à questão do reconhecimento institucional de um responsável pela sua estratégia. Como referimos, das 183 respostas obtidas, 46 empresas não admitiram a existência deste responsável. Desta forma, consideraremos que as mesmas não possuem um factor crucial, de acordo com os nossos pressupostos, para que se possa falar na existência de capacidades mínimas de gestão estratégica. A nossa amostra fica, neste âmbito, reduzida a 137 empresas.

Posteriormente, foi pedido às empresas que identificassem o órgão (ou pessoa) onde se localizava essa mesma responsabilidade. Na medida em que, das 137 empresas qualificadas até esta etapa, 23 delas não responderam a esta questão, admitimos que a responsabilidade, na prática, não exista ou, caso existisse, era difusa dentro da organização, o que constituiria um forte *handicap* para a efectiva prossecução de qualquer política de gestão estratégica. A nossa amostra ficou assim reduzida para 114 empresas.

Destas 114 empresas, quando se questionou a forma de divulgação da estratégia (admitindo-se aqui, como uma das hipóteses de resposta a não existência de estratégia), precisamente uma empresa reconheceu que não era gerida na base de qualquer estratégia. Este seria o único caso explícito em que, existindo uma responsabilidade institucional pela estratégia e reconhecendo-se onde essa responsabilidade se localizava, era expressamente admitido que as funções não eram exercidas como devido, tanto mais que a empresa não seguia nenhum tipo de estratégia. A amostra operativa, em matéria de gestão estratégica reduzia-se assim, uma vez mais, desta feita para 113 elementos.

Das 113 empresas apuradas até à presente fase deste processo de selecção estratégica, verificou-se que 25 delas reconheceriam que a sua estratégia não era explícita e, sendo implícita, seria do conhecimento meramente do seu líder e de um número reduzido de quadros da sua gestão. Mais uma vez, perante os princípios que atrás foram devidamente explicados, consideramos que estas 25 empresas não reúnem uma outra das infra-estruturas básicas em matéria de capacidade estratégica, reduzindo-se, neste domínio, a nossa amostra para 88 empresas, ou seja, apenas 47,6% das 185 empresas que utilizámos do total inicial de empresas respondentes ao questionário.

Análise e caracterização do grupo das 88 empresas

É importante notar esta redução das iniciais 183 empresas para as 88 que restam, depois destes "filtros" referentes a elementos considerados essenciais para que se possa falar numa efectiva capacidade de gestão estratégica. Apesar de, como referido no início deste capítulo, a nossa amostra, na perspectiva da metodologia estatística, não poder ser considerada representativa do universo das empresas a operar em Portugal, as suas características próprias, nomeadamente a forte representatividade das mesmas no universo das médias e grandes empresas, não deixará de constituir motivo de reflexão, quando se extrapolam estes dados, mesmo com as devidas condicionantes, para o universo das empresas nacionais.

No sentido de apurar algumas características comuns nas 88 empresas "seleccionadas" até à fase presente e, simultaneamente, tentar detectar algumas diferenças entre estas e

as demais empresas que não se classificaram neste domínio da gestão pela capacidade teórica evidenciada em matéria de gestão estratégica, procedemos a um estudo comparativo das mesmas e, compará-las-emos com as demais empresas da amostra que não se classificaram neste domínio. Os resultados da nossa análise fundamentam-se nos quadros que a seguir se apresentam.

Em termos de dimensão, verifica-se que não se pode falar na predominância de um grupo particular de empresas, entre as que apresentam condições mínimas necessárias (embora, como referido, não se possam considerar suficientes) para que se possa inferir que as mesmas evidenciam capacidade para desenvolver uma efectiva gestão estratégica. Neste domínio, a situação é como abaixo se apresenta[471].

Dimensão das Empresas que apresentam condições estratégicas básicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pequena	25	28,4	28,4	28,4
	Média	35	39,8	39,8	68,2
	GE	28	31,8	31,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Conforme referido ao longo do presente estudo empírico, teoricamente poderemos ser levados a pensar que a característica familiar pode ser um inibidor do desenvolvimento de capacidades em matéria de gestão estratégica, nomeadamente tendo em conta a distribuição das empresas que constam do quadro que abaixo se apresenta.

Empresas que apresentam condições estratégicas básicas, agrupadas em função da sua característica familiar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	66	75,0	75,0	75,0
	Sim	22	25,0	25,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

[471] Após a reclassificação da dimensão das empresas, com base nos critérios da Recomendação Comunitária de 6 de Maio de 2003, apenas se regista uma redução de 3 médias empresas que passaram a fazer parte das pequenas empresas, pouco alterando assim, a análise actual, bem como as análises posteriores em tudo o que envolver a dimensão das empresas da amostra. Assim, deixaremos de mencionar esse facto.

Em nosso entender, todavia, esta poderá ser uma conclusão menos própria, nomeadamente se tivermos em consideração a amostra inicialmente obtida, em que as empresas não familiares pesam 28,8% e as não familiares contribuem com 71,2% do total da amostra. Ou seja, parece aqui, apesar de uma ligeira perda de ponderação, que as empresas familiares não apresentam uma proporção tão diferenciada no conjunto destas 88 empresas, se comparadas com a sua distribuição na amostra inicial.

Empresas que apresentam condições estratégicas básicas, agrupadas em função da resposta dada relativamente a Depto ou Responsável por Controlo Gestão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	8	9,1	9,3	9,3
	Sim	78	88,6	90,7	100,0
	Total	86	97,7	100,0	
Missing	NS-NR	2	2,3		
Total		88	100,0		

Uma conclusão diferente pode ser retirada em matéria da importância do controlo de gestão para a prática da gestão estratégica. Para além de ficar evidente o peso significativo das empresas que aparentam práticas de controlo de gestão, no grupo das empresas classificadas como aptas a desenvolver uma efectiva gestão estratégica (90,7%, contra 9,3%), este facto assume maior relevância ainda se conjugado com a análise da situação referente à amostra inicial, onde as empresa que não demonstravam características positivas em matéria de controlo de gestão pesavam 19,2%, contra os meros 80,8% que detinham as empresas que aparentavam possuir competências neste domínio. Verifica-se assim um efectivo ganhar de peso das empresas com potencial em matéria de controlo de gestão no conjunto das 88 empresas apuradas em matéria do seu potencial de gestão estratégica.

Empresas que apresentam condições estratégicas básicas, agrupadas em função da resposta dada relativamente à Dependência Capital-Gestão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não Existe-Fraco	28	31,8	32,2	32,2
	Médio	17	19,3	19,5	51,7
	Forte	18	20,5	20,7	72,4
	Muito Forte	24	27,3	27,6	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		88	100,0		

Percentagem de Licenciados por Classes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5%	16	18,2	23,9	23,9
	5% a 10%	14	15,9	20,9	44,8
	10% a 20%	18	20,5	26,9	71,6
	> 20%	19	21,6	28,4	100,0
	Total	67	76,1	100,0	
Missing	N/D	21	23,9		
Total		88	100,0		

A relação entre o capital e a gestão, tal como a percentagem de licenciados ao serviço da empresa[472] parece ter, no domínio da capacidade de gestão estratégica um efeito inócuo, se utilizarmos o mesmo tipo de análise que utilizámos nas situações anteriores.

Empresas que apresentam condições estratégicas básicas, agrupadas em função do Estilo Liderança

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Autocrática	22	25,0	25,9	25,9
	Colegial	21	23,9	24,7	50,6
	MBO-Descentralizada	42	47,7	49,4	100,0
	Total	85	96,6	100,0	
Missing	NS-NR	3	3,4		
Total		88	100,0		

[472] Embora, no caso da percentagem de licenciados o elevado número de respostas em falta não permita, com o rigor devido, adiantar grandes conclusões a este respeito.

Já quanto ao estilo de liderança, poderemos concluir que esta é uma variável igualmente importante em matéria de criação de condições para o desenvolvimento de práticas mais efectivas de gestão estratégica. Neste domínio, tendo-se partido de uma situação inicial em que a liderança autocrática apresentava uma importância relativa de 30,4%, comparativamente aos 27,6% da liderança do estilo colegial e aos 42% da liderança por objectivos ou descentralizada, chega-se a uma situação em que a liderança autocrática perde, efectivamente, a maior proporção de peso relativo – para os 25,9% – enquanto que se regista igualmente uma perda relativa, embora menos relevante, da liderança do tipo colegial – dos 27,6% para os 24,7% – ambas perdendo posição para os estilos de liderança mais democráticos, que ascendem aos 49,4% (comparativamente aos iniciais 42% da amostra total) das empresas que revelam maior capacidade em matéria de gestão estratégica.

Seguindo a mesma lógica, demonstra-se a importância da contabilidade analítica e da prática da divulgação, de forma explícita das estratégias empresariais, como factores impulsionadores da capacidade de gestão estratégica das organizações, como se comprova nos quadros abaixo.

Empresas que apresentam condições estratégicas básicas, agrupadas em função da resposta dada relativamente à Contabilidade Analítica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	25	28,4	28,7	28,7
	Sim	62	70,5	71,3	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	NS-NR	1	1,1		
Total		88	100,0		

Empresas que apresentam condições estratégicas básicas, agrupadas em função da resposta dada relativamente à divulgação da estratégia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Explícita e conhecimento geral	66	75,0	75,0	75,0
	Implicita, conhecida pelos quadros	22	25,0	25,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Um outro factor de interesse, em matéria da nossa análise dos factores que podem potenciar a capacidade de gestão estratégica das organizações tem a ver com o carácter mais nacional ou internacional do negócio das empresas.

Neste domínio, os quadros abaixo permitem-nos observar que o facto das empresas concentrarem os seus mercados clientes, assim como os seus mercados fornecedores, no território nacional não parece ser impeditivo das mesmas disporem de infra-estruturas estratégicas básicas para que se possam considerar capazes de desenvolver efectivas práticas de gestão estratégica[473]. Os quadros abaixo demonstram esta constatação empírica.

Empresas que apresentam condições estratégicas básicas, agrupadas em função da resposta dada relativamente à Classificação da Empresa - Clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nacional	58	65,9	70,7	70,7
	Eurodependente	15	17,0	18,3	89,0
	UE+Int	9	10,2	11,0	100,0
	Total	82	93,2	100,0	
Missing	N/D	6	6,8		
Total		88	100,0		

[473] Note-se que, no limite, os pressupostos que utilizámos poderiam mesmo levar à eliminação por completo, deste grupo final de 88 empresas, das empresas que assumiam um carácter mais nacional dos seus negócios.

Empresas que apresentam condições estratégicas básicas, agrupadas em função da resposta dada relativamente à Classificação da Empresa - Fornecedores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nacional	36	40,9	46,2	46,2
	Eurodependente	25	28,4	32,1	78,2
	UE+Int	17	19,3	21,8	100,0
	Total	78	88,6	100,0	
Missing	N/D	10	11,4		
Total		88	100,0		

Como se observa no quadro abaixo, para as 88 empresas seleccionadas e, à semelhança do que ocorre para as demais empresas da amostra, de uma maneira geral, todas elas, independentemente da sua dimensão, acabam por concentrar as responsabilidades de gestão estratégicas, prioritariamente, nos níveis mais altos de decisão.

Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE * Responsável Estratégia Crosstabulation

			Responsável Estratégia							
			Administração/Gerência/Direcção Geral	Adinistrador/Gerente/Director Geral	Pessoa Individual	Assessoria/Consultoria/TOC	Mkt/DPC G/DP	Casa-Mãe	Directores	Total
Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	Pequena	Count	20	2		1	1		1	25
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	80,0%	8,0%		4,0%	4,0%		4,0%	100,0%
		% within Responsável Estratégia	26,0%	66,7%		100,0%	25,0%		100,0%	28,4%
		% of Total	22,7%	2,3%		1,1%	1,1%		1,1%	28,4%
	Média	Count	33	1	1					35
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	94,3%	2,9%	2,9%					100,0%
		% within Responsável Estratégia	42,9%	33,3%	100,0%					39,8%
		% of Total	37,5%	1,1%	1,1%					39,8%
	GE	Count	24				3	1		28
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	85,7%				10,7%	3,6%		100,0%
		% within Responsável Estratégia	31,2%				75,0%	100,0%		31,8%
		% of Total	27,3%				3,4%	1,1%		31,8%
Total		Count	77	3	1	1	4	1	1	88
		% within Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE	87,5%	3,4%	1,1%	1,1%	4,5%	1,1%	1,1%	100,0%
		% within Responsável Estratégia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	87,5%	3,4%	1,1%	1,1%	4,5%	1,1%	1,1%	100,0%

Poderemos assim concluir que o órgão responsável pela concepção e execução da estratégia das empresas não é determinante em matéria da sua capacitação estratégica, dada a sua semelhança neste domínio. Havendo esta coincidência em matéria de órgãos com responsabilidade institucional pela gestão estratégica aquilo que se pode

efectivamente concluir é que aquilo que distingue estas organizações não é a escolha institucional por esta responsabilidade mas antes a capacidade efectiva destes órgãos – a sua competência – para conceber e aplicar estas estratégias. Ora, isto, como referido, depende, não apenas das práticas de gestão aplicadas mas, igualmente, como afirma Penrose (1959 [1995]) da imagem que estes órgãos institucionais de gestão tenham do meio-ambiente que rodeia a organização que gerem.

Resultados para as diferentes vertentes estratégicas das 88 empresas que revelaram maior potencial em matéria de gestão estratégica

Começaremos com uma análise das vertentes estratégicas que são admitidas pelas 88 empresas consideradas relevantes, em matéria de gestão estratégica, até ao presente momento da nossa análise.

De uma maneira geral, indagando para as 88 empresas, mais pormenorizadamente, cada uma das vertentes da estratégia, obtivemos a seguinte informação.

Perspectivas Diversificação do Negócio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	59	67,0	68,6	68,6
	Sim	27	30,7	31,4	100,0
	Total	86	97,7	100,0	
Missing	NS-NR	2	2,3		
Total		88	100,0		

Formas de Diversificação Esperadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Aquisição	9	10,2	33,3	33,3
	Fusão	3	3,4	11,1	44,4
	Desenvolvimento Interno	14	15,9	51,9	96,3
	Outra	1	1,1	3,7	100,0
	Total	27	30,7	100,0	
Missing	N/D	2	2,3		
	N/A	59	67,0		
	Total	61	69,3		
Total		88	100,0		

Das 88 empresas, apenas 27 admitem que a sua estratégia passa pela diversificação dos seus negócios. Destas 27 empresas verifica-se que:

- Cerca de metade, mais precisamente, 14 empresas, admitem que esta diversificação se deverá consubstanciar, fundamentalmente, através do desenvolvimento interno;
- 9 empresas admitem adquirir outras empresas para levar a cabo a sua diversificação;
- 3 empresas admitem a possibilidade de uma fusão para conseguirem diversificar os seus negócios;
- E, finalmente, apenas uma empresa não consegue responder à forma como a diversificação se deverá operar.

Perspectivas Integração Vertical do Negócio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	75	85,2	88,2	88,2
	Sim	10	11,4	11,8	100,0
	Total	85	96,6	100,0	
Missing	NS-NR	3	3,4		
Total		88	100,0		

Fases do Processo a Integrar Veticalmente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comércio Retalho	1	1,1	1,1	1,1
	Cordoaria Sint/Natur	1	1,1	1,1	2,3
	Distribuição	1	1,1	1,1	3,4
	Já verticalizado	1	1,1	1,1	4,5
	Logística	1	1,1	1,1	5,7
	Logística e outras	1	1,1	1,1	6,8
	N/A	76	86,4	86,4	93,2
	N/D	4	4,5	4,5	97,7
	Todas	1	1,1	1,1	98,9
	Transportes e Serv.	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Formas de Integração Vertical

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aquisição	4	4,5	40,0	40,0
	Desenvolvimento Interno	6	6,8	60,0	100,0
	Total	10	11,4	100,0	
Missing	N/D	3	3,4		
	N/A	75	85,2		
	Total	78	88,6		
Total		88	100,0		

Como se observa, a integração vertical constitui opção estratégica de desenvolvimento para apenas 10 empresas das 88. Destas empresas, verificamos que:

- 4 delas admitem que a integração vertical dos seus negócios será efectuada através da aquisição de outras empresas;
- 6 empresas preconizam que esta integração será efectuada através do desenvolvimento interno

Quanto às vertentes do negócio que poderão ser objecto de integração, 2 empresas admitem que a mesma se deverá concretizar com a integração de fases da sua cadeia de valor a jusante (uma na distribuição e outra no plano comercial); 2 empresas pensam integrar a logística dentro das actividades da sua cadeia de valor; apenas uma empresa pensa que esta integração se fará a montante, integrando a vertente produtiva na sua cadeia de valor e 5 empresas não sabem responder a esta questão.

Perspectivas Internacionalização do Negócio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	52	59,1	61,2	61,2
	Sim	33	37,5	38,8	100,0
	Total	85	96,6	100,0	
Missing	NS-NR	3	3,4		
Total		88	100,0		

Formas de Internacionalização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aquisição	6	6,8	18,8	18,8
	Fusão	3	3,4	9,4	28,1
	Desenvolvimento Interno	14	15,9	43,8	71,9
	Outra	9	10,2	28,1	100,0
	Total	32	36,4	100,0	
Missing	N/D	5	5,7		
	N/A	51	58,0		
	Total	56	63,6		
Total		88	100,0		

Como se observa pelos quadros supra, a internacionalização constitui a opção mais escolhida para efeitos de implementação da estratégia das empresas que reúnem as condições mínimas essenciais para o desenvolvimento da gestão estratégica dos seus negócios.

Ainda assim, não deixa de ser interessante constatar, no universo destas 88 empresas, que apenas 33 delas admitem seguir esta forma de desenvolvimento estratégico dos seus negócios, particularmente tendo em conta três factores que temos vindo a evidenciar ao longo do presente estudo: (i) o contexto de integração europeia; (ii) a excessiva concentração dos negócios das empresas da amostra no mercado nacional; (iii) a dimensão relativa das empresas da amostra, composta maioritariamente por médias e grandes empresas.

Analisando mais em detalhe as respostas dadas pelas empresas em matéria de internacionalização, verificamos que, das 33 respostas obtidas:

- 14 empresas admitem que a sua internacionalização será empreendida através de desenvolvimento interno. Destas 14 empresas pudemos constatar que:
    - 4 delas fazem já parte de grupos multinacionais, pensando desenvolver as sinergias de grupo neste domínio;
    - 2 delas já têm presença nos mercados internacionais, pelo que a internacionalização, neste caso, será uma mera expansão do seu negócio internacional;
    - 2 delas pensa recorrer ao seu grupo, ou aliar-se a outras empresas nacionais para potenciar sinergias em matéria de internacionalização;
    - 1 delas pensa recorrer a alianças ou *joint-ventures* internacionais para exportar.
- 6 empresas referem que a sua internacionalização passará por adquirir outras empresas no estrangeiro;
- 3 empresas pensam recorrer a fusões dos seus negócios para empreender a tarefa de internacionalização;
- 9 empresas não conseguem especificar as suas opções neste domínio estratégico.

Como referido, a estratégia de um negócio envolve diversas vertentes. Estas vertentes envolvem: (i) a tomada de decisões quanto ao posicionamento da empresa em termos de produtos-mercados (talvez a mais referida); (ii) a tomada de decisões quanto à diversificação (ou não diversificação) de negócios; (iii) decisões em matéria das fases da cadeia a contemplar no negócio central da empresa, vulgarmente designadas por

estratégia de integração vertical; (iv) e, finalmente, decisões em matéria de internacionalização (ou não) dos negócios, optando-se aqui, ou por replicar a cadeia de valor da empresa noutros mercados, ou por criar certas fases apenas da cadeia de valor noutros mercados ou ainda, simplesmente a decisão de vender para outros mercados através de terceiros.

Em geral, as decisões estratégicas das empresas envolvem estes quatro domínios, embora não se queira com isto dizer que todos estes domínios devam estar "activos" em simultâneo. Pode perfeitamente ocorrer que as empresas decidam internacionalizar sem diversificar os seus produtos e sem integrar mais nenhuma fase dos seus processos de negócios.

Pode igualmente considerar-se que, geralmente, há um tipo de decisões estratégicas que deve ser sempre tomado, e ele tem a ver com o posicionamento da empresa no mercado: com que produtos e em que mercados (segmentos), ainda que este posicionamento nem sempre ocorra de uma forma consciente e possa resultar de uma certa evolução histórica e de uma mera resposta às solicitações do mercado.

Nas 88 empresas da amostra que se apuraram do ponto de vista estratégico, até à presente fase dos trabalhos de investigação, verificamos que 37 das mesmas apenas refere como estratégia a vertente produtos-mercados, não contemplando mais nenhuma das possíveis vertentes estratégicas referidas e questionadas.

Dividimos as respostas que cumprem este requisito em função da dimensão e da característica familiar, tendo apurado os seguintes resultados:

Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pequena	11	29,7	29,7	29,7
	Média	15	40,5	40,5	70,3
	GE	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Empresa Familiar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	27	73,0	73,0	73,0
	Sim	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Como se observa, as proporções mantêm-se pouco diferenciadas das proporções relativas que cada um dos grupos de empresas ocupam na amostra das 185 empresas. Assim, não se pode considerar que a dimensão, nem o carácter familiar da gestão sejam factores que motivem uma capacidade acrescida de análise e integração estratégica traduzida, por exemplo, na consideração de outras vertentes para além da tradicional vertente produtos-mercados.

Um outro nível de análise complementar aos dados da amostra, e em sentido positivo, para as 88 empresas referidas, consistiu na análise das empresas que, tendo referido que detêm uma estratégia produtos-mercado, se pronunciaram posteriormente, de forma positiva, pelo menos relativamente à adopção de uma qualquer das demais vertentes da sua estratégia.

Esta análise foi ainda subdividida por dimensão e característica familiar das empresas, tentando perceber se estas características distintivas poderiam influenciar, de algum modo, estas opções.

Empresas, de acordo com Dimensão, das 88, que, para além das Estratégias Produtos-Mercados apresentam perspectivas para, pelo menos, uma das vertentes estratégicas (diversificação, integração vertical ou internacionalização)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pequena	13	28,9	28,9	28,9
	Média	20	44,4	44,4	73,3
	GE	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Empresas, de acordo com Característica Familiar, das 88, que, para além das Estratégias Produtos-Mercados apresentam perspectivas para, pelo menos, uma das vertentes estratégicas (diversificação, integração vertical ou internacionalização)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	33	73,3	73,3	73,3
	Sim	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Da análise aos quadros acima apresentados, verificamos que, para o conjunto das 45 empresas que referiram que a sua estratégia contemplava a vertente produtos-mercados e, pelo menos uma das outras três vertentes estratégicas questionadas, não se pode efectivamente falar de uma clara distinção entre elas, nem em função da sua dimensão, nem em função da sua característica familiar. Se este facto pode ser considerado um sinal de maturidade estratégica – no sentido em que demonstra uma consciência e, até, uma certa maturidade em termos estratégicos – então, o mesmo não pode ser utilizado como característica de diferenciação de nenhum dos grupos de referência de empresas: nem em função da sua dimensão, nem quanto à sua característica familiar.

Segunda depuração – os "filtros" acessórios em matéria de capacidade de gestão estratégica das organizações

Numa segunda fase da nossa análise, procuraremos afinar o nosso conhecimento acerca da capacidade de gestão estratégica, analisando agora a preparação das empresas da amostra, que se apuraram até ao presente em matéria de capacidade de concepção estratégica, no que concerne à respectiva capacidade que as mesmas detêm em matéria de implementação estratégica.

Assim, trabalharemos agora a nossa selecção de 88 empresas, em função das boas práticas de gestão estratégica, as quais passarão por analisar questões como será o caso da consistência das estratégias pensadas pelas empresas com as ferramentas de gestão ao seu dispor. Neste campo tentaremos averiguar algumas incapacidades decorrentes, por exemplo, de situações de:

Empresas que afirmem seguir uma estratégia mas não disponham de um sistema de controlo de gestão instituído;

Empresas que não reconheçam a sua estratégia produtos-mercados;

Empresas que afirmem seguir estratégias fundamentadas em liderança de custos (ou diferenciação com liderança de custos) mas que não usem a contabilidade analítica como fonte de informação do seu controlo de gestão;

Empresas que sigam estratégias puras de diferenciação, ou diferenciação com liderança de custos, mas que não elaborem análises regulares ao mercado;

Empresas que não admitem a prática institucional do controlo de gestão

Verificamos que, conforme se comprova no quadro abaixo, das 88 empresas que se apuraram como aptas a desenvolverem efectivas competências de gestão estratégica, apenas 68 apresentam condições para desenvolverem, na prática, um efectivo controlo de gestão[474].

Responsável Cont. Gestão Reclassificado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Admin, Direcção ou Depto	55	62,5	80,9	80,9
	Uma só pessoa/Externo	13	14,8	19,1	100,0
	Total	68	77,3	100,0	
Missing	N/D	20	22,7		
Total		88	100,0		

Desta forma as empresas com capacidades em matéria de gestão estratégica reduzem-se para 68.

Como se observa nos quadros abaixo, não é possível obter nenhum carácter distintivo entre estas empresas e as demais da amostra, em matéria da sua proporção relativa, nem em termos da sua dimensão, nem do seu carácter familiar.

Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pequena	16	23,5	23,5	23,5
	Média	28	41,2	41,2	64,7
	GE	24	35,3	35,3	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

[474] Como referimos, para que tal seja possível, é necessário, não apenas haver um responsável institucional para o efeito, como também é necessário que as respostas identifiquem qual esse responsável.

Empresa Familiar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	54	79,4	79,4	79,4
	Sim	14	20,6	20,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Empresas que não reconheçam a sua estratégia produtos-mercados

Como referido, a estratégia produtos-mercados constitui uma das vertentes estratégicas mais básicas que qualquer empresa que vende produtos/serviços deverá equacionar. Esta estratégia define quais os produtos a vender a que segmentos de mercado (Freire, 1997).

Neste sentido, o não reconhecimento da estratégia produtos-mercado pode ser, fundamentalmente: (i) ou o reflexo de uma clara actuação difusa da empresa no mercado, como se não tivesse estratégia; (ii) ou a não existência clara de uma estratégia dentro da organização. Por tudo isto, as empresas que não responderam ao tipo de estratégia produtos-mercados prosseguida, deverão considerar-se excluídas da nossa análise por não cumprirem o requisito básico de posicionamento claro no mercado.

Da análise das 68 empresas até aqui consideradas, verificamos que 4 delas não responderam a esta questão sobre estratégia.

À semelhança do que temos vindo a fazer, analisámos mais em pormenor as empresas respondentes, tendo verificado que, efectivamente, não parece fazer grande sentido prático retirar estas empresas da análise, na medida em que se tratam de dois grandes grupos multinacionais (um do sector farmacêutico e outro dos seguros), uma grande empresa do sector da construção civil, e uma empresa mais pequena embora pertencente a um outro grande grupo económico nacional do sector alimentar. Nos dois primeiros casos, claramente, é reconhecida a actuação do grupo farmacêutico em matéria de diferenciação; do grupo financeiro em matéria de diferenciação com liderança de custos; do grupo nacional ligado ao sector da construção civil, como seguindo

estratégias claras de liderança de custos, e da empresa (de cafés) do grupo alimentar nacional em termos da sua estratégia de custo (embora aqui a qualidade também seja um facto dominante).

Assim, decidimos reclassificar estas quatro situações em conformidade, não reduzindo a amostra por esta "não resposta", validando a amostra e baseando-nos no conhecimento objectivo das situações em questão.

Empresas que seguem estratégias baseadas nos custos mas não dispõem de contabilidade analítica

Seguidamente iremos apurar, das 68 empresas que se mantêm após os filtros aplicados anteriormente, que tipo de estratégias as mesmas admitem seguir, olhando em particular para aquelas que admitem seguir estratégias baseadas na liderança de custos, mas que não dispõem de um sistema de contabilidade analítica.

Contabilidade Analítica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	17	25,0	25,0	25,0
	Sim	51	75,0	75,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Como se observa, apenas 51 empresas do total das 68 dispõem de um sistema de contabilidade analítica.

Relativamente a estas 68 empresas, depois de devidamente reclassificadas as situações de não resposta referidas no ponto anterior, as estratégias que as mesmas seguem encontram-se maioritariamente concentradas na diferenciação com liderança de custos (28 empresas) e na pura diferenciação (21 empresas). A liderança de custos recolhe 10 respostas e as estratégias de nicho/foco obtêm 6 respostas. Existem ainda 3 empresas

que não especificam a estratégia genérica, reconhecendo "outra" como a estratégia seguida.

Estratégia Genérica Definida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderança Custos	10	14,7	14,7	14,7
	Pura Diferenciação	21	30,9	30,9	45,6
	Diferenciação com Liderança Custos	28	41,2	41,2	86,8
	Nicho/Foco	6	8,8	8,8	95,6
	Outra	3	4,4	4,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Da análise mais detalhada da informação enviada pelas empresas que responderam que seguiam "outra" estratégia, verifica-se que duas delas referem como especificação dessa estratégia o termo "qualidade". Normalmente este é um atributo privilegiado através da diferenciação, pelo que consideraremos que estas duas empresas seguem, efectivamente, estratégias de diferenciação. Quanto à terceira empresa que respondeu "outra", a especificação dada é que segue uma estratégia que pondera o accionista, com o cliente e a qualidade. Em nosso entender esta será uma estratégia orientada para a diferenciação com liderança de custos, pelo que aí a incluiremos e, neste caso, entrará em linha de conta com a existência de contabilidade analítica na empresa[475].

Depois de reclassificadas as respostas, em conformidade, o tipo de estratégias que as empresas seguem surge como consta na tabela de contingência abaixo apresentada.

[475] Note-se que, para além da especificação dada, as empresas em causa são grandes empresas centradas em negócios muito concretos (como o cimento, a pasta de papel ou o petróleo) e em que a estratégia seguida é perceptível ao mais leigo. Além disso, duas delas são inclusive alvo de *case studies* de sucesso, onde a estratégia seguida é apontada.

Estratégia Genérica Definida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderança Custos	10	14,7	14,7	14,7
	Pura Diferenciação	22	32,4	32,4	47,1
	Diferenciação com Liderança Custos	30	44,1	44,1	91,2
	Nicho/Foco	6	8,8	8,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Estamos então agora em condições de indagar, quais delas seguem uma estratégia de liderança de custos ou de diferenciação com liderança de custos mas que, paradoxalmente, não dispõem de contabilidade analítica que lhes permita controlar os seus custos com um rigor acrescido face à contabilidade geral e financeira, obrigatória por lei.

A tabela de contingência abaixo apresentada permite-nos ter uma visão geral desta situação:

Contabilidade Analítica * Estratégia Genérica Definida Crosstabulation

			Estratégia Genérica Definida				
			Liderança Custos	Pura Diferenciação	Diferenciação com Liderança Custos	Nicho/Foco	Total
Contabilidade Analítica	Não	Count	2	7	7	1	17
		Expected Count	2,5	5,5	7,5	1,5	17,0
		% within Contabilidade Analítica	11,8%	41,2%	41,2%	5,9%	100,0%
		% within Estratégia Genérica Definida	20,0%	31,8%	23,3%	16,7%	25,0%
		% of Total	2,9%	10,3%	10,3%	1,5%	25,0%
		Adjusted Residual	-,4	,9	-,3	-,5	
	Sim	Count	8	15	23	5	51
		Expected Count	7,5	16,5	22,5	4,5	51,0
		% within Contabilidade Analítica	15,7%	29,4%	45,1%	9,8%	100,0%
		% within Estratégia Genérica Definida	80,0%	68,2%	76,7%	83,3%	75,0%
		% of Total	11,8%	22,1%	33,8%	7,4%	75,0%
		Adjusted Residual	,4	-,9	,3	,5	
Total		Count	10	22	30	6	68
		Expected Count	10,0	22,0	30,0	6,0	68,0
		% within Contabilidade Analítica	14,7%	32,4%	44,1%	8,8%	100,0%
		% within Estratégia Genérica Definida	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	14,7%	32,4%	44,1%	8,8%	100,0%

Como se observa, das 68 empresas para as quais se conseguiu apurar o tipo de estratégia produtos-mercados seguida, só 51 dispõem de contabilidade analítica.

Das 17 empresas que não dispõem de contabilidade analítica, 9 delas admitem seguir estratégias que colocam uma ênfase significativa nos custos (2 de liderança de custos e 7 de diferenciação com liderança de custos) mas, não dispõem desta ferramenta de gestão para conhecer esses custos com maior detalhe. Assim, excluiremos estas empresas do rol das que evidenciam capacidade estratégica mínima, por uma inconsistência importante nas ferramentas de gestão ao seu dispor perante a estratégia prosseguida[476].

Depois da triagem supra, a nossa amostra fica reduzida a 59 empresas. Estas 59 empresas deverão ainda passar pelo teste dos estudos de mercado, crucial quer para as empresas que seguem estratégias puras de diferenciação, quer para as que seguem estratégias de diferenciação com liderança de custos, quer ainda, de acordo com os nossos pressupostos, para as que seguem estratégias de nicho/foco e que passaram no "filtro" anterior da contabilidade analítica.

[476] Nas estratégias de nicho/foco, a ênfase em matéria de custos pode ser também crítica. Porter (1980) refere a possibilidade de seguir uma estratégia de foco com exploração da vantagem competitiva custos baixos ou uma estratégia de foco com exploração da vantagem competitiva em matéria de diferenciação. Todavia, muitas empresas parecem seguir esta estratégia, muitas vezes, na perspectiva da diferenciação, através da disponibilização de produtos muito diferenciados e oferecidos numa ampla zona geográfica ou, ao invés, produtos centrados num segmento muito particular de clientes, alvo de pouca concorrência e, assim, onde a ênfase nos custos não é tão significativa. Desta forma, na dúvida, optámos por não retirar as empresas perante a inexistência de contabilidade analítica – neste caso, uma só empresa – avaliando-as, doutra forma, na perspectiva de estudos de mercado, aliados às estratégias de diferenciação em geral.

Empresas que seguem estratégias de diferenciação mas não efectuam análises de mercado

Depois de re-arranjada a nossa amostra operativa, em conformidade com o que até aqui foi analisado, vamos então verificar, das 59 empresas "resistentes", quais aquelas que, seguindo estratégias de diferenciação (pura ou ligadas a liderança de custos[477]) não efectuam análises periódicas ao mercado.

Elabora Análises Mercado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	24	40,7	40,7	40,7
	Sim	35	59,3	59,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Verificamos que, destas 58 empresas, apenas 35 reconhecem realizar análises periódicas de mercado.

Periodicidade das Análises MErcado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mensal	15	42,9	42,9	42,86
	Trimestral	10	28,6	28,6	71,4
	Semestral	5	14,3	14,3	85,7
	Anual	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Estas análises são feitas, na sua maioria numa base mensal (42,9%) ou trimestral (28,6%).

[477] A diferenciação pode assumir, principalmente, uma de quatro opções: simbólica; técnica; emocional; pelo preço (Freire, 1999). Qualquer uma destas opções obriga a empresa a acompanhar a evolução do mercado de forma muito próxima e criteriosa.

Tipo de Estudo Produzido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Relatório da Empresa	11	31,4	31,4	31,4
	Estudo Mercado encomendado	11	31,4	31,4	62,9
	Análise Informal Mkt ou Comercial	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Quanto ao tipo de estudo, verifica-se que ele varia, encontrando-se mais ou menos distribuído de forma equitativa entre os relatórios específicos das empresas e os estudos de mercado encomendados (11 casos em cada situação) ou as análises informais de mercado elaboradas pelos Departamentos de Marketing ou Comerciais.

Estratégia Genérica Definida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderança Custos	8	13,6	13,6	13,6
	Pura Diferenciação	22	37,3	37,3	50,8
	Diferenciação com Liderança Custos	23	39,0	39,0	89,8
	Nicho/Foco	6	10,2	10,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Por outro lado, verificamos que das 59 empresas existem 45 delas que seguem estratégias que obrigam a um acompanhamento permanente e sistemático do mercado. Para que pudéssemos ter a noção de como é que esta informação se conjuga, a respeito da disponibilidade de informação de mercado para a prática deste tipo de estratégias, recorremos à elaboração da tabela de contingência que abaixo se apresenta.

Elabora Análises Mercado? * Estratégia Genérica Definida Crosstabulation

			Estratégia Genérica Definida				
			Liderança Custos	Pura Diferenciação	Diferenciação com Liderança Custos	Nicho/Foco	Total
Elabora Análises Mercado?	Não	Count	4	7	8	5	24
		Expected Count	3,3	8,9	9,4	2,4	24,0
		% within Elabora Análises Mercado?	16,7%	29,2%	33,3%	20,8%	100,0%
		% within Estratégia Genérica Definida	50,0%	31,8%	34,8%	83,3%	40,7%
		% of Total	6,8%	11,9%	13,6%	8,5%	40,7%
		Adjusted Residual	,6	-1,1	-,7	2,2	
	Sim	Count	4	15	15	1	35
		Expected Count	4,7	13,1	13,6	3,6	35,0
		% within Elabora Análises Mercado?	11,4%	42,9%	42,9%	2,9%	100,0%
		% within Estratégia Genérica Definida	50,0%	68,2%	65,2%	16,7%	59,3%
		% of Total	6,8%	25,4%	25,4%	1,7%	59,3%
		Adjusted Residual	-,6	1,1	,7	-2,2	
Total		Count	8	22	23	6	59
		Expected Count	8,0	22,0	23,0	6,0	59,0
		% within Elabora Análises Mercado?	13,6%	37,3%	39,0%	10,2%	100,0%
		% within Estratégia Genérica Definida	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	13,6%	37,3%	39,0%	10,2%	100,0%

Da informação disponível é possível perceber que no caso de 15 empresas (7 das quais seguem estratégias de diferenciação pura e outros 8 casos seguem estratégias de diferenciação com liderança de custos) as mesmas não parecem revelar consequência entre as estratégias que afirmam seguir, baseadas na diferenciação, e a atenção que dão ao mercado para consubstanciar essa actuação estratégica, não dispondo de estudos de mercado (por mais elaborados ou menos que os mesmos sejam) para esse efeito.

Verifica-se igualmente que, no caso das empresas que seguem uma estratégia dita de nicho/foco, uma delas não dispõe de contabilidade analítica nem efectua análises regulares ao mercado o que, em nosso entender, revela uma falha clara em termos de informação para a gestão estratégica. Desta forma, esta empresa será igualmente retirada do grupo das elegíveis. Já relativamente às outras 5 empresas que admitem seguir estratégias de nicho/foco, curiosamente todas elas admitem dispor de contabilidade analítica mas, apenas uma refere utilizar periodicamente análises de mercado para acompanhar a evolução e posicionamento da sua estratégia. Como referido, não dispomos de elementos suficientes para tomar qualquer decisão no sentido

de excluir estas empresas e, havendo dúvidas quanto ao seu posicionamento neste sentido, decidimos mantê-las dentro do grupo das "elegíveis" em matéria de gestão estratégica.

Desta forma, as 59 empresas acabam reduzidas a 43, ou seja, um pouco menos de 50% das 88 que aparentavam dispor as infra-estruturas estratégicas básicas e, menos de 25% do nosso grupo das 185 iniciais.

Caracterização do grupo das 43 empresas

A informação genérica e descritiva sobre as 43 empresas com que finalizamos o nosso estudo está resumida nos quadros abaixo.

Micro, Pequena; Média Ou GE, 96/280/CE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pequena	6	14,0	14,0	14,0
	Média	18	41,9	41,9	55,8
	GE	19	44,2	44,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Verificamos que a maioria das empresas que reúnem condições, simultaneamente de concepção e de implementação das suas estratégias são grandes empresas, correspondentes a 44,2% das 43 empresas finais.

Verifica-se igualmente que as médias empresas encontram-se também muito bem representadas neste grupo, correspondendo a 41,9%, comparativamente às pequenas empresas que contribuem apenas com 14%.

Empresa Familiar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	37	86,0	86,0	86,0
	Sim	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Percebe-se igualmente que o carácter familiar se apresenta agora como determinante e, neste caso, como um aparente factor inibidor em matéria de implementação estratégica. O peso determinante vai agora, assim, para as empresas não familiares que compõem 86% das 43 empresas.

Estilo Liderança

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Autocrática	10	23,3	24,4	24,4
	Colegial	7	16,3	17,1	41,5
	MBO-Descentralizada	24	55,8	58,5	100,0
	Total	41	95,3	100,0	
Missing	NS-NR	2	4,7		
Total		43	100,0		

De forma análoga, constata-se a importância dos estilos de gestão mais democráticos, correspondendo mais de 50% (mais precisamente, 58,5%) das empresas que se apuraram neste último grupo de 43, a empresas que afirmam ser geridas na base de um estilo de gestão por objectivos ou descentralizado. Não deixa de ser interessante, todavia, perceber que o estilo autocrático consegue uma representação superior ao próprio estilo de gestão colegial (24,4% contra 17,1%).

Percentagem de Licenciados por Classes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5%	8	18,6	24,2	24,2
	5% a 10%	5	11,6	15,2	39,4
	10% a 20%	9	20,9	27,3	66,7
	> 20%	11	25,6	33,3	100,0
	Total	33	76,7	100,0	
Missing	N/D	10	23,3		
Total		43	100,0		

A percentagem de licenciados, pelo contrário, parece não constituir um factor distintivo, para capacitar as empresas em matéria da sua gestão estratégica, todavia, parece haver um ganho de peso das empresas com maior número de licenciados no total,

comparativamente à distribuição de frequências relativas de cada classe que se observava na amostra inicial das 185 empresas.

Estrutura Organizacional Reclassificada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não Def/Simples	3	7,0	7,1	7,1
	Linear/Funcional	26	60,5	61,9	69,0
	Divisional/Matricial	13	30,2	31,0	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	NS/NR	1	2,3		
Total		43	100,0		

No que respeita à estrutura organizacional destas 43 empresas, pode falar-se da perda relativa de peso das estruturas mais básicas, parecendo que as estruturas mais elaboradas como a funcional ou a matricial denotam maior capacidade estratégica das respectivas organizações.

Dependência Capital-Gestão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não Existe-Fraco	17	39,5	40,5	40,5
	Médio	9	20,9	21,4	61,9
	Forte	7	16,3	16,7	78,6
	Muito Forte	9	20,9	21,4	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Já relativamente à relação de dependência capital-gestão, observa-se que a situação de menor dependência ou onde ela não existe parece ser a mais propícia ao desenvolvimento estratégico nas empresas da amostra, contribuindo as duas classes de relação menos intensa entre o capital e a gestão com cerca de 62% do total das 43 empresas.

Estratégia Genérica Definida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderança Custos	8	18,6	18,6	18,6
	Pura Diferenciação	15	34,9	34,9	53,5
	Diferenciação com Liderança Custos	15	34,9	34,9	88,4
	Nicho/Foco	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Finalmente, pode referir-se que o estereótipo da estratégia de baixo custo que parece existir é definitivamente afastado, quando se verifica que este tipo exclusivo de estratégia centrada nos custos corresponde apenas a 18,6% das 43 empresas (8 empresas), sendo que as estratégias de pura diferenciação e a de diferenciação com liderança de custos se apresentam em igualdade de circunstâncias, com 15 empresas, a admitirem seguir cada um deste tipo de estratégia. A estratégia de nicho/foco, supostamente centrada nos custos[478] pesa, todavia, ainda 11,6%.

Conclusões do Estudo empírico

Diversa literatura de âmbito nacional e até internacional tem apontado falhas críticas no domínio da competitividade das empresas portuguesas, com reflexos directos ao nível de importantes agregados macroeconómicos do país. Por exemplo, Porter (1994: 38) escreve o seguinte a este respeito:

> *"(...) o défice comercial português crónico, com importações rapidamente crescentes – principalmente em maquinaria, energia e alimentos – indica um decréscimo na competitividade geral da indústria portuguesa (...). O declínio constante da balança comercial indica que existe uma perda sistemática de*

[478] Relembre-se que as 5 empresas que admitiam seguir estratégias de nicho/foco foram admitidas no grupo das 43 exclusivamente porque dispunham de contabilidade analítica, na medida em que apenas uma delas admite elaborar análises frequentes de mercado.

fontes importantes de competitividade, à medida que as importações aumentam mais rapidamente que as exportações."

Diversos diagnósticos, oriundos das mais diversificadas fontes e com os mais variados fins, têm apontado para soluções possíveis, para aumentar a competitividade do pais, focando-se no tema da competitividade nacional como um todo.

Por outro lado, não parecem também hoje restar grandes dúvidas em como esta perda de competitividade tem uma das suas principais causas, nas falhas importantes ao nível da gestão das empresas portuguesas. Apesar desta aparente evidência e, não obstante ser comum falar-se da falta de competitividade das empresas portuguesas, não conhecemos nenhum estudo que, de uma maneira geral e efectiva, permita confirmar ou refutar esta tese a partir dos factores básicos da competitividade, que radicam no domínio das competências estratégicas centrais das empresas. Estas competências, são as que constituem, em nosso entender, a base da essência de qualquer estratégia competitiva propriamente dita.

Assim, de entre os diversos domínios da gestão, destacámos neste nosso estudo empírico o domínio da gestão estratégica, aquele que podemos ligar directamente à sustentação das vantagens competitivas das empresas e, desta forma à competitividade dessas mesmas empresas e, por agregação, do país como um todo.

Por tudo isto, acreditamos que a análise e compreensão desta realidade se afigura não só urgente, mas mesmo, em nosso entender, crucial, num momento em que a integração europeia se aprofunda e, esta, alarga simultaneamente as oportunidades estratégicas – mas também as ameaças – que se colocam diante das empresas portuguesas.

A falta de visão estratégica que parece caracterizar a generalidade das empresas portuguesas, sendo um factor que dificulta o relacionamento da empresa com o seu ambiente externo e dificulta a capacidade de definir um posicionamento adequado para os negócios, pode radicar, por seu turno, em causas diversas que, em nosso entender, estão muito intrínsecas ao próprio estilo da gestão (e dos gestores) que operam em Portugal e que acabam por condicionar, de forma determinante, o ambiente interno das

organizações empresariais, com os consequentes reflexos em matéria de resultados por estas obtidos em matéria de competitividade e de desempenho nos mercados.

Com o presente trabalho empírico, mais que constatar efeitos indirectos da má performance de gestão em geral, e estratégica em particular, das empresas que operam em Portugal – e que hipotecam, de uma maneira evidente, a capacidade competitiva e o potencial de prosperidade da economia nacional – julgamos ter conseguido demonstrar, de forma directa e estatisticamente validada, algumas das principais condicionantes que se apresentam hoje à gestão destas empresas e que funcionam como *handicaps* do ponto de vista estratégico.

Era precisamente objectivo deste inquérito lançar um pouco de luz neste domínio e, a partir daqui, podermos extrapolar acerca dos potenciais impactos desta realidade na condução do nosso processo de integração europeia.

Com este inquérito obtivemos uma evidência empírica importante, a partir de uma amostra obtida, a qual revela características que se podem, sem grandes condicionantes, considerar representativas de alguns subgrupos que compõem o universo das empresas a operar em Portugal.

Desde logo, a amostra que trabalhámos, composta por 185 empresas (de um total de 215 respostas obtidas), apresenta uma representatividade atípica, em termos de dimensão das empresas que a compõem, perante o universo das empresas portuguesas. Este facto deriva da fraca representatividade das pequenas empresas, que ascendem apenas a 29,7% do total (55 empresas), comparativamente a percentagens de 42,2% e 28,1%, respectivamente, para as empresas de média e as de grande dimensão[479]. Em nosso entender, uma vez que estamos a avaliar o potencial estratégico das empresas, este facto, em vez de um ponto fraco, constitui outrossim, um ponto forte do estudo empreendido.

[479] No tecido empresarial nacional, como tivemos oportunidade de explicar, as médias e as grandes empresas não ultrapassam os 3% do total de empresas existentes, enquanto que na nossa amostra são cerca de 70%.

Em matéria de representatividade, embora, só por si, este não se apresente como um factor de relevância estatística, será importante ter a noção de que a amostra trabalhada compreende cerca de 7% das 1.000 maiores empresas a operar em Portugal, sendo que contempla 3,88% das 2.500 maiores empresas (se agregarmos as 1.000 maiores empresas com as 1.500 maiores PME).

Apesar destes factos, a fraca agressividade das empresas em matéria de mercados internacionais ficou evidente na amostra trabalhada, tendo ficado igualmente provado que a estratégia das empresas no que concerne aos mercados internacionais deve considerar ambas as vertentes – compras e vendas – dado que, como se verificou, estes são aspectos claramente dependentes.

Mas, ao longo do presente trabalho empírico, foi igualmente possível apurar uma série de outras relações importantes, quer as mesmas ocorram entre factores de contingência; quer ocorram entre factores de contingência e factores estruturais que não, directamente estratégicos; ou ainda, ocorram as mesmas entre factores estruturais e ferramentas e atitudes da gestão que influenciam determinantemente a própria capacidade estratégica das organizações. Muitas dessas relações foram explicadas em detalhe ao longo da apresentação que consta dos pontos anteriores deste capítulo. Algumas outras foram apuradas mas só agora serão explicadas, em sentido resumido, de acordo com a sua importância para o fundamento das actuais conclusões. De uma forma sistematizada, as principais relações consideradas encontram-se resumidas, com os respectivos parâmetros mais importantes, no quadro da página seguinte.

De uma maneira geral, verificou-se que as relações entre as variáveis em análise estão longe de poder ser consideradas determinísticas. Efectivamente, nunca pensámos que poderiam ser, pelos motivos que expusemos desde o início deste trabalho empírico e, em particular, porque estamos conscientes que muitas das situações dependem, não apenas de múltiplas combinações entre variáveis que podem assumir diferentes níveis de intensidade, mas também porque estamos a lidar com aspectos de uma ciência social que é a gestão, onde as decisões humanas não são facilmente moduláveis, nem sequer modeláveis. Assim, não será de estranhar que o máximo de "correlação", aferido entre as variáveis nominais – através do V de Cramer, do Coeficiente de Contingência ou do

Quadro Resumo das Relações estabelecidas entre as variáveis analisadas

	Dimensão	Carácter Familiar	Estilo Liderança	Qualificação RH	Estrutura Organizacional	Capital X Gestão	Contab. Analítica	Controlo de Gestão	Responsável Estratégia	Conhecimento Estratégia
Dimensão	Não Apurado	Dependência Tau Fam Dep 0,065 Tau Dim Dep 0,029 V Cramer 0,254	Dependência a 90% Tau EL Dep 0,025 Tau Dim Dep 0,021 V Cramer 0,153	Independência	Dependência Tau Dim Dep 0,037 Tau Est Dep 0,03 V Cramer 0,203	Independência	Dependência Tau Dim Dep 0,027 Tau CA Dep 0,061 V Cramer 0,248	Dependência Tau Dim Dep 0,028 Tau CG Dep 0,062 V Cramer 0,249	Indpendência	Independência
Carácter Familiar	Dependência Tau Fam Dep 0,065 Tau Dim Dep 0,029 V Cramer 0,254	Não Apurado	Dependência Simetria 0,083 Tau Lid Dep 0,125 Tau Fam Dep 0,084 V Cramer 0,290	Dependência Tau QRH Dep 0,025 Tau Fam Dep 0,084 V Cramer 0,290	Dependência Tau Fam Dep 0,07 Tau EO Dep 0,025 V Cramer 0,265	Dependência Simetria 0,115 Tau Fam Dep 0,132 Tau KG Dep 0,045 V Cramer 0,363	Independência	Dependência Tau CG Dep 0,034 Tau Fam Dep 0,034 Phi 0,184	Indpendência	Dependência a 90% V Cramer 0,290
Estilo Liderança	Dependência a 90% Tau EL Dep 0,025 Tau Dim Dep 0,021 V Cramer 0,153	Dependência Simetria 0,083 Tau Lid Dep 0,125 Tau Fam Dep 0,084 V Cramer 0,289	Não Apurado	Dependência a 90% Tau EL Dep 0,044 Tau QRH Dep 0,029 V Cramer 0,203	Dependência Simetria 0,080 Lambda EL Dep 0,133 V Cramer 0,245	Dependência Simetria 0,103 Lambda KG Dep 0,116 Lambda EL Dep 0,087 V Cramer 0,208	Independência	Dependência Tau EL Dep 0,016 Tau CG Dep 0,032 V Cramer 0,179	Independência	Dependência Simetria 0,118 Tau CE Dep 0,079 Tau EL Dep 0,075 V Cramer 0,254
Qualificação RH	Independência	Dependência Tau QRH Dep 0,025 Tau Fam Dep 0,084 V Cramer 0,290	Dependência a 90% Tau EL Dep 0,044 Tau QRH Dep 0,029 V Cramer 0,203	Não Apurado	Dependência a 90% V Cramer 0,206 a 90%	Independência	Independência	Independência	Independência	Dependência Tau CE Dep 0,053 Tau QRH Dep 0,031 V Cramer 0,210
Estrutura Organizacional	Dependência Tau Dim Dep 0,037 Tau Est Dep 0,03 V Cramer 0,203	Dependência Tau Fam Dep 0,07 Tau EO Dep 0,025 V Cramer 0,265	Dependência Simetria 0,080 Lambda EL Dep 0,133 V Cramer 0,245	Dependência a 90% V Cramer 0,206 a 90%	Não Apurado	Dependência Tau EO Dep 0,04 Tau KG Dep 0,029 V Cramer 0,207	Dependência Tau CA Dep 0,075 Tau EO Dep 0,026 V Cramer 0,274	Dependência Tau CG Dep 0,063 Tau EO Dep 0,024 V Cramer 0,251	Dependência a 90%	Dependência Tau EO Dep 0,083 Tau CE Dep 0,085 V Cramer 0,303
Capital X Gestão	Independência	Dependência Simetria 0,115 Tau Fam Dep 0,132 Tau KG Dep 0,045 V Cramer 0,363	Dependência Simetria 0,103 Lambda KG Dep 0,116 Lambda EL Dep 0,087 V Cramer 0,208	Independência	Dependência Tau EO Dep 0,04 Tau KG Dep 0,029 V Cramer 0,207	Não Apurado	Independência	Independência	Independência	Independência
Contab. Analítica	Dependência Tau Dim Dep 0,027 Tau CA Dep 0,061 V Cramer 0,248	Independência	Independência	Independência	Dependência Tau CA Dep 0,075 Tau EO Dep 0,026 V Cramer 0,274	Independência	Não Apurado	Dependência Forte Odds Ratio Não Exist CA: Não Exist CG=2,512 Taxa Incidência CA-CG de 0,822	Dependência Vide Odds Ratio (**) Tau CA Dep 0,026 Tau RE Dep 0,026 Phi 0,161	Independência
Controlo de Gestão	Dependência Tau Dim Dep 0,028 Tau CG Dep 0,062 V Cramer 0,249	Dependência Tau CG Dep 0,034 Tau Fam Dep 0,034 Phi 0,184	Dependência Tau EL Dep 0,016 Tau CG Dep 0,032 V Cramer 0,179	Independência	Dependência Tau CG Dep 0,063 Tau EO Dep 0,024 V Cramer 0,251	Independência	Dependência Forte Odds Ratio Não Exist CA: Não Exist CG=2,512 Taxa Incidência CA-CG de 0,822	Não Apurado	Dependência Vide Odds Ratio (***) Tau CG Dep 0,105 Tau RE Dep 0,105 Phi 0,324	Dependência a 90%
Responsável Estratégia	Independência	Independência	Independência	Independência	Dependência a 90%	Independência	Dependência Vide Odds Ratio (**) Tau CA Dep 0,026 Tau RE Dep 0,026 Phi 0,161	Dependência Vide Odds Ratio (***) Tau CG Dep 0,105 Tau RE Dep 0,105 Phi 0,324	Não Apurado	Não Apurado
Conhecimento Estratégia	Independência	Dependência a 90% V Cramer 0,290	Dependência Simetria 0,118 Tau CE Dep 0,079 Tau EL Dep 0,075 V Cramer 0,254	Dependência Tau CE Dep 0,053 Tau QRH Dep 0,031 V Cramer 0,210	Dependência Tau EO Dep 0,083 Tau CE Dep 0,085 V Cramer 0,303	Independência	Independência	Dependência a 90%	Não Apurado	Não Apurado

(**) O Odds Ratio: Se não houver C.A., haverá 2,124 vezes mais probabilidade de não haver responsável pela estratégia. Caso haja responsável pela estratégia, a taxa de incidência da existência de contabilidade analítica é de 0,815
(***) O Odds Ration: quando não existe responsável pelo Controlo de Gestão há 5,190 vezes mais probabilidade de não existir tb responsável pela Estratégia; Quando há responsável pela estratégia, a taxa de incidência de haver resp. C.G. É de 0,562

Phi – nunca tenha atingido sequer os 0,35, valor que dá bem a entender a relatividade de todas estas questões teóricas no mundo real. Não obstante, acreditamos ter obtido algumas relações de dependência que nos permitem ficar a conhecer melhor algumas inter-relações essenciais que se podem estabelecer entre as variáveis estudadas e que, efectivamente, podem influenciar o rumo estratégico das organizações que operam em Portugal e, em particular, das organizações com as características das empresas nacionais, ajudando assim a intervir sobre os factores considerados mais críticos para as dotar de efectivas competências estratégicas que, mais tarde, lhes permitam definir efectivas estratégias competitivas que as permitem afirmar, de uma maneira bem mais eficiente, nos mercados onde actuam.

Com a metodologia seguida, em parte inspirada em Mintzberg (1995), demonstrou-se que esta capacidade estratégica está dependente de um conjunto de inter-relações que têm a ver, não apenas com factores de contingência[480] – como a dimensão das empresas, o seu carácter familiar, a sua estrutura, ou a relação de dependência entre o seu capital e a gestão – mas, igualmente, com factores estruturais[481] – como sejam a utilização de ferramentas de gestão como a contabilidade analítica, a prática do controlo de gestão ou os próprios estilos de liderança das empresas – todos eles críticos para influenciar, não apenas a capacidade de conceber uma estratégia mas, igualmente, a capacidade de a implementar devidamente.

De uma maneira geral, apurou-se que algumas variáveis de contingência são bastante determinantes de outras variáveis estruturais e mesmo de ferramentas de gestão directamente ligadas à estratégia, mas que esses mesmos factores podem ser contrariados ou potenciados por factores estruturais endógenos aos gestores das organizações.

[480] Por definição, aqueles que advêm do meio-ambiente organizacional e que, a priori, constituem elementos exógenos à gestão e aos gestores, mas que condicionam ou potenciam a sua actuação.
[481] Onde se podem incluir dois tipos de factores: aqueles que são intrínsecos à própria gestão e à filosofia de actuação dos gestores, como o estilo de liderança, ou a divulgação explícita ou não da estratégia; e, igualmente, as ferramentas de gestão utilizadas, como a contabilidade analítica, o controlo de gestão, o uso de estudos de mercado, etc. Esta distinção permitiu-nos indagar um conjunto de factores intermédios – os factores endógenos da gestão – que, situando-se entre os factores de contingência e as ferramentas de gestão estratégica, influenciam determinantemente a capacidade de concepção e implementação dessa mesma estratégia, potenciando ou limitando efeitos provenientes dos factores de contingência.

Se olharmos, por exemplo, para a **influência do carácter familiar das empresas nos parâmetros da sua gestão**, poderemos verificar que este factor de contingência tem muita importância em matéria da relação capital-gestão e influencia, directamente e de forma estatisticamente significativa, a estrutura organizacional da empresa, a percentagem de licenciados ao seu serviço e o seu estilo de liderança.

Assim, as empresas familiares tendem a apresentar uma relação capital-gestão mais forte, estruturas organizacionais mais centralizadas e, consequentemente, estilos de liderança menos democráticos, assentes numa menor percentagem de licenciados ao seu serviço. Apesar deste facto, podemos concluir que o carácter familiar, só por si, parece não funcionar como impeditivo para a existência de contabilidade analítica nas empresas, embora apareça associado a práticas menos regulares de controlo de gestão e, ainda que de forma menos significativa, à menor divulgação da estratégia de uma forma explícita, dentro da organização, factores que têm mais a ver com decisões dos gestores do que com a característica familiar das empresas.

Em suma, contrariamente à opinião correntemente veiculada, não parece haver nenhum *handicap* à concepção de uma estratégia, nos seus aspectos formais, apenas pelo facto de uma empresa evidenciar que é uma empresa familiar. A limitação associada ao carácter familiar dos negócios parece surgir, em vez disso, no momento da implementação da estratégia, sendo fundamentalmente originada, quer pela falta de mecanismos de controlo de gestão, quer pela menor capacidade evidenciada para acompanhar a estratégia com os instrumentos devidos: sejam o controlo de gestão, a contabilidade analítica ou os estudos de mercado[482].

Se pensarmos **em matéria da dimensão** das empresas da amostra, outro domínio importante da nossa análise, para o qual existe um grande conjunto de ideias pré-concebidas a propósito da capacidade estratégica, provou-se que este factor se pode

[482] Isto ficou bem visível no facto de, até termos apurado as 88 empresas, ou seja, até ao momento em que se analisaram os factores que poderiam dificultar a concepção da estratégia, as empresas familiares mantiveram-se na devida proporção junto com as empresas apuradas. Quando se entrou na segunda fase da depuração da amostra, então aí, na fase relacionada com a capacidade de implantação estratégica, as empresas familiares acabaram por perder a sua posição relativa no conjunto das 43 empresas com que terminámos a nossa análise.

relacionar de forma directa com o carácter familiar da empresa, no sentido em que as empresas familiares tendem a apresentar menor dimensão.

De igual modo se demonstrou que a dimensão influencia os estilos de liderança, a estrutura organizacional, a relação capital-gestão, a contabilidade analítica, e o controlo de gestão. Por outro lado, a dimensão é uma variável que não parece influenciar directamente a relação capital-gestão (e vice-versa), nem sequer o reconhecimento de um responsável institucional pela estratégia da empresa, ou a forma de divulgação da estratégia dentro dela.

Uma percepção que, claramente, parece não corresponder significativamente à realidade, tem a ver com o impacto da dimensão das empresas na sua capacidade estratégica.

Aparentemente, a dimensão será um factor crucial em matéria de potencial estratégico de uma organização. Há claramente a noção de que as empresas de maior dimensão dispõem de maior capacidade estratégica. Se bem que isto seja um facto, pensamos que ficou provado que a dimensão, só por si, pouca influência exerce neste domínio. A dimensão parece ser importante enquanto compósito de uma série de características, relacionadas com o estilo de gestão, a relação capital-gestão, a necessidade de controlo de gestão como resposta à descentralização, etc., tudo factores que, esses sim, potenciam a capacidade estratégica das empresas, e que acontece ocorrerem nas empresas de maior dimensão, simplesmente porque aí se propiciam as condições para isso.

Assim, verificamos que as empresas de maior dimensão acabaram por ficar no final com a maior representatividade em termos estratégicos embora, tirando a relação de dependência entre elas e o carácter familiar das empresas, que apresenta alguma expressão prática mas, mesmo assim, moderada, a relação mais expressiva deste factor de contingência, em termos práticos, dá-se com as ferramentas de gestão como a contabilidade analítica e o controlo de gestão, os dois únicos factores que se relacionam directamente, e de forma expressiva, a avaliar pelo *odds ratio* e pela taxa de incidência, com a capacidade estratégica.

Facto interessante constitui também a importância da **relação de dependência estabelecida entre o capital e a gestão**. Na prática aquilo que se observa é que este factor não parece influenciar directamente a capacidade estratégica das empresas. Ele influenciará essa capacidade apenas indirectamente, na medida em que influencia o próprio estilo de liderança e, em certa medida, a estrutura organizacional.

O **estilo de liderança**, por seu turno, parece ser uma variável muito importante em matéria de gestão estratégica, na medida em que, para além de depender sobremaneira do carácter familiar da empresa, irá ter um enorme reflexo em matéria de ferramentas de gestão que poderão ser mais ou menos elaboradas, em conformidade com a maior ou menor descentralização, com a forma de elaboração e negociação dos objectivos da organização, e com o sistema de controlo de gestão que resulte destes mecanismos. O estilo de liderança, revelando mesmo uma relação de simetria com o tipo de estrutura organizacional que a organização dispõe, parece ser um dos poucos factores que, como se compreende, afecta directamente o nível de divulgação da estratégia e, nesse sentido, assume um cariz muito importante em matéria da capacidade de concepção mas, principalmente, de implementação dessa mesma estratégia.

Um outro factor relevante tem a ver com o **nível de qualificação dos Recursos Humanos**. Ao contrário do que correntemente se afirma, verificamos que, de uma maneira directa, a qualificação dos recursos humanos não parece ser determinante em termos da capacidade estratégica das organizações. Como se observa, este factor estrutural depende de forma clara do carácter familiar das empresas, estando igualmente ligado de forma directa ao tipo de divulgação da estratégia no seio das empresas, assumindo, neste sentido, um papel importante na fase da concepção, prévia à implementação estratégica. Foi ainda possível apurar relações de dependência menos expressivas entre a qualificação dos recursos humanos e, por um lado, a estrutura organizacional e, por outro lado, o próprio estilo de liderança, factores para os quais se pensaria, a priori, que as relações com a qualificação dos recursos humanos fossem bem mais significativas.

Na prática, poderemos pensar que, sendo um factor muito importante, como todos os autores são unânimes em reconhecer, os recursos humanos encontram limitações de tal forma dentro da organização, que acabam por ser limitados na sua capacidade de actuação e, desta forma, vêm o seu papel limitado em matéria de capacidade estratégica das empresas.

Um dos factores que, decerto limita o potencial da qualificação dos recursos humanos parece ser a **estrutura organizacional**. Quanto a este factor estrutural, que alguns autores consideram de factor de contingência[483], este parece ser o factor que mais relações de dependência tem de entre as variáveis em análise. Para além de depender de forma importante da dimensão e do carácter familiar da empresa, do estilo de liderança da gestão, da relação capital-gestão, e estar muito relacionado com o nível de qualificação dos recursos humanos, a estrutura parece estar determinantemente ligada também às práticas de contabilidade analítica e de controlo de gestão no seio da própria organização, factores que potenciam, de forma significativa, a capacidade de gestão estratégica das organizações, como tivemos oportunidade de observar ao longo do presente trabalho. Além disto, a estrutura é, em interligação com o estilo de liderança e o nível de qualificação dos recursos humanos, o factor que mais influencia a forma de divulgação da estratégia das empresas.

Finalmente, analisamos **ferramentas da gestão como a contabilidade analítica e o controlo de gestão** e pudemos concluir que as mesmas, para além de estarem fortemente relacionadas entre si, assumem uma função crucial em matéria de potencial de gestão estratégica das empresas, não só no domínio da concepção da própria estratégia (aferido, por exemplo, nos valores da taxa de incidência quando se relacionaram estas ferramentas de gestão com o reconhecimento institucional da responsabilidade pela estratégia), mas também na sua implementação (como se comprova pelo peso que assumem estes factores nas 43 empresas finais do nosso

[483] Consideramos que esta caracterização não é pacífica e, à luz dos nossos critérios, pouco lógica. Na medida em que consideramos como factores estruturais aqueles que dependem da capacidade da gestão, estará nas mãos da própria gestão a capacidade de mudar a estrutura organizacional, nomeadamente em função das opções estratégicas, como preconiza Chandler (1962). Aquilo que se poderá argumentar é que cada gestor, de forma individual, não terá essa capacidade. Todavia, os gestores fazem parte de um colectivo e devem pensar e agir como tal, pelo que não considerar a estrutura organizacional como um factor estrutural – mesmo neste domínio da estrutura da organização – seria deturpar os factos e imitar, à partida, a capacidade da própria gestão.

estudo). Estas ferramentas de gestão parecem, na prática, revelar-se como factores cruciais na fase de implementação estratégica, sendo as suas potencialidades decorrentes, todavia, de um conjunto de outras variáveis estruturais que evidenciam capacidade para as tornar activas ou inibi-las em matéria das suas funções básicas ao serviço da gestão estratégica.

No caso da **contabilidade analítica**, aquilo que mais a influencia é a dimensão e a estrutura da empresa, enquanto que esta está presente na generalidade das empresas que reconhece responsabilidade institucional pela estratégia.

Quanto ao **controlo de gestão**, esta é uma variável de gestão que está dependente de forma significativa de um conjunto mais vasto de outras variáveis – como a dimensão, o carácter familiar, a estrutura organizacional e o estilo de liderança – sendo, por sua vez, determinante em matéria de capacidade de implementação estratégica.

Em geral, os factos referidos podem ser aferidos na análise comparativa entre as características da amostra inicial e as características que apresentam, por um lado as 88 empresas que foram apuradas como demonstrando condições estratégicas básicas em matéria de concepção da estratégia, por outro lado, com as 43 empresas finais da amostra, seleccionadas de entre as 88 como as que evidenciavam maiores potencialidades ao nível da implementação das suas estratégias.

Em conformidade com o apurado, estaremos agora em condições de tentar fornecer respostas para as hipóteses de trabalho que colocámos no início do nosso trabalho empírico.

Em primeiro lugar, a partir do que se pode apurar, parece evidente que a maioria das empresas não se rege, efectivamente, por uma estratégia, no sentido que é dado a esse termo em gestão. Corrobora-se, deste modo, a nossa primeira hipótese de trabalho.

Chegamos facilmente a esta conclusão se pensarmos que, de uma amostra operativa de 185 empresas, só 88 (ou seja, 47,6%) se classificam como aptas em matéria de concepção de uma estratégia. A nossa resposta é ainda mais firme, quando pensamos

que, para que uma empresa baseie a sua actuação numa estratégia, não chega concebê-la, é preciso, igualmente, implementá-la. Nesse sentido, na segunda parte do nosso estudo, depois de aplicados critérios essenciais sobre a implementação de uma estratégia, ficámos apenas com 43 empresas, ou seja, menos de 25% do total que tínhamos à partida.

As nossas conclusões neste domínio, se confirmam a nossa hipótese de partida, afiguram-se como preocupantes, na medida em que, como referido ao longo deste trabalho, a maioria das empresas da amostra é composta por médias e grandes empresas, onde a priori, como também se demonstrou, deveriam existir mais condições – comparativamente ao vasto número de pequenas e microempresas que compõem o universo empresarial nacional – para mais facilmente disporem de estratégias de actuação no mercado.

Relativamente à nossa segunda hipótese de trabalho, relacionada com as diferenças significativas em matéria de potencial estratégico, entre as empresas que operam em Portugal, relacionadas essas diferenças com factores de contingência específicos das empresas, pensamos que a mesma acaba por ser parcialmente refutada e parcialmente corroborada com o estudo desenvolvido.

Na verdade, aparentemente existem diferenças em termos de potencial estratégico das empresas em função de factores como a dimensão ou o carácter familiar. Relativamente à relação de dependência entre o capital e a gestão, este é um factor que merece alguma atenção, como potencial influenciador de variáveis estruturais intermédias. Todavia, de forma directa, este parece ser um factor que pouca influência tem nas mais importantes variáveis de gestão estratégica.

Além destes factos, verificamos que, de uma maneira geral, não é directamente pelo facto de ser maior, ou ser (ou não) familiar, que as empresas irão dispor de mais ou menos potencial estratégico. O que se provou é que estes factores parecem, todavia, influenciar a maior ou menor capacidade dos gestores para desenvolverem certos mecanismos de gestão e, com eles, conseguir contrariar as limitações impostas pela

característica familiar e/ou pela dimensão, reunindo assim mais ou menos condições que potenciam a capacidade estratégica das organizações.

Uma terceira hipótese colocada tinha a ver com a incapacidade de implementação das estratégias concebidas pela falta de utilização de ferramentas de gestão. Esta terceira hipótese acabou por ser corroborada, nomeadamente se atendermos a que, das 88 empresas apenas 43 (menos de 50%) se classificaram como estando aptas a implementar efectivamente as suas estratégias, na medida em que faltava a capacidade para utilizarem ferramentas básicas como o controlo de gestão, a contabilidade analítica ou a simples análise de mercado.

Colocou-se, no início do trabalho uma outra hipótese, a qual defendia que as empresas se concentram sobretudo nas suas estratégias produtos-mercados, relegando para segundo plano, ou mesmo ignorando, as outras vertentes estratégicas.

Constituindo esta hipótese uma afirmação no sentido de que as empresas apresentariam ainda, de uma maneira geral, uma relativa imaturidade em termos estratégicos, preocupando-se fundamentalmente com os aspectos mais imediatos e básicos da sua actuação estratégica – traduzidos na sua forma de actuar nos mercados – esta hipótese foi também corroborada nas empresas da amostra.

Efectivamente, para além de se registar que, algumas empresas, das 88 classificadas em função da sua capacidade estratégica, não identificaram mesmo o tipo de estratégia produtos-mercados seguida, foi possível registar que, 37 delas só identificaram, efectivamente, esta vertente estratégica, não apresentando quaisquer ideias acerca das perspectivas estratégicas referentes à diversificação, à integração vertical dos seus negócios, ou à internacionalização.

Vista a questão de outra perspectiva, apenas 27 empresas reconheceram perspectivas de diversificação dos negócios; 10 empresas admitiram perspectivas de integração vertical; e 33 empresas reconhecem a hipótese de internacionalização como um factor estratégico.

Nomeadamente, quanto a este último aspecto, tendo presente o contexto em que o questionário foi realizado – a transição para a moeda única – com um forte impacto em matéria das questões da integração europeia e da necessidade de conquista de mercados além-fronteiras, potenciada pela representatividade da amostra no universo das maiores empresas nacionais, este constitui um factor de acrescida preocupação, se pensarmos, efectivamente, em matéria do potencial estratégico e competitivo das empresas em análise.

Uma quinta hipótese prendia-se com a ideia geral que as empresas nacionais seguem, fundamentalmente, estratégias baseadas na exploração de vantagens competitivas assentes na liderança de custos.

Esta hipótese foi refutada pela nossa análise, como facilmente se pode comprovar pela análise da evolução da percentagem de empresas em cada uma das tipologias de estratégias genéricas previstas, desde as 185 originais até às 43 com que finalizámos a nossa amostra.

Estratégia Genérica Definida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderança Custos	26	14,1	15,2	15,2
	Pura Diferenciação	51	27,6	29,8	45,0
	Diferenciação com Liderança Custos	74	40,0	43,3	88,3
	Nicho/Foco	13	7,0	7,6	95,9
	Outra	7	3,8	4,1	100,0
	Total	171	92,4	100,0	
Missing	NS-NR	14	7,6		
Total		185	100,0		

Estratégia Genérica Definida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderança Custos	10	11,4	11,9	11,9
	Pura Diferenciação	26	29,5	31,0	42,9
	Diferenciação com Liderança Custos	38	43,2	45,2	88,1
	Nicho/Foco	7	8,0	8,3	96,4
	Outra	3	3,4	3,6	100,0
	Total	84	95,5	100,0	
Missing	NS-NR	4	4,5		
Total		88	100,0		

Estratégia Genérica Definida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderança Custos	8	18,6	18,6	18,6
	Pura Diferenciação	15	34,9	34,9	53,5
	Diferenciação com Liderança Custos	15	34,9	34,9	88,4
	Nicho/Foco	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

A informação acima merece-nos, todavia, um reparo importante, que tem a ver com a evolução registada no que respeita à representatividade da estratégia de liderança de custos, ao longo das três etapas consideradas.

Como referimos numa fase anterior deste capítulo, acreditamos que muitas empresas que afirmam seguir estratégias de diferenciação com liderança de custos, o façam porque sabem que essa seria uma estratégia assente numa filosofia clara de mercado, que assenta no princípio de fornecer os melhores produtos ao melhor preço (partindo do princípio que a liderança de custo se traduziria na prática de preços inferiores aos da concorrência para produtos iguais ou melhores). Acontece porém que, como se sabe, muitas empresas praticam esta política de preços, mas sem capacidade efectiva de

liderança de custos, pelo que os possíveis ganhos de quota que obtêm derivam, não de uma maior competitividade mas de uma efectiva degradação das suas margens de rentabilidade. Nesta acepção, estas estratégias constituem aquilo que, como já referimos, Porter (1980) apelida de "*stuck in the middle*". Aquilo que queremos concluir com esta chamada de atenção é que, apesar de se quebrar o paradigma de quem afirma que as empresas portuguesas seguem principalmente estratégias de liderança de custos, a situação não augura um cenário mais promissor em matéria competitiva.

Pelo exposto na análise da hipótese de trabalho número quatro, parece ficar desde já corroborada a nossa sexta hipótese investigação empírica, que preconizava que a internacionalização ainda não era encarada como uma prioridade estratégica pelas empresas já envolvidas no comércio internacional. Aliás, a este respeito, pudemos constatar que não o é, nem pelas empresas já envolvidas no comércio internacional, nem pelas empresas que evidenciam capacidade estratégica básica para se tornarem mais competitivas.

Das 43 empresas finais, apenas 16 (39% das respostas válidas) considera a internacionalização em termos de vertente estratégica. Este número é de 33 no seio das 88 empresas (38,8% das respostas válidas) e de 65 empresas, na amostra original das 185 empresas (36,1% das respostas válidas). Assim, poderemos concluir que as intenções em matéria de internacionalização não parecem constituir um factor distintivo em matéria de competências estratégicas.

Finalmente, a hipótese sete, que preconiza que o euro é encarado mais como um aspecto operacional que como uma questão estratégica, pensamos que o mesmo ficou evidente, como uma súmula das hipóteses anteriores.

Efectivamente, como se comprova no anexo a este capítulo (onde se apresentam os dados apurados relativos à transição para o euro nas empresas portuguesas), verificamos que as questões operacionais envolvidas com a transição dos sistemas informáticos, da contabilidade, a conversão do capital social, a facturação, o marketing, a formação etc. são, na sua generalidade, e sem grandes diferenças entre empresas em matéria da sua dimensão ou outras características, deixados para o final das datas previstas. Neste

domínio, conforme se pode comprovar pelas tabelas do Flash Eurobarometre que igualmente se juntam no mesmo Anexo, as empresas portuguesas não diferem muito das demais empresas dos outros países aderentes à moeda única europeia.

Aquilo que, efectivamente, nos leva a suportar a ideia de que o euro não é encarado com relevância estratégica pelas empresas nacionais prende-se com a informação retirada do questionário realizado, neste momento crítico do ponto de vista estratégico, para o negócio das empresas nacionais e que realçámos devidamente ao longo do presente trabalho empírico.

Na verdade, não parece haver uma consistência em termos de planos estratégicos, com as medidas operacionais, nem uma atitude pró-activa, subjacente a qualquer estratégia, de antecipação face aos concorrentes e de disponibilização de informação a clientes internacionais; nem tão pouco atitudes objectivas de internacionalização dos negócios, propícia no momento em que se passa a deter uma moeda exactamente igual à dos nossos parceiros europeus, quebrando assim uma importante barreira psicológica, e eliminando barreiras de risco e técnicas de lidar com instrumentos de cobertura de gestão de risco cambial que se tornaram desnecessários a partir de Janeiro de 2002.

Esta atitude passiva, em geral, é, em nosso entender, um mero reflexo da falta de capacidade estratégica das empresas nacionais, os nossos resultados empíricos parecem ter acabado por revelar de forma clara.

O impacto desta realidade, em matéria do processo de convergência nacional, inerente a um ganho de competitividade da economia assente numa actuação estratégica das empresas nacionais nos mercados internacionais parece assim comprometido, tornando activas as previsões da Nova Geografia Económica, não por uma aplicação inevitável das mesmas a qualquer economia periférica dum processo de integração – como a portuguesa – mas pela incapacidade dos agentes económicos dessa economia – e, em particular, das suas empresas – actuarem na base de estratégias competitivas que pudessem inverter o rumo dos acontecimentos e potenciar processos de ciclo virtuoso, reduzindo o efeito das forças centrífugas e potenciando os efeitos das forças centrípetas que sempre existem em qualquer economia.

Adenda ao Capítulo IV – Dados Referentes à característica "Dimensão das Empresas" da Amostra, ajustados de acordo com a Recomendação da CE de 06/07/2003

Como vimos, a classificação das empresas em Micro, Pequenas, Médias ou Grandes foi feita de acordo com os critérios da Recomendação da Comissão 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996, válidos à data do inquérito e em função da qual todos os dados estatísticos disponíveis foram igualmente elaborados o que, em termos comparativos, se afigura crucial. Todavia, veio a sair entretanto a Recomendação da Comissão de 06/05/2003[484] relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, que alterou os critérios até aqui seguidos e aos quais se ajusta, a partir de agora a amostra operativa.

Assim, a aplicação destes novos critérios à nossa amostra faria com que as Empresas de Média Dimensão se reduzissem de 78 para 65 elementos, originando, em consequência, um aumento das pequenas empresas em 13 elementos. Não se registaria qualquer modificação no número de Grandes Empresas. A amostra ficaria então estruturada da seguinte forma:

Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pequena	68	36,8	36,8	36,8
	Média	65	35,1	35,1	71,9
	GE	52	28,1	28,1	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

[484] Esta nova Recomendação ajustou para cima os valores de enquadramento (em matéria de Volume de Negócios e valor dos Activos) das micro, pequenas e médias empresas. O volume de negócios máximo para as Micro, Pequenas e Médias Empresas passou a ser, respectivamente, de EUR 2 mios, EUR 10 mios e EUR 50 mios (comparativamente a EUR 7 mios e EUR 40 mios para as pequenas e médias empresas, respectivamente, não havendo, anteriormente, um máximos para as microempresas em matéria de VN). Quanto aos Activos, os novos limites passaram a ser de EUR 2 mios; EUR 10 mios; e EUR 43 mios, respectivamente para as micro, as pequenas e as médias empresas (quando anteriormente não havia limite máximo para as microempresas e as pequenas e médias empresas tinham limites de Activos de EUR 5 mios e EUR 27 mios).

Mesmo com as modificações operadas, continua a haver uma forte representação das médias e grandes empresas que, com 117 empresas, representam 63,2% da amostra.

Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 * Empresa Familiar Crosstabulation

			Empresa Familiar		
			Não	Sim	Total
Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	Pequena	Count	39	28	67
		Expected Count	47,7	19,3	67,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	58,2%	41,8%	100,0%
		% within Empresa Familiar	29,8%	52,8%	36,4%
		% of Total	21,2%	15,2%	36,4%
		Adjusted Residual	-2,9	2,9	
	Média	Count	47	18	65
		Expected Count	46,3	18,7	65,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	72,3%	27,7%	100,0%
		% within Empresa Familiar	35,9%	34,0%	35,3%
		% of Total	25,5%	9,8%	35,3%
		Adjusted Residual	,2	-,2	
	GE	Count	45	7	52
		Expected Count	37,0	15,0	52,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	86,5%	13,5%	100,0%
		% within Empresa Familiar	34,4%	13,2%	28,3%
		% of Total	24,5%	3,8%	28,3%
		Adjusted Residual	2,9	-2,9	
Total		Count	131	53	184
		Expected Count	131,0	53,0	184,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	71,2%	28,8%	100,0%
		% within Empresa Familiar	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	71,2%	28,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,518[a]	2	,003
Likelihood Ratio	12,086	2	,002
N of Valid Cases	184		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,98.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,047	,053	,864	,387
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,068	,077	,864	,387
		Empresa Familiar Dependent	,000	,000	[c],	[c],
	Goodman and Kruskal tau	Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,030	,017		,004[d]
		Empresa Familiar Dependent	,063	,033		,003[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

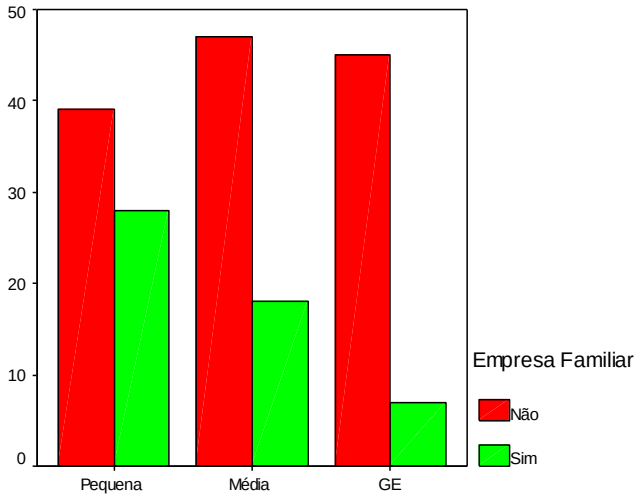
d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,250	,003
	Cramer's V	,250	,003
	Contingency Coefficient	,243	,003
N of Valid Cases		184	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003

Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 * Estilo Liderança Crosstabulation

			Estilo Liderança				
			Autocrática	Autocrática Participativa	Colegial	MBO-Descentralizada	Total
Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	Pequena	Count	7	19	21	21	68
		Expected Count	6,0	14,7	18,8	28,6	68,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	10,3%	27,9%	30,9%	30,9%	100,0%
		% within Estilo Liderança	43,8%	48,7%	42,0%	27,6%	37,6%
		% of Total	3,9%	10,5%	11,6%	11,6%	37,6%
		Adjusted Residual	,5	1,6	,8	-2,3	
	Média	Count	5	16	14	29	64
		Expected Count	5,7	13,8	17,7	26,9	64,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	7,8%	25,0%	21,9%	45,3%	100,0%
		% within Estilo Liderança	31,3%	41,0%	28,0%	38,2%	35,4%
		% of Total	2,8%	8,8%	7,7%	16,0%	35,4%
		Adjusted Residual	-,4	,8	-1,3	,7	
	GE	Count	4	4	15	26	49
		Expected Count	4,3	10,6	13,5	20,6	49,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	8,2%	8,2%	30,6%	53,1%	100,0%
		% within Estilo Liderança	25,0%	10,3%	30,0%	34,2%	27,1%
		% of Total	2,2%	2,2%	8,3%	14,4%	27,1%
		Adjusted Residual	-,2	-2,7	,5	1,8	
Total		Count	16	39	50	76	181
		Expected Count	16,0	39,0	50,0	76,0	181,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	8,8%	21,5%	27,6%	42,0%	100,0%
		% within Estilo Liderança	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	8,8%	21,5%	27,6%	42,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,765[a]	6	,096
Likelihood Ratio	12,042	6	,061
N of Valid Cases	181		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,33.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,037	,052	,692	,489
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,071	,060	1,135	,256
		Estilo Liderança Dependent	,000	,062	,000	1,000
	Goodman and Kruskal tau	Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,029	,015		,113[c]
		Estilo Liderança Dependent	,025	,013		,033[c]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

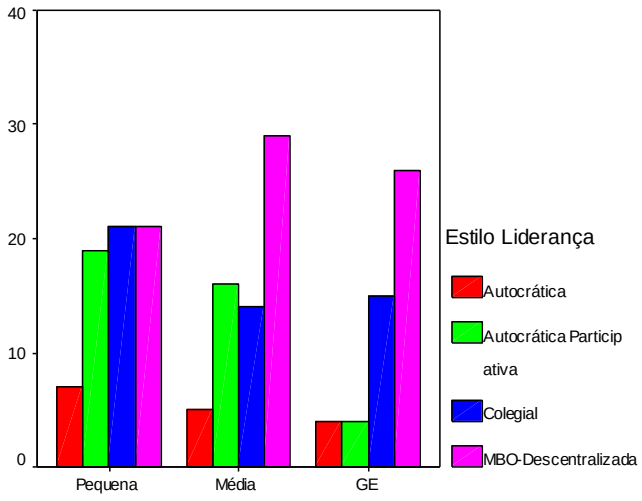
c. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,244	,096
	Cramer's V	,172	,096
	Contingency Coefficient	,237	,096
N of Valid Cases		181	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003

Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 * Estilo Liderança Crosstabulation

			Estilo Liderança			
			Autocrática	Colegial	MBO-Descentralizada	Total
Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	Pequena	Count	26	21	21	68
		Expected Count	20,7	18,8	28,6	68,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	38,2%	30,9%	30,9%	100,0%
		% within Estilo Liderança	47,3%	42,0%	27,6%	37,6%
		% of Total	14,4%	11,6%	11,6%	37,6%
		Adjusted Residual	1,8	,8	-2,3	
	Média	Count	21	14	29	64
		Expected Count	19,4	17,7	26,9	64,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	32,8%	21,9%	45,3%	100,0%
		% within Estilo Liderança	38,2%	28,0%	38,2%	35,4%
		% of Total	11,6%	7,7%	16,0%	35,4%
		Adjusted Residual	,5	-1,3	,7	
	GE	Count	8	15	26	49
		Expected Count	14,9	13,5	20,6	49,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	16,3%	30,6%	53,1%	100,0%
		% within Estilo Liderança	14,5%	30,0%	34,2%	27,1%
		% of Total	4,4%	8,3%	14,4%	27,1%
		Adjusted Residual	-2,5	,5	1,8	
Total		Count	55	50	76	181
		Expected Count	55,0	50,0	76,0	181,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	30,4%	27,6%	42,0%	100,0%
		% within Estilo Liderança	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	30,4%	27,6%	42,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,472[a]	4	,050
Likelihood Ratio	10,148	4	,038
N of Valid Cases	181		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,54.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,060	,053	1,106	,269
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,071	,060	1,135	,256
		Estilo Liderança Dependent	,048	,064	,730	,465
	Goodman and Kruskal tau	Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,025	,015		,053[c]
		Estilo Liderança Dependent	,028	,016		,042[c]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

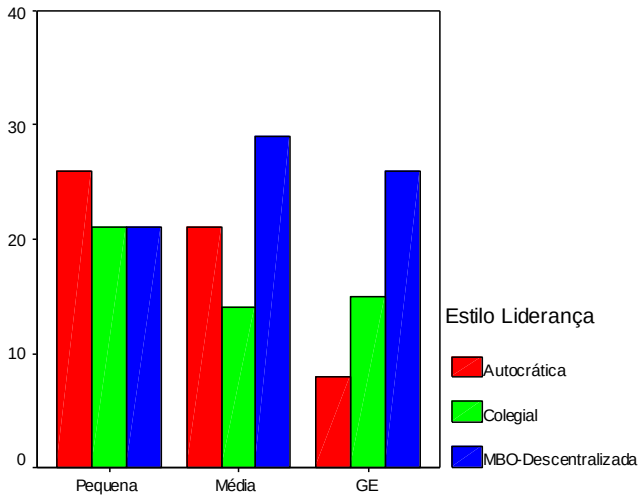
c. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,229	,050
	Cramer's V	,162	,050
	Contingency Coefficient	,223	,050
N of Valid Cases		181	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003

Percentagem de Licenciados por Classes * Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003			
			Pequena	Média	GE	Total
Percentagem de Licenciados por Classes	<5%	Count	19	19	9	47
		Expected Count	19,0	16,1	11,9	47,0
		% within Percentagem de Licenciados por Classes	40,4%	40,4%	19,1%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	32,2%	38,0%	24,3%	32,2%
		% of Total	13,0%	13,0%	6,2%	32,2%
		Adjusted Residual	,0	1,1	-1,2	
	5% a 10%	Count	14	10	14	38
		Expected Count	15,4	13,0	9,6	38,0
		% within Percentagem de Licenciados por Classes	36,8%	26,3%	36,8%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	23,7%	20,0%	37,8%	26,0%
		% of Total	9,6%	6,8%	9,6%	26,0%
		Adjusted Residual	-,5	-1,2	1,9	
	10% a 20%	Count	12	11	9	32
		Expected Count	12,9	11,0	8,1	32,0
		% within Percentagem de Licenciados por Classes	37,5%	34,4%	28,1%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	20,3%	22,0%	24,3%	21,9%
		% of Total	8,2%	7,5%	6,2%	21,9%
		Adjusted Residual	-,4	,0	,4	
	> 20%	Count	14	10	5	29
		Expected Count	11,7	9,9	7,3	29,0
		% within Percentagem de Licenciados por Classes	48,3%	34,5%	17,2%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	23,7%	20,0%	13,5%	19,9%
		% of Total	9,6%	6,8%	3,4%	19,9%
		Adjusted Residual	1,0	,0	-1,1	
Total		Count	59	50	37	146
		Expected Count	59,0	50,0	37,0	146,0
		% within Percentagem de Licenciados por Classes	40,4%	34,2%	25,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	40,4%	34,2%	25,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,396[a]	6	,494
Likelihood Ratio	5,320	6	,503
N of Valid Cases	146		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,35.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,027	,025	1,046	,295
		Percentagem de Licenciados por Classes Dependent	,051	,047	1,046	,295
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
	Goodman and Kruskal tau	Percentagem de Licenciados por Classes Dependent	,013	,011		,465[d]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,016	,014		,574[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

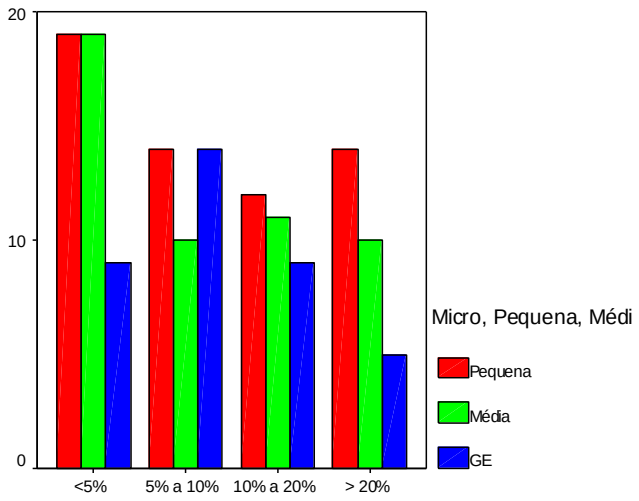
d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,192	,494
	Cramer's V	,136	,494
	Contingency Coefficient	,189	,494
N of Valid Cases		146	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Percentagem de Licenciados por Classes

Estrutura Organizacional Reclassificada * Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003			
			Pequena	Média	GE	Total
Estrutura Organizacional Reclassificada	Não Def/Simples/Linear	Count	22	8	3	33
		Expected Count	12,2	11,7	9,1	33,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	66,7%	24,2%	9,1%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	32,4%	12,3%	5,9%	17,9%
		% of Total	12,0%	4,3%	1,6%	17,9%
		Adjusted Residual	3,9	-1,5	-2,6	
	Funcional	Count	39	42	31	112
		Expected Count	41,4	39,6	31,0	112,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	34,8%	37,5%	27,7%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	57,4%	64,6%	60,8%	60,9%
		% of Total	21,2%	22,8%	16,8%	60,9%
		Adjusted Residual	-,7	,8	,0	
	Divisional/Matricial	Count	7	15	17	39
		Expected Count	14,4	13,8	10,8	39,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	17,9%	38,5%	43,6%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	10,3%	23,1%	33,3%	21,2%
		% of Total	3,8%	8,2%	9,2%	21,2%
		Adjusted Residual	-2,8	,5	2,5	
Total		Count	68	65	51	184
		Expected Count	68,0	65,0	51,0	184,0
		% within Estrutura Organizacional Reclassificada	37,0%	35,3%	27,7%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	37,0%	35,3%	27,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,914[a]	4	,000
Likelihood Ratio	21,367	4	,000
N of Valid Cases	184		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,15.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,069	,052	1,274	,203
		Estrutura Organizacional Reclassificada Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,112	,083	1,274	,203
	Goodman and Kruskal tau	Estrutura Organizacional Reclassificada Dependent	,041	,018		,005[d]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,057	,023		,000[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

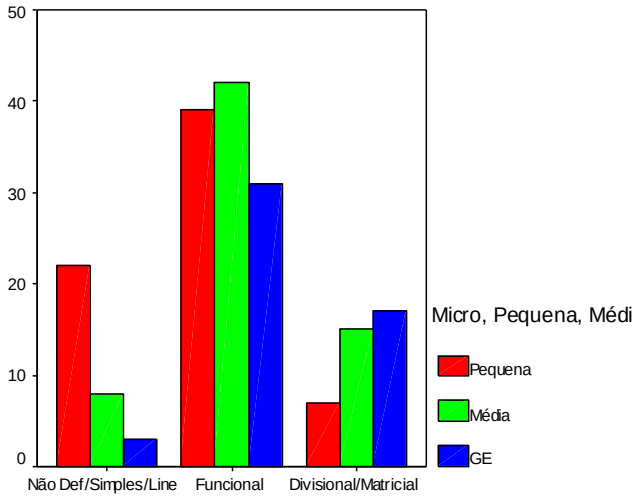
d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,337	,000
	Cramer's V	,238	,000
	Contingency Coefficient	,319	,000
N of Valid Cases		184	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Dependência Capital-Gestão * Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003			
			Pequena	Média	GE	Total
Dependência Capital-Gestão	Não Existe-Fraco	Count	13	17	19	49
		Expected Count	18,3	17,5	13,1	49,0
		% within Dependência Capital-Gestão	26,5%	34,7%	38,8%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	19,4%	26,6%	39,6%	27,4%
		% of Total	7,3%	9,5%	10,6%	27,4%
		Adjusted Residual	-1,8	-,2	2,2	
	Médio	Count	11	18	12	41
		Expected Count	15,3	14,7	11,0	41,0
		% within Dependência Capital-Gestão	26,8%	43,9%	29,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	16,4%	28,1%	25,0%	22,9%
		% of Total	6,1%	10,1%	6,7%	22,9%
		Adjusted Residual	-1,6	1,2	,4	
	Forte	Count	18	16	10	44
		Expected Count	16,5	15,7	11,8	44,0
		% within Dependência Capital-Gestão	40,9%	36,4%	22,7%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	26,9%	25,0%	20,8%	24,6%
		% of Total	10,1%	8,9%	5,6%	24,6%
		Adjusted Residual	,5	,1	-,7	
	Muito Forte	Count	25	13	7	45
		Expected Count	16,8	16,1	12,1	45,0
		% within Dependência Capital-Gestão	55,6%	28,9%	15,6%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	37,3%	20,3%	14,6%	25,1%
		% of Total	14,0%	7,3%	3,9%	25,1%
		Adjusted Residual	2,9	-1,1	-2,0	
Total		Count	67	64	48	179
		Expected Count	67,0	64,0	48,0	179,0
		% within Dependência Capital-Gestão	37,4%	35,8%	26,8%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	37,4%	35,8%	26,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,360[a]	6	,038
Likelihood Ratio	13,218	6	,040
N of Valid Cases	179		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,99.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,107	,056	1,875	,061
		Dependência Capital-Gestão Dependent	,100	,062	1,531	,126
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,116	,066	1,678	,093
	Goodman and Kruskal tau	Dependência Capital-Gestão Dependent	,025	,014		,035[c]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,038	,021		,033[c]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

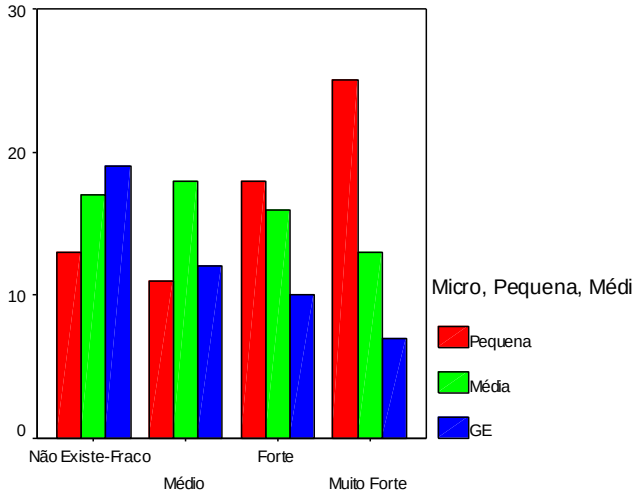
c. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,273	,038
	Cramer's V	,193	,038
	Contingency Coefficient	,264	,038
N of Valid Cases		179	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 * Dependência Capital-Gestão Crosstabulation

			Dependência Capital-Gestão				
			Não Existe-Fraco	Médio	Forte	Muito Forte	Total
Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	Pequena	Count	13	11	18	25	67
		Expected Count	18,3	15,3	16,5	16,8	67,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	19,4%	16,4%	26,9%	37,3%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	26,5%	26,8%	40,9%	55,6%	37,4%
		% of Total	7,3%	6,1%	10,1%	14,0%	37,4%
		Adjusted Residual	-1,8	-1,6	,5	2,9	
	Média	Count	17	18	16	13	64
		Expected Count	17,5	14,7	15,7	16,1	64,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	26,6%	28,1%	25,0%	20,3%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	34,7%	43,9%	36,4%	28,9%	35,8%
		% of Total	9,5%	10,1%	8,9%	7,3%	35,8%
		Adjusted Residual	-,2	1,2	,1	-1,1	
	GE	Count	19	12	10	7	48
		Expected Count	13,1	11,0	11,8	12,1	48,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	39,6%	25,0%	20,8%	14,6%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	38,8%	29,3%	22,7%	15,6%	26,8%
		% of Total	10,6%	6,7%	5,6%	3,9%	26,8%
		Adjusted Residual	2,2	,4	-,7	-2,0	
Total		Count	49	41	44	45	179
		Expected Count	49,0	41,0	44,0	45,0	179,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	27,4%	22,9%	24,6%	25,1%	100,0%
		% within Dependência Capital-Gestão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	27,4%	22,9%	24,6%	25,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,360[a]	6	,038
Likelihood Ratio	13,218	6	,040
N of Valid Cases	179		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,99.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,107	,056	1,875	,061
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,116	,066	1,678	,093
		Dependência Capital-Gestão Dependent	,100	,062	1,531	,126
	Goodman and Kruskal tau	Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,038	,021		,033[c]
		Dependência Capital-Gestão Dependent	,025	,014		,035[c]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

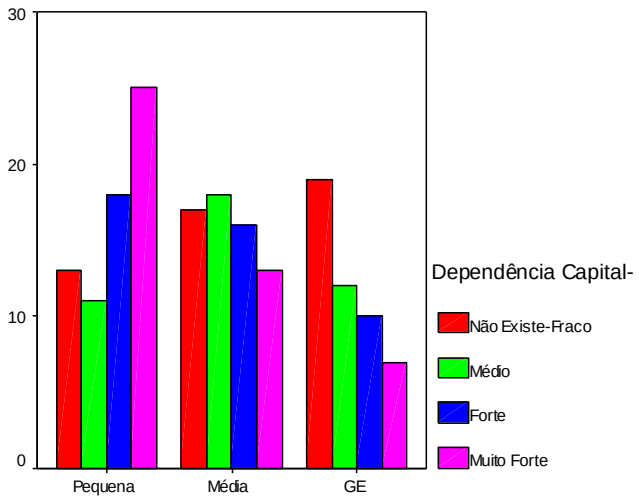
c. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,273	,038
	Cramer's V	,193	,038
	Contingency Coefficient	,264	,038
N of Valid Cases		179	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003

Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 * Contabilidade Analítica Crosstabulation

			Contabilidade Analítica		
			Não	Sim	Total
Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	Pequena	Count	37	31	68
		Expected Count	23,4	44,6	68,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	54,4%	45,6%	100,0%
		% within Contabilidade Analítica	58,7%	25,8%	37,2%
		% of Total	20,2%	16,9%	37,2%
		Adjusted Residual	4,4	-4,4	
	Média	Count	17	48	65
		Expected Count	22,4	42,6	65,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	26,2%	73,8%	100,0%
		% within Contabilidade Analítica	27,0%	40,0%	35,5%
		% of Total	9,3%	26,2%	35,5%
		Adjusted Residual	-1,7	1,7	
	GE	Count	9	41	50
		Expected Count	17,2	32,8	50,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	18,0%	82,0%	100,0%
		% within Contabilidade Analítica	14,3%	34,2%	27,3%
		% of Total	4,9%	22,4%	27,3%
		Adjusted Residual	-2,9	2,9	
Total		Count	63	120	183
		Expected Count	63,0	120,0	183,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	34,4%	65,6%	100,0%
		% within Contabilidade Analítica	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	34,4%	65,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,978[a]	2	,000
Likelihood Ratio	20,056	2	,000
N of Valid Cases	183		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,21.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,129	,078	1,602	,109
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,148	,071	1,932	,053
		Contabilidade Analítica Dependent	,095	,125	,729	,466
	Goodman and Kruskal tau	Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,056	,025		,000[c]
		Contabilidade Analítica Dependent	,109	,047		,000[c]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

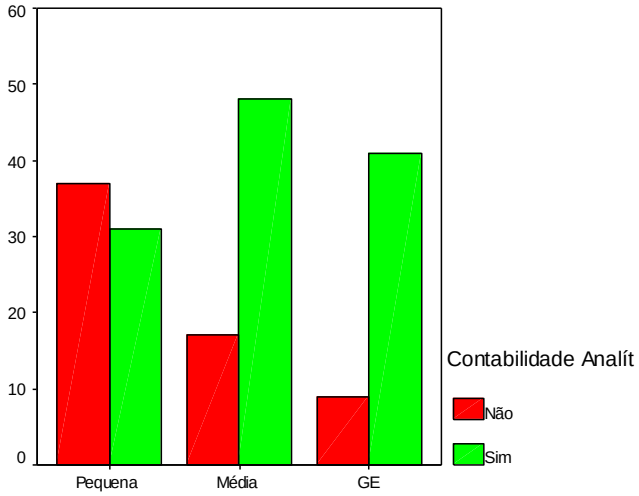
c. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,330	,000
	Cramer's V	,330	,000
	Contingency Coefficient	,314	,000
N of Valid Cases		183	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003

Contabilidade Analítica * Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003			
			Pequena	Média	GE	Total
Contabilidade Analítica	Não	Count	37	17	9	63
		Expected Count	23,4	22,4	17,2	63,0
		% within Contabilidade Analítica	58,7%	27,0%	14,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	54,4%	26,2%	18,0%	34,4%
		% of Total	20,2%	9,3%	4,9%	34,4%
		Adjusted Residual	4,4	-1,7	-2,9	
	Sim	Count	31	48	41	120
		Expected Count	44,6	42,6	32,8	120,0
		% within Contabilidade Analítica	25,8%	40,0%	34,2%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	45,6%	73,8%	82,0%	65,6%
		% of Total	16,9%	26,2%	22,4%	65,6%
		Adjusted Residual	-4,4	1,7	2,9	
Total		Count	68	65	50	183
		Expected Count	68,0	65,0	50,0	183,0
		% within Contabilidade Analítica	37,2%	35,5%	27,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	37,2%	35,5%	27,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,978[a]	2	,000
Likelihood Ratio	20,056	2	,000
N of Valid Cases	183		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,21.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,129	,078	1,602	,109
		Contabilidade Analítica Dependent	,095	,125	,729	,466
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,148	,071	1,932	,053
	Goodman and Kruskal tau	Contabilidade Analítica Dependent	,109	,047		,000[c]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,056	,025		,000[c]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

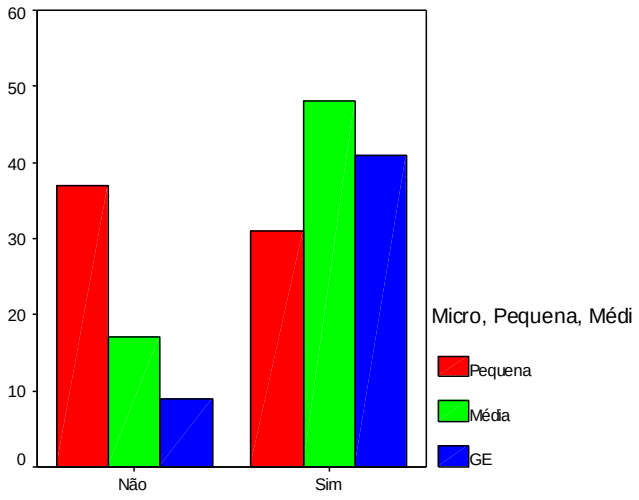
c. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,330	,000
	Cramer's V	,330	,000
	Contingency Coefficient	,314	,000
N of Valid Cases		183	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



licro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 * Depto ou Responsável por Controlo Gestã
Crosstabulation

			Depto ou Responsável por Controlo Gestão		
			Não	Sim	Total
Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	Pequena	Count	20	46	66
		Expected Count	12,7	53,3	66,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	30,3%	69,7%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	57,1%	31,3%	36,3%
		% of Total	11,0%	25,3%	36,3%
		Adjusted Residual	2,9	-2,9	
	Média	Count	12	52	64
		Expected Count	12,3	51,7	64,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	18,8%	81,3%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	34,3%	35,4%	35,2%
		% of Total	6,6%	28,6%	35,2%
		Adjusted Residual	-,1	,1	
	GE	Count	3	49	52
		Expected Count	10,0	42,0	52,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	5,8%	94,2%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	8,6%	33,3%	28,6%
		% of Total	1,6%	26,9%	28,6%
		Adjusted Residual	-2,9	2,9	
Total		Count	35	147	182
		Expected Count	35,0	147,0	182,0
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	19,2%	80,8%	100,0%
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	19,2%	80,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,285[a]	2	,004
Likelihood Ratio	12,518	2	,002
N of Valid Cases	182		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,00.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,040	,064	,607	,544
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,052	,083	,607	,544
		Depto ou Responsável por Controlo Gestão Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
	Goodman and Kruskal tau	Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,030	,015		,004[d]
		Depto ou Responsável por Controlo Gestão Dependent	,062	,031		,004[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

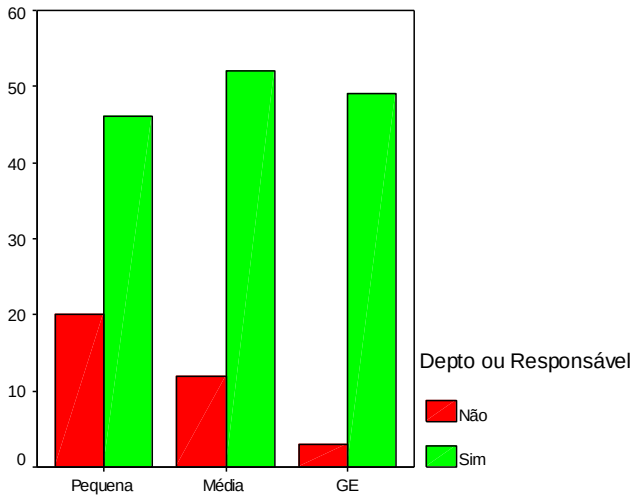
d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,249	,004
	Cramer's V	,249	,004
	Contingency Coefficient	,242	,004
N of Valid Cases		182	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Depto ou Responsável por Controlo Gestão * Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003			
			Pequena	Média	GE	Total
Depto ou Responsável por Controlo Gestão	Não	Count	20	12	3	35
		Expected Count	12,7	12,3	10,0	35,0
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	57,1%	34,3%	8,6%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	30,3%	18,8%	5,8%	19,2%
		% of Total	11,0%	6,6%	1,6%	19,2%
		Adjusted Residual	2,9	-,1	-2,9	
	Sim	Count	46	52	49	147
		Expected Count	53,3	51,7	42,0	147,0
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	31,3%	35,4%	33,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	69,7%	81,3%	94,2%	80,8%
		% of Total	25,3%	28,6%	26,9%	80,8%
		Adjusted Residual	-2,9	,1	2,9	
Total		Count	66	64	52	182
		Expected Count	66,0	64,0	52,0	182,0
		% within Depto ou Responsável por Controlo Gestão	36,3%	35,2%	28,6%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	36,3%	35,2%	28,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,285[a]	2	,004
Likelihood Ratio	12,518	2	,002
N of Valid Cases	182		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,00.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,040	,064	,607	,544
		Depto ou Responsável por Controlo Gestão Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,052	,083	,607	,544
	Goodman and Kruskal tau	Depto ou Responsável por Controlo Gestão Dependent	,062	,031		,004[d]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,030	,015		,004[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

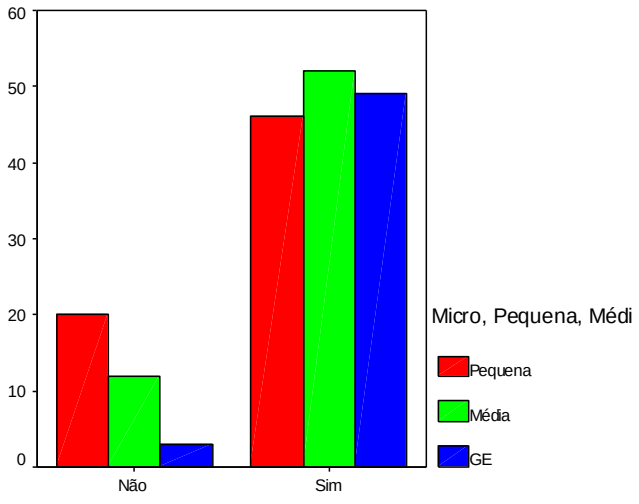
d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,249	,004
	Cramer's V	,249	,004
	Contingency Coefficient	,242	,004
N of Valid Cases		182	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Responsável Cont. Gestão Reclassificado * Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003			
			Pequena	Média	GE	Total
Responsável Cont. Gestão Reclassificado	Admin, Direcção ou Depto	Count	20	32	36	88
		Expected Count	22,6	31,8	33,5	88,0
		% within Responsável Cont. Gestão Reclassificado	22,7%	36,4%	40,9%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	74,1%	84,2%	90,0%	83,8%
		% of Total	19,0%	30,5%	34,3%	83,8%
		Adjusted Residual	-1,6	,1	1,4	
	Uma só pessoa/Externo	Count	7	6	4	17
		Expected Count	4,4	6,2	6,5	17,0
		% within Responsável Cont. Gestão Reclassificado	41,2%	35,3%	23,5%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	25,9%	15,8%	10,0%	16,2%
		% of Total	6,7%	5,7%	3,8%	16,2%
		Adjusted Residual	1,6	-,1	-1,4	
Total		Count	27	38	40	105
		Expected Count	27,0	38,0	40,0	105,0
		% within Responsável Cont. Gestão Reclassificado	25,7%	36,2%	38,1%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	25,7%	36,2%	38,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,020[a]	2	,221
Likelihood Ratio	2,933	2	,231
N of Valid Cases	105		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,37.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,037	,039	,908	,364
		Responsável Cont. Gestão Reclassificado Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,046	,050	,908	,364
	Goodman and Kruskal tau	Responsável Cont. Gestão Reclassificado Dependent	,029	,034		,224[d]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,013	,015		,251[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

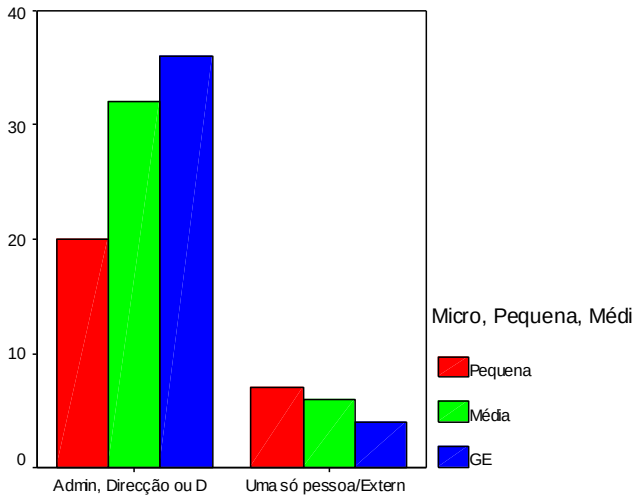
d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,170	,221
	Cramer's V	,170	,221
	Contingency Coefficient	,167	,221
N of Valid Cases		105	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Responsável Cont. Gestão Reclassificado

epartamento ou Pessoa Responsável Estratégia? * Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Crosstabulatio

			Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003			
			Pequena	Média	GE	Total
Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?	Não	Count	16	19	11	46
		Expected Count	17,1	16,3	12,6	46,0
		% within Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?	34,8%	41,3%	23,9%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	23,5%	29,2%	22,0%	25,1%
		% of Total	8,7%	10,4%	6,0%	25,1%
		Adjusted Residual	-,4	,9	-,6	
	Sim	Count	52	46	39	137
		Expected Count	50,9	48,7	37,4	137,0
		% within Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?	38,0%	33,6%	28,5%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	76,5%	70,8%	78,0%	74,9%
		% of Total	28,4%	25,1%	21,3%	74,9%
		Adjusted Residual	,4	-,9	,6	
Total		Count	68	65	50	183
		Expected Count	68,0	65,0	50,0	183,0
		% within Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?	37,2%	35,5%	27,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	37,2%	35,5%	27,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,934[a]	2	,627
Likelihood Ratio	,924	2	,630
N of Valid Cases	183		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,57.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,019	,036	,507	,612
		Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia? Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,026	,051	,507	,612
	Goodman and Kruskal tau	Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia? Dependent	,005	,011		,629[d]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,003	,005		,625[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

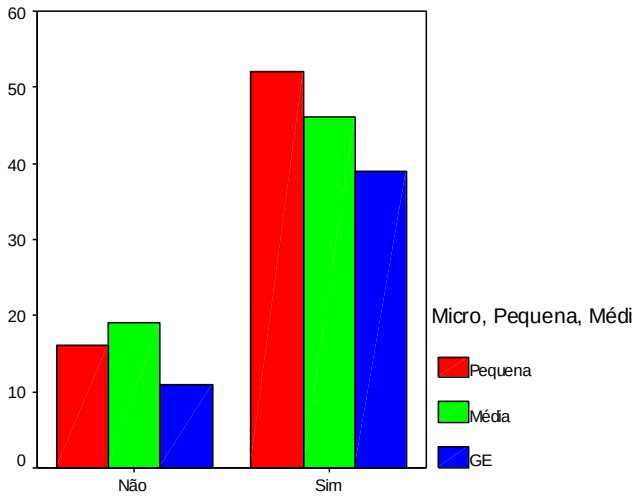
d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,071	,627
	Cramer's V	,071	,627
	Contingency Coefficient	,071	,627
N of Valid Cases		183	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



A estratégia é, em geral: * Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003			
			Pequena	Média	GE	Total
A estratégia é, em geral:	Explícita e conhecimento geral	Count	30	37	30	97
		Expected Count	35,4	34,8	26,8	97,0
		% within A estratégia é, em geral:	30,9%	38,1%	30,9%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	45,5%	56,9%	60,0%	53,6%
		% of Total	16,6%	20,4%	16,6%	53,6%
		Adjusted Residual	-1,7	,7	1,1	
	Implicita, conhecida pelos quadros	Count	12	15	10	37
		Expected Count	13,5	13,3	10,2	37,0
		% within A estratégia é, em geral:	32,4%	40,5%	27,0%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	18,2%	23,1%	20,0%	20,4%
		% of Total	6,6%	8,3%	5,5%	20,4%
		Adjusted Residual	-,6	,7	-,1	
	Implicita e conhecida pelo lider e alguns quadros	Count	20	11	8	39
		Expected Count	14,2	14,0	10,8	39,0
		% within A estratégia é, em geral:	51,3%	28,2%	20,5%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	30,3%	16,9%	16,0%	21,5%
		% of Total	11,0%	6,1%	4,4%	21,5%
		Adjusted Residual	2,2	-1,1	-1,1	
	Não Existe Estratégia	Count	4	2	2	8
		Expected Count	2,9	2,9	2,2	8,0
		% within A estratégia é, em geral:	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	6,1%	3,1%	4,0%	4,4%
		% of Total	2,2%	1,1%	1,1%	4,4%
		Adjusted Residual	,8	-,7	-,2	
Total		Count	66	65	50	181
		Expected Count	66,0	65,0	50,0	181,0
		% within A estratégia é, em geral:	36,5%	35,9%	27,6%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	36,5%	35,9%	27,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,118[a]	6	,410
Likelihood Ratio	5,990	6	,424
N of Valid Cases	181		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,21.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,050	,047	1,034	,301
		A estratégia é, em geral: Dependent	,000	,000	[c] ,	[c] ,
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,087	,081	1,034	,301
	Goodman and Kruskal tau	A estratégia é, em geral: Dependent	,014	,013		,255[d]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,018	,015		,381[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

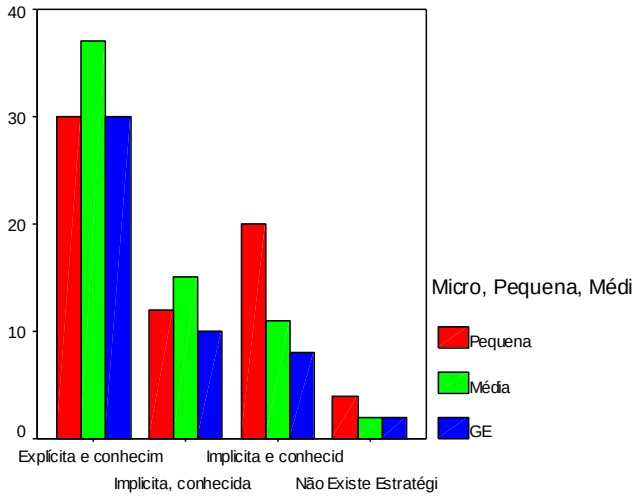
d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,184	,410
	Cramer's V	,130	,410
	Contingency Coefficient	,181	,410
N of Valid Cases		181	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



A estratégia é, em geral:

A estratégia é, em geral: * Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Crosstabulation

			Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003			
			Pequena	Média	GE	Total
A estratégia é, em geral:	Explícita e conhecimento geral	Count	30	37	30	97
		Expected Count	35,4	34,8	26,8	97,0
		% within A estratégia é, em geral:	30,9%	38,1%	30,9%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	45,5%	56,9%	60,0%	53,6%
		% of Total	16,6%	20,4%	16,6%	53,6%
		Adjusted Residual	-1,7	,7	1,1	
	Implicita, conhecida pelos quadros	Count	12	15	10	37
		Expected Count	13,5	13,3	10,2	37,0
		% within A estratégia é, em geral:	32,4%	40,5%	27,0%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	18,2%	23,1%	20,0%	20,4%
		% of Total	6,6%	8,3%	5,5%	20,4%
		Adjusted Residual	-,6	,7	-,1	
	Não Existe ou é Implicita e só conhecida por alguns	Count	24	13	10	47
		Expected Count	17,1	16,9	13,0	47,0
		% within A estratégia é, em geral:	51,1%	27,7%	21,3%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	36,4%	20,0%	20,0%	26,0%
		% of Total	13,3%	7,2%	5,5%	26,0%
		Adjusted Residual	2,4	-1,4	-1,1	
Total		Count	66	65	50	181
		Expected Count	66,0	65,0	50,0	181,0
		% within A estratégia é, em geral:	36,5%	35,9%	27,6%	100,0%
		% within Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	36,5%	35,9%	27,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,048[a]	4	,196
Likelihood Ratio	5,903	4	,207
N of Valid Cases	181		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,22.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,050	,047	1,034	,301
		A estratégia é, em geral: Dependent	,000	,000	,[c]	,[c]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,087	,081	1,034	,301
	Goodman and Kruskal tau	A estratégia é, em geral: Dependent	,018	,015		,177[d]
		Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003 Dependent	,018	,015		,175[d]

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

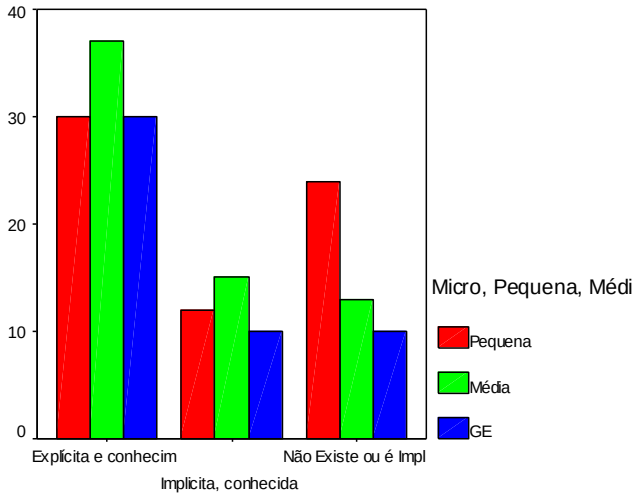
d. Based on chi-square approximation

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,183	,196
	Cramer's V	,129	,196
	Contingency Coefficient	,180	,196
N of Valid Cases		181	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



A estratégia é, em geral:

Statistics

Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003

Não	N	Valid	46
		Missing	0
Sim	N	Valid	137
		Missing	0
N/D	N	Valid	2
		Missing	0

Micro, Pequena, Média ou GE RC 06/05/2003

Departamento ou Pessoa Responsável Estratégia?			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	Valid	Pequena	16	34,8	34,8	34,8
		Média	19	41,3	41,3	76,1
		GE	11	23,9	23,9	100,0
		Total	46	100,0	100,0	
Sim	Valid	Pequena	52	38,0	38,0	38,0
		Média	46	33,6	33,6	71,5
		GE	39	28,5	28,5	100,0
		Total	137	100,0	100,0	
N/D	Valid	GE	2	100,0	100,0	100,0

Cap. V – Conclusões e Pistas para Pesquisa Futura

Entre os factos mais marcantes do cenário económico internacional encontram-se, por um lado, as enormes desigualdades que se vão definindo entre os países do mundo em matéria de desenvolvimento, por outro lado, as dinâmicas de desenvolvimento diferenciadas – no sentido da convergência ou da divergência – entre estes países e, finalmente, a regularidade geográfica que se apresenta como característica inquestionável e identificadora destes padrões de desenvolvimento.

As teorias do crescimento económico chamam a atenção para o efeito a longo prazo que parece resultar de diferenciais, ainda que relativamente reduzidos, que se possam registar no crescimento a curto prazo das economias (Barro e Sala-i-Martin, 1995). Neste sentido, estas teorias ajudam a corroborar a ideia de se verificarem, efectivamente, nestes processos de desenvolvimento, alguns efeitos cumulativos, na linha do defendido por Myrdal (1957) e, mais tarde, formalizado por Krugman (1991, 1995, 1998, 1999, 2000) nos seus modelos da NGE.

Os desenvolvimentos mais recentes no âmbito da Teoria do Crescimento Endógeno (Romer 1987, 1990; Aghion e Howitt, 1992, 1998; Grossman e Helpman, 1991), ao endogeneizarem o factor Tecnologia, e ao considerarem a importância da I&D, da Inovação, da Educação e do Capital Humano no desenvolvimento dos países, ao mesmo tempo que admitem o pressuposto das economias de escala, abandonaram a inevitabilidade da concorrência perfeita e aproximaram-se mais da realidade em observação, ou seja, do cenário de concorrência imperfeita que, sob as mais variadas formas, acaba por estar presente em praticamente todos os mercados.

Não obstante os importantes avanços conseguidos nestes domínios por parte da teoria económica, é fundamental ter-se presente que, no actual contexto da economia mundial, mais que os próprios países, são efectivamente as empresas – ou redes de empresas – e as regiões – entendam-se estas como unidades territoriais sub-nacionais ou mesmo como instituições supranacionais, tais como a União Europeia, os espaços efectivos

onde a Gestão e a Economia se encontram - que desempenham o papel principal como agentes promotores do crescimento económico. Além disso, este facto assume, uma importância crucial na vida das empresas, na medida que serão elas, em primeiro lugar, as responsáveis máximas pelo crescimento e pela competitividade das regiões onde se inserem, sendo igualmente essas empresas que sofrerão na pele, em maior grau, a falta de competitividade ou, pelo contrário, mais beneficiarão com a sua existência (Castells, 1996 [2000]; Krugman, 1994).

Pensamos que ficou demonstrado que se pode falar de forma evidente num novo paradigma económico à escala mundial, o qual desafia os princípios teóricos tradicionais da ciência económica e obriga ao desbravar de novos caminhos no sentido de se explicar a realidade cada vez mais complexa que caracteriza a sociedade – e, com ela, a economia – de hoje. Igualmente se alertou para a necessidade de um maior eclectismo na análise das questões económicas, afinal, uma parte apenas desse vasto todo social.

Este novo paradigma, associado à crescente integração económica mundial e, principalmente, regional, teve como principal efeito na vida das empresas, para além dum aumento imediato da concorrência, que passou a ser oriunda dos mais variados locais, também um alargamento dos respectivos mercados. Estes transcenderam, definitivamente, o âmbito do seu espaço nacional onde, nem mesmo os sectores dedicados aos bens não transaccionáveis conseguem sair impunes deste processo (Pred, 1966). Este facto, por sua vez, abre igualmente um manancial de oportunidades às empresas, das quais, todavia, as mesmas só poderão desfrutar, caso manifestem capacidades para conceber e implementar estratégias conscientes e sustentáveis, que busquem uma competitividade efectiva.

Num cenário desta natureza, onde a forte "volatilidade" dos mercados origina níveis de risco e mesmo incerteza até aqui pouco vistos, paradoxalmente, a Estratégia empresarial, aplicada por definição num horizonte de longo prazo, onde estes níveis de risco tendem a ser ainda mais elevados, ao promover uma certa estabilidade dos negócios, assume, cada vez mais, um papel determinante na diminuição desse risco e, desta forma, para o alcance do sucesso empresarial.

As empresas que mais beneficiaram com estes processos de integração dos mercados mundiais foram as que manifestaram capacidade, na base das suas estratégias competitivas, para conquistar novos mercados (geográficos, de produtos ou de segmentos de clientes), ao mesmo tempo que conseguiram evidenciar uma crescente capacidade produtiva em bens e serviços. Isto encontra tradução, de uma maneira geral, não apenas no substancial crescimento do comércio internacional relativamente à produção, mas também nos significativos fluxos de IDE que hoje caracterizam os mercados mundiais (Castells, 1996 [2000]).

Ao que tudo aponta, todavia, este parece não ter sido, até aqui, o caminho seguido pela grande maioria das empresas nacionais, como se pode comprovar pela redução das quotas de mercado das nossas exportações, pela evolução dos rendimentos em Portugal (comparativamente aos nossos parceiros comunitários), bem como dos níveis de investimento em TIC, pela própria evolução da produtividade da economia nacional ou, ainda, pelo carácter errático evidenciado pela evolução do padrão de especialização das exportações nacionais. E pode dizer-se que, no mau sentido, este padrão evolutivo acaba por ser, aliás, um dos principais fenómenos que determinaram a nossa evolução mais recente, e que irá ter implicações directas, entre outras coisas, nas características de especialização evidenciadas pela economia portuguesa num futuro próximo, com as consequentes repercussões ao nível da prosperidade e convergência nacional.

Em todo este processo, as empresas portuguesas parecem padecer de uma certa apatia a qual só pode ser entendida mediante dois pressupostos: (i) ou as empresas têm apostado nas estratégias erradas; (ii) ou essas empresas têm, efectivamente, assumido uma postura passiva perante os caminhos que o mercado, pela selecção natural, lhes aponta e têm seguido a via mais fácil (porque menos exigente em matéria competitiva), nesse sentido, mas também a que menos resultados lhes há-de trazer.

Na medida em que, através da análise empreendida rejeitámos a primeira hipótese, nomeadamente atendendo à essência de qualquer estratégia – a pró-actividade e capacidade de antecipação e/ou correcção do caminho – restou-nos a segunda hipótese de trabalho.

Na prática, esta segunda hipótese significa que as empresas não têm capacidade para prosseguir estratégias competitivas. Assim, procurámos, através de um trabalho empírico, sustentar com base científica as nossas hipóteses de trabalho, as quais tiveram como referencial a teoria no domínio da gestão estratégica, à semelhança de outros estudos realizados noutros países, de âmbito e com objectivos similares ao nosso.

A investigação empreendida no domínio prático, foi efectuada a partir de um inquérito a mais de 2.300 empresas com actividade no território nacional, tendo-se, para o efeito, aproveitado um momento considerado relevante, do ponto de vista estratégico, que coincidiu com o final do período de transição para a moeda única.

Julgamos ter obtido resultados muito interessantes no que respeita ao potencial estratégico evidenciado pelas organizações nacionais, evidenciando uma teia de relações entre variáveis contingenciais e variáveis estruturais da gestão as quais, não só permitiram ficar a conhecer melhor as respectivas empresas, como também permitirão realizar intervenções directas em domínios críticos da gestão estratégica.

Em suma, ao longo deste trabalho, propusemo-nos analisar a capacidade estratégica das empresas nacionais para enfrentar os potenciais impactos para a economia portuguesa decorrentes do processo de integração europeia. Fizemo-lo, recorrendo à teoria da Gestão e enquadrando-a com a teoria Económica.

No final desta dissertação, chegámos a variadas conclusões sobre este processo, que sistematizaremos, agregando-as em quatro níveis de análise diferenciados: (i) o nível da capacidade estratégica evidenciada pelas empresas portuguesas; (ii) os impactos macroeconómicos para a economia portuguesa decorrentes dessa capacidade estratégica; (iii) as implicações microeconómicas; (iv) e, finalmente, algumas lacunas que, do ponto de vista teórico, a NGE parece evidenciar, nomeadamente no que respeita aos pressupostos de actuação estratégica dos agentes económicos.

Quanto àcapacidade estratégica das empresas nacionais

Através do inquérito que efectuámos a mais de 2.300 empresas, foi possível obter uma amostra operativa de 185 empresas. O tratamento das respostas obtidas na base dos princípios da gestão estratégica permitiu chegar a várias conclusões que consideramos muito importantes, não só para caracterizar a gestão estratégica das empresas em Portugal mas, igualmente, para retirar algumas ilações relativas à inter-relação entre algumas variáveis exógenas e endógenas às empresas, com reflexos significativos ao nível do respectivo potencial estratégico.

Uma primeira conclusão genérica é a de que, efectivamente, menos de 50% (apenas 88 das 115) empresas da amostra (que, recorde-se, era composta maioritariamente por médias e grandes empresas), evidenciaram capacidade para conceber uma estratégia. Destas 88 empresas, mais de 50% (ou seja, apenas 45 empresas) acabaram por ficar para trás quando se aprofundou um pouco a análise, no sentido de perceber quais delas evidenciavam capacidade para implementar a sua estratégia de modo eficaz, através do uso de ferramentas estratégicas consentâneas. Em suma, apurámos que, na prática, é possível verificar a existência de falta de capacidade para delinear estratégias competitivas em cerca de 75% das empresas.

Apesar da reduzida expressividade da relação estatística estabelecida entre as variáveis estudadas (com a qual já contávamos, tendo em atenção a especificidade do fenómeno em estudo e o exemplo de outros trabalhos sobre estes assuntos), com o tratamento das variáveis que realizámos, apurámos ainda alguns dados interessantes para as empresas da nossa amostra, que resumimos de seguida:

- Algumas variáveis de contingência, como a dimensão ou o carácter familiar das empresas podem ser muito importantes em matéria de gestão estratégica mas, aparentemente, o seu determinismo – em sentido positivo, ou negativo – poderá ser contrariado por factores endógenos à empresa e aos seus gestores. Assim, a dimensão ou o carácter familiar das empresas não constituirão, nesta acepção, um *handicap* para a efectiva capacidade de concepção da estratégia da organização;

- Apesar deste facto, o carácter familiar parece limitar, de algum modo, a capacidade de implementação estratégica nas empresas. Entre as principais limitações neste domínio parece estar a incapacidade para recorrer ao controlo de gestão;
- A dimensão e o carácter familiar das empresas parecem ser dois factores muito interligados;
- A dimensão afecta normalmente os estilos de liderança, tem uma importante influência na estrutura organizacional da empresa e, acaba por influenciar directa, ou indirectamente (via familiar) a capacidade de implementação estratégica pela inibição ou desenvolvimento de práticas consentâneas de gestão;
- A dimensão é também um factor importante em matéria de capacidade de implementação estratégica estando directamente relacionado com uma maior capacidade neste sentido;
- A relação de dependência entre o capital e a gestão parece pouco influenciar em matéria de potencial estratégico;
- O estilo de liderança pode dinamizar ou, pelo contrário, inibir a capacidade para conceber e/ou implementar estratégias empresariais, sendo uma variável muito ligada ao carácter familiar das empresas;
- A qualificação dos Recursos Humanos, contrariamente ao que correntemente é referido não pareceu, na nossa amostra, ter grande impacto em matéria de potencial de gestão estratégica, sendo um recurso que parece encontrar sérias limitações em função da estrutura organizacional ou do próprio carácter familiar da empresa, ficando assim, provavelmente, limitado no seu desempenho;
- A estrutura organizacional assume-se como uma variável crucial como catalizadora ou inibidora do desenvolvimento do processo estratégico das empresas;
- A contabilidade analítica e o controlo de gestão são factores críticos em matéria de gestão estratégica que, todavia, para além de mostrarem uma fortíssima relação de dependência entre si, tendem igualmente a estar associados mais associados a empresas de determinada dimensão;
- De um modo geral as empresas não seguem, deliberadamente pelo menos, estratégias de baixo custo, concentrando-se a maior parte delas em estratégias

puras de diferenciação ou de diferenciação com liderança de custos. Apesar desta ser o resultado das respostas obtidas, pelos resultados concretos evidenciados ao nível do comércio internacional (cf. cap. III), na prática acreditamos que a maioria das empresas siga, efectivamente, um tipo de estratégia híbrida, em que a pressão é mais colocada no preço do que no custo, relegando-as para aquilo que Porter (1980; 1985) apelida de situação de "*stuck in the middle*";

- É igualmente notória a falta de agressividade em matéria de comércio internacional, com uma muito maior dependência de mercados exteriores para efeitos de abastecimentos e uma aparente relação entre as vendas para o exterior e o aumento das compras também no exterior. Além disso, apenas 65 empresas das 185 parecem revelar intenções relativamente à sua internacionalização, sendo este número de apenas 16 nas 43 empresas finais;
- Também é notória a falta de consistência estratégica revelada, não apenas na incapacidade de definirem mais vertentes estratégicas que a vertente produtos-mercados[1] e, também, no facto de não suportarem a respectiva estratégia em ferramentas de gestão adequadas como a contabilidade analítica para estratégias com ênfase nos custos e as análises de mercado regulares para as que seguem estratégias assentes na diferenciação.

Pelo acima exposto, poderemos concluir por uma efectiva falta de capacidade estratégica das empresas analisadas, podendo extrapolar eventualmente o seu resultado para o universo das empresas nacionais e, em particular, para o universo das médias e grandes empresas dada a forte expressividade destas empresas na amostra.

Em suma, relativamente à preparação estratégica para o euro, os resultados obtidos expressam bem a incapacidade estratégica para encarar a introdução da moeda única, revelado na consideração da introdução do euro como um aspecto quase exclusivamente operacional e relegado para o final do prazo, embora neste domínio, o que se passou

[1] Numa análise complementar, testámos as empresas que tinham contemplado simultaneamente as quatro vertentes estratégicas consideradas (produtos-mercados; diversificação; integração vertical e internacionalização). Neste teste apenas 21 empresas das 43 "apuradas" ficaram seleccionadas o que, mais uma vez, corresponde a aplicar uma regra de cerca de 50%. Na prática, parece que cada critério utilizado para fazer um *afinamento* estratégico permite que se aplique esta regra dos 50% em termos de capacidade estratégica evidenciada pelas organizações.

com as empresas portuguesas não pareça ser muito diferente do que ocorreu com as suas congéneres europeias, como se comprova com os dados do Flash Eurobarometre (FEB) de Abril de 2001, que constam no anexo ao capítulo IV.

A falta de estratégia acaba, porém, por ser revelada, em nosso entender, na aparente ignorância/despreocupação/apatia evidenciada na resposta dada nesta mesma sondagem do FEB relativamente à questão "*acha que a introdução do euro vai ter algum impacto nos seus negócios?*". 22% das empresas portuguesas responderam que "*não sabiam*"[2] e 41% achavam que "*não ia ter nenhuma consequência*". Apesar de não dispormos de bases científicas para o fazer, todavia, poderíamos arriscar extrapolar estes dados para o que parece acontecer, de uma maneira geral, em termos da apatia evidenciada pelas empresas portuguesas perante o processo de integração europeia. Em nosso entender, a razão para este fenómeno radica com forte probabilidade, na incapacidade de pensar, conceber e implementar uma estratégia na maioria das empresas.

Quanto aos impactos macroeconómicos

Consideramos que, à luz da NGE, Portugal pode ser considerado uma economia periférica, fundamentalmente tendo em atenção três níveis possíveis de periferalidade: (i) uma periferalidade geográfica, natural, em matéria de distância física da "*blue banana*" que corresponde ao centro actual da Europa; (ii) uma periferalidade económica, considerada em função do designado "*home market effect*" que as teorias consideram crucial para o desenvolvimento da indústria; (iii) e, finalmente, uma periferalidade "psicológica", abrangendo a mesma o aspecto do (sub)desenvolvimento empresarial, bem como as debilidades em termos de capacidade de gestão, como ficou evidenciado no ponto anterior (no domínio da estratégia) e ao longo de todo o capítulo IV.

Como economia periférica, à luz dos preceitos da NGE[3], Portugal, numa fase intermédia do processo de integração europeia – como parece ser o actual – poderá vir a divergir –

[2] Em termos comparativos, a Grécia surge classificada em segundo lugar nesta resposta, com 11% e os demais países têm respostas entre 2% e 9%.
[3] Mas, também, na linha do que preconizava Rostow (1960), acerca dos estados típicos de desenvolvimento das economias.

como tem ocorrido nos anos mais recentes – em resultado da maior abertura dos mercados que tenderá a "puxar" para o centro as empresas mais dinâmicas, assentes em processos produtivos que se fundamentam em economias de escala. Ao nosso país afluirão, ou nele se tenderão a desenvolver indústrias que actuam em mercados caracterizados pela concorrência perfeita e que baseiam os seus processos produtivos em regimes de rendimentos de escala constantes. Todavia, num período posterior, esta divergência, traduzindo-se, nomeadamente, em diferenças salariais efectivas entre o nosso mercado e os mercados mais avançados do Centro da Europa, será um factor crucial na deslocalização de empresas do Centro para o nosso país. Ainda à luz dos preceitos teóricos da NGE, será natural primeiro a movimentação de empresas mais trabalho-intensivas e, posteriormente, depois de serem criados os *forward* e *backward linkages* cruciais, terá então lugar a deslocalização de outras empresas, mais capital-intensivas e mesmo tecnologicamente mais exigentes. Esta "última" deslocalização ocorrerá a um ritmo mais acelerado do que as deslocalizações iniciais. A uma escala europeia, este tipo de movimentos deverão originar uma dispersão das indústrias em termos geográficos - contrariando assim os efeitos de aglomeração que se deveriam fazer sentir numa fase inicial -, embora deva também originar – à semelhança da realidade norte-americana – uma maior especialização de cada região.

Empiricamente, aquilo que se constata, como ficou provado na nossa análise é que, efectivamente, a economia portuguesa, depois de um período de convergência para a média europeia, muito importante e que durou até ao final da década de 90, começou a abrandar o respectivo ritmo de convergência e, começou mesmo, nos anos mais recentes, a divergir, sendo as suas expectativas num futuro próximo, algo pessimistas a este respeito. Esta divergência é tanto mais preocupante, quanto a mesma se fundamenta numa perda efectiva de quota de mercado das nossas exportações, como ficou demonstrado no capítulo III, nomeadamente nos mercados europeus, a qual ocorre principalmente, devido à concorrência movida por um conjunto de países da Europa de Leste, que apresentam características competitivas muito peculiares – mão-de-obra bastante qualificada a baixos custos – e que acabam por colocar seriamente em causa o padrão de desenvolvimento nacional.

Paradoxalmente – ou talvez não, se tomarmos em consideração o ganho de quota registados pelos PECO-10 neste domínio – as exportações nacionais demonstram uma significativa redução da sua concentração em sectores trabalho-intensivos e um forte acréscimo na exportação de bens baseados em sectores de elevada tecnologia. Esta situação, aparentemente positiva em matéria do padrão de desenvolvimento nacional[4], não deixa, todavia, de ser geradora de alguma reflexão, nomeadamente se tivermos em consideração a performance superior neste domínio registada por alguns dos novos países aderentes.

A extrema similitude do padrão produtivo nacional com os PECO menos desenvolvidos (PECO-8) e o crescente afastamento deste mesmo padrão, com os PECO mais desenvolvidos (República Checa e Hungria, que se equiparam já, em termos de estrutura produtiva, aos países mais avançados do Centro da Europa), se anexado à perda de quota de mercado nos sectores tradicionais de exportação portugueses, causam motivo sério de preocupação e levantam, naturalmente, sérias dúvidas quanto ao nosso futuro de convergência. Sem dúvida que o último processo de alargamento (Maio de 2004) mas, sobretudo, como defendem alguns autores, os futuros processos de alargamento, constituirão sérias ameaças à capacidade de desenvolvimento nacional, num momento em que os Fundos Estruturais, o IDE que se poderia potencialmente dirigir para o nosso mercado, e a nossa capacidade competitiva exterior sofrem sérios reveses, como demonstrámos ao longo deste trabalho. Ao passarmos de uma Europa dicotómica Norte-Sul, para uma Europa dicotómica mais do tipo Leste-Oeste, Portugal, apesar da sua posição geográfica mais para Oeste, acabará por ficar metaforicamente numa espécie de "terra-de-ninguém" (cf. Mateus, 2004).

Neste sentido, as atenções das instituições europeias virar-se-ão mais para o Leste, sendo a situação particular de desenvolvimento (e de divergência) nacional em parte esquecida, dados os problemas acrescidos que os novos países aderentes apresentarão em matéria de coesão. Assim, as atenções para Portugal deverão vir, principalmente, de

[4] E que pode, efectivamente, resultar de uma tentativa das empresas nacionais competirem em sectores diferentes, não especificamente relacionados com economias de escala, mas com a diferenciação, como parece ser o resultado do nosso inquérito.

dentro do próprio país, onde assume, neste domínio, particular relevância a questão da estratégia empresarial.

Quanto às implicações microeconómicas

As questões levantadas no plano macroeconómico levaram-nos a indagar sobre o que poderia ocorrer no plano microeconómico e, fundamentalmente, ao nível dos seus agentes económicos principais: as Empresas, mas também as Famílias.

Constatando-se que o padrão de desenvolvimento nacional tem assentado bastante mais num padrão de crescimento da Procura (Pública e Privada), do que num padrão de desenvolvimento competitivo da Oferta, a perda relativa de rendimentos face aos nossos parceiros comunitários (da ex-UE15), traduzida na divergência efectiva do país, constitui uma séria ameaça à continuação deste paradigma "peculiar" de desenvolvimento, tanto mais que se percebe que a competitividade da indústria portuguesa nos mercados externos – continuando o padrão de desenvolvimento seguido até ao presente – só poderá ser conseguida com base numa vantagem comparativa em matéria de custo, reduzindo margens de comercialização, reduzindo ainda mais o lucro das empresas nacionais e obrigando à forte contenção salarial, num momento em que as políticas macroeconómicas parecem ser impotentes para, por outra via, fazerem alcançar essa competitividade.

Além deste facto, a evidência referida no domínio macroeconómico permite inferir que, cada vez mais, o desenvolvimento nacional deve ser entregue ao espírito empresarial português, principalmente num momento claro em que o IDE encontra paraísos mais a Leste para poder usufruir das vantagens que constantemente procura: mão-de-obra barata e qualificada e boas oportunidades de mercado.

Nos mercados concorrenciais, como é característica do mercado europeu, a mudança no domínio da estrutura produtiva, quando não ocorre por opção (estratégica), acaba por ocorrer por necessidade ou obrigação. Como afirma Drèze (1960 [1989]: 25):

> "*The moment economic development ceases to be the simple elimination of weaker rivals, and is guided by the foresight on men aware of their advantages, better perspectives are opened*".

Quando a capacidade estratégica das empresas pode ser seriamente posta em causa, nomeadamente se tivermos presentes as conclusões do trabalho empírico realizado nesta tese, tudo leva a crer que a evolução se deverá fazer mais por necessidade ou obrigação que por opção.

Nestes casos, quem envereda pelo caminho da necessidade ou obrigação, geralmente acabará por ficar com os sectores produtivos de menor valor acrescentado, aqueles que menos dinamizarão os processos cumulativos no sentido do desenvolvimento. Pode mesmo acontecer que uma economia que enverede por este caminho, acabe enredada num círculo vicioso ("*a la Myrdal*") de divergência, o que tornará mais difícil qualquer processo de recuperação.

Os recursos da gestão poderão ser considerados, quando devidamente aplicados, como uma fonte crucial de externalidades, na acepção da NGE. Aliás, se Krugman parte precisamente do conceito de externalidades com origem no interior de cada empresa, então a gestão revela-se como um factor crucial para potenciar estas mesmas externalidades traduzidas, por exemplo, em termos de economias de escala e potenciadas por movimentos de especialização. Aliás, decorre das ideias de Marshall (e, como vimos, também de Cournot) que: quando as forças da natureza e o trabalho do homem se equilibram, teremos em vigor a lei dos rendimentos constantes; quando a natureza assume um papel preponderante na produção, o mais provável é que se obtenham rendimentos decrescentes. Todavia, quando a intervenção humana é preponderante, será expectável que se atinjam rendimentos crescentes[5], os quais

[5] De acordo com Marshall, o desenvolvimento industrial verificado desde a última metade do século XIX e o desenvolvimento da indústria de transportes são factos que, na sua opinião, deixam inequivocamente a lei dos rendimentos crescentes como um facto predominante na sociedade actual. Uma das implicações deste facto manifestar-se-á, por exemplo, na violação dos pressupostos do "*ceteris paribus*" tantas vezes utilizado em Economia, na medida em que, mesmo influências indirectas podem originar grandes efeitos no decurso de uma geração, caso aconteçam de forma cumulativa, como é pressuposto dos rendimentos crescentes (Marshall, Livro V, Cap. 5).

Marshall (1890 [1920]: Livro IV, Capítulo 13) define como: *"An increase of labour and capital leads generally to improved organization, which increases the efficiency of the work and labour"*[6].

Aquilo que defendemos com a presente tese, é que estas movimentações individuais das empresas, orientadas pela estratégia no sentido da competitividade individual, terão possibilidade de gerar externalidades positivas para o meio ambiente, por exemplo, criando os *knowledge* ou *technological spillovers* referenciados por Marx que, no seu conjunto, se forem suficientemente fortes e devidamente concertadas por políticas públicas regionais ou nacionais adequadas, poderão gerar um círculo virtuoso (no sentido de *Myrdal*), com capacidade para contrariar as forças centrífugas oriundas do facto de estarmos numa região periférica, conseguindo assim um movimento de *cumulative causation* orientado para a prosperidade nacional, através dum reforço da competitividade de cada agente económico de uma forma individual.

Como preconiza um dos principais teóricos da NGE: a emergência de uma estrutura geográfica de produção particular (Krugman, 2000) surgirá na sequência das acções deliberadas dos agentes económicos, considerados a um nível micro, no sentido de ampliarem as vantagens decorrentes do comércio, oriundas, quer da maior variedade de bens disponíveis, quer da potenciação das economias de escala que esse comércio permite (Krugman, 1979). A estrutura particular que derivar desta actuação, será o resultado da migração da população – se houver impedimentos ao comércio - ou, alternativamente, em particular se se admitir a imobilidade do factor trabalho, da movimentação das empresas no sentido da sua concentração para melhor exploração das economias de escala, actuação que, por sua vez, tenderá a originar uma especialização, e eventual clusterização, das regiões onde a mesma venha a ocorrer.

[6] "*Increasing Return is a relation between a quantity of effort and sacrifice on the one hand, and a quantity of product on the other. The quantities cannot be taken out exactly, because changing methods of production call for machinery, and for unskilled and skilled labour of new kinds and in new proportions. But, taking a broad view, we may perhaps say vaguely that the output of a certain amount of labour and capital in an industry has increased by perhaps a quarter or a third in the last twenty years. To measure outlay and output in terms of money is a tempting, but a dangerous resource: for a comparison of money outlay with money returns is apt to slide into an estimate of the rate of profit on capital*" (Marshall, op. citada, livro IV, Cap. 13)

No caso europeu, as barreiras "naturais" ainda vigentes, como é o caso da língua, podem funcionar como factores que reduzem o impacto directo imediato do fenómeno da integração e têm funcionado como barreira para que se agudizem as movimentações dos agentes económicos e, em particular, das empresas (bem visíveis no facto de, contrariamente às previsões da NGE, a Europa não ter ainda um padrão de especialização e aglomeração idêntico ao dos EUA). Enquanto este facto for relevante, as empresas nacionais conseguirão ganhar algum tempo para se adaptarem e conseguir ser mais competitivas na base de verdadeiras estratégias sustentáveis na criação de vantagens competitivas. À medida que este facto se vai esbatendo, e com o surgimento de outras oportunidades a Leste, as condições para que tal aconteça vão ficando mais limitadas para as empresas nacionais, mais que não seja pela redução do impacto de qualquer estratégia do tipo "*first mover's advantage*".

No decurso da nossa análise, acabámos por chegar à conclusão que um dos motivos principais para o relativo atraso no desenvolvimento da economia nacional radica, precisamente, na capacidade de actuação estratégica das empresas que operam em Portugal. Estas, imbuídas de uma certa miopia e de uma forte propensão para privilegiarem a sua actuação no curto prazo, em detrimento do longo prazo, não foram, em nossa opinião, capazes de perceber as oportunidades, nem tão pouco de fazer frente às ameaças que o processo de integração lhes ofereceu. Se, a este nível, é certo que o meio-ambiente onde as empresas se movimentam poderia ser bem mais estimulante – e, neste sentido, se pode clamar por uma actuação bem diferente do Estado –, como gestores, sabemos que a actuação das organizações empresarias deve ser pró-activa e não reactiva, ou seja, as empresas podem e devem antecipar os problemas e procurar, atempadamente criar as condições para que as ameaças se possam transformar em oportunidades ou, no mínimo, que sejam inócuas para as organizações[7].

Como demonstrámos, no inquérito que realizámos a 215 empresas a operar em Portugal, quando perante um acontecimento estrategicamente tão importante como foi a introdução do euro, a actuação das empresas se pauta por um forte "indiferença"; quando os sistemas de gestão básicos de qualquer organização minimamente bem gerida não existem nas organizações, ou os canais de decisão são confusos ou demasiadamente

[7] Há muito que, na análise SWOT, o "T" de "*threats*" passou a ser o "T" de "*time*".

concentrados, a capacidade de reacção é muito reduzida e, nesse sentido, a capacidade de antecipação fica muito limitada, senão mesmo impossível. Concluímos assim que, neste domínio há um longo caminho a percorrer pelas organizações empresariais nacionais, mas também que o mesmo se afigura crucial se quisermos fazer de Portugal um país melhor para viver e trabalhar.

Quanto às potenciais falácias implícitas na NGE

Finalmente, ao longo da nossa análise e, em particular, no final do capítulo III, fomo-nos dando conta de alguns problemas que, no domínio teórico, a teoria da NGE parece possuir, em particular quando se analisa a questão da integração europeia e, neste domínio, quando a mesma é aplicada a um país como Portugal.

Em primeiro lugar, diríamos que o pressuposto, presente em todos os modelos da NGE, de exploração de economias de escala por parte das empresas, que justifica, aliás, a dinâmica destes modelos, é algo que só é pensável, se considerarmos que as empresas actuam com base na aplicação de verdadeiras Estratégias de mercado. Neste sentido, a teoria parece apresentar alguns paradoxos, nomeadamente, ao desconsiderar a possibilidade de interacção estratégica entre as empresas dos modelos, ou ainda, quando preconiza que a movimentação dos factores se faz perante os factos consumados (p.e., a diferença visível de salários entre os sectores), quando, precisamente, a actuação estratégica é uma actuação geralmente de antecipação: as empresas deslocalizam-se antes dos factos ocorrerem, na base das suas expectativas sobre o que irá ocorrer, afim de poderem tirar partida das vantagens de "quem chega primeiro"[8]. Neste domínio, a teoria acaba por ignorar, em certa medida, o princípio das "*self-fulfilling expectations*" apontado pelo próprio Krugman.

Além disso, é um facto que o próprio modelo de Concorrência Monopolística, que inspira Dixit-Stiglitz (1977) e que está, assim, na génese de toda a formulação

[8] O que não impedirá que, em verdadeiros movimentos de imitação ou seguidismo, a deslocalização de algumas empresas (a primeira) leve consigo outras atrás, como, em parte, o modelo da NGE preconiza.

matemática usada pelos teóricos da NGE, merece alguns reparos, nomeadamente quando se relaciona o mesmo com a prática da gestão estratégica empresarial.

Entre as principais questões que se podem colocar neste domínio, para além das já referidas no capítulo II, sabemos que o modelo tem problemas relacionados com os seguintes aspectos:

Na prática, raramente se encontram situações em que a entrada e saída de empresas se faz de uma forma totalmente livre[9]. Normalmente, aquilo que se verifica nos mercados é a existência de informação imperfeita (Penrose 1995; Foss, 2002)[10]. Assim, nem todas as empresas terão igual capacidade competitiva, e nem todas as empresas estarão suficientemente informadas acerca das potencialidades de lucro que um determinado mercado lhes pode oferecer. Logo, poderão, na prática, existir barreiras quanto a novas entradas, reduzindo-se deste modo a pressão sobre a procura e limitando a redução de preços que tal movimento originaria;

Mesmo que a entrada e saída de empresas se processe livremente, podem ocorrer situações em que o número de empresas no mercado não seja "o óptimo". Como lembra Mankiw (1999: 375) "*uma das formas de pensar a respeito deste problema é fazê-lo em termos de externalidades associadas à entrada*". Para além do lucro que pode vir a obter ao entrar no mercado, a empresa vai originar externalidades, que deverão ter um resultado oposto, em termos de bem-estar do consumidor. Assim: por um lado deverão ocorrer externalidades associadas à variedade de produtos oferecidos, as quais serão benéficas para o consumidor; por outro lado, ocorrerão externalidades associadas à perda de negócio por parte das empresas já existentes, e com as quais a empresa irá concorrer, que deverão assumir um impacto negativo pela perda de lucros que originarão. Será, pois, o balanço destas duas externalidades que ditará o benefício (ou a perda) líquida para o mercado, desta situação de concorrência monopolística;

[9] Relativamente ao conceito e implicações das barreiras à entrada, veja-se Porter (1985) e também McAfee et al (2004). Como Porter (1985: 9) explica: "*The threat of entry determines the likelihood that new firms will enter an industry and compete away the value, either passing it on to buyers in the form of lower prices or dissipating it by raising the costs of competing*". Esta ameaça terá efeitos equivalentes aos de um aumento da concorrência. Por seu turno, o risco de mais produtos substitutos entrarem no mercado, colocará limites, ainda segundo Porter, "*on the amount a buyer is willing to pay for an industry's product*".

[10] Este facto donduz mesmo a que os gestores em diferentes organizações criem "imagens" diferentes do mercado, sendo essas imagens que os fará actuar e será também com base nelas que eles criarão as suas estratégias.

O modelo simples concentra-se em questões de preço e de produção quando, na prática, se sabe que a empresa deverá decidir também relativamente a matérias relacionadas com o produto e a publicidade, ou seja, a importância da designada "competição não-preço" assume aqui uma característica determinante que o modelo, de certo modo, não contempla. Esta competição pode levar a um aumento significativo de preços e custos no mercado, podendo aumentar algumas das ineficiências que são apontadas à concorrência monopolística;

Na prática, poucas indústrias acabam também por ser efectivamente descritas pela concorrência monopolística. O mais comum é termos estruturas de mercado do tipo "oligopólios de pequenos grupos", onde apenas algumas empresas estão activamente envolvidas em termos de concorrência efectiva (Krugman e Obstfeld, 2001). Nestes casos, para além de se abandonar a ideia do comportamento tipicamente monopolista, as empresas sabem *a priori* que devem contar com algumas reacções imediatas, ou quase imediatas, por parte dos seus concorrentes perante as suas próprias movimentações e, estrategicamente, tomarão em conta essas possíveis movimentações antes de decidirem agir, o que acarreta a perda do pressuposto de independência estratégica típica de uma situação de monopólio (e da concorrência monopolística);

O modelo de DS (1977) considera que no mercado existem vários produtos substitutos (imperfeitos) para o consumidor mas, apesar disso, eles são considerados perfeitamente simétricos em termos da função procura. Para além disso, DS (1977) definem uma função utilidade individual para o consumidor que, na prática, será pouco provável que se observe. Assim, Fujita et al (1999) admitem que este facto pode dar aos modelos que a própria NGE utiliza na sua base, um certo ar de irrealismo[11]. Apesar disso, Fujita et al (1999) reconhecem que os avanços conseguidos, mesmo na base destes pressupostos algo irrealistas superam os problemas que estão na sua origem pois: "*it offers a way to respect the effects of increasing returns at the level of the firm, without getting bogged down in them*" (Fujita et al, 1999).

Para além destes factos, acreditamos mesmo que, na verdade, não existe uma contradição tão forte quanto alguns autores querem fazer crer, entre a ideia das vantagens comparativas e a ideia dos rendimentos de escala crescentes. Efectivamente,

[11] Como referem Fujita et al (1999: 6) "*This book sometimes looks as if it should be entitled "Games you can play with CES functions*"".

pensamos que nem sequer tem de haver entre eles uma complementaridade espacial. Aquilo que nos parece haver, isso sim, é uma efectiva complementaridade temporal, decorrente de uma "evolução", nem sempre natural, mas sempre localizada no espaço. Na prática, aquilo que acaba por transformar as vantagens comparativas no fenómeno crítico da Especialização – e, com esta, na diferenciação e na possibilidade de obtenção de economias de escala - é a própria Estratégia empresarial. Defendemos que, mesmo que uma empresa opere num determinado sector, caracterizado por rendimentos de escala crescentes e concorrência monopolística, a não actuação estratégica dessa organização fará com que a mesma funcione como se estivesse num sector de rendimentos constantes e concorrência perfeita.

Esta questão liga-se invariavelmente a uma outra que tem a ver com o papel dos "*home market effects*" na dinâmica empresarial. Como demonstrámos, vários autores contestam este princípio, utilizando mesmo, alguns deles, estudos empíricos para provar as suas teorias. No que concerne ao mercado europeu, diríamos que este princípio, efectivamente, não deve ser tão importante, como à primeira vista os modelos querem fazer crer.

O mercado único europeu, em vigor oficialmente desde 1993 veio esbater grande parte das barreiras ao comércio no seio da UE. Estas caíram ainda mais, de forma crítica, com a introdução do euro, em 1999. Para economias como a portuguesa, extremamente abertas ao exterior, julgamos que a dimensão do mercado doméstico, um dos elementos de periferalidade que é geralmente apontado, não constitui, naturalmente, uma restrição ao desenvolvimento de determinadas actividades que necessitam de economias de escala para se iniciarem. Além disso, não nos devemos esquecer que a unicidade territorial que é característica do nosso território, faz de Portugal uma das maiores regiões da Europa.

Talvez mais importante que a dimensão do mercado doméstico seja, isso sim, a "periferalidade" de desenvolvimento e, em particular, a "periferalidade" característica da gestão das empresas portuguesas. Estas limitações, que decorrem primordialmente da miopia na forma como a maioria das empresas acabam por ser geridas é a única que, ainda hoje, faz com que a reduzida dimensão do mercado doméstico constitua uma

restrição importante ao desenvolvimento de determinadas indústrias. Este factor fica bem patente na análise dos resultados do inquérito sobre as estratégias de internacionalização a seguir pelas empresas inquiridas (e é igualmente corroborado por um estudo relativo a esta matéria elaborado pelo GEPE, em 2003).

Nesta linha de raciocínio, ao preconizarmos que as empresas portuguesas não actuam, de uma maneira geral, com base em verdadeiros princípios estratégicos, estamos a afirmar que o factor que poderia contrariar o aspecto determinístico que os modelos da NGE parecem incutir na economia portuguesa – a sua condenação a uma periferalidade menos positiva – não se verifica na prática e pode justificar esta divergência que hoje sentimos. Isto poderá levar a que o nosso desenvolvimento fique dependente do IDE o que, não sendo algo previsível no curto/médio prazo – dada a dinâmica evidenciada pelas economias do Leste europeu neste domínio – pode significar uma condenação da economia nacional à divergência por bastante mais tempo.

Para além deste facto, ainda no domínio estratégico, sabe-se que, hoje em dia, as verdadeiras estratégias residem na diferenciação. Este é, aliás, um pressuposto crítico dos modelos da NGE, baseados normalmente em cenários de concorrência monopolística. Como é sabido também, a diferenciação ocorre mais por questões de qualidade que por questões de localização física (este é um aspecto muito importante na escolha da localização, mas não é decerto o mais importante). Assim, os custos salariais não serão, por certo, os factores mais importantes que justifiquem a dinâmica da relocalização empresarial, como os modelos da NGE, de uma maneira geral, apresentam o problema.

Uma outra questão crucial que consideramos poder constituir uma falácia dos modelos da NGE tem a ver com a ideia de que, a dinâmica das economias mais desenvolvidos assenta hoje, e cada vez mais, numa estrutura produtiva onde os serviços são preponderantes. Numa sociedade mais terciarizada e menos industrial, como é o caso geral da UE, o capital humano e as infra-estruturas tecnológicas, entre outras, remetem para características de mobilidade e escolha de localização muito diferentes das que são preconizadas pela NGE, em particular, o tema dos custos de transporte. Acreditamos que estes factos condicionam de forma importante alguns dos pressupostos dos

modelos, remetendo, por sua vez, para outro tipo de externalidades praticamente esquecidas nos modelos da NGE: os "*knowledge spillovers*", como Marshall defendia, os quais, hoje, talvez, se afigurem mais preponderantes na escolha da localização das empresas do que propriamente, os custos de transporte os quais, como analisámos, sendo muito importantes, não são de todo preponderantes nesta escolha.

Para além desse facto, a aplicação de estratégias com base nos custos, tal como parece ser apanágio das empresas portuguesas, evidenciado no padrão das exportações nacionais, relega o problema da análise do comércio internacional de Portugal para o tema das vantagens comparativas, em vez de o colocar ao nível do preconizado pelas teorias da NGE (concorrência monopolística e diferenciação).

Em certa medida, pode dizer-se que, apesar de terem inerente um sistema assente na concorrência monopolística, a dinâmica dos modelos da NGE – muito focalizada no tema dos custos – acaba por assentar também em padrões típicos de vantagens comparativas. A este propósito, pode igualmente pensar-se que a integração de Portugal na UE, desde 1986, tem sido baseada na exploração de vantagens comparativas, contrariamente à generalidade dos outros parceiros comunitários da UE15. Mesmo a concorrência que parece vir dos outros países do Sul da Europa (nomeadamente da Espanha e da Grécia), parece não ser muito direccionada para os sectores mais tradicionais da economia portuguesa e, situando-se em campos diferenciados, permitiu a exploração, sem grandes dificuldades e, portanto, sem grandes exigências competitivas, de um certo "monopólio sectorial", nomeadamente em sectores trabalho-intensivos e de menor valor acrescentado.

Acontece que este "monopólio" parece ter terminado, colocando definitivamente em causa o padrão competitivo de Portugal, assente em indústrias de baixo custo e reduzido valor acrescentado, pelas ameaças exercidas, não apenas pela abertura comercial preconizada no âmbito da OMC – que encontra reflexo, por exemplo: (i) na abertura do mercado dos têxteis a partir de 1 de Janeiro de 2005 – mas também: (ii) quer pela abertura da Europa a Leste, a países com claras vantagens ao nível da relação produtividade-custo da mão-de-obra; (iii) quer pelos possíveis alargamentos futuros da UE, com a adesão prevista para 2007 da Bulgária e da Roménia (e, eventualmente da

Croácia); (iiv) quer pela possível adesão da Turquia e, eventualmente, de outros países da ex-União soviética, ou mesmo alguns dos países do Magrebe[12], que poderão ocorrer em 2015 ou posteriormente; (v) e, finalmente, embora de cariz diferente, a possível perda de fundos comunitários estruturais já no próximo QCA 2007-2013.

Por tudo isto, as vantagens comparativas que Portugal vinha explorando com o comércio intra-europeu parecem condenadas a ter um fim, acabando assim com uma certa tranquilidade que parecia vigorar no seio do tecido empresarial nacional, nomeadamente naquele mais ligado a este tipo de sectores.

O Prof. João Ferreira do Amaral dizia (na linha do que já referimos serem as preocupações de Porter) acerca dos riscos do alargamento para Portugal, o seguinte:

> "*O alargamento é um factor adicional para que Portugal se apresse (sem perder o norte) a definir o seu rumo estratégico, ou seja, o que quer da Europa e que Europa é que quer, bem como o modo e os tempos de inserção no novo mundo criado pela revolução que ocorre, já hoje, nas correntes de comércio mundial*" (Amaral, 2004: 220)

Como temos vindo a referir, a escolha do caminho a médio-longo prazo para o país, que o permita tornar mais dinâmico e competitivo, e menos afectado por choques conjunturais que ocorram no seio da própria UE, parece assim ser a única alternativa viável que se oferece a Portugal. Esta escolha permite inferir, como ficou demonstrado, que, definitivamente, o crescimento de Portugal deve ser baseado numa dinâmica de oferta e não numa dinâmica de procura, como o que ocorreu no período 1995-2000[13] e isto relega-nos para o domínio das empresas e, em particular, para o tema da Estratégia

[12] Mesmo que não se trate de adesão formal, acordos de associação com alguns destes países, com estruturas produtivas pouco desenvolvidas e competitividade baseada em mão-de-obra de baixo custo, representam uma clara ameaça às indústrias tradicionais portuguesas que continuam, como vimos, a ter um peso significativo na estrutura exportadora.

[13] Como expressa a CE (2004): "*Between 1995 and 2000 economic growth averaged 4 % which is about 1½ percentage points above the EU average. This growth differential basically reflects the strength of domestic demand in Portugal (4½ % in Portugal as against 2½ % in the EU), which was driven by all of its major components*"

Empresarial.

Se é verdade que foi esta dinâmica da procura a principal responsável pela convergência registada pelo país na última década do século XX, não será menos verdade o facto de que algum imobilismo e falta de visão da oferta não permitem que o país atinja os níveis de desenvolvimento sustentável como seria desejável.

Recorremos, ao longo da maior parte deste trabalho, à NGE, como metodologia explicativa dos potenciais impactos da integração europeia para Portugal. Fundamentado numa visão microeconómica da realidade, este corpo teórico funcionou como um importante auxiliar para que se pudesse antever os possíveis impactos, ao nível da estrutura industrial, que podem ocorrer, como resultado das próprias dinâmicas empresariais que se estabelecem no seio da UE, da maior abertura de mercados, da uniformização de regras e técnicas de operação, da introdução da moeda única ou mesmo da uniformização e/ou coordenação de determinadas políticas económicas. Ainda que se possa questionar a aplicabilidade do conceito centro-periferia – na acepção que o mesmo tem inerente em termos da NGE – certo é que as possibilidades de divergência que estes modelos contemplam, dentro de um espaço integrado, embora diversificado, como é o espaço europeu, parecem bem visíveis, inclusive no que à situação portuguesa se refere.

Todavia, como ficou demonstrado, sobretudo nos capítulos II e III, os modelos partem do princípio da existência de alguns pressupostos menos realistas, os quais poderiam trazer algum alento, caso ao nível da gestão estratégica houvesse capacidade para aproveitar essas lacunas e contrariar o aparente cariz determinístico em matéria de padrões de desenvolvimento, que condena as regiões periféricas à divergência.

As previsões do modelo, todavia, parecem confirmar-se para o caso português. Cremos que tal acontece, não tanto porque os modelos estão adequados, mas antes porque a realidade que deveria contrariá-los, aproveitando as suas lacunas, não se encontra preparada à altura para o fazer, como deveria estar nesta fase do processo de integração europeia. Assim, é necessário uma intervenção urgente e direccionada ao nível da gestão das empresas nacionais, nomeadamente no seu domínio de competências

estratégicas básicas, se quisermos, de forma sustentável e sem artifícios, inverter o rumo actual de divergência do país.

Afinal, como dizia Andrews (1980):

> "*Opportunism without competence is a path to fairyland*".

Pistas para Pesquisa Futura

Ao longo deste trabalho fomo-nos dando conta de uma série de possíveis caminhos alternativos para aprofundar o tipo de análise teórico-prática que empreendemos.

Um dos trabalhos possíveis poderia passar pela realização de um tipo de análise empírica baseado num nível de análise diferenciado daquele que aqui realizámos. Esse trabalho passaria por serem realizados inquéritos similares ao que aqui apresentámos, procurando a sua representatividade estatística para sectores de actividade particulares e averiguando o efectivo comportamento estratégico das empresas portuguesas desses sectores, bem como a sua preparação – no domínio das ferramentas de gestão – para enfrentar os desafios do processo de integração europeia.

Um outro tipo de trabalho possível surgiu da análise das relações entre mercados clientes e mercados fornecedores das empresas da amostra, tal como explicado no capítulo IV. Esta é uma relação que mereceria uma maior investigação, nomeadamente averiguando acerca da plausibilidade das hipóteses que então colocámos sobre o assunto, ou seja:

(i) Averiguar se se trata de um problema de qualidade da oferta dos fornecedores nacionais, o que constitui um factor limitador da capacidade de oferta dos seus clientes internos, nos mercados internacionais;

(ii) Analisar se se trata de um problema de exigência da procura dos clientes nacionais, dado que as empresas de origem nacional não têm capacidade de

oferta internacional dos seus produtos, pelo que se contentam com os seus fornecedores nacionais que lhes fornecem matérias de qualidade suficiente para satisfazer os mercados nacionais;

(iii) Ou, finalmente, averiguar se se trata de um mero problema de gestão das empresas nacionais, dado que, apesar dos fornecedores nacionais oferecerem em qualidade, as empresas clientes nacionais não têm capacidade de criação de valor no sentido de aproveitamento das oportunidades que se lhes oferecem nos mercados internacionais.

Estes trabalhos e outros, certamente, muito poderiam ajudar a enriquecer ainda mais o conhecimento concreto que vamos detendo já acerca das especificidades do funcionamento das empresas nacionais, em especial no seu domínio estratégico, como demonstrámos, crítico para o desenvolvimento do país.

Bibliografia

ABRAMOVITZ, Moses (1986),"Catching Up, Forging Ahead, and Falling Behind", *The Journal of Economic History*, Vol.46, No.2, The Tasks of Economic History, June, pp.385-406.

ABRAMOVITZ, Moses, DAVID, Paul A.(1973),"Reinterpreting Economic Growth:Parables and Realities", *The American Economic Review*, Vol.63, issue 2, Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association, May, pp 428-439.

ABREU, Mário (1994), "A Inovação e a Competitividade na Indústria Portuguesa", *O Economista - Anuário da Economia Portuguesa*, 7º volume.

ACEMOGLU, Daron, VENTURA, Jaume (2001), "The World Income Distribution", *NBER WP Series*, WP 8083, January.

ADAMAN, Fikret, DEVINE, Pat (2001), "A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: a Participatory Approach", (forthcoming in the *Review of Political Economy*), at: http://www.econ.boun.edu.tr/staff/adaman/research/adaman-devine.PDF

ADAMS, James (2002), "Comparative Localization of Academic and Industrial Spillovers", *Journal of Economic Geography*, 2 , pp. 253-278.

ADAMS, Scott (1999), *O Futuro segundo DILBERT – O Progresso da Estupidez no Século XXI*, Editorial Notícias, Lisboa, 1ª Edição, Outubro.

ADCAPITA International Research, CRANFIELD University School of Management, (2002), *Can Portuguese Management Compete? A survey of senior expatriate managers in Portugal*, Lisbon and London, April.

ADDA, Jacques (1997a), *A Mundialização da Economia 1 – Génese*, Lisboa, Terramar – Questões de Economia, Junho.

ADDA, Jacques (1997b), *A Mundialização da Economia 2 – Problemas*, Lisboa, Terramar – Questões de Economia, Junho.

ADDISON, Douglas M.(2003), "Productivity Growth and Product Variety: Gains from Imitation and Education", *World Bank Policy Research* WP 3023, April.

ADOLFSSON, Mikael (2002), *Endogenous Growth Theory: What are the implications for governmental R&D Policy?*, Stockholms Universitet, January.

ADSERÀ, Alícia, BOIX, Carles, "The Political Economy of Trade and Economic Integration: A Review Essay", mimeo.

AGASSI, Joseph (1996), "The Philosophy of Science Today", in S. Shanker (ed.*) Routledge History of Philosophy*, IX, *Philosophy of Science, Logic and Mathematics in the 20th Century*, pp. 235-65.

AGHION, Phillipe, HOWITT, Peter (1998), *Endogenous Growth Theory*, The MIT Press, Cambridge, Massachussets, London, England.

AGHION, Phillippe, ALESINA, Alberto, TREBBI, Francesco (2002), "Endogenous Political Institutions", Harvard Institute of Economic Research, *Discussion Paper*, DP No.1957, June.

AGHION, Phillippe, CAROLI, Eve, GARCIA-PEÑALOSA, Cecilia (1999) "Inequality and Economic Growth: The Perspective of the New Growth Theories", *Journal of Economic Literature*, Vol.37, No.4, December, pp 1615-1660.

AGHION, Phillippe, HOWITT, Peter, MAYER-FOULKES, David (2004), "The Effect of Financial Development on Convergence: Theory and Evidence" *NBER WP Series*,WP 10358, March.

AHIJADO, Manuel (1997), *A União Económica e Monetária Europeia: Mitos e Realidades*, Biblioteca de Economia e Empresa: 55, Publicações D. Quixote.

AHMAD, Jaleel (1998), "Trade With Low-Wage Countries and Wage Inequality", *ZEI Policy* Paper B98-02, April.

AIGINGER, Karl (1996), "Confronting the Implications of the Cournot Model with Industry and Firm Data", *Small Business Economics*, vol. 8, pp. 365-378.

AIGINGER, Karl (1998), "A Framework for Evaluating the Dynamic Competitiveness of Countries," *Structural Change and Economic Dynamics*, vol.9, pp.159-188.

AIGINGER, Karl (1999), "Do Industrial Structures Converge? A Survey on the Empirical Literature on Specialization and Concentration of Industries", *WIFO Working Papers*, WP No. 116.

AIGINGER, Karl (2002), "Growth Difference Between Europe and the US in the Nineties: Causes and Likelihood of Persistence", *European Forum Working Paper 1/2002*, Stanford University, November.

AIGINGER, Karl (2002), "The New European Model of the Reformed Welfare State", *European Forum at Stanford University*, WP 2/2002.

AIGINGER, Karl (2003), "Catching-up in Europe: The Experiences of Portugal, Spain and Greece in the Nineties", *WIFO Working Papers*, WP No. 212, December.

AIGINGER, Karl et al. (1999), "Specialisation and (Geographic) Concentration of European Manufacturing", Background Paper for *The Competitiveness of European Industry: 1999 Report*", WIFO and European Commission, DGE, July.

AIGINGER, Karl et al. (2001), "Do American and European Industrial Organization Economists Differ?" *Review of Industrial Organization*, vol.19, pp. 383-405.

AIGINGER, Karl, DAVIES, S. W.(2001)," Industrial Specialisation and Geographic Concentration: two sides of the same coin? Not for the European Union", University of Linz, Austria, WP 23/2000 and Economists Research Centre of the University of East Anglia, WP 20007, September.

AIGINGER, Karl, LANDESMAN, M.(2002), "Competitive Economic Performance: The European View", in *Conference on Transatlantic Perspectives on US-EU Economic Relations: Convergence, Conflict & Cooperation*, Harvard University, April 11-12, Preliminary version as of April 3.

AIGINGER, Karl, LEITNER, Wolfgang (2002), "Regional Concentration in the USA and Europe: Who follows whom?", forthcoming in the *Weltwirtschaftiches Archiv* , Vol. 138(4), pp. 1-28.

AIGINGER, Karl, PFAFFERMAYR, Micahel (2003), "The Single Market and Geographic Concentration in Europe", forthcoming in the *Review of International Economics*, revised version 23.8.2001.

AIGINGER, Karl, PFAFFERMAYR, Michael (1997), "Looking at the Cost Side of the "Monopoly"", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XLV, Nº 3, September, pp. 245-268.

AIGINGER, Karl, PFAFFERMAYR, Michael (2000), "The Single Market and Geographic Concentration in Europe", *SMCONCFIN*, *WIFO*, December.

AIGINGER, Karl, ROSSI-HANSBERG, Esteban (2003), "Specialization versus Concentration: A note on theory and evidence", mimeo.

AIP - Associação Industrial Portuguesa (1996), *Os desafios da Economia Portuguesa e a União Económica e Monetária da Europa*, Conferência, Colectânea de Intervenções, AIP, 26 de Junho.

AIP, APB, APS, CAP, CCP, CIP, CTP (2003), *A Proposta de Tratado sobre a Constituição Europeia e as Empresas Portuguesas*, Lisboa, 11 de Setembro.

ALASIA, Alessandro (2002), "Alternative Measures of Territorial Disparity: An application to Canada", OECD Territorial Development Policy Committee, Working Party on Territorial Indicators, June.

ALASIA, Alessandro (2003), *The Spatial Variation of Skills and Local Innovation Capacity in OECD Countries: Key Issues and Preliminary Data Analysis*, Progress Research Report submitted to Territorial Development Services (TDS), OECD, Paris, January.

ALESINA, Alberto, WACZIARG, Romain (1997), "Openness, Country Size and the Government", *NBER WP Series*, WP 6024, May.

ALESINA, Alberto, (2002), "The Size of Countries: Does it Matter?", *Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper*, DP No.1975, September.

ALESINA, Alberto, ANGELONI, Ignazio, ETRO, Federico (2001), "Institutional Rules for Federations", *Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper*, DP No.1940, December.

ALESINA, Alberto, ANGELONI, Ignazio, ETRO, Federico (2001), "The Political Economy of International Unions", *Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper*, DP No.1939, November.

ALESINA, Alberto, ANGELONI, Ignazio, SCHUKNECHT, Ludger (2001), "What does European Union Do?", *Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper*, DP No.1935, November.

ALESINA, Alberto, BARRO, Robert J. (2000), "Currency Unions", *NBER WP Series*, WP 7927, September.

ALESINA, Alberto, BARRO, Robert J., TENREYRO, Silvana (2002), "Optimal Currency Areas", *NBER WP Series*, WP 9072, July.

ALESINA, Alberto, DEVLEESCHAUWER, Arnaud, EASTERLY William, KURLAT, Sergio, WACZIARG, Romain (2002) "Fractionalization", *Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper*, DP No.1959, June.

ALESINA, Alberto, PEROTTI, Roberto (2004), "The European Union: a politically incorrect view", *Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper*, DP No.2029, February.

ALESINA, Alberto, SPOLAORE Enrico, WACZIARG Romain (2000), "Economic Integration and Political Disintegration", *The American Economic Review*, Vol.90, No.5, December, pp 1276-1296.

ALESINA, Alberto, SPOLAORE Enrico, WACZIARG Romain (2003), "Trade, Growth and the Size of Countries", *Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper*, DP No.1995, January.

ALESINA, Alberto, SPOLAORE, Enrico, WAEZIARG, Romain (1997),"Economic Integration and Political Disintegration", *NBER Working Paper Series*, WP 6163, September.

ALESINA, Alberto, TELLA, Rafael Di, MACCULLOCH, Robert (2001), " Inequality and Happiness: Are Europeans and Americans Different?", *Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper*, DP No.1938, November.

ALLEN, Beth (2000), "The Future of Microeconomic Theory", *Journal of Economic Perspectives*,Vol.14, No.1, Winter, pp 143-150.

ALLEN, Chris, GASIOREK, Michael, SMITH, Alasdair (1998), "The competition effects of the Single Market in Europe", *Economic Policy*, October, pp 440-486.

ALLEN, Tim (2001), "Specialization of Candidate Countries in relation to EU", *Statistics in Focus - External Trade*, Eurostat, Theme 6.

ALMEIDA, João Ramos de (2001), "25 a 30 por cento do PIB Português é Gerado em Economia Paralela", *Público Online*, 1 de Março .

ALONSO-VILAR, Olga, CHAMORRO-RIVAS, José-Maria, GONZÁLEZ-CERDEIRA, Xulia (2001), "An Analysis of the Geographic Concentration of Industry in Spain", Universidade de Vigo, Maio.

ALTOMONTE, Carlo, RESMINI, Laura (2001), "Multinational Corporations as Catalyst for Industrial Development: The Case of Poland", LICOS Centre for Transition Economics, Discussion Paper Nº 97/2001, Belgium.

ALVARENGA, António, MARQUES, Isabel, RIBEIRO, José Félix (2002), "Processes and Actors: an Approach to the Future(s) of the European Union" 133, *DPP*, Volume 8 Nº 2, Lisboa.

ALVAREZ, Sharon A., BUSENITZ, Lowell W. (2001) "The Entrepreneurship of Resource-Based Theory", *Journal of Management* 27, pp. 755-775.

ALVEY, James E. (1999), "A Short History of Economics As a Moral Science", *Journal of Markets & Morality*, Vol. 2, no. 1, Spring, pp. 53-73.

AMAVILAH, Voxi Heinrich S., NEWCOMB Richard T. (2004), "Economic Growth and Financial Economics of Capital Accumulation under Schifting Technological Change", WP No.3, Draft No.5, March.

AMIN, Ash (1998), "An Institutionalist Perspective on Regional Economic Development", Economic Geography Research Group in *Institutions and Governance Seminar*, Draft, July.

AMITI, Mary (1997), "Specialisation Patterns in Europe", Centre for Economic Performance Discussion, Paper no. 363, September.

AMITI, Mary (1998), "Regional Specialisation and Technological Leapfrogging", La Trobe University, Discussion Paper A .98.14.

AMITI, Mary (2003), "Location of Vertically Linked Industries: agglomeration versus comparative advantage" (forthcoming), *European Economic Review.*

AMITI, Mary, CAMERON, Lisa (2003) "Economic Geography and Wages", October , mimeo.

ANAS, Alex, ARNOTT, Richard, SMALL, Kenneth A . (1998), "Urban Spatial Structure", *Journal of Economic Literature*, Vol.XXXVI, September, pp 1426-1464.

ANASTASSOPOULOS, Jean-Pierre et al. (1993), *Strategor – Política Global da Empresa*, 2ª Edição, Publicações D. Quixote.

ANDERSEN , Torben M., HALDRUP, Nïels, SØRENSE, Jan Rose (2000), "Labour Market Implications of EU Product Market Integration", *Economic Policy*, April, pp 106-133.

ANDERSEN, Esben Sloth (1992), "The Difficult to Jump from Walrasian to Schumpeterian Analysis", Paper to be presented at the *International Schumpeter Society Conference*, Kyoto, August.

ANDERSEN, Esben Sloth (1995),"Neo-and Post-Schumpeterian Contributions to Evolutionary Economics", Paper to be presented at the *Conference on Economics and Evolution*, Arranged by the Belgian-Dutch Association for Post-Keynesian Economics, Utrecht, 10. Nov., Preliminary Version, October.

ANDERSEN, Esben Sloth (1996), "Theories of Localised Resource-Based Growth and Development - from Marshall to New Evolutionary Economics", Paper presented at the seminar on *Regional Development Based on Forest Resources: Theories and Practices*, European Forest Institute, University of Joensuu, 14-15 December 1995, Final version March 1996.

ANDERSEN, Esben Sloth (2002), "A note on Price's Equation for Evolutionary Economics: Derivation, Interpretations, and Simple Applications", *DRUID/IKE*, Dept. of Business Studies, Aalborg University, at: http://www.business.auc.dk/evolution/esapapers/esa03/price.pdf

ANDERSEN, Torben Juul ," How to Reconcile the Strategy Dilemma?", *European Business Forum*

ANDERSON, James E. , WINCOOP, Eric van (2001), "Borders, Trade and Welfare", Preliminary Version, September 8.

ANDERSON, James E., (1979), "A Theoretical Foundation for the Gravity Equation", *The American Economic Review*, Vol.69, No.1, March, pp 106-116.

ANDERSON, James E., (1981), "Cross-Section Tests of the Heckscher-Ohlin Theorem: Comment", *The American Economic Review*, Vol.71, No.5, December, pp 1037-1039.

ANDERSON, James E., WINCOOP, Eric Evan (2003), "Gravity with Gravitas: A Solution to the Border Puzzle", *The American Economic Review*, Vol.93, No.1, March, pp 170-192.

ANDRIAMANANJARA, Soamiely (1999) "On the Size and Number of Regional Integration Arrangements:A Political Economy Model", *World Bank Policy Research* WP No.2117, May.

ANWAR, Sajid (2000), "Protection, International Factor Mobility and Monopolistic Competition", *Finnish Economic Papers*, Vol.13, No.2, Autumn, pp 116-128.

ARDY, Brian, BEGG, Iain, SCHELKLE, Waultrand, TORRES, Francisco (2002), "How Will EMU affect Cohesion?", Draft Paper to be presented at the Seminar on *Innovation, Enlargement and Cohesion in the EU*, Universidade de Aveiro (DEGEI), Aveiro, Dezembro.

ARENA, Richard (2000) "Economic Institutions and Social Organization in Marshall's Works : An Evolutionary Interpretation", at: http://www.econ.kyoto-u.ac.jp/coe/workshop/paper/arena.pdf (29.Fev.04)

ARENA, Richard, RAYBAUT,Alain (2001) "Kaldorian Ideas in the Framework of "Old" and "New" Theories of Cyclical Growth: An Assessement", contribution to the Conference *Old and New Growth Theory : An Assessment*, University of Pisa, 5-7, Provisional Draft, October .

ARNDT, Olaf (2001), "The Firm or the Region: What Determines the Innovation Behavior of European Firms?", *Economic Geography*.

ARNOTT, Richard, WRIGLEY, Neil (2001)" Editorial : Economics in Economic Geography", *Journal of Economic Geography*, vol. 1, pp. 1-4.

ARROW, K.J., CHENERY, H.B., MINHAS, B.S., SOLOW, R.M. (1961), "Capital-Labour Substitution and Economic Efficiency", *The Review of Economics and Statistics*, Vol.43, No.3, August, pp 225-250.

ARROW, Kenneth J.(1997)," Invaluable Goods", *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, No. 2, June, pp. 757-765.

ARROW, Kenneth J.(1998), "What Has Economics to Say about Racial Discrimination?", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, No. 2, Spring, pp. 91-100.

ARTHUR, W. Brian (1996), "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, July-August, pp 100-109.

ARTIS, M.J. (2003), "Reflections on the Optimal Currency Area (OCA) Criteria in the Light of EMU ", *International Journal of Finance and Economics*, 8, pp 297-307.

ARTIS, Mike (2003), "EMU four years on", mimeo

Asad Sayeed, Radhika Balakrishnan (2002) "Why Do Firms Disintegrate? Towards an Understanding of the Firm Level Decision to Sub-Contract and Its Impact on Labor", *CEPA Working Paper* 2002-12, August, at: http://www.newschool.edu/cepa/papers/archive/cepa200212.pdf

ASHEIM, Bjorn (2001)"The Concept of the Firm in Economic Geography", *Economic Geography* document provided by HighBeam Research at http://www.highbeam.com

ASHEIM, Bjorn T. (2000), "The Learning Firm in the Learning Region: Workers Participation as Social Capital", Paper (first draft) to be presented at *DRUID's Summer 2000 Conference*, Rebild, Denmark, June 15-17.

ASKENAZY, Philippe (2003), "Minimum Wage, Exports and Growth", *European Economic Review* 47, pp. 147 – 164.

ATEN, Bettina H. (1997), "Does Space Matter? International Comparisons of the Prices of Tradables and Nontradables", *International Regional Science Review*, Vol.20, Nos.1&2, pp 35-52.

AUDRETSCH, David B., LEHMANN, Erik E., WARNING, Susanne (2003) "University Spillovers: Strategic Location and New Firm Performance", mimeo, December .

AVIAT, Antonin, COEURDACIER, Nicolas (2004), "The Geography of Trade in Goods and Asset Holdings", mimeo, May.

AYRES, Robert U., KNEESE, Allen V. (1969)," Production, Consumption, and Externalities", *The American Economic Review*, Vol. 59, No. 3, June, pp. 282-297

AZOULAY, Pierre (2003) "Agents of Embeddedness", *NBER*, October 29

BACHTLER, John, RAINES, Philip, DOWNES, Ruth (1999) *First Report on Economic and Social Cohesion - Study Area 3: The Impact on Cohesion of EU Enlargement*, European Policies Research Centre, Regional and Industrial Policy Research Paper, Nr. 34, March.

BACHTLER, John, TAYLOR, Sandra (1999), "The New Structural Fund Regulations:Preparing for the New Programmes", IQ-Net Thematic Paper 5(1), IQ NET - "Improving the Quality of the Strucutural Fund Programming through Exchange of Experience", European Policies Research Centre, March.

BACHTLER, John, TAYLOR, Sandra (2003) "The Added Value of Structural Funds. A Regional Perspective" (IQ-Net Report on the Reform of the Structural Funds), IQ NET - "Improving the Quality of the Strucutural Fund Programming through Exchange of Experience", European Policies Research Centre, June.

BACHTLER, John, WISHLADE, Fiona, YUILL, Douglas (2001), "Regional Policy in Europe After enlargement", European Policies Research Centre, European Policy Research Paper Nr. 44, June.

BACHTLER, John, WISHLADE, Fiona, YUILL, Douglas (2003) "Regional Policies After 2006: Complementarity or conflict", European Policies Research Centre, European Policy Research Paper Nr.51, September.

BACHTLER, John, YUILL, Douglas (2001), "Policies and Strategies for Regional Development: A shift in Paradigm?", European Policies Research Centre, Regional and Industrial Policy Research Paper Nr.46, August.

BADE, Franz-Josef, NIEBUHR, Annekatrin, SCHÖNERT, Matthias (2000), "Spatial Structure Change-Evidence and Prospects", HWWA Discussion Paper 87, Hamburg.

BAGWELL, Kyle (2001), " The Economics of Advertising, Introduction", mimeo

BAIER, Scott L., BERGSTRAND Jeffrey H.(2001) "The growth of world trade: tariffs, transport costs, and income similarity"*Journal of International Economics*, 53, pp 1-27.

BAIER, Scott L., BERGSTRAND, Jeffrey H. (2002), "On the Endogeneity of International Trade Flows and Free Trade Agreements", August, mimeo.

BAILY, M., BARTELSMAN, Eric, HALTIWANGER, John (1998), "Downsizing and Productivity Growth: Myth or Reality?", *Small Business Economics*, 8(4): 259-278.

BAILY, Martin N. (2001)"US Economic Performance and the Challenge for Europe", *Speeches, Testimony, Papers*, At: http://www.iie.com/publications/papers/baily0601.htm, 14-Ago-04.

BAILY, Martin N. (2001), "Whither globalization?", *McKinsey on Finance*, Autumn.

BAILY, Martin N. (2003)"The Sources of Economic Growth in OECD Countries: A Review Article", *International Productivity Monitor*, No.7, Fall.

BAILY, Martin N., "Macroeconomic Implications of the New Economy", mimeo.

BAILY, Martin Neil, SOLOW, Robert M. (2001), "International Productivity Comparisons Built from the Firm Level", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.15, Nr 3., Summer, pp 151-172.

BAKER, Judy L., GROSH, Margaret E. (1994)"Measuring the Effects of Geographic Targeting on Poverty Reduction", The World Bank, *Living Standards Measurement Study Working Papers*, WP No. 99, July.

BAKER, Randall (2000), "Challenges to Traditional Concepts of Sovereignty", *Public Administration and Development*, 20, pp 1-15.

BALASSA, Bela (1963), "European Integration: Problems and Issue", *The American Economic Review*, Vol.53, No.2, *(*Papers and Proceedings of the Seventy-Fifth Annual Meeting of the American Economic Association), May, pp 175-184.

BALASSA, Bela (1966), "Tariff Reductions and Trade in Manufacturers among the Industrial Countries", *The American Economic Review*, Vol.56, No.3, June, pp 466-473.

BALASSA, Bela (1969), "Country Size and Trade Patterns: Comment", *The American Economic Review*, Vol.59, No.1, pp 201-204.

BALDWIN, Richard (1987), "Politically Realistic Objective Functions and Trade Policy-Profs and Tarifs", *Economics Letters* 24 , pp 287-290.

BALDWIN, Richard (1989), "Measuring 1992's Medium-term Dynamic Effects", *NBER Working Paper Series*, WP No.3166, November.

BALDWIN, Richard (1990), "Factor Market Barriers are Trade Barriers- Gains from Trade from 1992" *European Economic Review*, 34, pp 831-850.

BALDWIN, Richard (1992), "On the Growth Effects of Import Competition", *NBER Working Paper Series*, WP No.4045, April.

BALDWIN, Richard (1993), "A Domino Theory of Regionalism", *NBER Working Paper Series*, WP No.4465, September.

BALDWIN, Richard (1993), "A Domino Theory of Regionalism", *NBER WP Series*, WP 4465, September.

BALDWIN, Richard (1994), "Towards an Integrated Europe", CEPR, February

BALDWIN, Richard (1995), "The Eastern enlargement of the European Union", *European Economic Review*, 39, pp 474-481.

BALDWIN, Richard (1998), "Agglomeration and Endogenous Capital", *NBER Working Paper Series*, WP No.6459, March.

BALDWIN, Richard (1999), "Agglomeration and endogenous capital", *European Economic Review*, 43, pp 695-703

BALDWIN, Richard (1999), "The Core-Periphery Model with Forward-Looking Expectations", *NBER Working Paper Series*, WP No.6921, February.

BALDWIN, Richard E. (1992), "Measurable Dynamic Gains from Trade", *The Journal of Political Economy*, Vol.100, No.1, February, pp 162-174.

BALDWIN, Richard E. (1995), "A Domino Theory of Regionalism", in R. Baldwin, P.Haarparanta and J. Kianden (eds.), *Expanding Membership of the European Union,* Cambridge University Press, Cambridge.

BALDWIN, Richard E. (1999), "Agglomeration and endogenous capital", *European Economic Review,* 43, pp 253-280

BALDWIN, Richard E. (2001), "Globalization in History: A Geographical Perspective", Comment on Crafts and Venables, Graduate Institute of International Studies, Geneva, December.

BALDWIN, Richard E. (2001), "Core-periphery model with forward-looking expectations", *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 31, pp 21–49.

BALDWIN, Richard E., (1997)"The Causes of Regionalism", *The World Economy*, Vol. 20, No. 7, pp 865-888.

BALDWIN, Richard E., FORSLID, Rikard (1999), "Incremental trade policy and endogenous growth: A *q*-theory approach", *Journal of Economic Dynamics and Control*, 23, pp 797-822.

BALDWIN, Richard E., FORSLID, Rikard (1999), "The Core-Periphery Model and Endogenous Growth: Stabilising and De-Stabilising Integration", *NBER WP Series*, WP 6899, January.

BALDWIN, Richard E., FORSLID, Rikard (2000), "The Core-Periphery Model and Endogenous Growth: Stabilizing and Destabilizing Integration", *Economica*, 67, pp 307-324.

BALDWIN, Richard E., FORSLID, Rikard (2000), "Trade liberalisation and endogenous growth: A *q*-theory approach", *Journal of International Economics*, 50, pp 497-517.

BALDWIN, Richard E., FORSLID, Rikard, HAALAND, Jan I. (1995), "Investment Creation and Investment Diversion: Simulation Analysis of the Single Market Programme", *CEPR Discussion Paper Series*, DP No.1308.

BALDWIN, Richard E., FORSLID, Rikard, HAALAND, Jan I., KNARVIK, Karen H. M. (2000), "EU Integration and Outsiders-A simulation study of industrial location.", CEPR, Discussion Paper 02/2000, February.

BALDWIN, Richard E., FRANCOIS, Joseph F., PORTES, Richard (1997), "EU enlargement -The costs and benefits of eastern enlargement: the impact on the EU and Central Europe", *Economic Policy*, April, pp 127-176.

BALDWIN, Richard E., KRUGMAN Paul (2004), "Agglomeration, integration and tax harmonisation", *European Economic Review*, 48, pp 1-23.

BALDWIN, Richard E., KRUGMAN, Paul (2002), "Agglomeration, integration and tax harmonisation",*NBER WP Series*, WP No.9290, October.

BALDWIN, Richard E., MARTIN Philippe (1999) "Two Waves of Globalisation: Superficial Similarities, Fundamental Differences", *NBER WP Series*, WP No.6904, January.

BALDWIN, Richard E., MARTIN Philippe (2003) "Agglomeration and Regional Growth", CEPR Discussion Paper Series, DP No.3960, July

BALDWIN, Richard E., MARTIN Philippe (2004) "Agglomeration and regional growth" in V. Henderson and J.F. Thisse (ed.) *Handbook of Regional and Urban Economics: Cities and Geography* (draft chapter)

BALDWIN, Richard E., MARTIN, Philippe(1998), "Two Waves of Globalisation:Superficial Similarities, Fundamental Differences" in H. Siebert (ed.) *Globalisation and Labour*, J.C.B. Mohr for Kiel Institute of World Economics, Tubingen, 1999

BALDWIN, Richard E., MARTIN, Philippe, OTTAVIANO, Gianmarco I. P.(2001), "Global Income Divergence, Trade, and Industrialization:TheGeography of Growth Take-Offs", *Journal of Economic Growth*, Vol.6, March, pp 5-37.

BALDWIN, Richard E., OTTAVIANO, Gianmarco I. P.(1998), "Multiproduct multinationals and reciprocal FDI dumping", *NBER WP Series*, WP No.6483, March.

BALDWIN, Richard E., OTTAVIANO, Gianmarco I. P.(2001), "Multiproduct multinationals and reciprocal FDI dumping", *Journal of International Economics*, 54, pp 429-448.

BALDWIN, Richard E., ROBERT-NICOUD, Frederic (2000), "Free trade agreements without delocations", *Canadian Journal of Economics*, Vol.33, No.3, August, pp 766-786.

BALDWIN, Richard E., VENABLES, Anthony J. (1995), "Regional Economic Integration," in G. Grossman and K. Rogoff (eds.) *Handbook of International Economics: Volume III*, , North-Holland.

BALDWIN, Richard, "Trade and Currencies: Two way interactions", March, mimeo.

BALDWIN, Richard, and KRUGMAN, Paul (2000), "Agglomeration, Integration and Tax Harmonization", *CEPR*, Discussion Paper No. 2630, November.

BALDWIN, Richard, BERGLÖF, Erik, GIAVAZZI, Francesco, WIDGRÉN Mika (2000), "EU Reforms for Tomorrow's Europe" *CEPR Discussion Paper Series*, DP No.2623, November

BALDWIN, Richard, FORSLID, R., MARTIN P., ROBERT-NICOUD, F. (2004), "Economic geography", in B.Heijdra and S.Brakman (eds), *The Monopolistic Competition Revolution in Retrospect*, Cambridge University

Press, January.

BALDWIN, Richard, FORSLID, Rikard, MARTIN, OTTAVIANO, Gianmarco (2003), "The core-periphery model: Key features and effects", in Heijdra and Brakman (eds), *The Monopolistic Competition Revolution in Retrospect*, Cambridge University Press, November.

BALDWIN, Richard, FORSLID, Rikard, MARTIN, Philippe, OTTAVIANO, Gianmarco, ROBERT-NICOUD, Frederic (1999), "Regional Policies and Economic Geography" -Draft of a chapter for a book on "Public Policies and Economic Geography".

BALDWIN, Richard, FORSLID, Rikard, MARTIN, Philippe, OTTAVIANO, Gianmarco, ROBERT-NICOUD, Frederic (2003), *Economic Geography and Public Policy*, Princeton University Press, Oxford.

BALDWIN, Richard, MARTIN, Philippe, OTTAVIANO, Gianmarco(1998), "Global Income Divergence Trade and industrialisation:TheGeography of Growth Take-Offs", *IUI Working Paper Series* No. 496, February.

BALDWIN, Richard, VENABLES, Anthony J.(1994), "International Migration, Capital Mobility and Transitional Dynamics", *Economica, New Series*, Vol.61, Issue 243, August, pp 285-300.

BALDWIN, Richard,FORSLID, Rikard (1998), "Trade, Rules and Institutions -Trade and Growth-Any unfinished business?" *European Economic Review*, 42, pp 695-703.

BALDWIN, Robert E.(1955), " Secular Movements in the Terms of Trade", *The American Economic Review*, Vol.45, No.2, Papers and Proceedings of the Sixty-seventh Annual Meeting of the American Economic Association, May, pp 259-269.

BALDWIN, Robert E.(1975), " International Trade and Economic Growth: A Diagrammatic Analysis", *The American Economic Review*, Vol.65, No.1, March, pp 187-193.

BALDWIN, Robert E.(1989), "The political Economy of Trade Policy", *The Journal of Economic Perspective*, Vol.3, No.4, Autumn, pp 119-135.

BALDWIN, Robert E.(1989), "The Stolper-Samuelson Theorem Reconsidered: An Example of Ricardian Dynamic Trade Effects", *NBER Working Paper Series*, WP No.3110, September.

BALDWIN, Robert E.(1992), "Are Economists' Traditional Trade Policy Views Still Valid?",*Journal of Economic LIterature*, Vol.30, No.2, June, pp 804-829.

BALDWIN, Robert E., BALDWIN, Richard E. (1996), "Political economy and trade liberalisation - Alternate approaches to the political economy of endogenous trade liberalization", *European Economic Review*, 40, pp 775-782.

BALL, James (1999), *The European single currency- a bad idea*, New Europe.

BAMFORD, Jim and ERNST, David (2002), "Measuring alliance performance", *McKinsey on Finance*, Autumn.

Banco Central Europeu (2004), Boletim Mensal, Maio.

Banco de Portugal (2002) Boletim de Conjuntura, Junho.

Banco de Portugal (2003), Boletim Económico, Dezembro.

Banco de Portugal (2004) Indicadores de Conjuntura, Janeiro.

BARDHAN, Pranab (1997), "The Nature of Institutional Impediments to Economic Development", Institute of Business and Economic Research - Center for International and Development Economics Research, Paper C96066.

BARNES, Mathew, HASKEL, Jonathan (2000), " Productivity in the 1990s: Evidence from British Plants", November, mimeo.

BARNES, Trevor J. (2000), "Retheorizing Economic Geography: From the Quantitative Revolution to the "Cultural Turn"", mimeo.

BARNEY, Jay (2001), "Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management* 27, pp.: 643–650.

BARNEY, Jay, Wright, Mike, KETCHEN Jr., David J. (2001) "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management* 27, pp.: 625–641.

BARNIER, Michel (2003), "La Politique de cohésion: solidarité et responsabilité", Speech/03/350 in *Conférence des Présidents des régions (Charlemagne)* Bruxelles, Juillet.

BARNIER, Michel (2003), "Les Régions dans la nouvelle Union", Speech/03/355 in *Conférence des Présidents des régions (Charlemagne)* Bruxelles, Juillet.

BARON, David P. (1995), "Integrated Strategy: Market and Non Market Components", *California Management Review*, Vol. 37, Nr. 2, Summer.

BARRET, Gene (2001) "Social Capital, Community, and the Dialectics of Globalization" in *Social capital and Globalization Symposium,* Center of Local and Regional Development,Faeroe Islands, August.SMÁRIT NR. 7/2001, at: http://www.region.fo/Smarit/Smarit_7_2001.pdf (2.Mar.04)

BARRIOS, Salvador, GÖRG, Holger, STROBL, Eric (2000), "Multinational Enterprises and New Trade Theory: Evidence for the Convergence Hypothesis", Centre for Research on Globalisation and Labour Markets (GLM), Research Paper 2000/19.

BARRIOS, Salvador, GÖRG, Holger, STROBL, Eric (2002), "Multinationals' Location Choice, Agglomeration Economies and Public Incentives", draft 9, December.

BARRIOS, Salvador, LUCIO, Juan José de (2002), "Economic Integration and Regional Business Cycles: Evidence from Iberian Regions", Core Discussion Paper 2002/73, December.

BARRIOS, Salvador, STROBL, Eric (2002), "Industry mobility and concentration in the European Union", Documento de trabajo 2002-19, October.at: http://www.fedea.es/hojas/publicaciones.html#Documentos de Trabajo.

BARRIOS, Salvador, STROBL, Eric (2004), "Industry mobility and geographic concentration in the European union", *Economics Letters*, 82,pp. 71–75.

BARRO, Robert J. (1990), "Economic Growth and Convergence Across the United States", *NBER WP Series*, WP 3419, August.

BARRO, Robert J. (1997), "Myopia and Inconsistency in the Neoclassical Growth Model", *NBER WP Series*, WP 6317, December.

BARRO, Robert J. (1998), "Notes on Growth Accounting", *NBER WP Series*, WP 6654, July.

BARRO, Robert J. (1999), "Inequality and Growth in a Panel of Countries", Harvard, June.

BARRO, Robert J. (1999), "Inequality, Growth and Investment", *NBER WP Series*, WP 7038, March.

BARRO, Robert J.(1989), "Economic Growth in a Cross Section of Countries", *NBER WP Series*, WP 3120, September.

BARRO, Robert J., LEE, Jong-Wha (1993), "International Comparisons of Educational Attainment", *NBER WP Series*, WP 4349, April.

BARRO, Robert J., LEE, Jong-Wha(1993), "Loosers and Winners in Economic Growth", *NBER WP Series*, WP 4341, April.

BARRO, Robert J., SALA-I-MARTIN, Xavier (1995), "Technological Diffusion, Convergence And Growth", *NBER WP Series*, WP 5151, June.

BARRO, Robert J., SALA-i-MARTIN, Xavier (1995), *Economic Growth*, N. Gregory Mankiw (Consulting Editor), McGraw-Hill, Advanced Series in Economics, McGraw-Hill Inc.

BARRO, Robert J., SALA-I-MARTIN, Xavier, (1992), "Convergence ", *The Journal of Political Economy*, Vol.100, No.2, April, pp 223-251.

BARRO, Robert J., SALA-I-MARTIN, Xavier, BLANCHARD, Olivier J., HALL, Robert E. (1991), "Convergence Across States and Regions", *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol.1991, No.1, pp 107-182.

BARROS, Pedro, P. (2002), "Productivity convergence: Portugal and the European Union", CEPR, London, February

BARRY, Frank (1997) "Does EMU make sense for Europe?", September, mimeo.

BARRY, Frank, (1999) "Fiscal Policy in EMU", May, mimeo.

BARRY, Frank, CRESPO, Nuno, FONTOURA, M. Paula, EU Enlargement and the Portuguese Economy, ISEG, WP 08/2003/DE, 2003

BARRY, Frank, HANNAN, Aoife, HUDSON, Elaine, KEARNEY, Colm (2003) "Competitiveness Implications for Ireland of EU Enlargement", Paper prepared for delivery to the Statistical and Social Inquiry Society of Ireland, February.

BARTELSMAN, Eric J., DOMS, Mark (2000), "Understanding Productivity: Lessons from Longitudinal Microdata", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVIII, September, 569-594.

BASEVI, Giorgio, OTTAVIANO, Gianmarco I. P. (1999), "The District Goes Global: Export vs FDI", *EUI Working Paper ECO*, No.99/29, June

BASILE, Roberto, CASTELLANI, Davide, ZANFEI, Antonello (2003), "Location choices of multinational firms in Europe: the role of national boundaries and EU policy" , November - (This paper is part of a research project on "The impact of technological innovation and globalization on the performances of the Italian and European economy" funded by the MIUR)

BATTEN, David F. (2001), " Complex landscapes of spacial interaction", *The Annals of Regional Science*, Springer-Verlag.

BAUCHER, Stephen E. (2003), "Introduction to Economic Development; From a planner's Perspective", November, mimeo.

BAUMOL, William J. (1999), "Retrospectives-Say's Law", *Journal of Economic Perspectives*,Vol.13, No.1, Winter, pp. 195–204.

BAUMOL, William J., WOLFF, Edward N. (1986), "Productivity Growth, Convergence, and Welfare: What the Long-Run Data Show", *The American Economic Review*, Vol. 76, No. 5, December, pp. 1072-1085.

BAUMOL, William J., WOLFF, Edward N. (1988), "Productivity Growth, Convergence, and Welfare: Reply", *The American Economic Review*, Vol. 78, No. 5, December, pp. 1155-1159.

BAUMONT, Catherine, ERTUR Cem, GALLO, Julie Le (2001), "The European Regional Convergence Process, 1980-1995:do Spatial Regimes and Spatial Dependence matter?", University of Burgundy, *Economics Working Paper Archive at WUSTL*

BCHIR, Hedi, FONTAGNÉ, Lionel, ZANGHIERI, Paolo (2003), " The Impact of EU Enlargement on Member States: a CGE Approach", *CEPII*, No. 2003 - 10 August.

BCHIR, Mohamed Hedi, FONTAGNÉ, Lionel e ZANGHIERI, Paolo (2003), "Everyone will gain from enlargement won't they?", *La Lettre du CEPII*, Nº 222, April.

BEAL, Brent D., GIMENO, Javier (2002), "Geographic Agglomeration, Knowledge Spillovers and Competitive Evolution", *Academy of Management Journal*, July.

BEAL, Reginald M. (2002) "Competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment?", at: http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/brussels/reginaldbeal.pdf

BEARCE, David H., FISHER, Eric O'N. (2002), "Economic Geography, Trade, and War", *Journal of Conflict Resolution*, Vol.46, No.3, June, pp 365-393.

BEAUDRY, Catherine, SWANN, Peter, BRESCHI, Stefano (1999), "Clusters, innovation and growth: A Comparative study of two European Countries", May.

BEBLO, Miriam, KNAUS, Thomas (2000), "Measuring Income Inequality in Euroland", *Luxembourg Income Study*, WP No. 232, October

BECKER, Gary S., GLAESER, Edward L., MURPHY, Kevin M. (1999), "Population and Economic Growth", *AEA Papers and Proceedings*,Vol.89, No.2, May, pp 145-149.

BEESON, Mark, BELL, Stephen (2002), "Capitalism and the Fate of Nations: Structure, Agency and Institutions in the International Political Economy", forthcoming in PHILIPS, Nicola (ed.), *Globalising IPE*, London, Palgrave.

BEHRENS, K. (2001), " On the emergence of the urban phenomenon", *LATEC Working Paper*, Université de Bourgogne, July

BEHRENS, Kristian (2003), "Agglomeration without trade: how *non-traded* goods shape the space-economy", June, forthcoming in *Journal of Urban Economics*

BEHRENS, Kristian (2004) "Agglomeration without trade: how non-traded goods shape the space-economy", *Journal of Urban Economics*, 55, pp. 68–92.

BEHRENS, Kristian, GAIGNE, Carl, OTTAVIANO, Gianmarco, I. P., THISSE, Jacques-Francois (2003), "Interregional and international trade: Seventy years after Ohlin", November, mimeo

BEHRENS, Kristian, LAMORGESE, Andrea R., OTTAVIANO, Gianmarco, I. P., TABUCHI, Takatoshi (2004), "Testing the home market effect in a multi-country world: The theory", *CEPR Discussion Paper Series*, DP No.4468, April

BEINE, Michel (1998), "L'Union Economique et Monetaire Europeenne a la lumiere de la theorie des zones monetaires optimales: une revue de la literature" Université de Lille II, Aout.

BEIRA, Eduardo J. C. (2002), "Porter, Portugal e a Política", In *Expresso*-Opinião, 20/04/2002.

BELLAK, Christian (2003), "Mind the Gap: How performance gaps between domestic and foreign firms matter for regional policy", Paper prepared for the *Regional Studies Association International Conference*, Pisa, Draft version 2.0.

BELLET, Michel, SOSTHE, Franck (1999), "Anticipations, Institutions and Market Process Theories: A Re-interpretation of Myrdal's Institutionalism", creuset, Université Jean Monnet - Saint-Étienne, Document de Recherche N° 1999 – 2

BELUSSI; F., PILOTTI, L. (2003) "Explaining the existence of different firms' organisational models: from transaction costs (TC) analysis to the capability view (CV). How relations, knowledge, resources and institutions can explain the existing variety of firms (small and large entities and localised production systems)", at: http://www2.polito.it/ricerca/ete/pdf/belussi.pdf

BÉNASSY-QUÉRÉ, Agnés, LAHRÈCHE-RÉVIL, Amina (2001), "L´Elargissement de la Zone Euro", CEPII-*L´Economie Mondiale 2002*, Éditions La Découverte, Collection Repéres, Paris, pp. 66-76.

BEN-DAVID, Dan (1993), " Equalizing Exchange: Trade Liberalization and Income Convergence", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.108, No.3, August, pp 653-679.

BEN-DAVID, Dan (1996), " Trade and Convergence among countries", *Journal of International Economics*,40, pp 279-298.

BEN-DAVID, Dan (1998), "Convergence clubs and subsistence economies", *Journal of Development Economics*,Vol.55, pp 155-171

BEN-DAVID, Dan, PAPELL, David H. (1997), "International Trade and Structural Change", *Journal of International Economics*, 43, pp 513-523

BENKO, Georges, DUNFORD, Mick, LIPIETZ, Alain (1996), "Les districts Industriels Revisités", in B. Pecqueur éd. *Dynamiques Territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan. At: http://lipietz.nwt/article.php3?id_article=372, em 9 de Fevereiro de 2004

BENKO, Georges, LIPIETZ, Alain (1992), "Les Régions qui Gagnent - Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la geographie économique", Économie en Liberté, PUF

BENNET, Jeffrey W., et all., "The Organization VS The Strategy: Solving the Alignment Paradox", *Strategy and Business*, Issue 21.

BENNEWORTH, Paul (1996) *North East Regional Competitiveness Report 1996 - Part 3: National Measures of Competitiveness*, The Competitiveness Project, European Regional Development Fund, CURDS

BENNEWORTH, Paul (1996) *North East Regional Competitiveness Report 1996 - Part 4: Regional Output Indicators*, The Competitiveness Project, European Regional Development Fund, CURDS

BENNEWORTH, Paul (1996) *North East Regional Competitiveness Report 1996 - Part 5: Employment Performance Indicators*, The Competitiveness Project, European Regional Development Fund, CURDS

BENNEWORTH, Paul (1996) *North East Regional Competitiveness Report 1996 - Part 6: Education and Skills Indicator*, The Competitiveness Project, European Regional Development Fund, CURDS

BENNEWORTH, Paul (1996) *North East Regional Competitiveness Report 1996 - Part 7: Research and Development Indicators*, The Competitiveness Project, European Regional Development Fund, CURDS

BENNEWORTH, Paul (1996), *North East Regional Competitiveness Report 1996 - Part 1: Overview and Summary*, The Competitiveness Project, European Regional Development Fund, CURDS

BENNEWORTH, Paul (1996), *North East Regional Competitiveness Report 1996 - Part 2: Comparator Regions*, The Competitiveness Project, European Regional Development Fund, CURDS

BENTIVOGLI, Chiara, PAGANO, Patrizio (1999), "Regional Disparities and Labour Mobility: the Euro-11 versus the USA", *Labour*, 13 (3), pp. 737-760.

BERGER, Suzanne,KURZ, Constanze, STURGEON, Timothy, VOSKAMP, Ulrich,WITTKE Volker (2001), "Globalization, Production Networks, and National Models of Capitalism - On the Possibilities of New Productive Systems and Institutional Diversity in an Enlarging Europe", *Globalization and Production Networks*, SOFI-Mitteilungen Nr. 29, pp 59-72

BERGESTERN, Fred (1996), " Competitive Liberalization and Global Free Trade: A Vision for the Early 21st Century", Institute for International Economics, WP 96-15, at: http://www.iie.com/publications/wp/1996/96-15.htm, em 14 de Agosto de 2004.

BERGESTERN, Fred (1997), "Open Regionalism", Institut for International Economics , WP 97-3, at: http://www.iie.com/publications/wp/1997/97-3.htm, em 14 de Agosto de 2004

BERGESTERN, Fred C., KOCH-WESER, Caio (2004), "The G-2: A New Conceptual Basis and Operating Modality for Transatlantic Economic Relations" in Werner Weidenfeld, Caio Koch-Weser, C. Fred Bergsten, Walther Stützle, and John Hamre (eds.) *From Alliance to Coalitions—The Future of Transatlantic Relations*, Bertelsmann Foundation.

BERGOEING, Rafael, KEHOE, Timothy J., STRAUSS-KAHN,Vanessa, YI, Kei-Mu (2004), " Dissecting International Trade: The Dimensions of National Market Penetration - Why is Manufacturing Trade Rising Even as Manufacturing Output is Falling?" *AEA Papers and Proceedings*, Vol.94, No.2, May, pp 134-138.

BERGSTEN, C. Fred, CLINE, William R. (1976), "Increasing International Economic Interdependence: The Implications for Research", *The American Economic Review*, Vol. 66, No. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-Eighth Annual Meeting of the American Economic Association, May, pp. 155-161

BERNARD, Andrew B., et al.(2000), "Plants and Productivity in International Trade", *NBER WP*, WP 7688, May.

BERNARD, Andrew B., JENSEN, J. Bradford (2001) "Who Dies? International Trade, Market Structure, and Industrial Restructuring", April, V. 2.0, mimeo.

BERNARD, Andrew B., JENSEN, J. Bradford (2002) "The Deaths of Manufacturing Plants", *NBER Working Paper Series*, WP 9026, July.

BERNARD, Andrew B., JONES, Charles I. (1996), "Comparing Apples to Oranges: Productivity Convergence and Measurement Across Industries and Countries", *The American Economic Review*, Vol. 86, No. 5, December, pp. 1216-1238.

BERTOLA, Giuseppe (1993), "Factor Shares and Savings in Endogenous Growth", *The American Economic Review,* Vol. 83, No. 5, December, pp. 1184-1198.

BEST, Michael H., GARNSEY, Elizabeth (1998) EDITH PENROSE (1914-1996), December 11, at: http://www.uml.edu/centers/CIC/pdf/bestpaper2.pdf, Published in *The Economic Journal*, February 1999

BHAGWATI, Jagdish (2001), "Getting to Free Trade: Alternative Approaches and their Theoretical Rationale", EIJS – European Institute of Japanese Studies, Working Paper No. 121, March.

BLADES, Derck, ROBERTS, David (2002), "Measuring the non-observed Economy", *OECD Statistics Brief*, Nº 5, November.

BLAUG, Mark (1998), "The State of Modern Economics - Disturbing Currents in Modern Economics", *Challenge*, May-June

BLIEN, Uwe, WOLF, Katja, "Regional Development of Employment in Eastern Germany. An analysis with an econometric analogue to shift-share techniques", mimeo.

BLS - Bureau of Labor Statistics (1997), "Foreign Labor Statistics", *BLS Handbook of Methods*, April , at: http://stats.bls.gov/hom/homch12.pdf

BLS - Bureau of Labor Statistics (2000), "Comparative Real Gross Domestic Product Per Capita and Per Employed Person - Fourteen Countries, 1960-1998", US Department of Labor, March. At: http://stats.bls.gov/flshome.htm.

BLS - Bureau of Labor Statistics (2002), "International Comparisons of Manufacturing Productivity and Unit Labor Cost Trends, 2001", *BLS News*, Washington D.C., September. At: http://stats.bls.gov

BLS - Bureau of Labor Statistics (2002), "Multifactor Productivity Measures for Three-Digit SIC Manufacturing Industries, 1990-99", US Department of Labor, BLS, January

BODE, Eckhardt et al., European Integration, Regional Structural Change and Cohesion: A survey of Theoretical and Empirical Literature, Workpackage No. 1 - Comprehensive theoretical and methodological framework, ZEI, EU, ?????

BODE, Eckhardt, BRADLEY, John et al (2003) European Integration, Regional Structural Change and Cohesion: A Survey of Theoretical and Empirical Literature, Workpackage No. 1, EURECO,

BODY, Sir Richard (1999), "European Multiple Currencies", *European Business Review*, Vol. 99, Nº 4, pp. 219-221.

BOERI, Tito et al (2002), "Who's Affraid of the big enlargement? Economic and Social Implications of the European Union's Perspective Eastern Expansion", CEPR Policy Paper No. 7, VAITILIGAM, Romesh (ed.), June

BOERI, Tito, BRUECKER, Herbert, CORICELLI, Fabrizio, ROSTOWSKI, Jacek (2003), "Managing Enlargement", Aspen Institute Italia, Paper prepared for the *International Conference Aspen European Dialogue*, Rome, February 28-March 1.

BOHARA, Alok K., GAWANDE, Kishore, SANGUINETTI, Pablo (2001), "Trade Diversion and Declining Tariffs: Evidence from Mercosur", Version: January.

BOLAND, Lawrence (1979), "Knowledge and the Role of Institutions in Economic Theory", *Journal of Economic Issues*, 8, pp. 957-972.

BOLAND, Lawrence (1982), *The Foundations of the Economic Method*, London, Geo. Allen & Unwin.

BOLAND, Lawrence (1986/7), *Methodology for a New Microeconomics: the Critical Foundations*, Boston, Allen & Unwin,

BOLAND, Lawrence (1989/91), *The Methodology of Economic Model Building: Methodology after Samuelson*, London, Routledge.

BOLAND, Lawrence (1990-92), "Understanding the Popperian legacy in Economics", Research in the *History of Economic Thought and Methodology*, 7, pp. 273-84

BOLAND, Lawrence (1992),*The Principles of Economics: Some lies my teacher told me*, London, Routledge.

BOLAND, Lawrence (1994), *Scientific Thinking without scientific method: Two Views of Popper, forthcoming in the New Directions in Economic Methodology*, R. Backhouse, ed. Routledge, pp. 154-172.

BOLAND, Lawrence (2002), "Seven Decades of Economic Methodology: a Popperian Perspective", Paper presented on the *Popper Centenary Conference*, December.

BOLAND, Lawrence A. (1981) "On the futility of criticizing the Neoclassical Maximization Hypothesis", *The American Economic Review*, Vol. 71, Issue 5, December, pp. 1031-1036.

BOLAND, Lawrence, "Critical Realism vs Economic Rhetoric", mimeo.

BOLDRIN, Michele, CANOVA, Fabio (2002), "Regional Policies and EU Enlargement", Draft Paper, September.

BOLLAND, Alex (2002), "Industrial Clusters: Rationale, Identification and Public Policy"

BOLLE, Michael, FAHRHOLZ, Christian, JACOBSEN, Hanns-D., MEYER, Thomas (2001), "New Risks Ahead: The Eastward Enlargement of the Eurozone", *EzonePlus*, Working Paper No. 1, August. At: http://www.ezoneplus.org.

BOLTON, Patrick and XU, Chenggang, (1999), "Ownership and Managerial Competition: Employee, Customer, and Outside Ownership", CID Working Paper No. 20, June.

BOND, Eric W., RIEZMAN, Raymond G., SYROPOULOS Constantinos (2002), "A Strategic and Welfare Theoretic Analysis of Free Trade Areas", Current Version: March.

BOND, Eric W., RIEZMAN, Raymond, SYROPOULOS, Constantinos (1999), "A Theory of Free Trade Areas", First Draft: April, Current Version: November.

BOTTAZZI, Giulio, DOSI, Giovanni, FAGIOLO, Giorgio (2001) "On the Ubiquitous Nature of the Agglomeration Economies and their Diverse Determinants: Some Notes", Laboratory of Economics and Management, Sant'Anna School of Advanced Studies, *WP Series*, October.

BOUBA-OLGA, Olivier, ZIMMERMAN, Jean-Benôit, Modèles et mesures de la proximité, mimeo.

BOUMANS, Marcel (2003) *How to Design Galilean Fall Experiments in Economics*, at: http://www.sfu.ca/philosophy/schulte/804/boumans.pdf (29.Fev.04)

BOWMAN, Bowman's Strategy Clock, at.: http://www.marketingteacher.com/lessons/lesson_bowman.htm, em 18/01/2003

BRAGA, Rubens Lopes (1998), "Expanding Developing Countries' exports in a Global Economy - The Need to emulate the strategies used by transnacional Corporations for International Business Development", UNCTAD, Discussion Paper nº 131, March.

BRAKMAN, S., GARRETSEN, H., SCHRAMM, M. (1999), "The Relevance of modern trade and growth theory for convergence between East and West Germany", October

BRAKMAN, Steven, GARRETSEN, Harry (2003), "Rethinking the 'New' Geographical Economics", *Regional Studies*, Vol. 37.6&7, August/October, pp 637-648.

BRAKMAN, Steven, GARRETSEN, Harry, SCHRAMM, Marc (2000), "Empirical Research in Geographical Economics", Prepared for the Conference *The Monopolistic competition revolution after twenty-five years*, Netherlands, October.

BRAKMAN, Steven, GARRETSEN, Harry, SCHRAMM, Marc (2001), "The Empirical Relevance of the New Economic Geography: Testing for a Spatial Wage Structure in Germany".

BRAKMAN, Steven, GARRETSEN, Harry, SCHRAMM, Marc (2002), "New Economic Geography in Germany: Testing the Helpman-Hanson Model", HWWA Discussion paper 172, Hamburg Institute of International Economics.

BRANDÃO, António, CASTRO, Alberto de, VASCONCELOS, Helder de (1997), "Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia: Caso das Indústrias Têxtil, Vestuário e Calçado", GEPE, DT 5-97, Maio.

BRAZELL, Jeff, DEVINNEY, Timothy M., MIDGLEY, David (2000) Customer Value and Strategic Competence: A Discrete Choice Measurement Approach, Post-Conference Publication, at: http://www.cbm.net/PDF(09072000)/BRAZELL09072000.pdf

BRESSAND, Albert, Strategic Conversations on the euro at the vanguard of global integration, Promethee and Ernst and Young International, ,

BREZIS, Elise S., KRUGMAN, Paul R., TSIDDON, Daniel (1993), Leapfrogging in International Competition: A Theory of Cycles in National Technology Leadership, *American Economic Review*, Vol. 83, No. 5 (Dec): 1211-1219

BREZIS, Elise S., KRUGMAN, Paul, Immigration, Investment and Real Wages, NBER Working Paper Series, Working Paper Nr. 4563, December 1993.

BREZIS, Elise S., KRUGMAN, Paul, Technology and the Life Cycle of Cities, NBER Working Paper Series, Working Paper Nr. 4561, December 1993.

BROWN, Ross (2000) Cluster Dynamics in Theory and Practice with Application to Scotland, Regional and Industrial Policy Research Paper Number 38, European Policies Research Centre, March

BROWN, Steve, Strategic Manufacturing for Competitive Advantage – Transforming Operations from Shop Floor to Strategy, Prentice Hall, Europe, 1996

BRÜLHART, Marius (1995) Industrial Specialisation in the European Union: A Test of the "New Trade Theory", Trinity Economic Paper Series, Technical Paper No. 95/5

BRÜLHART, Marius (2000) Evolving Geographical Concentration of European Manufacturing Industries, Second revised version, December 2000, final version published in Weltwirtschaftliches Archiv, 2001, 137(2), pp. 215-243

BRÜLHART, Marius (2001) Growing Alike or Growing Apart? Industrial specialisation of EU Countries, Paper for UNU/WIDER Project "EMU and Its Impact on europe and Developing Countries", Published in Wyplosz, C. (ed.) "The Impact of MEU on Europe and the Developing Countries", Oxford University Press, 2001

BRÜLHART, Marius, (2000) Evolving Geographical Concentration of European Manufacturing Industries, Second Revised Version, December 2000

BRÜLHART, Marius, Economic Geography, Industry Location and Trade: The Evidence, (prepared for special issue of The World Economy, revised version), October 1998, (published in: The World Economy, vol. 21, 1998)

BRÜLHART, Marius, ELLIOT, Robert J. R. (1998) Adjustement to the European Single market: inferences from intra-industry trade patterns, Journal of Economic Studies, Vol. 25, no. 3, pp. 225-247

BRÜLHART, Marius, TORSTENSSON Johan (1998) Regional Integration, Scale Economies and Industry Location in the European Union, February

BRÜLHART, Marius, TORSTENSSON, Johan, Regional Integration, Scale Economies and Industry Location in the European Union, February 1998.

BRÜLHART, Marius, TRAEGER, Rolf (2003) An Account of Geographic Concentration Patterns in Europe, Version of October 21, 2003

BRYANT, Kevin, WELLS, Alison (eds.) (1998) A New Economic Paradigm? Innovation-based Evolutionary Systems, Department of Industry, Science and Resources Science and Technology Policy Branch, Discussions in Science and Innovation 4, An occasional paper in a series on Australia's research and technology and their utilisation, at: http://www.arts.unsw.edu.au/hps/sts_core_links/coursessubjects/subjects-details/scts_page/evol_future_site/sts_evol_future_subject/sts_evol_future_reader_folder/new_economic_paradigm.pdf

BUCH, Claudia M., Financial Market Integration in the US: Lessons for Europe?, Kiel Working Paper Nº 1004, September 2000

BUCHANAN, James M., Qué Deberian Hacer los Economistas?, (?)

BUCHANAN, James M., YOON, Yong J. (1997) Generalized Increasing Returns, Euler's Theorem and Competitive Equilibrium

BURFISHER, Mary E., The Economics of Regional Integration, Economic Research Service/USDA Regional Trade Agreements and U.S. Agriculture/AER-771. ???

BUSCH, Marc L., REINHARDT, Eric, Industrial Location and Protection: The Political and Economic Geography of U.S. Nontariff Barriers, Updated: October 5, 1998.

BUSEK, Erhard (2003), Cooperação Regional: a pedra de toque da integração europeia,

BUSSE, Matthias, Tariffs, Transport Costs and the WTO Doha Round: The Case of Developing Countries, 2002

BUTLER, Thomas, Building IT Resources in Post-Industrial Organizations: Cases on the Development and Application of IT Competencies, Unpublished Ph.D. Research Thesis. National University of Ireland, University College Cork, at: http://afis.ucc.ie/tbutler/Web%20PhD/Chapter1.PDF

BUTLER, Thomas, Building IT Resources in Post-Industrial Organizations: Cases on the Development and Application of IT Competencies, Unpublished Ph.D. Research Thesis. National University of Ireland, University College Cork, at: http://afis.ucc.ie/tbutler/Web%20PhD/Chapter2.PDF

BUTLER, Thomas, Building IT Resources in Post-Industrial Organizations: Cases on the Development and Application of IT Competencies, Unpublished Ph.D. Research Thesis. National University of Ireland, University College Cork, at: http://afis.ucc.ie/tbutler/Web%20PhD/Chapter3.PDF

BUTLER, Thomas, Building IT Resources in Post-Industrial Organizations: Cases on the Development and Application of IT Competencies, Unpublished Ph.D. Research Thesis. National University of Ireland, University College Cork, at: http://afis.ucc.ie/tbutler/Web%20PhD/Chapter4.PDF

BUTTON, Kenneth J., WEYMAN-JONES, Thomas G. (1992), Ownership Structure, Institutional Organization and Measured X-Efficiency, The American Economic Review, Vol. 82, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1992), pp. 439-445

CABRAL, Francisco Sarsfield, Book Review: A Indústria Portugesa – Especialização Internacional e Competitividade, Isabel Salavisa Lança (org.) et al., Celta Editora, 2000, In Análise Social, Número 157, Vol. XXXV, 2000.

CABRAL, Maria Dolores e SOUSA, Ricardo, Indicadores de Localização, Esoecialização e Diversificação e Análise Shift-Share: uma aplicação às NUT III da Região Norte no período 1986-1998, NIE, WP 13/2001, Universidade do Minho, Novembro 2001

CABRAL, Maria Dolores, União Económica e Monetária Europeia: Condicionantes das Políticas Económicas dos Estados-membros, Documentos de Trabalho, Working Paper Series, Núcleo de Investigação em Políticas Económicas - Universidade do Minho, NIPE WP 6/2000, Dezembro de 2000

CAÉTANO, J., GALEGO, A., VAZ, E., VIEIRA, C., VIEIRA, I. (2002) The Eastward Enlargement of the Eurozone Trade and FDI, Ezoneplus Working paper No. 7, August

CAETANO,José, GALEGO, Aurora, VAZ, E., VIEIRA, Carlos, VIEIRA, Isabel, Trade and Foreign Direct Investment - Survey of Research, EzonePlus - The Eastward Enlargement of the Eurozone, State of the Art Report, Berlin, january 2002

CAGNI, Pascal (2004), "Think Global, Act European", Stategy + Business Magazine No.08/30/04, *Booz Allen Hamilton*

CAINELLI, Giulio, LEONCINI, Riccardo, MONTINI, Anna, The Evolution of regional industrial sectors in Europe, January 16, 2002

CAMERON, Fraser ( ), "External Affairs: An Assessment"

CAMERON, Gavin (2003), "Economic Growth", April

CAMERON, Gavin, PROUDMAN, James and REDDING, Stephen, Productivity Convergence and International Openness, Bank of England, 1997.

CAMPBELL, Andrew, ALEXANDER, Marcus, What's Wrong With Strategy?, HBR, Reprint, Nov-Dec. 1997

CANIËLS, M. C. J., VERSPAGEN, B. (1999) The effects of economic integration on regional growth, na evolutionary model, October

CANIËLS, Marjolein C. J., ROMIJN, Henny A. (2003)What Drives innovativeness in industrial clusters? Transcending the debate, ECIS Working Paper 03.04, Netherlands, February

CANNING, David ( ), "A Database of World Infrastructure Stocks, 1950-95", *Infrastructure and Growth: A Multi-Country Panel Study*, World Bank

CANNON, Edmund (2000), "Economies of Scale and Constant Returns to Capital: A Neglected Early Contribution to the Theory of Economic Growth", *The American Economic Review*, Vol.90, No.1, pp 292-295

CANNON, Edmund S., DEMERY, D., DUCK, Nigel W. (2000) Does Distance Matter for Economic Performance? Evidence from European Regions, December discussion Paper No. 00/509, Department of Economics, University of Bristol

CANOVA, Fabio (2001) Are EU Policies Fostering Growth and Reducing Regional Inequalities?, Els Opuscles del CREI, num. 8, May

CANTWELL, John, PISCITELLO, Lucia (2002) Corporate Diversification, Internationalisation and Location of Technological Activities by MNCs in Europe, at: http://heiwww.unige.ch/conf/75eme/globalization/files/Cantwell.pdf, em 23 de Fevereiro de 2004

CANTWELL, John, PISCITELLO, Lucia, The Role of Spillovers and Externalities in the Location of MNCs' Foreign Innovative Activities. Evidence at the European Regional Level, ???? (Recente >2001)

CAPPELEN, Aadne, CASTELLACCI, Fulvio, FAGERBERG, Jan, VERSPAGEN, Bart (2000) The Impact of Regional Support on Growth and Convergence in the European Union

CAPPELEN, Aadne, FAGERBERG, Jan, VERSPAGEN, Bart (1999) Lack of Regional Convergence, forthcoming as chapter 6 in FAGERBERG, J., GUERRIERI, P. and VERSPAGEN, B. (eds.) (1999) The Economic Challenge for Europe: Adapting to Innovation-based growth, Aldershot: Edward Elgar (forthcoming)

CAPPELEN, Aadne, FAGERBERG, Jan, VERSPAGEN, Bart (2000) Regional Convergence, Clustering and European Policies, Paper presented at the 8th Joseph A. Schumpeter Conference, University of manchester, 28.6-1.7.2000 (This version of July 12, 2000)

CARDOSO, Catarina, SOUKIAZIS, Elias (2003), "What Portugal Can Learn from Ireland? An Empirical Approach Searching for the Sources of Growth", *CEUNEUROP* DT/DP (October) No.19, Coimbra

CARDOSO, Catarina, SOUZIAKIS, Elias (2003), What Portugal can Learn from Ireland? An Empirical Approach searching for the sources of growth, Centro de Estudos da União Europeia(CEUNEUROP), Documento de Trabalho Nº 19, October, Coimbra

CARDOSO, Luís, Gestão Estratégica das Organizações – Ao encontro do 3º milénio, 2ª Edição actualizada e revista, Verbo, 1997

CARDOSO, Márcio Alves, Crescimento só à Custa do Emprego, Diário de Notícias, 25 de Janeiro de 2003, at: http://www.dn.lusomundo.net/noticia.asp, em 29/01/2003

CARDOSO, Teodora (2002), Desafios e Prioridades da Política Económica Portuguesa, 17 de Março de 2002, at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/teodora/ em 8 de Janeiro de 2005

CARDOSO, Teodora (2002), Os Novos Problemas de Competitividade, Apresentação ao Encontro Empresarial POE/BPI: No Reforço da Competitividade, Teatro Camões, Lisboa, 27 de Novembro de 2002

CARDOSO, Teodora (2003), Portugal e a Europa, 12 de Março de 2003, at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/teodora/ em 8 de Janeiro de 2004

CARIAPPA, Cheeyakapuvanda A. () *The Unruly Masses In The Development Of Economic Thought,*Chapter V: Marshall's Grand Scheme Or Battle Plans For The New Era, at: http://www.eco.utexas.edu/facstaff/Cleaver/ChipDissFinalChap5.pdf (29.Fev.04)

CARIAPPA, Chip A. (1996), The Political Origins of the Neoclassical Economics, Dissertation Proposal, April

CARNEIRO, Roberto (Coord.) et al (2002), Avaliação do Impacto da Estratégia Europeia para o Emprego em Portugal - Síntese do Relatório Final, Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento (DEPP), Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST), Fevereiro

CARNEIRO, Roberto (Coord.) et al (2002), Estudo de Avaliação do Impacto da Estratégia Europeia para o Emprego em Portugal - Organização do Mercado de Trabalho, Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento (DEPP), Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST), Primeira Edição

CARRERE, Céline, SCHIFF, Maurice (2004), "On the Geography of Trade: Distance is Alive and Well", *World Bank Policy Research* WP No.3206, February

CARRILHO, Manuel Maria, Portugal tem uma "Política de Entretenimento", TSF Online, 19 de Abril de 2001, 9:32h

CARRINGTON, A. (2002) A Divided Europe? Regional Convergence and neighbourhood spillover effects, University of Bradford, 25 April

CARSON, Carol S. E LALIBERTÉ, Lucie, Manuals on Macroeconomic Statistics: A Stocktaking to Guide Future Work, IMF Working Paper, WP/01/183, IMF, November, 2001

caso inPME, Editora Rei dos Livros, 1998

CASTANIASA, Richard P., HELFAT, Constance E. (2001) The managerial rents model: Theory and empirical analysis, Journal of Management 27, pp.: 661–678

CASTELLS, Manuel (1996, 2000) *The Information Age: Economy, Society and Culture, Volume I - The Rise of the Network Society*, Second Edition, Massachusetts, Blackwell Publishers

CASTELLS, Manuel (1998, 2000) *The Information Age: Economy, Society and Culture, Volume III - End of Millenium*, Second Edition, Massachusetts, Blackwell Publishers

CASTRO, Pedro Fonseca de, Gestores Europeus "arrasam" colegas portugueses (Estudo da Ad Capita International Search e da Cranfield School of Management) In Público, 6/5/2002, at: http://www.sindefer.pt/noticia06052002.htm, em 27/09/2003

CATTAN, Nadine, Redefining Teritories: Functional Regions, OECD Territorial Development Policy Committee, Working Party on Territorial Indicators, January 2002

CAVAILHÈS, Jean, GAIGNÉ, Carl, THISSE, Jacques-François (2004), "Trade Costs Versus Urban Costs Do Jobs Move to the Suburbs or to the Sticks?", February

CAVES, Richard E. (1998), "Industrial Organization and New Findings on the Turnover and Mobility of Firms", *Journal of Economic Literature*, Vol.XXXVI, pp 1947-1982, December

CCE, Industry Competitiveness and Business Services, Report to the Industry Council, Working Document of the Commission Services European Commission, DGIII, Brussels, 1997

CE - Comissão Europeia (2003), Statistics, telematic networks and EDI bulletin, Theme 9 - Research and Development, 2003 Edition

CEIES, Statistics and Economic Globalisation, 22nd CEIES Seminar, Copenhagen, 2 and 3 June 2003

CEPA, The Elasticity of Substitution, at: http://cepa.newschool.edu/het/essays/product/elastic.htm, em 24.07.2003

CEPII, L' Union Européenne et ses Voisins de l' Est et du Sud, La Lettre du CEPII, Nº 162, Novembre 1997

CEPII, National Borders Matter...But Less and Less, La Lettre du CEPII, Nº 207, December 2001

CHA, In-Suk (2001) The Mundialization of Home in the Age of Globalization: Toward a Great Community, *Humanitas Asiatica*, vol.1, no.2 (June).at: http://www.zmk.uni-freiburg.de/Online_Texts/Cha%20In-Suk%202001-Mundialization.pdf (1.Mar.04)º

CHA, In-Suk (2003) Globalization, Mundialization and the Development of the Self, at: http://www.zmk.uni-freiburg.de/Online_Texts/Cha%20In-Suk%202003-Globalization.pdf (1.Mar.04)

CHAKRABARTI, Avik (2004), "Asymmetric adjustment costs in simple general equilibrium models", *European Economic Review*, 48, pp 63-73

CHAMBERLIN, Edward H. (1950), Product Heterogeneity and Public Policy, *The American Economic Review*, Vol. 40, No. 2, Papers and Proceedings of the Sixty-second Annual Meeting of the American Economic Association, 85-92, May

CHAMBERLIN, Edward H., WRIGHT, David McCord, ABRAMSON, Victor, HARRIS, Abram L., GALBRAITH, John Kenneth (1946), "New Frontiers in Economic Trought-Discussion", *The American Economic Review*, Vol.36, No.2, Papers and Proceedings of the Fifty-eighth Annual Meeting of the American Economic Association, pp 139-153, May

CHAMIE, Nick, DeSERRES, Alain and LALONDE, René, OPTIMUM CURRENCY AREAS AND SHOCK ASYMMETRY: A Comparison of Europe and the United States, Working Paper 94-1, Bank of Canada, January 1994.

CHARLES, David, BENNEWORTH, Paul (1999) 1998 Regional Benchmarking Report, The Competitiveness Project, European Regional Development Fund, CURDS, Draft 2.0, 16/3/99

CHECA, Nicolas, MAGUIRE, John and BARNEY, Jonathan, The New World Disorder, HBR, August

2003.

CHEN, Jung (2002) Economic and biological evolution: A non-equilibrium thermodynamic theory, University of Northern British Columbia, Canada, April

CHEN, Xiangming (2003) "Globalization, (Sub)Regional Integration, and Local Transformation in the Asia-Pacific: A Comparative and Synthetic Framework", A paper for the *Regional Workshop on "Sharing Expertise and Experiences in Regional Cooperation",* Asian Development Bank Institute, 9-12 December, 2003, Tokyo, Japan, at: http://www.adbi.org/Forum/Regional_Planning/presentations/Chen_Day2_Word.pdf (2.Mar.04)

CHENG, Leonard K., DINOPOULOS, Elias (1992), Schumpeterian Growth and International Business Cycles, The American Economic Review, Vol. 82, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1992), pp. 409-414

CHENG, Wenli, SACHS, Jeffrey, YANG, Xiaokai (2004), "An Extended Heckscher-Ohlin Model with Transaction Costs and Technological Comparative Advantage", *Economic Theory*, 23, pp 671-688

CHESBROUGH, Henry W. (1999) The Organizational Impact of Technological Change: a Comparative Theory of National Institutional Factors, Industrial and Corporate Change, Vol. 8, No. 3, at: http://www.bbk.ac.uk/manop/man/docs/venturing_chesbe.pdf

CHEVALLIER, Agnés e ÜNAL-KESENCI, Deniz, La productivité des Industries Méditerranéennes, CEPII, Nº 16, Decembre 2001

CHINA, Republic of, Promotional Strategies and Measures, Industrial Development Bureau, MOEA, (?)

CHINITZ, Benjamin (1986), "Regional Growth Patterns: Trends, Prospects, and Policy Implications", *The American Economic Review*, Vol.76, No.2, Papers and Proceedings of the Ninety-Eighth Annual Meeting of the American Economic Association, pp 300-303, May

CHIPMAN, John S. (2000), "Intra-Industry Trade in a Loglinear Model", November

CHOI, Changkyu (2002), " Linder Hypothesis Revisited", *Applied Economics Letters*, 9, pp 601-605

CHORINCAS, Joana, MARQUES, Isabel, RIBEIRO, José Félix. "Clusters" e Politicas de Inovação - Conceitos, Experiências Europeias e Perspectivas de Aplicação a Portugal, Departamento de Prospectiva e Planeamento, Julho de 2001.

CHORINCAS, Joana, Regional Economic Development within European Community. An explanation using clusters analysis, DPP, Volume 8 Nº 2, Lisboa 2002.

CHOUDHRI, Ehsan U. and SCHEMBRI, Lawrence L., Productivity Performance and International Competitiveness: A New Test of an Old Theory, Ottawa, Ontario, May 1998, Revised January 1999.

CHRISTENSEN, Clayton M., RAYNOR, Michael E., Why Hard-Nosed Executives Should Care about Management Theory, Harvard Business Review, September 2003

CHRISTENSEN, Lars (2003) Regional Innovation systems - Regional Growth through development of dynamic innovation systems - a few tentative insights, TCI 030916, Gothenburg

CHUI, Michael, LEVINE, Paul, MURSHED, S. Mansoob, PEARLMAN, Joseph (2002), "North-South Models of Growth and Trade", *Journal of Economic Surveys*, Vol.16, No.2, pp123-165

CICCONE, Antonio, PERI, Giovanni, Human Capital and Externalities in Cities, October 2000

CLARK, Gordon L., FELDMAN, Maryann P., GERTLER, Meric S. (eds.) (2000, 2003) *The Oxford Handbook of Economic Geography*, United States, Oxford University Press

CLARK, Gordon L., PALASKAS, Theo, TRACEY, Paul, TSAMPRA, Maria, Globalization and competitive strategy in Europe's vulnerable regions: firm, industry and country effects in labour-intensive industries, 14.Junho.2002.

Class Notes - Resources in the Resource-Based View

CMVM, BVL, BDP e INTERBOLSA, A Introdução da Moeda Única e o Mercado de Valores Mobiliários, 1997

COASE, Ronald (1998) "The New Institutional Economics", *The American Economic Review*, Vol. 88, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Tenth Annual Meeting of the American Economic Association. (May), pp. 72-74.

COBB, Charles W., DOUGLAS, Paul H. (1928), A Theory of Production, The American Economic Review, Vol. 18, No. 1, Supplement, Papers and Proceedings of the Fortieth Annual Meeting of the American Economic Association (Mar. 1928), pp. 139-165

COHEN, Jeffrey P., PAUL, Catherine J. Morrison (2002) Production Externalities, Integration and Growth: The Case of the European Union "Single Market", February (preliminary version)

COHEN, Stephen S. (1994), "Speaking Freely", *Foreign Affairs*, July/August

COHENDET, Patrick, LLERENA, Patrick (1998) THEORY OF THE FIRM IN AN EVOLUTIONARY PERSPECTIVE: A critical development, Paper to the conference " Competence, Governance and Entrepreneurship", Copenhagen, June 9-11th, Draft 24 April, at: http://www.druid.dk/conferences/summer1998/conf-papers/cohendet.pdf

COHENDET, Patrick, LLERENA, Patrick (2001)A dual theory of the firm between transactions and competences, Paper presented at the ETIC Conference, Strasbourg October 19th –20th, at: http://www.vcharite.univ-mrs.fr/GREQAM/semin/papiers/cohendet.pdf

COLLANDER, David, The Death of Neoclassical Economics, (Middlebury College, Vermont), July 2002, Journal of the History of Economic Thought, Volume 22, Number 2, 2000, pp. 127-143, at: http://www.middlebury.edu/~econ

COLLANDER, David, The Death of Neoclassical Economics, Middlebury College Economics Discussion Paper Nº 02-37, July 2002, at: http://www.middlebury.edu/~econ

COLLINS, Susan M.(1995), Economic Integration: Conflict versus Cohesion, The American Economic Review, Vol. 85, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Seventh Annual Meeting of the American Economic Association, Washington D. C., January 6-8 (May, 1995), pp. 307-311

COLONESCU, Constantin, SCHMITT, Nicolas (2000), "Review of International Economics" Manuscript No.9610, December

COMBES, Pierre-Philippe and OVERMAN, Henry G. (2003) The spatial distribution of economic activities in the European Union, Centre for Economic Performance, October 2003 (This paper is a draft chapter for the forthcoming Handbook of Urban and Regional Economics, Volume 4, Vernon Henderson and Jacques-François Thysse (ed.)

COMBES, Pierre-Philippe and OVERMAN, Henry G., The spatial distribution of economic activities in the European Union, 11th July 2003 (This paper is a draft chapter for the forthcoming Handbook of Urban and Regional Economics, Volume 4, Vernon Henderson and Jacques Thisse (eds.)).

COMBES, Pierre-Philippe, LAFOURCADE, Miren (2001) Transport Costs, Geography, and Regional Inequalities

COMBES, Pierre-Philippe, LAFOURCADE, Miren (2004), "Trade Costs and Regional Disparities in a Model of Economic Geography: Structural Estimation and Predictions for France", February

COMBES, Pierre-Philippe, LAFOURCADE, Miren (2004), "Trade Costs and Regional Disparities in a Model of Economic Geography: Structural Estimation and Predictions for France", February

COMBES, Pierre-Philippe, MAYER, Thierry, THISSE, Jacques-François (2003), "L'oubli de L'espace Dans la Pensée Économique" Chapitre 2. Décembre

COMBES, Pierre-Philippe, MAYER, Thierry, THISSE, Jacques-François (2003), "Modèles de Concurrence Monopolistique" Chapitre 3. Décembre

Comissão das Comunidades Europeias (1999) 1999 Broad Economic Policy Guidelines European Commision - Directorate-General for Economic and financial Affairs, No. 68/1999

Comissão das Comunidades Europeias (2000) 2000 Broad Economic Policy Guidelines European Commision - Directorate-General for Economic and financial Affairs, No. 70/2000

Comissão das Comunidades Europeias (2001) 2001 Broad Economic Policy Guidelines European Commision - Directorate-General for Economic and financial Affairs, No. 72/2001

Comissão das Comunidades Europeias (2002) 2002 Broad Economic Policy Guidelines European Commision - Directorate-General for Economic and financial Affairs, No. 4/2002

Comissão das Comunidades Europeias (2003) Commission Recommendation on the Broad Guidelines of the Economic Policies of the Member States and the Community (for the 2003-2005 period), COM(2003) 170 final, Brussels, 8.4.2003

Comissão das Comunidades Europeias (2003) Creating an enterpreneurial Europe - The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs), SEC(2003) 58, Brussels, 21.2.2003

Comissão das Comunidades Europeias (2003) Final Report of the Expert Group on Enterprise clusters and Networks,European Commission's Enterprise DG

Comissão das Comunidades Europeias (2004) A Comissão fixa as prioridades para relançar a Agenda de Lisboa, IP/04/74, Bruxelas, 21 de Janeiro de 2004

Comissão das Comunidades Europeias (2004) Enterprise Europe, Enterprise policy news and reviews, Published by the European Commission's Enterprise DG, No. 14, January-March 2004

Comissão das Comunidades Europeias (2004) Joint Employment Report 2003/2004, Communication from the Commission to the Council, COM(2004) 24, Brussels, 9 January 2004

Comissão das Comunidades Europeias (2004), Implementation Report - Part II (Country Notes), Information Note to the Commission, ECFIN/392/03-EN, 21 January, Brussels

Comissão das Comunidades Europeias (2004), On the Implementation of the 2003-05 Broad Economic Policy guidelines, Communication from the Commission (presented in accordance with the Article 99(3) of the Ec Treaty), COM(2004) 20 Final, 21 January, Brussels

Comissão das Comunidades Europeias (2004), Report on the Implementation of the Internal Market Strategy (2003-2006), Communication from the Commission to the Council, The European Parliament, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2004) 22 Final, 21 January, Brussels

Comissão das Comunidades Europeias, "Education & Training 2010" The Success of the Lisbon Strategy Hinges on Urgent Reforms, Communication from the Commission, Draft Joint interim report on the implementation of the detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe, Brussels, 11.11.2003

Comissão das Comunidades Europeias, 2001 Innovation Scoreboard, Commission Staff Working Paper, SEC(2001) 1414, Brussels, 14.9.2001

Comissão das Comunidades Europeias, 2003 European Innovation Scoreboard, Commission Staff Working Paper, SEC(2003) 1255, Brussels, 10.11.2003

Comissão das Comunidades Europeias, Anteprojecto de Recomendação da Comissão de [...], que altera a recomendação 96/280/CE relativa à definição de Pequenas e Médias Empresas, Bruxelas, 25.06.2002

Comissão das Comunidades Europeias, Benchmarking Enterprise Policy: Results from the 2001 Scoreboard, Commission Staff Working Document, SEC(2001) 1900, Brussels, 21.11.2001

Comissão das Comunidades Europeias, Benchmarking Enterprise Policy: Results from the 2002 Scoreboard, Commission Staff Working Document, SEC(2002) 1213, Brussels, November 2002

Comissão das Comunidades Europeias, Benchmarking Enterprise Policy: Results from the 2003 Scoreboard, Commission Staff Working Document, SEC(2003) 1278, Brussels, 04.11.2003

Comissão das Comunidades Europeias, Better Environment for Enterprises, Communication from the Commision to the Council and the European Parliament, COM(2002) 610 final, Brussels, 07.11.2002

Comissão das Comunidades Europeias, Construir uma Europa Empresarial: As actividades da União Europeia a favor das pequenas e médias empresas (PME), Relatório da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões, Bruxelas, 01.03.2001.

Comissão das Comunidades Europeias, Creating an Entrepeneurial Europe - The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs), Commission Staff Working Paper, SEC(2003) 58, Brussels, 21.1.2003

Comissão das Comunidades Europeias, European Competitiveness Report 1999, 1999

Comissão das Comunidades Europeias, European Competitiveness Report 2000, SEC (2000) 1823, Brussels, 30.10.2000

Comissão das Comunidades Europeias, European Competitiveness Report 2001, 2001

Comissão das Comunidades Europeias, European Competitiveness Report 2002, SEC(2002) 528, Brussels, 2002

Comissão das Comunidades Europeias, European Competitiveness Report 2003, Commission Staff Working Document, SEC(2003) 1299, Brussels, 12.11.2003

Comissão das Comunidades Europeias, European Spatial Development Perspective (ESDP) - Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union, Informal Council of Ministers Responsible for Spatial Planning, Postdam, May 1999

Comissão das Comunidades Europeias, First Cohesion Report, 1996

Comissão das Comunidades Europeias, Industrial Policy in an Enlarged Europe, Communication from the Commission to the Council, The European Parliament, The Economic and Social Committee of the Regions, COM(2002) 714 final, Brussels, 11.12.2002

Comissão das Comunidades Europeias, La Situation Sociale dans L'Union européenne 2003, 2003

Comissão das Comunidades Europeias, Livro Verde: Espírito Empresarial na Europa, Publicações da DG Empresas, Janeiro 2003

Comissão das Comunidades Europeias, Local Partnership, Clusters and SME Globalisation, Roundtable 2, Issues Paper, Bologna 2000 SME Conference, Business Symposium, June 2000

Comissão das Comunidades Europeias, Melhorar o Enquadramento Empresarial, Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento, Bruxelas, 07.11.2002

Comissão das Comunidades Europeias, Painel Europeu da Inovação 2002, Documento de Trabalho dos Serviços da Comissão, SEC(2002) 1349, Bruxelas, 9/12/2002.

Comissão das Comunidades Europeias, Pensar em Termos de Pequenas Empresas numa Europa em Alargamento, Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu, COM(2003) 26 final, Bruxelas, 21.1.2003

Comissão das Comunidades Europeias, Política Industrial na Europa Alargada, Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões, Bruxelas, 11.12.2002

Comissão das Comunidades Europeias, Primeiro Relatório Intercalar sobre a Coesão Económica e Social, Comunicação da Comissão, Bruxelas, 30.1.2002

Comissão das Comunidades Europeias, Produtividade: a Chave para a competitividade das economias e das empresas europeias, Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento, Bruxelas, 21.05.2002

Comissão das Comunidades Europeias, Quais os Progressos Necessários para uma Política Empresarial ao Serviço da Competitividade da Europa (Documento Interno da Comissão), Bruxelas, 9/11/2000

Comissão das Comunidades Europeias, Quais os Progressos Necessários para uma Política Empresarial ao Serviço da Competitividade da Europa (Documento Interno da Comissão), SEC(2000) 1942, Bruxelas, 9/11/2000

Comissão das Comunidades Europeias, Relatório Sobre a Implementação da Carta Europeia das Pequenas Empresas, Relatório da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu, Bruxelas, 6.2.2002.

Comissão das Comunidades Europeias, Report on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Candidate Countries for Accession to the European Union, Commission Staff Working Paper, SEC(2003) 57, Brussels, 21.1.2003

Comissão das Comunidades Europeias, Second Report on Economic and Social Cohesion, 31.1.2001

Comissão das Comunidades Europeias, Segundo Relatório Intercalar sobre a Coesão Económica e Social, Comunicação da Comissão, Bruxelas, 30.1.2003

Comissão das Comunidades Europeias, Sobre a Acção Concertada com os Estados-membros em matéria de Política Empresarial, Relatório da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões, Bruxelas, 09.11.1999.

Comissão das Comunidades Europeias, Sobre a implementação da Carta Europeia das Pequenas Empresas, Relatório da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu, COM(2003) 21 final, Bruxelas, 21.1.2003

Comissão das Comunidades Europeias, The EU Economy: 1999 Review , Directorate-General for Economic and Financial Affairs, nº 69/1999

Comissão das Comunidades Europeias, The EU Economy: 2000 Review , Directorate-General for Economic and Financial Affairs, nº 71/2000

Comissão das Comunidades Europeias, The EU Economy: 2001 Review - Investing in the Future, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, nº 73/2001

Comissão das Comunidades Europeias, The EU Economy: 2002 Review, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, nº 6/2002

Comissão das Comunidades Europeias, The EU Economy: 2003 Review, ECFIN/391/03-EN, Brussels, 26.11.2003

Comissão Europeia (1998), EU 6th periodic report

Comissão Europeia (2003), The Social Situation in the European Union - 2003

Comissão Europeia (2004) *Building Our Common Future: Policy Challenges and Budgetary Means on The Enlarged Union, 2001-2013,*COM(2004)101

Comissão Europeia, A pocketbook of enterprise policy indicators: How Member States rank in the 2001 enterprise scoreboard - 2001 Edition, Luxembourg 2002

Comissão Europeia, Competitiveness and Benchmarking - A pocketbook of enterprise policy indicators - 2001 edition: How Member States and Candidate Countries rank in the 2001 enterprise scoreboard, 2002

Comissão Europeia, Competitiveness and Benchmarking - A pocketbook of enterprise policy indicators - 2002 edition: How Member States and Candidate Countries rank in the 2002 enterprise scoreboard, 2003

Comissão Europeia, Competitiveness and Benchmarking - European Competitiveness Report 2000, Commission Staff Working Document, SEC(2000) 1823, Brussels, 30/10/2000

Comissão Europeia, Competitiveness and Benchmarking - European Competitiveness Report 2001, Commission Staff Working Document, Brussels, 2001

Comissão Europeia, Competitiveness and Benchmarking - European Competitiveness Report 2002, Commission Staff Working Document, SEC(2002) 528, Brussels, 2002

Comissão Europeia, Competitiveness Innovation and Enterprise Performance - 2001 edition, Brussels, 2001

Comissão Europeia, Competitveness, Innovation and Enterprise Performance, Ocotber 2001 Edition

Comissão Europeia, Conclusões da Presidência, Conselho Europeu de Bruxelas, 16/17 de Outubro de 2003

Comissão Europeia, Directorate-General For Economic and Financial Affairs, Autumn 2003 Economic Forecasts, Press Conference of 29 October 2003, Document to be published as European Economy nº 5/2003

Comissão Europeia, Entreprises Européennes - Faits et Chiffres (Parties 1 a 6), Données 1991-2001, Panorama de L'Union Européenne, Theme 4, Industrie, Commerce et Services, 2003

Comissão Europeia, European Competitveness Report, 1999

Comissão Europeia, European Competitveness Report, 2000

Comissão Europeia, European Competitveness Report, 2001

Comissão Europeia, European Competitveness Report, 2002

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - 2003 European Innovation Scoreboard: Technical Paper No. 1 - Indicators and Definitions, November 11, 2003

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - 2003 European Innovation Scoreboard: Technical Paper No. 2 - Analysis of National Performances, November 20, 2003

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - 2003 European Innovation Scoreboard: Technical Paper No. 3 - Regional Innovation Performances, November 28, 2003

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - 2003 European Innovation Scoreboard: Technical Paper No. 4 - Sectoral Innovation Scoreboards, November 2003

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - 2003 European Innovation Scoreboard: Technical Paper No. 5 - National Innovation System Indicators, October 31, 2003

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - 2003 European Innovation Scoreboard: Technical Paper No. 6 - Methodology Report, November 14, 2003

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - Country Report: Portugal, Covering period September 2002-August 2003

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - Country Report: Portugal, Covering period up to March 2003

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - Country Report: Portugal, October 2002

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - Innovation and SMEs' Programme - Country Report: Portugal, Covering period January 2001 - June 2001

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - Innovation and SMEs' Programme - Country Report: Portugal, Covering period July 2000 - December 2000

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - Innovation and SMEs' Programme - Country Report: Portugal, Covering period May - September 2001

Comissão Europeia, European Trend Chart on Innovation - Innovation and SMEs' Programme - Theme-Specific Country Report: Portugal, Covering period to March 2002

Comissão Europeia, EUROSTAT (2003), 22nd CEIES seminar "Statistics and Economic Globalisation", Copenhagen, 2 and 3 June 2003, Eurostat News, Theme 1 - general Statistics,

Comissão Europeia, EUROSTAT (2003), European Social Statistics - Labour Force survey results 2002 - Data 2002, Detailed Tables, Theme 3 - Population and social Conditions - Detailed Tables, 2003 Edition

Comissão Europeia, EUROSTAT (2003), European Social Statistics - Labour Market policy - Expenditure and participants - Data 2001, Detailed Tables, Theme 3 - Population and social Conditions - Detailed Tables, 2003 Edition

Comissão Europeia, EUROSTAT (2003), Information Society Statistics: Data 1997-2002, Theme 4 - Industry,Trade and Services, 2003 Edition

Comissão Europeia, EUROSTAT (2003), Regions - Nomenclature of Territorial Units for Statistics, NUTS - 2003, Part I, Methods and Nomenclatures, Theme 1 - General Statistics, 2003 Edition

Comissão Europeia, EUROSTAT (2003), Regions - Nomenclature of Territorial Units for Statistics, NUTS - 2003, Part II, Methods and Nomenclatures, Theme 1 - General Statistics, 2003 Edition

Comissão Europeia, EUROSTAT (2003), Regions: Statistical Yearbook 2003, 2003 Edition, Panorama of the European Union, Theme 1 - General Statistics

Comissão Europeia, EUROSTAT (2004), External and Intra-European Union Trade, Monthly Statistics, Detailed Tables, Theme 6 - External Trade, 1/2004

Comissão Europeia, Extracts from Presidency Conclusions on the Lisbon Strategy by Theme, European Councils: Lisbon to Brussels (October 2003), 2003

Comissão Europeia, Extracts from Presidency Conclusions on the Lisbon Strategy by Theme, European Councils: Lisbon to Thessaloniki (June 2003), 2003

Comissão Europeia, La situation sociale dans l'Union Européenne 2003,

Comissão Europeia, Panorama trimestriel des statistiques d'entreprises européennes, Panorama de L'Union Européenne, 2003

Comissão Europeia, Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre o "Segundo relatório intercalar sobre coesão económica e social", (COM(2003) 34 final) (2003/C 234/12), Jornal Oficial da União Europeia, JOL C 234/45 de 30.9.2003

Comissão Europeia, The Competitiveness of European industry 1999 Report, Commission Staff Working Document, Brussels, 1999

Comité das Regiões (2003) Declaração de Leipzig: A futura política de coesão europeia, Leipzig, 118/2003, 6 de Maio

Comité das Regiões (2003) Governação e Simplificação dos Fundos Estruturais após 2006, Relatório de Prospectiva de 2 de Julho, Bruxelas, 15 de Julho de 2003

Committee on Spatial Development, ESDP - European Spatial Development Perspective, Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union, (Agreed at the Informal Council of Ministers responsible for Spatial Planning in Potsdam, May 1999), European Commission, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1999.

COMPETITIVIDADE, Forum para a, A Competitividade da Economia Portuguesa 95, Edições Forum para a Competitividade, 1995

COMPETITIVIDADE, Forum para a, A Competitividade da Economia Portuguesa 95, Edições Forum para a Competitividade, 1996

COMPETITIVIDADE, Forum para a, A Competitividade da Economia Portuguesa 95, Edições Forum para a Competitividade, 1997

COMPETITIVIDADE, Forum para a, A Competitividade da Economia Portuguesa 95, Edições Forum para a Competitividade, 1998

CONCEIÇÃO, Pedro, HEITOR, Manuel et al (2003), Elementos para a definição de um Plano de Acção para Promover a Inovação em Portugal - Diagnóstico e Considerações Prospectivas - Versão Preliminar para Discussão, IN+, Centro de Estudos em Inovação, Tecnologia e Políticas de Desenvolvimento, IST, 24-Jan-03

CONCEIÇÃO, Pedro, HEITOR, Manuel V. (1999) UNIVERSITIES IN THE LEARNING ECONOMY: Balancing Institutional Integrity with Organizational Diversity, Paper revised for Bengt-Aake Lundvall and Daniele Archibugi (eds) From a version prepared for the "European Socio-Economic Research Conference" Brussels, April 28-30, 1999

CONCEIÇÃO, Pedro, Notas sobre a Produtividade em Portugal, in SANTOS, Victor (ed.), Globalização, Políticas Públicas e Competitividade, Celta, 2001-Cap. 8, 2001

Confederation of the Finnish Industry and Employers and Employer's Confederation of Service Industries, The Lisbon Strategy - Finnish National Implementation Report, February 2003

CONLEY, John P., WOODERS, Myrna Holtz (1999), Public Economic Theory, Journal of Public Economic Theory, 1 (1), pp. 1-3

CONLISK, John (1996), "Why Bounded Rationality?", *Journal of Economic Literature*, Vol.XXXIV, pp 669-700, June

CONLISK, John (1996), Why Bounded Rationality?, Journal of Economic Literature, Vol. 34, No. 2 (Jun., 1996), pp. 669-700

CONNOR, Tom (2002), "The Resource-Based View of Strategy and its Value to Practising Managers", *Strategic Change*, 11, pp 307-316, September-October

Conselho da Europa (2003) Conclusões da Presidência - Conselho europeu de Bruxelas, 16/17 de Outubro de 2003

Conselho Europeu (2003), Extracts from presidency conclusions on the Lisbon Strategy by theme - european Councils: Lisbon to Brussels (December 2003)

Conselho Europeu, Balanço da Presidência Portuguesa, SN 2000/01

Conselho Europeu, Conclusões da Presidência - Conselho Europeu de Lisboa, 23-24 de Março de 2000

Conselho Europeu, Conselho Europeu de Santa Maria da Feira, 19 e 20 de Junho de 2000 - Conclusões da Presidência, SN 2000/00

CONSTÂNCIO, Vítor (2003), "Crescimento Económico: Experiência Recente e Perspectivas", *Sessão de Homenagem ao Dr. Silva Lopes*, Maio

CONSTÂNCIO, Vítor (2004), "Factores de Desenvolvimento e Reformas Estruturais- Desenvolvimento Económico Português no espaço Europeu",*Conferência do Banco de Portugal*, Março

CONSTÂNCIO, Vítor (2004), "What kind of policies should the new Member States apply to optimise theis speed of convergence?",*The Brussels Economic Forum*, Banco de Portugal, April

Convenção Europeia (2003) Projecto de Tratado que estabelece uma Constituição para a Europa, Secretariado da Convenção, CONV 850/03, Bruxelas, 18 de Julho de 2003

CONWAY, Cheryl (1999) Networking for Sustainability and Inclusiveness, The Competitiveness Project, European Regional Development Fund, CURDS, Final Draft Copy

COOPER, Russell W., Monopolistic Competition and Macroeconomics: Theory and Quantitative Implications, October 9, 2000

COOPER, William H., Free Trade Agreements: Impact on U.S. Trade and Implications for U.S. Trade Policy, CRS Report for Congress, Received through the CRS Web, April 9, 2002.

COOPERS, Price Waterhouse, New Europe - A Route Map, New Europe, New Challenges, New Opportunities, PWC 2000, at: http://www.pwcglobal.com/neweurope

COOPERS, Price Waterhouse, Waving or Drowning? Four Scenarios for New Europe to 2010, New Europe, New Challenges, New Opportunities, PWC 2000, at: http://www.pwcglobal.com/neweurope

COPELAND, Morris A. (1951) "Institutional Economics and Model Analysis", *The American Economic Review*, Vol. 41, No. 2, Papers and Proceedings of the Sixty-third Annual Meeting of the American Economic Association. (May), pp. 56-65

COPUS, Andrew K. (2000), "Peripherality Concepts and Indicators for Evaluation", Evaluation for Quality Conference, September

CORDEIRO, René A. (??), Avaliações Estratégicas, at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/renecordeiro/ em 8 de Janeiro de 2004

CORINNE, Autant-Bernard, Specialisation, Diversity and Geographical Diffusion of Knowledge, Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2003 on Creating, Sharing and Transferring Knowledge. The Role of Geography, Institutions and Organizations, Copenhagen, June 12-14, 2003, March 2003

CORNELIUS, Peter, Degrees of Variance, European Business Forum asks: Does Europe have a Single Market ten years on?, EBF, 2003

CORNWELL, Christopher M., WÄCHTER, Jens-Uwe, Productivity Convergence and Economic Growth: A Frontier Production Function Approach, ZEI Working Paper B 6, 1999

CORRADO, Carol, SLIFMAN, Lawrence (1999), "The Reliability of Aggregate Statistics - Decomposition of Productivity and Unit Costs", *AEA Papers and Proceedings*, Vol.89, No.2, pp 328-332, May

CORREIA, Isabel, Small firms in Portuguese Manufacturing: Realising the potencial in employment and technical efficiency, Journal of Small Business and enterprise Development, Vol. 8, Nr. 4, 2001

CORTINHAS, Carlos (2000) ptimum Currency Areas: a Survey of Empirical Works

COUP, Philippine e NAYMAN, Lawrence, Structural Funds and Regional Disparities in Europe, La Lettre du CEPII (Centre D´Études Prospectives et D´Informations Internationales), Nº 177, March 1999

CRAFTS, Nicholas (1996), "The First Industrial Revolution: A Guided Tour for Growth Economists", *The America Economic Review*, Vol.86, No.2, Papers and Proceedings of the Hundredth and Eighth Annual Meeting of the American Economic Association San Francisco, pp 197-201, May

CRAFTS, Nicholas (2001), "The Solow Productivity Paradox in Historical Perspective", *ESRC* , November

CRAFTS, Nicholas (2001), NÂO TENHO O PDF CORRESPONDENTE

CRAFTS, Nicholas (2002), "Productivity Growth in the Industrial Revolution: A New Growth Accounting Perspective", *ESRC* , January

CRAFTS, Nicholas (2004), "The World Economy in the 1990s: A Long Run Perspective", *Understanding the 1990s: The Long Run Perspective*, Duke-UNC Conference , March

CRAFTS, Nicholas and VENABLES, Anthony J. (2001), Globalization and Geography: an Historical Perspective, April

CRAFTS, Nicholas and VENABLES, Anthony J., Globalization in History: A Geographical Perspective, Centre for Economic Performance - London School of Economics and Political Science, paper prepared for the NBER conference on 'Globalization in Historical Perspective', submitted October 2001.

CRAFTS, Nicholas F. R. (1996), The first Industrial Revolution: A Guided Tour for Growth Economists, The American Economic Review, Vol. 86, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundredth and Eighth Annual Meeting of the American Economic Association, San Francisco, CA, January 5-7, 1996 (May, 1996), pp. 197-201

CRAFTS, Nicholas, MULATU, Abay (2004), "How Did the Location of Industry Respond to Falling Transport Costs in Britain before World War 1?", *ESRC* WP No.05/04 March

CRAFTS, Nicholas, MULATU, Abay (2004), NÂO TENHO O PDF CORRESPONDENTE

CRAFTS, Nicholas, VENABLES, Anthony J. ( ), "Globalization in History: A Geographical Perspective", *Centre for Economic Performance*, London School of Economics and Political Science

CRAFTS, Nicholas, VENABLES, Anthony J. (2001) Globalization and Geography: an Historical Perspective, London School of Economics and CEPR, April 12

CRESCENZI, Mark J. C. (2002), "Economic Interdependence and Conflict in World Politics"

CROZET, Matthieu, KOENIG-SOUBEYRAN, Pamina, EU Enlargement and industrial relocation within the CEECs,

CRUZ, Eduardo, Planeamento Estratégico – um guia para PME, 3ª Edição, Texto Editora, 1990

CRUZ, Francisco Carballo, RIBEIRO, J. Cadima (2001),, QA Dimensão Política do Planeamento do Desenvolvimento Regional: algumas referências à situação actual em Portugal, at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/cadimaribeiro, em 8 de Janeiro de 2004

CUKROWSKI, Jacek, AKSEN, Ernest (2002), "Perfect Competition and Intra-industry Trade", *Economics Letters*, Vol.78:1, pp 101-108

CUMBERS, Andrew, MACKINNON, Danny, McMASTER, Robert (2002) Institutions, Social Relations and space: the limits to institutionalism in economic geography, (draft), published by the Department of Geography & Topografic Science, University of glasgow, at: http://www.geog.gal.uk/oldpapers/acumbers002.pdf

CUÑADO, Juncal, SANCHEZ-ROBLES, Blanca (2000), "Regional Disparities and Asymmetric Shocks: The case of the Spanish Regions", *ERSA Conference Papers*, August

CUÑAT, Alejandro, PERI, Giovanni (2000), The Italian Mezzogiorno Problem: Technology and Geography, Very Preliminary Version (not for quote), May 26, 2000

CUNHA; Isabel Arriaga e, 25 anos para Portugal chegar à Média Europeia, Público, 26 de Janeiro de 2001, at: http://joral.publico.pt/2001/01/26/Economia/E01.html, em 26/01/2001

DALL'ERBA, Sandy, GALLO, Julie Le (2004), "Regional Convergence and the Impact of European Structural Funds Over 1989-1999: A Spatial Econometric Analysis", February

DAMASKOPOULOS, Panagiotis, RODA, Claudia, NICOLOPOULOU, Katerina (2002) Organizational Capital as a Strategic Field of Corporate Action, INSEAD

DAMIJAN, Joze P., KOSTEVC, Crt, The Impact of European Integration on Adjustment Pattern of Regional Wages in Transition Countries: Testing Competitive Economic Geography Models, Licos Discussion Papers, Discussion Paper 118/2002, LICOS, Centre for Transition Economics, 2002.

DAMIJAN, Jože P., KOSTEVC, Èrt, European Integration and Inter-regional Relocation of Manufacturing: Evidence on Economic Geography in Slovenia, Center for European Integration Studies, Phare ACE Project P98-1117-R, June 2002.

DASCHER, Kristof (2000), Trade, FDI, and Congestion - The small and very open economy, Dublin, April

D'ASPREMONT, Claude, FERREIRA, Rodolph dos Santos, GÉRARD-VARET, Louis-André, On the Dixit-Stiglitz Model of Monopolistic Competition, The American Economic Review, june 1996, 86, 3, ABI/INFORM Global, p. 623

DAVIS, Donald R., (1995), Intra-Industry Trade: A Heckscher;Ohlin-Ricardo Approach, *Journal of International Economics*, 39: 201-226

DAVIS, Donald R., (1997), Critical Evidence on Comparative Advantage? North-North Trade in a Multilateral World, *The Journal of Political Economy*, Volume 105, Issue 5, (October): 1051-1060

DAVIS, Donald R., (1998a), Does European Unemployment Prop up American Wages? National Labor Markets and Global Trade, *American Economic Review*, Vol. 88, No. 3 (Jun): 478-494

DAVIS, Donald R., (1998b), The Home Market, Trade and Industrial Structure, *The American Economic Review*, Volume 88, Issue 5 (Dec.): 1264-1276.

DAVIS, Donald R., (2000), Understanding International Trade Patterns: Advances of the 1990s, Mimeo, Columbia University, at: http:// www.columbia.edu/~drd28/IADB_Article.pdf

DAVIS, Donald R., (2002), Book Review: The Spatial Economy, Cities, Region and International Trade, Masahisa Fujita, Paul R. Krugman, and Anthony J. Venables (Eds.), MIT Press, 1999, *Journal of International Economics* 57 (2002) 247–251

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (1996a), Does Economic Geography Matter For International Specialization ?, *NBER Working Paper Series, NBER Working Paper 5706*, August.

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (1996b), Empirical Tests of the Factor Abundance Theory: What Do They Tell Us?, *Eastern Economic Review*, Fall.

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (1998a), Economic Geography and Regional Production Structure: An Empirical Investigation, *Federal Reserve Board Papers*, New York (March)

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (1998b), Market Access, Economic Geography and Comparative Advantage: An Empirical Assessment, *NBER Working Paper No. 6787*, November

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (1999), Economic Geography and Regional Production Structure: An Empirical Investigation, *European Economic Review*, 43: 379-407

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (2000), International Trade as an "Integrated Equilibrium": New Perspectives, *Empirical Testing of Trade Theories, AEA Papers and Proceedings*, Vol. 90, N0. 2 (May): 150-154, Eastern Economic Review, Fall.

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (2001a), "The factor content of trade", *NBER Working Paper No. 8637*, December, forthcoming in J. Harrigan (ed.), *Handbook of International Trade,*at http://www.columbia.edu/~drd28/Hdbk_Empir.pdf

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (2001b), Do Factor Endowments Matter for North-North Trade?, *NBER Working Paper Series, Working Paper 8516*, October.

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (2001c), Market Size, Linkages, and Pproductivity: a Study of Japanese Regions, *NBER Working Paper Series, Working Paper 8518*, October

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (2001d), What Role for Empirics in International Trade?, *NBER Working Paper Series, Working Paper 8543*, October

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (2002a) A Search for Multiple Equilibria in Urban Industrial Structure by Columbia University, *The Federal Reserve Bank of New York, and NBER*, October, Preliminary.

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (2002b) Bones, Bombs, and Break Points: The Geography of Economic Activity, *The American Economic Review*, Vol. 92 No. 5, pp. 1269-89

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., (2003), Market Access, Economic Geography and Comparative Advantage: An Empirical Test, *Journal of International Economics*, 59: 1-23

DAVIS, Donald R., WEINSTEIN, David E., BRADFORD, Scott C., SHIMPO, Kazushige (1997), Using International and Japanese Regional Data to Determine When the Factor Abundance Theory of Trade Works, *American Economic Review*, Vol. 87, No. 3 (Jun): 421-446

De GRAUWE, Paul, The Challenge of the Enlargement of Euroland, HM Treasury, November 2002, pp 63-72

De GROOT, Henri, van SCHAIK, Ton, Convergence Clubs and Endogenous Growth: A note, February 18, 2003

De la FUENTE, Angel (2002), Convergence Accross Countries and Regions: theory and empirics, Instituto de Análisis Económico (CSIC), November

De LONG, J. Bradford (1988), Productivity Growth, Convergence, and Welfare: Comment, The American Economic Review, Vol. 78, No. 5 (Dec. 1988), pp. 1138-1154

DEE, Philippa, GALI, Jyothi (2003), The trade and investment effects of preferential trading arrangements, Paper prepared for the Fourteenth Annual NBER-East Asian Seminar in Economics, Taipei, 5-7 September 2003, July 2003

DELIKTAS; Ertugrul, BALCILAR, Mehmet (2002), A Comparative Analysis of Productivity Growth, Catch-up and convergence in Transition economies, Papaer Presented at the 6th METU Conference on Economics, Ankara, September 12

DERMINE, Jean, European Capital Markets with a Single Currency, What do we Learn?, HM Treasury, November 2002, pp 73-84

DeROSA, Dean A., Regional Integration Arrangements: Static Economic Theory, Quantitative Findings, and Policy Guidelines, (Background paper for a World Bank Policy Research Report entitled Regionalism and Development, prepared under short-term contract for the International Trade Division of the World Bank), ADR International, Ltd., Virginia 22046 U.S.A.,Revised August 17, 1998.

DESBIENS, Caroline, Geographic Economics – L´ École Française, Environment and Planning D: Society and Space 2002, volume 20, pages 1 – 25.

DEWHURST, John (2003), An Empirical Investigation of the Relationship between Regional Growth and Structural Change, Dundee discussion Papers in Economics, WP N0. 142, March

DEWHURST, John, McCANN, Philip, SPECIALISATION AND REGIONAL SIZE, 1/28/03.

DGDR - Direcção Geral do Desenvolvimento Regional, Direccion General de Fondos Comunitarios Y financiación Territorial (2001), Documento Único de Programação INTERREG III 2000-2006, Cooperação Transfronteiriça Portugal-Espanha, Dezembro

DGEP - Ministério da Economia, Portugal 2010: Acelerar o Crescimento da Produtividade - Síntese de Conclusões, Setembro de 2003

DGEP, Prémio Nobel da Economia 2002, DGEP, Destaque Outubro/2002/nº 152, at: http://www.dgep.pt, em 19/11/2002

DÍAZ, Cecilia Pérez (2002), "Convergencia-Divergencia regional en Chile: Posibles Causas y Efectos", División de Palnificación Regional - MIDEPLAN, Gobierno de Chile, Ministerio de Planificación y Cooperación, Julio

DICKEN, Peter (1994) Global-Local Tensions: Firms and States in the Global Space-Economy, Economic Geography, Vol. 70, Issue 2, Apr., pp. 101-128

DIEWERT, W. Erwin (2001) Productivity Growth and the Role of Government, Department of Economics, University of British Columbia, Vancouver, Discussion Paper No.: 01-13, April

DIMITROVA, Anna (2002) *Challenging Globalization - The comtemporary Sociological debate about globalization: A theoretical approach*, M. A. Dissertation in Advanced European and International Studies, Centre International de Formation Européenne - Institut European des Hautes Etudes Internationales, 2001-2002 Academic Year, June

DINC, Mustafa (???) Local and Regional Economic analysis Tools: Shift-share, Location Quotient and Economic Base Models, Class Notes

DINHEIRO DIGITAL, De acordo com o estudo da McKinsey para o Governo PortuguÊs, Economia Portuguesa pode crescer 30% até 2010 se eliminar barreiras à produtividade, pág. 6, 16.Set.03, at. http://www.agenciafinanceira.com

DINLERSOZ, Emin M. (2004), "Cities and the Organization of Manufacturing", *Regional Science and Urban Economics*, 34, pp 71-100

DISDIER, Anne-Célia, MAYER, Thierry, How Different is Eastern Europe? Structure and Determinants of Location Choices by French firms in Eastern and Western Europe, CEPII, WP Nº 2003, September 13, 2003

Diversos (2001), Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 7, Number 1, 133 pages

Diversos (2002), Desenvolvimento Económico Português no Espaço Europeu: Determinantes e Políticas, Banco de Portugal, 24 e 25 de Maio

Diversos (2003), Determinants of Growth and Business Cycles: Theory, Empirical Evidence and Policy Implications, INFER Annual Conference 2003, September 5/6, Germany

Diversos (2003), Homo Economicus, Várias Fontes da Internet

DIVERSOS, A Moeda Única na Reinvenção da Europa, NOTAS ECONÒMICAS, Revista da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Nº 10, Junho de 1998

DIXIT, Avinash (1993), In Honor of Paul Krugman: Winner of the John Bates Clark Medal, The Journal of Economic Perspective, Vol. 7, No. 2, 173-188, Spring 1993

DIXIT, Avinash (2003) Clubs with Entrapment, The American Economic Review, VOL. 93 NO. 5, December, pp.: 1824-1829

DIXIT, Avinash K., STIGLITZ, Joseph E. (1977), Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity, The American Economic Review, Vol. 67, No. 3 , 297-308, (Jun. 1977)

DIXIT, Avinash, Some Reflections on Theories and Applications of Monopolistic Competition, Princeton University, November 6, 2000

DÖHRN, Roland (Coord.) et al., The Impact of Trade and FDI on Cohesion (Preparation of the "Second Cohesion Report"), RWI; Essen, April 2001

DOLLAR, David, Globalization, Inequality, and Poverty Since 1980, Development Research Group, World Bank, November 2001

DOMBEY, Daniel, Expansion Forces EU's Heart to leap eastwards, Financial Times, January 10, 2003, at http://www.financialtimes.uk

DORRUCI, Ettore, FIRPO, Stefano et al (2002) European Integration: What Lessons for other regions: the case of Latin America, ECB Working Paper Series, Working Paper no. 185, October

DOUGHERTY, Chrys, ORGENSON, Dale W. (1996), International Comparisons of the Sources of Economic Growth, The American Economic Review, Vol. 86, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundredth and Eighth Annual Meeting of the American Economic Association, San Francisco, CA, January 5-7, 1996 (May, 1996), pp. 25-29

DOWRICK, Steve, QUIGGIN, John (1997), True Measures of GDP and Convergence, The American Economic Review, Vol. 87, No. 1 (Mar., 1997), pp. 41-64

DOWRICK, Steve, ROGERS, Mark (2001), "Classical and Technological Convergence: Beyond the Solow-Swan Growth Model", March

DOZ, Yves and WILLIAMSON, Peter, Turning Industry Convergence to your advantage, European Business Forum, 2000 (?)

DPP - Departamento de Prospectiva e Planeamento, Portugal no Contexto da EU: Dinâmica de Convergência, DPP, Ministério do Planeamento, Documento de Trabalho, Dezembro de 1999

DPP - Departamento de Prospectiva e Planeamento, Portugal PIDDAC 2004 - Regionalização, DPP, Ministério das Finanças, 2003

DPP - Departamento de Prospectiva e Planeamento, Portugal, o Litoral e a Globalização, DPP, Ministério das Finanças, Outubro de 2003

DPP (2003), O Investimento Português no Estrangeiro - Brasil, Prospectiva e Planeamento, Vol. 9 - nº especial

DPP (2003), QCA III Impacto Macrtoeconómico - Avaliação Intercalar - Relatório Final, Lisboa, Setembro de 2003

DPP (2003), QCA III Princípio da Adicionalidade - Avaliação Intercalar, Lisboa, Setembro de 2003

DRACHE, Daniel (1999), Globalization: Is There Anything to Fear?, CSGR Working Paper No. 23/99, February

DRACHE, Daniel (1999), The Return of the Public Domain After the Triumph of Markets: Revisiting the Most Basic of fundamentals, Jornal Carta Internacional, ano VII, nº 74, São Paulo, pp. 1-20

DRUCKER, Peter F., A Gestão numa época de grande mudança, Difusão Cultural, 1996

DRUCKER, Peter F., Gerindo para o Futuro, Difusão Cultural, 1992

DRUCKER, Peter F., The New Productivity Challenge, HBR, Nov-Dec. 1991

DUARTE, Adelaide, Crescimento e Flutuações - Definição e medição do ciclo económico, Apontamentos de Crescimento e Flutuações, 1999/2000.

DUARTE, António Portugal, O Processo Desinflacionista Português: Análise de Alguns Custos e Benefícios, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Grupo de Estudos Monetários e Financeiros (GEMF), nº 1, 2002, at: http://www4.fe.uc.pt/gemf/.

DUBARLE, Patrick (2002) Learning as a tool for regional development. The case of Central and Eastern European Countries, Paper presented at the International Seminar Education and the future. Knowledge, education and territorial development in Central and Eastern European Countries (Trieste, 8th – 9th November 2002), at: http://www.maritain.org/nuovo/Resources/learning%20regions%202002.pdf

DUCH, Emiliano (2003) Business analysis for Clusters, Building Competitive Business Clusters, Götenborg, 16 September

DULBECCO, Phillippe, GARROUSTE, Pierre (1999) Towards an Austrian Theory of the Firm, Review of Austrian Economics, 12, pp. 43–64

DUMAIS, Guy, ELLISON, Glenn, GLAESER, Edward L. (1997) Geographic Concentration as a dynamic process, October

DUNFORD, Michael (2001) Italian Regional Evolutions, ESRC "ONE EUROPE OR SEVERAL?" PROGRAMME Working Papers, WP 35/01

DUNFORD, Michael, LOURI, Helen, ROSENSTOCK, Manfred (2000) Competition, Competitiveness, and Enterprise Policies, Ch 4, pp. 109-146

DUNFORD, Mick (2004) Theorising regional economic performance and the changing territorial division of labour

DUNN, Stephen P. (2001) Towards a Post Keynesian Theory of the Multinational Corporation: Some Galbraithian Insights, Number 2001.01, at: http://www.staffs.ac.uk/schools/business/economics/papers/ec2001-01.pdf

DUPUCH, Sébastien, JENNEQUIN, Hugues (2001) Intégration régionale et géographie économique européenne: quelques rèsultats empiriques, CEPN CNRS-UMR 71-15, Université Paris Nord

DUTT, Amitava Krishna (2003) JOAN ROBINSON, HISTORY AND EQUILIBRIUM, Department of Economics and Policy Studies, Faculty of Economics, University of Notre Dame, USA, September

DUTTA, Jayasri, SEABRIGHT, Paul, Competition and the Spread of Knowledge in Economic Growth, 20 April

EATON, B. Curtis, ESWARAN, Mukesh (2001), The Evolution of Competitiom, August 2000, Revised September 2001

ECB, Blue Book on Payment and Securities Settlement Systems in the european Union - Addendum Incorporating 2001 Figures, September 2003

ECB, Target Annual Report 2002

Economic Policy Committee, Budgetary challenges posed by ageing population: the impact on public spending on education, EPC/ECFIN/435 final, Brussels, 22 October 2003

Economic Policy Committee, The impact of ageing populations on public finances: overview of analysis carried out at EU level and proposals for a future work programme, EPC/ECFIN/435/03 final, Brussels, 22 October 2003

ECONÓMICA, Vida, Programa Infante Promove Reflexão Estratégica nas Empresas, Vida Económica, 18-24 Setembro 1998

ECONÓMICO, Semanário (2000), 1500 Maiores PME, *Semanário Económico*, Nº ???, ?? de Novembro

ECONÓMICO, Semanário (2001), 1500 Maiores PME: as PME Nacionais; Conceitos, Perspectivas e Rankings 2001/2002, *Semanário Económico*, Nº 777, 20 de Novembro

EDERVEEN, Sjef, GORTER, Joeri, de MOOIJ, Ruud and NAHUIS, Richard (2002) Funds and Games - The Economics of European Cohesion Policy, CPB Netherlands' Bureau for Economic Policy Analysis, April

EDERVEEN, Sjef, GORTER, Joeri, de MOOIJ, Ruud and NAHUIS, Richard, Funds and Games - The Economics of European Cohesion Policy, CPB Netherlands' Bureau for Economic Policy Analysis, April 2002.

EDMONDS, Timothy et al(2000), Regional Competitiveness & The role of the Knowledge Economy, House of Commons Library, Research Paper 00/73, 27 July 2000

EFN - European Forecasting Network, EFN Report on the Euro Area Outlook - Autumn 2003, EFN, September 22, 2003

EGGER, Peter and PFAFFERMAYR, Michael, Foreign Direct Investment and European Integration in the 90´s, University of Innsbruck, Working Papers in Economics, 2002/2.

EGGER, Peter, PFAFFERMAYR, Michael (2002), The Pure Effects of European Integration on Intra-EU Core and Periphery Trade, January 28, 2002

EIB - European Investment Bank (1998), International Financial Institutions in the 21st century, EIB Papers, Volume 3, No. 2, pp. 1 - 139

EIB - European Investment Bank (1999), The 1999 EIB Prize, EIB Papers, Volume 4, No. 2, pp. 1 - 190

EIB - European Investment Bank (2000), Regional convergence in europe: theory and Empirical Evidence, EIB Papers, Volume 5, No. 2, pp. 1 - 106

EIB - European Investment Bank (2000), Regional Development in Europe: An Assessment of policy strategies, EIB Papers, Volume 5, No. 1, pp. 1 - 150

EICHENGREEN, Barry, FRIEDEN, Jeffry A., The Political Economy of European Monetary Unification: Na Analytical Introduction, 17, from EICHENGREEN, B. And FRIEDEN, J., The Political Economy of European Monetary Unification, 1994, Westview Press, 1994.

EICHENGREEN, Barry, GHIRONI, Fabio (2001) EMU and Enlargement, May

EICHENGREEN, Barry, GHIRONI, Fabio, European Monetary Unification and International Cooperation, Institute of Business and Economic Research - Center for International and Development Economics Research, Paper C97091, 1997

EICHENGREEN, Barry, Reflections on the Coherence of the Euro Area, HM Treasury, September 2002, pp 85-88

EICHENGREEN; Barry, BAYOUMI, Tamim, Ever Closer to Heaven? An Optimum-Currency-Area Index for European Countries, Institute of Business and Economic Research - Center for International and Development Economics Research, Paper C96078, 1996

EICHENGREEN; Barry, EMU: An Outsider's Perspective, Institute of Business and Economic Research - Center for International and Development Economics Research, Paper C96079, 1996

EISENHARDT, Kathleen M. And SULL, Donald N., Strategy as Simple Rules, HBR On Point, January 2001

ELIASSON, Christian, WIKLUND, Johan, DAVIDSSON, Per (2003) Entrepreneurial Management And Schumpeterian Resource Recombinations, 2002 Babson College. Last Updated March 2003.

ELIZONDO, Raul Livas, KRUGMAN, Paul, Trade Policy and the Third World Metropolis, NBER Working Paper Series, Working Paper Nr. 4238, December 1992.

ELLISON, Glenn, GLAESER, Edward L. (1994) Geographic concentration in US Manufacturing Industries: a dartboard Approach, NBER Working Paper Series, WP no. 4840, August

ELMSLIE, Bruce Truitt (1995), Retrospectives: The Convergence Debate Between David Hume and Josiah Tucker, The Journal of Economic Perspectives, Vol. 9, No. 4 (Autumn, 1995), pp. 207-216

ELMSLIE, Bruce, VIEIRA, Flávio, A Primer on Technology Gap Theory and Empirics, January 2, 1997.

EPIFANI, Paolo (2001) Heckscher-Ohlin and Agglomeration, CESPRI, WP no. 126, December

ERICSON, Richard E., Topics on Microeconomics: Production and Markets, April 1999

ESTÊVÃO, Julieta, A Especialização Industrial da Europa, GEPE.

ESTEVE, Alejandro Escribá, BOULARD, Martina Menguzzato, PEINADO, Luz Sanchez (2003) Influencia de las Características de las Empresas sobre el uso de la cooperación, Área Temática: Redes de Cooperación entre Empresas, ACEDE'03

ESTEVES, José Poças (2004), Questionário: A sua Empresa tem Condições para Iniciar um Projecto de Transformação com sucesso, Estratégia e Competitividade, em: http://www.ordemdoseconomistas.pt/pocasesteves/ em 8 de Janeiro de 2004

ETHIER, Wilfred J., Dixit-Stiglitz, Trade and Growth, First version: October 16, 2000, This printing: November 14, 2000

ETHIER, Wilfred J., Dixit-Stiglitz, Trade and Growth, First version: October 16, 2000, This printing: November 14, 2000

EU Enlargement Monitor (2003) Central and Eastern Europe, Deutsche Bank Research, No. 10, January 20, 2003

Euro Explicado – Os Mercados e a União Monetária, Edição Reuters – Vida Económica, 1ª Edição, Maio de 1998

EUROBAROMETER (2003) Eurobarometer 60 - Public Opinion in the European Union, Fieldwork October - November 2003, Publication: December 2003, First Results, Autumn 2003

EUROBAROMETER (2003) Eurobarometer 60.1 - Public Opinion in the European Union, Autumn 2003, National Report - Portugal

European Commission (2000), "Europe's Position in Quality Competition - Background Report for "the European Competitiveness Report 2000"", AIGINGER, Karl, Austrian Institute of Economic Research WIFO, September

EUROPEAN Communities, SMEs in Europe: Competitiveness, innovation and the knowledge driven society, 1996-2001, Luxembourg office for official Publications of the European Communities, 2002.

European Economic and Social Committee (2003) The New Shape of Enlargement

EUROSTAT (2003), First Estimates for the third quarter of 2003 - EU15 current account surplus 26.4 bn euro, Euro-indicators news release - 143/2003 - 12 December

EUROSTAT, 100 Basic Indicators from EUROSTAT Yearbook 2001 (1989-1999), 2000

EUROSTAT, Entreprises Européennes 2003 - Un portrait statistique des activités industrielles et de services dans l'EU, Eurostat communiqué de presse 136/2003 - 26 novembre 2003

EUROSTAT, Eurostat Yearbook 2003 (Cpítulos 1, 2 3, 4 e Anexos)

EUROSTAT, Euro-zone labour costs up by 2,9% - second quarter 2003 compared to second quarter 2002, Euro-indicators news release 111/2003, 19 September 2003

EUROSTAT, GDP in the World 2002, Statistics in Focus, Economy and Finance, Theme 2 62/2003, 2003

EUROSTAT, Key Data on Education in the European Union - 2002, 2003

EUROSTAT, Le chômage dans l'EU et les Pays en passe d'adhérer, Eurostat communiqué de presse 131/2003 - 17 novembre 2003

EUROSTAT, The Transport Equipment Industries in the EU, Statistics in Focus, Theme 4-28/2003, June 2003

EVANS, Carolyn L. (2003), The Economic Significance of National Border Effects, The American Economic Review, Vol. 93, No. 4, pp. 1291-1312, September 2003

EVANS, J. M., LIPPOLDT, D. C., MARIANNA, P., Trends in Working Hours in OECD Countries, Labour Market and Social Policy Occasional Papers Nº 45, OECD, 2001

EVANS, Philip, Strategic Planning Change Focus, Journal of Business Strategy, November/December 2000, Vol. 21, Nº 6.

EVANS, Philip, The End of the Endgame?, Journal of Business Strategy, November-December 2000, Vol. 21, Number 6

EXPRESSO (2001), As 1000 Maiores, *Jornal Expresso*, Nº 1512, 20 de Outubro

EXPRESSO, Congresso de Economia em 2002 - Solow e Amartya Sem em Lisboa, Expresso-Economia, 2/6/2001, extraído da internet em 27/09/2003

EXPRESSO, Maratona a Três Meses, Expresso - 2º Caderno, Edição 1613, 27/09/2003

EXPRESSO, Política Prejudica Empresas (Abril), , Expresso-Economia, 16/6/2001, extraído da internet em 27/09/2003

EZCURRA, Roberto, PASCUAL, Pedro, RAPÚN, Manuel (2002) Disparidades Espaciales en Productividad y Estructura Sectorial de las Regiones Europeas, Universidad Pública de Navarra

FABER, Gerrit, Free Trade Areas as a Model for Future EU-ACP Relations, Communication made at ECSA Sixth Biennial Internacional Conference, June 2-5 1999, Pittsburgh, Pennsylvania.

FACCHINI, Giovanni, WILLMANN, Gerald (1999), Pareto Gains From Trade, September 24

FAGERBERG, Jan (2003) Innovation: A Guide to the Literature, TEARI working paper no. 1, October

FAHY, John, SMITHEE, Alan (1999) Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, Academy of Marketing Science Review, Volume 1999 no.10 Available: http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf

FAIÑA, J. Andrés, LÓPEZ-RODRIGUEZ, Jusús (2003), Gravity Models and the Distance Effect for Determining Regional Income in the European Union, XXIX Reunión de Estudios Regionales, Competitividad regional en la UE ampliada, Santander, 27 y 28 de Noviembre de 2003

FALKENBERG, Joyce, Strategy: from prescriptions to prepositions, European Business Forum, 2002 (?)

FARARO, Thomas J. (2000), Theoretical Sociology in the 20th Century, Prepared for a Festschrift in Honor of Linton C. Freeman, Vancouver, B. C., April 16, 2000, Revised April 21, 2000

FÄRE, Rolf, GROSSKOPF, Shawna, Measuring Productivity: A comment, International journal of Operations & Production Management, Vol, 14, Nº 9, 1994, pp. 83-88

FARIA, João R., LÉON-LEDESMA, Miguel (2000), "Testing the Balassa-Samuelson effect: Implications for Growth and PPP", September, mimeo

FARIA, João Ricardo, LEÓN-LEDESMA, Miguel (2003), Cultural Heritage and Growth

FARINHA, Jorge (2003), "Corporate Governance: A Review of the Literature", *CETE - Centro de Estudos de Economia Industrial, do Trabalho e da Empresa*, DP 2003-06, November

FATÁS, Antonio, The Benefits and Costs of Creating a European Fiscal Federation, HM Treasury, October 2002, pp 89-92

FAUSTINO, Horácio Crespo, O Paradoxo de Leontieff no Quadro das Várias Teorias do Comércio Internacional, baseado num trabalho publicado pelo Centro de Estudos e Documentação Europeia, DT Nº 1, Março de 1990

FAYOLLE, Jacky, LÉCUYER, Anne (2001), Regional Growth, National Context and the European Structural Funds: an empirical appraisal, December

FEE EuroNewsLetter - April 2000

FEENSTRA, Advanced International Trade, Chapter 6: Gains from Trade and Regional Agreements,

FEENSTRA, Robert C. And ROSE, Andrew K., Putting Things in Order: Trade Dynamics and Product Cycles, November 12, 1999

FEENSTRA, Robert C., Advanced International Trade: Theory and Evidence, University of California, Davis, and National Bureau of Economic Research, August 2002.

FEENSTRA, Robert C., HUANG, Deng-Shing, HAMILTON, Gary G., A Market-Power Based Model of Business Groups, Revised, August 2002, (Forthcoming, Journal of Economic Behavior and Organization).

FEENSTRA, Robert C., Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy, Forthcoming, Journal of Economic Perspectives, Revised, April 1998.

FEENSTRA, Robert C., MARKUSEN, James A., and ROSE, Andrew K., Using The Gravity Equation To Differentiate Among Alternative Theories Of Trade, August 3, 1999.

FEENSTRA, Robert C., MARKUSEN, James A., ROSE, Andrew K., Understanding the Home Market Effect and the Gravity Equation: The role of Differentiating Goods, NBER WP Series, WP 6804, November 1998

FEENSTRA, Robert C., MARKUSEN, James A., ROSE, Andrew K., Understanding the Home Market Effect and the Gravity Equation: The Role of Differentiating Goods, October 21, 1998, Preliminary Version.

FELDSTEIN, Martin (1996), How Big Should Government Be?, NBER Working Papers, WP No. 5868, December

FELDSTEIN, Martin (1997), EMU and International Conflict, Foreign Affairs, Vol. 76, No. 6, November/December

FELDSTEIN, Martin (1997), The Political Economy of the european Economic and Monetary Union: Political Sources of an Economic Liability, NBER Working Papers, WP No. 6150, August

FELDSTEIN, Martin (1998), Europe's New Challenge to America, The New York Times, Thursday, May 7

FELDSTEIN, Martin (2000), Aspects of Global Economic Integration: Outlook for the Future, NBER Working Papers, WP No. 7899, September

FELDSTEIN, Martin (2003), Why is Productivity Growing Faster?, NBER Working Papers, WP No. 9530, February

FELDSTEIN, Martin, FRISCH, Daniel (1977), Local Government Budgeting: The Econometric Comparison of Political And Bureaucratic Models, NBER Working Papers, WP No.207, October

FENSTRA, Robert C., Hanson, Gordon H., Global Production Sharing and Rising Inequality: A Survey of Trade and Wages, Revised June 2001.

FENSTRA, Robert C., MARKUSEN, James R., ZEILE, William (1992), Accounting for Growth with New Inputs: Theory and Evidence, The American Economic Review, Vol. 82, No. 2, Papers and Proceedings of the hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1992), pp. 415-421

FERGUSON, Niall, Europe between Brussels and Byzantium: Some Thoughts on European Integration, Institute of European Studies - European Political Relations and Institutions, Paper pri 6, 2003

FERGUSON, Roger W. Jr., The productivity experience of the United Atates: Past, Present and Future, BIS, June 2001

FERNANDES, Cátia, The Portuguese Trade Pattern's Competitive Position in the European Union, DPP, Volume 8 Nº 2, Lisboa 2002.

FERRAZ, Antonio Mendes da Silva, Área Monetária Óptima e Política Monetária na Zona Euro: duas questões em debate, Documentos de Trabalho, Working Paper Series, Univ. Minho, NIP WP 5/2000, 2000

FEURER, Rainier, CHAHARBAGHI, Kazem, Competitive Environments, Dynamic Strategy Development Capabilities and Business Performance, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 3, Nº 3, 1996, pp. 32-49

FIDRMUC, Jan, MUNDSCHENK, Susanne, TRAISTARU, Iulia, HAGEN, Jürgen Von (2002) European Union Enlargement: Economic Consequences and Perspectives for the European Union, Davos, WEF

FIDRMUC, Jarke, FIDRMUC, Jan, Integration, Disintegration and Trade in Europe: Evolution of Trade Relations During the 1990's, ZEI Working Paper B 3, 2000

FIDRMUE, Jaiko, The Endogeneity of the Optimum Currency Area Criteria, Intraindustry Trade, and EMU Enlargement, Submitted to the Annual Meeting of the Austrian Economic Association (NOeG), Graz, May 2001

FIEP, Diversos Autores, Internacionalização – Fundamentos e Caminhos para Estar no Mundo – Textos da 2ª Conferência – Fevereiro de 2000

FIEP, Diversos Autores, Internacionalização – Uma Opção Estratégica para a Economia e as Empresas Portuguesas – Textos da 1ª Conferência – Fevereiro de 1999

FIESS, Norbert and FUGAZZA, Marco, European Integration: A Review of the Literature and Lessons for NAFTA, September 2, 2002.

FIGUEIRÓ, Timóteo, Treze Acções para Relançar a Comeptitividade Europeia (CE Lança livro Verde sobre a Inovação), Diário Económico, 6 de Março de 1996

FILION, Louis Jacques (1997) From Entrepreneurship to Entreprenology, The University of Montreal Business School, Quebec, at: http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P207Filion.PDF

FILIPPA, M-Andrea (2003) Systèmes Productifs, Gouvernance Locale et Trajectoire des Territoires, Forum de La Regulation 2003, Paris

FINDLAY, Ronald (1996), Modeling Global Interdependence: Centers, Peripheries, and Frontiers, The American Economic Review, Vol. 86, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundredth and Eighth Annual Meeting of the American Economic Association, San Francisco, CA, January 5-7, 1996 (May, 1996), pp. 47-51

FLAM, Harry, NORDSTRÖM, Häkan, Trade Volumes Effects of the euro: Aggregate and sector estimates, August 27, 2003

FLANDREAU, Marc, MAUREL, Mathilde (2001) Monetary Union, Trade Integration, and Business Cycles in 19th Century Europe: Just Do It, CEPR discussion Paper No. 3087, November

FLATAU, Paul, Hicks' The Theory of Wages: Its place in the history of neo-classical distribution theory, Economics Working Paper No. 187, Murdoch University, February 2002.

FLIGSTEIN, Neil, MERAND, Frederic, Globalization or Europeanization? Evidence on the European Economy Since 1980, Institute of Industrial Relations- Center for Culture, Organizations and Politics, Paper wps 200102, 2001

FLORIDA, Richard, TINAGLI, Irene (2004) Europe in the Creative Age, DEMOS-UK, February

FLOYD, David, Globalisation or Europeanisation of Business Activity? Exploring the Critical Issues, European Business Review, Vol. 13, Number 2, 2001, pp 109-113.

FMI - Fundo Monetário Internacional, Manual Revisto de Transparência Fiscal, Elaborado pelo Departamento de Finanças Públicas (em consulta com outros departamentos), Aprovado por Peter S. Heller, 28 de Fevereiro de 2001.

FOLEY, Duncan K., MICHL (2001), Thomas R., The Production Function and Productivity-Comments, Journal of Economic Perspectives—Volume 15, Number 3——Pages 257–260 - Summer 2001

FONTAINE, Pascal, A Construção Europeia – De 1945 aos nossos dias, Pascal Fontaine – Edição Revista e Actualizada por MOURA, José Barros, Gradiva, Janeiro de 1998

FORSLID, Rikard and MIDELFART-KNARVIK, Helene, Internationalisation, industrial policy and clusters, First Draft, December 17, 2001.

FORSLID, Rikard, WOOTON, Ian, Comparative Advantage and the Location of Production, December 1998

FORSYTH, Michael, Adam Smith's Relevance for Today, speech delivered at he Adam Smith's Institute dinner to commemorate the bicentenary of the death of Dr. Adam Smith, July 17th 1990, at: http://www.adamsmith.org.uk/smith/forsyth-speech.htm, em 14/01/2003

FOSS, Kirsten, FOSS, Nicolai J. (1999) Organizing Economic Experiments: The Role of Firms, March, at: http://www.mises.org/journals/scholar/fossorganizing.PDF

FOSS, Kirsten, FOSS, Nicolai, KLEIN, Peter G., KLEIN, Sandra K. (2001) Heterogeneous Capital, Entrepreneurship, and Economic Organization, Paper Prepared for the Israel Kirzner Festschrift, Edited by Mario Rizzo (Special Issue of Journal des Economistes et des Etudes Humaines), at: http://www.mises.org/journals/scholar/foss-foss-klein-klein.pdf

FOSS, Nicolai J. (1996) Austrian and Post-Marshallian Economics: The Bridging Work of George Richardson, DRUID WORKING PAPER NO. 96-4, April

FOSS, Nicolai J. (1998) Real Options and the Theory of the Firm, Paper prepared for Ron Sanchez, ed., Options Theory in Strategic Management, London: Sage, at: http://www.cbs.dk/departments/ivs/wp/wp98-3.pdf

FOSS, Nicolai J. (2000) Strategy, Bargaining, and Economic Organization: Some Thoughts on the Transaction Cost Foundations of Firm Strategy, Draft, June 27, Forthcoming in a French version in Patrick Joffre, ed: Transaction Cost Economics: Points of View from the Strategy Field, Paris: Editions Vuibert, 2001, at: http://www.cbs.dk/departments/ivs/wp/wp00-11.pdf

FOSS, Nicolai J. (2002) "Coase vs Hayek": Authority and Firm Boundaries in the Knowledge Economy, Draft, 5 December, at: http://wi4.vwl.uni-freiburg.de/bwl2001/papers/foss.pdf

FOSS, Nicolai J. (2002) Herbert Simon's Grand Theme in the Economics of Organization: "Much Cited and Little Used", at: http://www.esnie.org/pdf/textes_2002/foss_simon-paper-.pdf

FOSS, Nicolai J. (2002) The Strategy and Transaction Cost Nexus: Past Debates, Central Questions, and Future Research Possibilities, Final version, 5 November 2002, Forthcoming, Strategic Organization, 2003, at: http://www.nhh.no/sol/discussion_papers/Papers%20&%20Abstrad/njf.pdf

FOSS, Nicolai J., IVERSEN, Mikael (1997) Promoting Synergies in Multiproduct Firms: Toward a Resource-based View, WP: 97-12, Copenhagen, 3rd Revision, December

FOSS, Nicolai J., LANDO, Henrik, THOMSEN, Steen (1998) The Theory of Firm, at: http://encyclo.findlaw.com/5610book.pdf

FOSS, Nicolai, MAHNKE, Volker (2000) Advanced Research on Competence, Governance and Entrepreneurship, at: http://www.oup.co.uk/pdf/0-19-829717-3.pdf

FOSTER, Lucia, HALTIWANGER, John, KRIZAN, C. J., Aggregate Productivity Growth: Lessons from Microeconomic Evidence, June 2000

FOSTER, Richard N., KAPLAN, Sarah (2001), Creative Destruction - Why companies that are built to last underperform the market - and how to successfully transform them, McKinsey & company

FOUNDATION, European Training, Key Indicators on Vocational Education and Training, October 2002

FOUQUIN, Michel (Coord.), O'MAHONY, Mary (Coord.) et al (2003), Growth, productivity and employment, in the Background Report to the Competitiveness of European Manufacturing, European Commission, DG Enterprise

FOUQUIN, Michel (Coord.), O'MAHONY, Mary (Coord.) et al., Growth, productivity and employment, in the Background Report to the Competitiveness of European Manufacturing, European Commission, DG Enterprise, 2003

FRANÇOIS, Joseph and NELSON, Douglas, Globalization and Relative Wages: Some Theory and Evidence, Preliminary draft Prepared for the European Trade Study Group (ETSG) Third Annual Conference, Brussels, Belgium, 14-16 September 2001.

FRANÇOIS, Joseph F., NELSON, Douglas, Trade, Technology, and Wages: General Equilibrium Mechanics, July 1998.

FRANÇOIS, Joseph, NELSON, Douglas R., A Geometry of Specialization, March 2000

FRANÇOIS, Joseph, NELSON, Douglas R., Victims of Progress: Economic Integration, Specialization, and Wages for Unskilled Labor,

FRANK, Robert H. (1991 [1994]), *Microeconomia e Comportamento*, Tradução portuguesa do original: Microeconomics and Behavior, The McGraw Hill Companies, McGraw-Hill de Portugal, Ldª., Portugal

FRANKEL, Jeffrey (2004) Real Convergence and Euro Adoption in Central and Eastern Europe: Trade and Business Cycle Correlations as Endogenous Criteria for Joining EMU, Paper for Conference on Euro Adoption in the Accession Countries - Opportunities and Challenges, Czech National Bank, Prague, Feb. 2-3, 2004

FRANKEL, Jeffrey A. e ROSE, Andrew K. (2000), An estimate of currency unions on trade and growth, first draft, May, at: http://www.utdt.edu/congresos/economia/pdfs/rose2.pdf (29.Fev.04), tenho 2 versões: de 2000 e versão similar de 2002

FRANKEL, Jeffrey A. e ROSE, Andrew K., The endogeneity of the optimum currency-area criteria, (presented by Roman Morawek and Paul Pichler on June 4th, 2002), Swedish Economic Policy Review, 4, 1997

FRANKEL, Jeffrey A. e WEI, Shang-Jun, Trade Blocs and Currency Blocs, NBER WP Series, WP 4335, April 1993

FRANKEL, Jeffrey A., EMU and the Euro: An American Perspective, Presented in Frankfurt, June 28, 2000

FRANKEL, Jeffrey, Comments on "Full Dollarization: The Case of Panama" by Goldfagn and Olivares, LACEA, Rio de Janeiro, Nov. 10, 2000 (forthcoming in Economia)

FRANKEL, Jeffrey, Currency Blocs and Market Integration: Implications for Trade and Business Cycle Correlations, A Background report for the Commission on the UK Outside the Euro, 26 Oct. 2002

FRANKEL, Jeffrey, The UK Decision Re EMU - Implications of Currency Blocs for Trade and Business Cycle Correlations, HM Treasury, October 2002, pp 93-104

FRANTZ, Roger (1992), X-Efficiency and Allocative Efficiency: What Have we Learned?, The American Economic Review, Vol. 82, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1992), pp. 434-438

FREEMAN, Linton C. (1997), Visualizing Social Networks, Journal of Social Structure, Volume 1(1)

FREIRE, Adriano, Estratégia – Sucesso em Portugal, 3ª Edição, Verbo, 1998

FREIRE, Adriano, Internacionalização – Desafios para Portugal, Verbo, Outubro de 1998

FREITAS, João Abel de, ESTÊVÃO, Julieta, BOUCINHA, Júlia, Europa –Trajectórias Da 2.ª Guerra ao Euro, GEPE.

FREITAS, João Abel de, FIGUEIREDO, Sérgio, SANTOS, Vitor, O Euro, o Dólar e a Competitividade das Empresas Portuguesas, GEPE, DT 17-99, Janeiro de 1999

FREITAS, Miguel Lebre (2000) Quantidade versus Qualidade: A Contabilidade do Crescimento na Irlanda, Boletim Económico, Março

FREITAS, Miguel Lebre (2003), Princípios de Macroeconomia, Universidade de Aveiro, Notas de Apoio ao Módulo de Princípios de Macroeconomia integrado no curso de Pós-Graduação em Gestão e Direito de Empresas, edição de 2003

FREITAS, Miguel Lebre de (2002), Inspiração para Transpirar: Instituições, Incentivos e Produtividade em Portugal, Universidade de Aveiro, Economia e Prospectiva, No. 21-22, Jul/Dez, pp. 7-17

FRIAS, Isidro, IGLESIAS, Ana, VAZQUEZ, Emília (1998) Economic Growth and Unemployment: Regional Disparities in the EU, Faculty of Economics, University of Santiago de Compostela, Spain, Working Papaer Series Economic Development no. 30

FRIEDMAN, Milton (1966) "The Methodology of Positive Economics", In Essays In Positive Economics, Chicago: Univ. of Chicago Press, pp. 3-16, 30-43, at: http://www.lib.pku.edu.cn/webcourse/new_econ/readings/Methodology.pdf (29.Fev.04)

FRIEDMAN, MILTON, GEORGE JOSEPH STIGLER - January 17, 1911–December 1, 1991 (Biographical Memoirs).

FUJITA, M., KRUGMAN, P., VENABLES, A. J. (2001), "Critical Forum - The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade. How "Economists" Think: about Geography, for example", *Journal of Economic Geography*, 1, pp 131-152

FUJITA, Masahisa, KRUGMAN, Paul, VENABLES, Anthony J., The Spatial Economy - Cities, Regions and International Trade, MIT Press, Cambridge, Massachussetts, 1999

FURTADO, João (1999), Mundialização, Reestruturação e Competitividade: a emergência de um novo regime econômico e as barreiras às economias periféricas, UNESP-DE-GEEIN, artigo correspondente a uma versão resumida da tese de doutoramento do autor, defendida na Universidade de Paris XIII, sob a orientação do professor François Chesnais.

FURUSAWA, Taiji, KONISHI, Hideo, Free Trade Networks, August 27, 2002.

FUSS, Melvyn, McFADDEN, Daniel (eds.) (1978) Production Economics: ADual Approach to Theory and Applications, Vol. I - The Theory of Production, Electronic Version, at: http://elsa.berkeley.edu/users/mcfadden/prodecon1.html

GADDY, Clifford, ICKES, Barry W. (2003), "Market-Impeding Federalism"

GAIGNE, Carl, HUIBAN, Jean-Pierre, SCHMITT, Bertrand, Do Labor Costs and Home Market Size Matter for Local Industrial Specialization? Evidence from France, UMR INRA-ENESAD, Preliminary Version, November 2000.

GALLUP, John Luke, SACHS, Jeffrey D., MELLINGER, Andrew (1999), Geography and Economic Development, CID Working Paper No. 1, March.

GAMBOA, Luís Fernando, Organigrama de las Corrientes Económicas, (?)

GARDINER, Ben (2003), Regional Competitiveness Indicators for europe - Audit, Database Construction and analysis, Regional Studies Association International Conference, Pisa, 12-15 April 2003

GARDINER, Ben, A Forecasting Model for European Regional Analysis, Workshop on Economic Modelling for Forecasting and Impact Analysis, Vienna, 14-15 May 2001

GARNSEY, Elizabeth, STAM, Erik, HEFFERNAN, Paul, HUGO, Oliver (2003) New Firm Growth: Exploring Processes and Paths, ERIM REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT

GARUD, Raghu, de VEN, Andrew H. Van, STRATEGIC CHANGE PROCESSES, Stern School of Business, March 20, 2000 (Chapter to appear in Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington, (editors), Handbook of Strategy and Management (Sage Publications), forthcoming, 2000.)

GARY, Shaine (1998) The Dynamics of Diversification, System Dynamics Group, WP 0024, 16th International Systems Dynamic Conference, Quebec, 1998, at: http://www.london.edu/sysdyn/Working_Papers/Recent_Working_Papers/WP-0024.pdf

GASTON, Noel and NELSON, Dougkas, Integration, FDI and Labour Markets: Microeconomic Perspectives, 26 Junho 2001.

GASTON, Noel, NELSON, Douglas, Globalisation and Wages in OECD Economies: Linking Theory with Evidence, (Preliminary Draft Prepared for "Globalisation and Employment Patterns: Policy, Theory, and Evidence", A Symposium Organised Jointly by the OECD DEVELOPMENT CENTRE and the CENTRE FOR ECONOMIC POLICY RESEARCH (CEPR), 10th-11th October, 1997), 3 October 1997.

GASTON, Noel, NELSON, Douglas, Multinational Location Decisions and the Impact on Labour Markets, 5 April, 2001.

GÉNÉREUX, Claude, LAMARRE, Eric, and LEAUTIER, Thomas-Olivier, The special challenge of measuring industrial company risk (Off-the-shelf tools from other sectors won't work. What will?), McKinsey on Finance Winter 2003.

GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Cenários para a Economia Portuguesa 2000-2005, Ministério da Economia, 26 de Fevereiro de 2002.

GEPE, Competitividade em Números - Nota Explicativa, (?)

GEPE, TRAJECTÓRIAS DA EUROPA - «OS DESAFIOS DA PRESIDÊNCIA PORTUGUESA», Fascículos 1 – 12.

GEROSKI, P. A. (1998) The Growth of Firms in Theory and Practice, Preliminary Draft, April 14, Paper prepared for the 1998 DRUID Conference on "Competencies, Governance and Entrepreneurship", Do not quote, at: http://www.druid.dk/conferences/summer1998/conf-papers/geroski.pdf

GERTLER, Meria S., Best Practice? Geography Learning and the institutional limits to strong convergence, Journal of Economic Geography, 1 (2001), pp. 5-26

GESTRIN, Michael V., KNIGHT, Rory F., RUGMAN, Alan M. (2001) Templeton Global Performance Index 2000, Templeton Briefing, at: *www.templeton.ox.ac.uk/pdf/briefings/04-TB.pdf* (29 de Fevereiro de 2004)

GEZICI, Ferhan, HEWINGS, Geoffrey J. D. (2002), Spatial Analysis of Regional Inequalities in Turkey, REAL 02-T-11, august

GHEMAWAT, Pankaj (1985) Building Strategy on the Experience Curve, *Harvard Business Review*, March-April

GHEMAWAT, Pankaj (1986) Sustainable Advantage, *Harvard Business Review*, September-October

GHEMAWAT, Pankaj (1997) Competition and Business Strategy in Historical Perspective, *Harvard Business Review*, July, Revised April 4, 2000

GHEMAWAT, Pankaj (2000) Economic Evidence on the Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, August, Revised July 2002

GHEMAWAT, Pankaj (2001) Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion, *Harvard Business Review*, September

GHEMAWAT, Pankaj (2001) Global vs. Local Products: A Case Study and a Model, Revised August, at: http://www.ulb.ac.be/cours/solvay/vanpottelsberghe/resources/rsaem_33.pdf

GHEMAWAT, Pankaj (2003) Semiglobalization and Competitive Strategy, March, at: http://www.hbs.edu/units/tom/seminars02-03/pghemawat2.pdf

GHEMAWAT, Pankaj (2003) The Forgotten Strategy, *Harvard Business Review*, November

GHEMAWAT, Pankaj, PISANO, Gary P. (1997) Sustaining Superior Performance: Commitments and Capabilities , *Harvard Business Review*, July

GHEMAWAT, Pankaj, RIVKIN, Jan W. (1998) Creating Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, January, Revised December 20, 1999

GIANNETTI, Mariassunta, Teh Effects of integration on regional disparities: Convergence, divergence or both?, European Business Review, 46, 2002, pp. 539-567

GIBSON, Chris (2003), New Economic Geographies

GIDDENS, Anthony, O Mundo na Era da Globalização, Editorial Presença, 2ª Edição, Lisboa, Abril 2000

GINDIS, David (2003) Combining Theoretical Perspectives : Towards an Integration of the Transaction-Cost and the Competence-Based Perspectives on the Nature and the Boundaries of the Firm, University of Lyon II, at: http://www.esnie.org/pdf/st_2003/papers/08_Gindis_David.pdf

GINER, Vicente Casares, ESCALLE, Pablo García, Performance evaluation of Time-based location update strategy enhanced versions, 2001

GIOVANNETTI, Emanuele (1999) On the Evolution of Regional Asymmetries, August 9

GIRMA, S., KNELLER, R. (2002) Productivity Levels and Dynamics: UK Service Sector Firms 1988-1998, Research Paper 2002/25, Research Paper Series: Globalisation, Productivity and Technology

GLAESER, Edward L. (1999), The Future of Urban Research: Non-market interactions, September 9

GLICK, Reuven and ROSE, Andrew K., Does a Currency Union affect Trade? The Time Series Evidence, November 21, 2001

GOHIN, Alexandre and HERTEL, Thomas W., A Note on the CES (Constant Elasticity of Substitution) Functional Form and Its Use in the GTAP Model, ????

GOMES, Alexandra Manuela, NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO NA UNIÃO EUROPEIA: Uma Análise Comparativa Inter-Regional, INE - Direcção Regional do Centro.

GONÇALVES, Carlos Alberto, MOURA, Luiz Rodrigo Cunha, VEIGA, Ricardo Teixeira, ANALYSIS' MODEL OF ORGANIZATIONS' DYNAMICS: An exploratory research on Textile Industries of Minas Gerais State, Brazil,

GOOD, Michael, CAMPBELL, Andrew, ALEXANDER, Marcus, A Estratégia dos Grupos Empresariais, Executive Digest, Fevereiro de 1996

GOODERHAM, Paul N. NORDHAUG, Odd (2003) *International Management - Cross-Boundary Challenges*, Blackwell Publishing, Chapter 1

GOODFRIEND, Marvin, McDERMOTT, John (1998), Industrial Development and the Convergence Question, The American Economic Review, Vol. 88, No. 5 (Dec. 1998), pp. 1277-1289

GORDO, Esther, GIL, María and PÉREZ, Miguel, The effects of economic integration on the specialization and geographical distribution of industrial activity in the EU countries, Banco de España, Economic Bulletin, January 2003.

GORDON, Ian R., Innovation, Agglomeration and Regional Development, 2000

GÖRG, Holger, GREENAWAY, David, Much Ado About Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investment?, July 2002

Governo de Portugal (2000), Balanço da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia na Área da Economia e Finanças, 30 de Junho de 2000

GPN - Global Production Networks (2003) "Spatial" relationships? Towards a re-conceptualisation of embeddedness, GPN Working Paper 5, February, WP Prepared as part of the ESRC Research ProjectR000238535: Making the Connections: Global Production Networks in europe and East Asia.

GRABBE, Heather (2001) Profiting from EU enlargement, Centre for european Reform, London, June

GRAHAM, Bryan S. and TEMPLE, Jonathan, Rich nations, poor nations: how much can multiple equilibria explain?, CID Working Paper No. 76, September 2001.

GRAUWE, Paul de, The Challenge of the Enlargement of Euroland, HM Treasury, November 2002

Grazia Ietto-Gillies (2002) How internationalised are the EU largest transnationals? Comparative analysis and implications, South Bank University, at: http://www.econ.uniurb.it/zanfei/miur/to/papers/ietto-paper.pdf

GREBEL, Thomas, PYKA, Andreas, HANUSCH, Horst (2001) An Evolutionary Approach to the Theory of Entrepreneurship, June, at: http://www.wiwi.uni-jena.de/Mikro/pdf/Vortrag-Grebel-131201.pdf

GREENAWAY, David, TORSTENSSON, Johan, Economic Geography, Comparative Advantage and Trade within industries,: Evidence from OECD, FIEF Working Paper N. 144, Revised Draft July 1997.

GREIF, Avner (1998) "Historical and Comparative Institutional Analysis", The American Economic Review, Vol. 88, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Tenth Annual Meeting of the American Economic Association. (May), pp. 80-84

GRIFFIN, Nollaig, WHITE, Philip, STILLWELL, Darren (2003) Regional Competitiveness and State of the Regions, DTI, National Statistics, URN 03/259, London, October

GRUBEL, Herbert (2002) New Criteria for Optimum Currency Areas, First draft (November) of a paper to be presented at a Tribute Celebration in Honor of Professor Peter Lloyd, January 23-24, 2003 at University of Melbourne, Australia

GU, Wulong, HO, Mun S. (2001), "A comparison of Industrial Productivity Growth in Canada and the United States", Cap. 4, In D. W. Jorgensson, F. C. Lee (Eds.), *Industry-level Productivity and International Competitiveness Between Canada and the United States*, Industry Canada Research Publications Program, March, pp.121-154 .

GUERRA, António Castro, Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas, GEPE, DT 12-98, Maio 1998.

GUERRERA, Francisco, Brussels in EU Competitiveness Warning, Financial Times, January 12, 2003, 21:58 at http://www.financialtimes.uk

GUERRERA, Francisco, How EU lost is way on Competitiveness, Financial Times, January 12, 2003, 21:58 at http://www.financialtimes.uk

GUERRIEN, Bernard, La Microeconomia, 1998, at: http://www.eumed.net/cursecon/, em Setembro de 2002

GUIMARÃES, Rui A., MATIAS, Pedro de Almeida (2003) Sobre a Inovação Tecno-Ecoómica: Novos Desenvolvimentos e Perspectivas na Área de Estudos Multidisciplinares de Referência, Seminário de Pós-Graduação "Inovação, Economia e Sociedade", ISEG, Abril, at: http://pascal.iseg.utl.pt/~cisep/IES/Docs%20Seminars/SeminarioIES_RG_PM.pdf

GULATI, Ranjay, NOHRIA, Nitin, ZAHEER, Akbar (2000) Strategic Networks, Strategic Management Journal, 21, pp. 203–215

GUTTMANN, Dagmar (coord.) et al (1999), Specialisation and (geographic) concentration of European manufacturing, Enterprise DG Working Paper Nº 1, Background Paper for "The Competitiveness of European Industry: 1999 Report", July 1999

HAALAND, Jan I., KIND, Hans Jarle, MIDELFART-KNARVIK Karen Helene, TORSTENSSON, Johan, What determines the economic geography of Europe?, DISCUSSION PAPER NO. 19/98, DEPARTMENT OF ECONOMICS, NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION, 19.10.98.

HAALAND, Jan I., KIND, Hans Jarle, MIDELFART-KNARVIK Karen Helene, TORSTENSSON, Johan, What determines the economic geography of Europe?, DISCUSSION PAPER NO. 19/98, DEPARTMENT OF ECONOMICS, NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION, 19.Outubro, 1998.

HAALAND, Jan I., WOOTON, Ian, Multinational Firms: Easy Come Easy Go?, Centre for Globalization and Europeanization of Economy, Georg-August-Universität-Göttingen, Mai 2001.

HADDAD, Eduardo, Micro-Macro Simulation Methods for Poverty Analysis: An Introduction to IMMPA (Mathematical Appendix), Sao Paulo, Brazil, November 11-15, 2002.

HADJIYIANNIS, Costas, Regionalism and Multilateral Trade Liberalization with Asymmetric Countries, University of Cyprus, June 2002.

HAJOS, Boris et all., The Future of European Integration Process: Ideas and Concepts of Candidate Countries, ZEI Discussion Paper C 107, 2002

HALKIER, Henrik (2000) Regional Policy An Inter-organisational Approach, Regional and Industrial Policy Research Paper Number 37, European Policies Research Centre, February

HALL, Robert E., JONES, Charles I., Levels of Economic Activity across Countries, January 7, 1997, Version 1.01 Prepared for the annual meeting of American Economic Association in New Orleans, January 5, 1997.

HALLWARD-DRIEMEIER, Mary, Openness, Firms and Competition, June 2001

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. (1985) Do you Really have a global strategy?, Havard Business Review, July-August

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. (1993) Strategy as Stretch and Leverage, Havard Business Review, March-April, pp. 75-84

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. (1994) Competing for the Future, Havard Business Review, July-August

HAMMER, Michael and CHAMPY, James, Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, London, 1993

HANEL, Petr and NIOSI, Jorge, Technology and economic growth: a survey, April 1998.

HANEL, Petr and ZORGATI, Sofiene, Technology Spillovers and Trade: Empirical Evidence for the G7 Industrial Countries, /Papier_Corrige 30-10-2001 (Complete Fair, correct abstract add tables)

HÄNGGI, Heiner (2000), Interregionalism: empirical and theoretical perspectives, paper presented at the workshop: "Dollars, Democracy and Trade: External Influence on Economic Integration in the americas", Los angeles, May 18

HANSEN, Alec (2003) Developing a cluster-based economic development program for a region - An Introduction, Economic Competitiveness Group, September 16

HANSEN, Carl (2002) A Literature Survey On Increasing Returns, Agglomeration Effects, And Economic Growth, LEGC Economics and Finance, 20 March

HANSEN, Carl, A Literature Survey On Increasing Returns, Agglomeration Effects, And Economic Growth, LEGC Economics and Finance, 20 March 2002.

HANSON, Gordon H. (2000) Scale Economies and Geographic Concentration of Industry, NBER Working Paper Series, Working Paper 8013, November

HANSON, Gordon H., Market Potential, Increasing Returns, and Geographic Concentration, NBER Working Paper Series, WP 6429, February 1998

HANSON, Gordon H., XIANG, Chong, The Home Market Effect and Bilateral Trade Patterns, July 2002.

HARALDSEN, Tone, GLOBALISATION AS A TRANSFORMATIVE FORCE - Local interactions and national and international connections – the sources of competitiveness for the Kongsberg industry, University of Oslo, Working paper 03/03, April 2003. (GlobalisationTransformativeForce.pdf)

HARCOURT, G.C. and MONADJEMI, Mehdi, The vital contributions of John Cornwall to economic theory and policy: a tribute from two admiring friends on the occasion of his 70th birthday.

HARRINGTON, James W., BARNES, Trevor J., et al (1999), Economic Geography: Reconceiving "The Economic" and "The Region", Ec Geography chapter for GIA, 2nd Edition, 287 April 99

HARRIS, Mark N., MÁTYÁS, Lásló (1998), The Econometrics of Gravity Models, Melbourne Institute Working Paper No. 5/98, February 1998

HARRIS, Philip R. and MORAN, Robert T., European Lidership in Globalization, European Business Review, Vol. 96, Nº 2, 1996, pp. 32-41.

HASKEL, Jonathan, SLAUGHTER, Matthew J., Trade, Technology and U.K. Wage Inequality, Draft: November 1999.

HAVLIK, Peter, LANDESMANN, Michael, RÖMISCH, Roman, STEHRER, Robert, GILLSÄTER, Björn (2001), "Competitiveness of Industry in CEE Candidate Countries - Annex", *The Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW)*, July

HAVLIK, Peter, LANDESMANN, Michael, RÖMISCH, Roman, STEHRER, Robert, GILLSÄTER, Björn (2001), "Competitiveness of Industry in CEE Candidate Countries", *The Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW)*, July

HAWAWINI, Gabriel, SUBRAMANIAN, Venkat and VERDIN, Paul, Is Performance Driven By Industry- Or Firm-Specific Factors? A New Look At The Evidence, Strategic Management Journal, 24: 1–16 (2003), Published online 5 November 2002 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

HAYEK, F. A. (1945) The use of knowledge in society, American Economic Review, Vol. 35, N0. 4, September 1945, pp. 519-530

HAYEK, F. A. (2002) Competition as a discovery procedure, THE QUARTERLY JOURNAL OF AUSTRIAN ECONOMICS VOL. 5, NO. 3 (FALL 2002): 9–23 (Translation made by Marcellus S. Snow)

HAYES, Robert H., CLARK, Kim B., Why Some Factories are More Productive Than Others, HBR, Sept-Oct 1986

HAYWOOD, Bill (ed.) et al (2001) Regional Economic Performance, Governance and cohesion in na enlarged europe, ESRC Project N0. L213 25 2028, Mid-term Project Meeting, 13th June 2001

HBSP, Corporate Strategy: A Manager's Guide, Harvard Management Update, 2000

HBSP, Economic Liberalization and Industry Dynamics, HBS, November 29, 2000

HEAD, Keith, MAYER, Thierry, MARKET POTENTIAL AND THE LOCATION OF JAPANESE INVESTMENT IN THE EUROPEAN UNION, Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper No. 3455, July 2002.

HEAD, Keith, MAYER, Thierry, Non-Europe: The Magnitude and Causes of Market Fragmentation in the EU, 20th September 1999

HEAD, Keith, MAYER, Thierry, RIES, John (2004), Market Size and Agglomeration, Forthcoming In Mucchielli, Jean-Louis e Thierry Mayer (eds.), *Multinational Firms' Location and The New Economic Geography*, London: Edward Elgar, 2004, at: http://team.univ-paris1.fr/teamperso/mayer/rech_en.htm

HEAD, Keith, MAYER, Thierry, The Empirics of Agglomeration and Trade, June 10, 2003 (Chapter for the forthcoming Handbook of Regional and Urban Economics, Vol. 4, edited by Vernon Henderson and Jacques-François Thisse)

HEINRICH, István, HINRICHS, Peter (1998), Inter-Regional Competitiveness - a cross-country comparison of dairy farming, Udated version of a presentation given by István Heinrich at the Second ELPEN Workshop in Vienna, June 1998

HELLVIN, Lisbeth and NILSSON, Lars, Trade Flows Between Trading Blocs: The case of EU's Trade with ASIA and NAFTA, Sweden, April 2000

HENDERSON, Bruce D., The Origin of Strategy, Harvard Business Review, November-December 1989

HENDERSON, Bruce, The Origin of Strategy, HBR, November/December 1989.

HENDERSON, J. Vernon, SHALIZI, Zmarak, VENABLES, Anthony J. (2001) Geography and Development, Journal of Economic Geography, 1 (2001), pp. 81-105

HENDERSON, J. Vernon, SHALIZI, Zmarak, VENABLES, Anthony J., Geography and Development, 29 June 2000

HENDERSON, J. Vernon, SHALIZI, Zmarak, VENABLES, Anthony J., Geography and Development, 29 June 2000

HENDERSON, J. Vernon, SHALIZI, Zmarak, VENABLES, Anthony J., Geography and Development, Journal of Economic Geography, 1 (2001), pp. 81-105

HENDERSON, J. Vernon, Urbanization, Economic Geography, and Growth, January 2003

HENDERSON, Vernon (2001) Marshall's Scale Economies, Draft: January

HENDERSON, Vernon, Marshall's Scale Economies, December 2001

HENDERSON, Vernon, Marshall's Scale Economies, NBER WP Series, WP 7358, September 1999

HENRIOT, Alain, Prospects for the Location of Industrial Activities after EU Enlargement, Centre d'Observation Economique, Paper to be presented at the Working Group on Longer-term Prospects and Structural Change, Brussels, 23rd October 2002. (EUIndustryLocationafterEnlargement.pdf)

HERMANS, Raine, Economic Integration and Spatial Agglomerations - European Regions in a Synthetic Free Trade Area Analysis, ETLA, The Research Institute of the Finnish Economy / Etlatieto Ltd, Finland, 31st May 2002.

HERZBERG, Frederick, One More time: How do You Motivate Employees?, Best of HBR, 1968, HBR, Reprint January 2003

HESHMATI, Almas, Productivity Growth, Efficiency and Outsourcing in Manufacturing and Service Industries, The United Nations University, UNU/WIDER- World Institute for Development Economics Research, SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance No. 394, First Version August 21, 2000, Revised October 18, 2001.

HILL, Manuela Magalhães e Hill, Andrew B., Será que as Empresas Portuguesas Apresentam Vantagem Competitiva?, INE, Revista de Estatística, 1º Quadrimestre de 2002.

HILL, Manuela Magalhães e Hill, Andrew B., Será que as Empresas Portuguesas Apresentam Vantagem Competitiva?, INE, Revista de Estatística, 1º Quadrimestre de 2002.

HM Treasury, MEU and Labour Market Flexibility, 2003

HOA, Tran Van, Korea China and Japan's Trade with the World and its impact on New Asian Regionalism ASEAN+3, ????

HODGSON, Geoffrey (1998) "The Approach of Institutional Economics", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVI (March), pp. 166–192

HODGSON, Geoffrey (2001) How did Economics Get into such a State, post-autistic economics newsletter, issue no. 8, July, article 2, at: http://www.btinternet.com/~pae_mews/review/issue8.htm

HODGSON, Geoffrey M. (2002) Alfred Marshall versus The Historical School?, Draft, 5 June, at: www.uni-erfurt.de/finanzwissenschaft/konf/ Beitr%E4geHistSchools/Hodgson050602.pdf (29.Fev.04)

HOELLER, Peter, GIROUARD, Nathalie and COLECCHIA, Alessandra, THE EUROPEAN UNION'S TRADE POLICIES AND THEIR ECONOMIC, EFFECTS: ECONOMICS DEPARTMENT WORKING PAPERS NO. 194, OCDE, ECO/WKP(98)7, Maio 1998.

HOEN, Alex (2001) Clusters: Determinants and Effects, CPB Memorandum, Netherlands Bureau for Economic Policy analysis, 13 August

HOFFMAN, Nicole P. (2000) An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future, Academy of Marketing Science Review volume 2000 no. 4 Available: http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf

HOLBROOK, Adam and SALAZAR, Monica (2003) Regional Innovation Systems Within A Federation: Do National Policies Affect All Regions Equally?, Paper Submitted to the Conference "Knowledge and Economic and Social Change: New Challenges to Innovation Studies", Manchester April 7-9 2003, at: http://www2.sfu.ca/cprost/docs/Manchester7.doc

HOLDEN, Len and ROBERTS, Ian, European Managers: HRM and Evolving Role, European Business Review, Vol. 12, Nº 5, 2000, pp. 251-260

HOLLIS, Linda, PORTER, Douglas, STALLWORTH, Holly (1997) Assessing the Impacts of Development Choices, Prepared for the Governor's Commission for a sustainable South Florida, April

HOLMES, Thomas J., STEVENS, John J., The Home Market and the Pattern of Trade: Round Three, Federal Reserve Bank of Minneapolis, April 2002.

HOLMES, Thomas J., The Home Market Effect and City Specialization: Estimates for Sales Offices, draft version for ERC Conference, Sept. 2001.

HONG, Pilky, LEE, Young Soo and YOON, Chang-Ho, Information Technology and Industrial Structure of the Economy, March, 2000.

HOOVER, Kevin D. (2003) *Milton Friedman's Stance: The Methodology of Causal Realism,* First Draft, Incomplete, November, at: http://www.econ.ucdavis.edu/faculty/kdhoover/pdf/Hoover%20F53%20Paper.pdf (29.Fev.04)

HORMATS, Robert D., Abraham Lincoln and the Global Economy, HBR, August 2003.

HORVAT, Julius (2003) Optimum Currency Area Thoery: Selective Review, Bank of Finland, BOFIT Discussion Paper No. 15, Helsinki, 25th November

HOSKISSON, Robert E., Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum (Yearly Review of Management), Journal of Management, May-June 1999

HOSLI, Madeleine O. and SAETHER, Arild (eds), Free trade agreements and customs unions - Experiences, challenges and constraints, Co-published by the European Institute of Public Administration (EIPA), Maastricht, Netherlands, May 1997.

HOWITT, Peter (2000), Endogenous Growth and Cross-Country Income Differences, The American Economic Review, Vol. 90, No. 4 (Sep., 2000), pp. 829-846

HUANG, Ruogu, The Myth Of Preferential Trade Arrangements: Are PTAs Good for Global Free Trade?, Nankai University, China ????

HUDSON, Ray, The Learning Economy, the Learning Firm and the Learning Region: A sympathetic critique of the limits to learning, European Urban and Regional Studies, Vol. 6(1), pp 59-72

HUDSON, Ray, What makes economically successful regions in Europe successful? Implications for transferring success from west to east, ECONOMIC GEOGRAPHY RESEARCH GROUP, Working Paper Series, EGRG Working Paper 99/01, (NGEfor Europe.pdf) (This is a revised version of a paper prepared for the Seminar on Regional Inequality in an Enlarged Europe: Regional Performance and Policy Responses, University of Sussex European Institute, 12-13 March, 1998, and the Regional Science Association 29th Annual Conference, The University College of Ripon and St. John, York Campus, 2-4 September, 1998).

HUGGINS, Robert (2003), Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local Benchmarking, Regional Studies, Vol. 37.1, pp. 89-96

HUME, David (1741) [1995] Of The Rise And Progress Of The Arts And Sciences, In The Writings of David Hume, ed., James Fieser (Internet Release, 1995)

HUOVARI, Janne, KANGASHARJU, Aki, ALANEN, Aku (2001), Constructing an Index For Regional Competitiveness, Pellervo Economic Research Institute Working Papers, No. 44, June 2001

HURST, Christopher, THISSE, Jacques-François, VANHOUDT, Patrick, What diagnosis for Europe's ailing regions?, EIB Papers, Volume 5, Nº 1, 2000.

IAPMEI, ESTRUTURA EMPRESARIAL NACIONAL 95-98,

IAPMEI, ESTRUTURA EMPRESARIAL NACIONAL 98-99,

IBRD, World Bank (2002), Globalization, Growth and Poverty: building An Inclusive World Economy, A World Bank Policy Research Report, Co-publication of the World Bank and Oxford University Press

IBRD/World Bank, Global Economic Prospects - Realizing the Development Promise of the Doha Agenda 2004, Washington, 2003

ICHIKAWA, Hiroya, Constant-Market Share Analysis and Open Regionalism -A Study Suggestion-, (Chapter III).

IEA - Institute of European Affairs, The Nice Treaty - Explaining the Issues, Dublin, 2003, at: http://iiea.com/nice.html em 2003/10/29

IMF - International Monetary Fund, Euro Area Policies: Selected Issues, August 12, 2003

INE, Estatísticas do Comércio Internacional, Janeiro a Outubro de 2002, Resultados Preliminares, 9 de Janeiro de 2003

INE, Indice de Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas na Industria, Destaque do INE, Novembro de 2002

ISEG, CIRIUS (1999), PEDEPES - Plano Específico de Desenvolvimento Estratégico da Península de Setúbal, Diagnóstico Prospectivo, TOMO II - Caracterização Macroeconómica da Península de Setúbal, Cap. II Macroeconomia

ISSERMAN; Andrew M., Conclusion: What do We Want from Theory in Rural Development?, Growth and change, Vol. 29, Summer 1998, pp. 344-51.

JACKSON, P. M. (1999) PUBLIC SECTOR ADDED VALUE : CAN BUREAUCRACY DELIVER?, Leicester, July, at: http://www.le.ac.uk/ulmc/epu/pub/dpno3.pdf

JARZABKOWSKI, Paula, Strategic Practices: An activity Theory Perspective on Continuity and Change, Journal of Management Studies, 40:1, January 2003, 23-55.

JENKINS, Tony, "19" acertam agulhas, Expresso - 2º Caderno, ..., 27/09/2003

Jeremy MILLARD (2002) The new role of regions in the knowledge economy, http://www.biser-eu.com/resultsdoc/G%20-%20Millard_e2002.pdf

JEVONS, William Stanley (1871 [1888]), *The Theory of Political Economy*, Third edition, Macmillan and Co., London, at: http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Jevons.html, em 2 de Agosto de 2004

JIMÉNEZ, Édgard Moncayo (2003) Nuevas Teorías y Enfoques Conceptuales sobre el Desarrollo Regional: "Hacia un Nuevo Paradigma", Revista de Economia Institucional, Vol. 5, No. 8, primer semestre

JOC (2001) Tratado de Nice que altera o Tratado da União Europeia, os Tratados que instituem as Comunidades Europeias e alguns actos relativos a esses Tratados (2001/C 80/01), JOC 80/3, 10.3.2001

JOCE – Jornal Oficial das Comunidades Europeias, DECISÃO DA COMISSÃO de 8 de Novembro de 2000 relativa à criação de um Grupo de Política Empresarial [notificada com o número C(2000) 3089](2000/690/CE).

JOCE – Jornal Oficial das Comunidades Europeias, Directiva 2001/86/CE do Conselho de 8 de Outubro de 2001, que contempla o Estatuto da Sociedade Europeia (SE) no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores, JOCE 10.11.2002

JOCE – Jornal Oficial das Comunidades Europeias, Regulamento (CE) Nº 2157/2001 do Conselho de 8 de Outubro de 2001, relativo ao Estatuto da Sociedade Europeia (SE), JOCE 10.11.2001

JOHNSON, Thomas G., Aggregate Regional Growth Theories, August 1999.

JOHNSON, Thomas G., The Dimensions of Regional Economic Development Theory, April 3, 1993.

JONES, Ronald W., KIERZKOWSKI, Henryk (2003) International Trade and Agglomeration: An alternative framework, May

JORGE, Raul (Coord) et al., Capítulos 7 e 8: As questões de Macroeconomia. Os Agregados Macroeconómicos. Resumo de aulas feito pela equipa de economia 1. (?)

JUVIN, Hervé, Stratégies pour l'euro, Editions Les Djinns, Collection Groupe Equinoxe, Paris, 1998

Kaisa Lähteenmäki-Smith (2002) Regimes of regional development and growth across Nordic regions: Borderless practices in the making?, Future Challenges and Institutional Preconditions for Regional Development Policy, Volume 3, NORDREGIO, Sweden

KALEMLI-OZCAN, Sebnem, Sørensen, Bent E., YOSHA, Oved (2001) Economic integration, industrial specialization, and the asymmetry of macroeconomic fluctuations, Journal of International Economics, 55 (2001), pp. 107–137

KANTER, Rosabeth Moss, World Class – Thriving Locally in the Global Economy, Simon & Schuster, New York, 1995

KANTER; Rosabeth Moss, Thriving Locally in the Global Economy, The Best of HBR 1995, HBR, August 2003.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996

KAPLAN, Sarah, SCHENKEL, Andrew et al (2001) Knowledge-Based Theories of the Firm in Strategic Management: A Review and Extension, Submission to the Academy of Management Review, February, at: http://www.mit.edu/people/skaplan/kbv-0301.pdf

KARPPI, Ilari (ed.) (2000) Future Challenges and Institutional Preconditions for Regional Development Policy: Four Scenario Reports, Stockholm, Nordregio Report 2000:1, at: http://www.nordregio.se/pdf/r001_2.pdf

KATTUMAN, Paul A., ROBERTS, Barbara M., Strategy Choices of Firms and Market Structure, December 2000-

KAUFFMANN, Celine, The interactive effect of trade and education on growth, January 17, 2000.

KAUFFMANN, Pascal, O EURO, Bertrand Editora

KEEN, Steve et al (2002) *Why economics must abandon its theory of the firm*, at: http://www.cfeps.org/events/pk2004/confpapers/keenleggefishburnkelly.pdf (29.Fev.04)

KEMP, Murray C., SHIMOMURA, Koji, A Second Elementary Proposition Concerning The Formation Of Customs Unions, First version: April 1998, Revised version: June 1998.

KENEN, Peter B. (2000) Currency Unions and Policy Domains, November

KETEKS, Christian, Why the European Context Matters, European Business Forum Debates, (?)

KETELS, Christian (2003), European Clusters, paper to appear in: Structural Change in europe 3 - Innovative City and business regions, 22-July-2003

KILCULLEN, R. J., Tape 10: Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy (Draft), Macquarie University, Modern Political Theory, 1996, at: http://www.humanities.mq.edu.au/politics/y6410.html, em 11/1/2003

KIM, Sukkoo, MARGO, Robert A. (2003) Historical Perspectives on U.S. Economic Geography, August (Prepared for the Handbook of Regional and Urban Economics, Vol. 4, edited by Vernon Henderson and Jacques-François Thisse)

KIM, Sukkoo, MARGO, Robert A., Historical Perspectives on U.S. Economic Geography, August 2003 (Prepared for the Handbook of Regional and Urban Economics, Vol. 4, edited by Vernon Henderson and Jacques-François Thisse)

KIM, Sunwoong, MOHTADI, Hamid (1992), Labor specialization and Endogenous Growth, The American Economic Review, Vol. 82, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1992), pp. 404-408

KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée A., Effectively Conceiving and Executing Multinationals´ Worlwide Strategies, Journal of International Business Studies, Third Quarter, 1993, pp 414-448.

KIM, Yong Jin and LEE, Jong-Wha, Technological Change, Investment in Human Capital, and Economic Growth, CID Working Paper No. 29, November 1999.

KIRAT, Thierry and LUNA, Yannick, Innovation and Proximity: Territories as Loci of Collective Learning Processes, European Urban and Regional Studies, Vol. 6 (1), pp 27-38, 1999.

KIRZNER, Israel M., EL EMPRESARIO, Tomado de Lecturas de Economía Política, vol. I, Unión Editorial, Madrid. Permiso para traducir y publicar en Libertas otorgado por Jesús Huerta de Soto (compilador).

KLEIN, Peter J. (1998) New Institutional Economics, at: http://www.fsu.edu/~spap/archive/Klein_New%20Institutional%20Economics.pdf

KLEMMER, Paul (1999) Regional Development, Devolution and Federalism, Regional and Industrial Policy Research Paper Number 32, European Policies Research Centre, February

KLEMPERER, Paul (2003) *Using and abusing Economic Theory*, draft: February, at: http://www.paulklemperer.org (29.Fev.04)

KLIER, Thomas H. (1998) Geographic concentration in U.S. manufacturing: evidence from the U.S. auto supplier industry, December

KNIGHT, Frank (1921) Risk, Uncertainty, and Profit, Boston: Houghton and Mifflin. Online edition: Risk, Uncertainty, and Profit, at: http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html

KNIGHT, Frank (1922) Ethics and the Economic Interpretation, Originally published in the Quarterly Journal of Economics 36 (May 1922): 454-81; reprinted in The Ethics of Competition and Other Essays (New York: Harper & Brothers, 1935), 19-40, At: http://www.augustana.ab.ca/~emmer/Texts/harvard_lecture1_1922.html

KNIGHT, Frank (1923) The Ethics of Competition, Originally published in the Quarterly Journal of Economics 37 (August 1923): 579-624; reprinted in The Ethics of Competition and Other Essays (New York: Harper & Brothers, 1935), 41-75, At: http://www.augustana.ab.ca/~emmer/Texts/harvard_lecture2_1923.html

KNIGHT, Frank H. (1940), "What is Truth" in Economics?, The Journal of political Economy, Vol. 48, No. 1, February, pp. 1-32

KNÖDLER, Hermann, ALBERTSHAUSER, Ulrich, Glocalisation, Foreign Direct Investment and Regional Development Perspectives: Empirical Results for West German Regions, HWWA Discussion Paper 117, Hamburg, 2001

KNOTT, Anne Marie, BRYCE, David J., POSEN, Hart (2002) ON THE STRATEGIC ACCUMULATION OF INTANGIBLE ASSETS, The Wharton School, University of Pennsylvania, July 3

KÖHLER, Horst (2003), Toward a Better Globalization, IMF, Tübingen, October 16

KOHLER, Marion, Optimal Currency Areas and Customs Unions: are they connected?, Bank of England 1998.

KOK, Wim (2003) Enlarging the European Union - Achievements and Challenges, Report to the European Commission, European University Institute, Robert Schuman Centre for Advanced Studies, 26 March

KOSE, M. Ayhan, OTROK, Christopher, WHITEMAN, Charles H., UNDERSTANDING THE EVOLUTION OF WORLD BUSINESS CYCLES, IMF, January 2003.

KOUSA, Tuomo, METTÄLÄ, Viljo (2003) A Resource-Based View, December 3

KPMG, Corporate Tax Regimes Around the World, Latin America, January 2000, at: http://www.latinamerica.kpmg.com/virtual_library/1997/September/story_1.htm em 17/04/2000

KPMG, Integrated Managerial Approach Key to Success, Miami, June 1998

KRIEGER-BODEN, Christiane (2002) European Integration and the case for compensatory regional policy, Paper to be presented at the 42nd European Congress of the european Regional Science Association, August 27th-31st, 2002, Dortmund, Prleiminary Paper/May 2002

KRIEGER-BODEN, Christiane, European Integration and the Case for Compensatory Regional Policy, Kiel Working Paper 1135, Kiel, November 2002.

KRIEGER-BODEN, Christiane, European integration and the division of labour between European regions, Paper to be presented at the Fourth Annual Conference of the European Trade Study Group (ETSG), 13-15 September 2002, in Kiel, Germany, Preliminary paper September 2002.

KRIEGER-BODEN, Christiane, Globalization, Integration and Regional Specialization, Kiel Working Paper No. 1009, Kiel Institute of World Economics, October 2000.

Kristian Möller, Senja Svahn (2003) Managing strategic nets: A capability perspective, marketing theory 3(2), Volume 3(2), pp.: 201–226

KRUEGER, Anne O., Are Preferential Trading Arrangements Trade-Liberalizing or Protectionist?, Journal of Economic Perspectives—Volume 13, Number 4—Fall 1999—Pages 105–124.

KRUEGER, Anne O., Free Trade Agreements versus Customs Unions, NBER WP Series, WP 5084, April 1995

KRÜGER, Jens, CANTNER, Uwe, HANUSCH, Horst (1998) Explaining International Productivity Differences, University of Augsburg, July

KRUGMAN, Paul R. (1979a), International Trade and Income Distribution: a Reconsideration, NBER Working Paper Series, Working Paper Nr. 356, June.

KRUGMAN, Paul R. (1979b), Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade, Journal of International Economics, 9, 4 (November): 469-479, In KRUGMAN, Paul R. (1990), *Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. (1979c), A Model of Innovation, Technology Transfer, and the World Distribution of Income, Journal of Politic Economy, 87, 2: 253-266, In KRUGMAN, Paul R. (1990), *Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. (1980a), Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade, American Economic Review, 70: 950-959, In KRUGMAN, Paul R. (1990), *Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. (1981a), Intraindustry Specialization and the Gains from Trade, Journal of Politic Economy, 89, 5: 959-974, In KRUGMAN, Paul R. (1990), *Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. (1981b), Trade, Accumulation and Uneven Development, Journal of Development Economics, 8: 149-161, In KRUGMAN, Paul R. (1990), *Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. (1983a), New Theories of Trade Among Industrial Countries, *American Economic Review, Papers and Proceedings of the Ninety-Fifth Annual Meeting of the American Economic Asociation* (May): 343-347

KRUGMAN, Paul R. (1983b), What do Undegrads Need to Know about Trade?, The American Economic Review, Volume 83, Issue 2, Papers and Proccedings of the Hundred and Fifth Annual Meeting of the American Economic Association, May, 23-26.

KRUGMAN, Paul R. (1984), Import Protection as Export Promotion: International Competition in the Presence of Oligopoly and economies of Scale, originally published in Monopolistic Competition in International Trade, edited by H. Kierzkouski, 1984, Oxford University Press, In *KRUGMAN, Paul R. (1990), Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. (1986), A "Technology Gap" Model of International Trade, originally published in Structural Adjustment in Advanced Economies, edited by K. Jugenfelt and D. Hague, 1986, MacMillan, In KRUGMAN, Paul R. (1990), *Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. (1987a), Is Free Trade Passe?, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 1, No. 2 (Autumn): 131-144

KRUGMAN, Paul R. (1987b), Increasing Returns and the Theory of International Trade, Advances in Economic Theory, Fifth World Congress, edited by Truman F. Bewley, Cambridge University Press, In KRUGMAN, Paul R. (1990), *Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. (1987c), The Narrow Moving Band, the Dutch Disease, and the Competitive Consequences of Mrs. Tatcher: Notes on Trade in the Presence of Dynamic Scale Economies, Journal of Development Economics, 27: 41-55, In KRUGMAN, Paul R. (1990), *Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2001

KRUGMAN, Paul R. (1989a), "Economic Integration in Europe: Some conceptual issues", in Jacquemin, Alexis e Sapir, André (Eds)., *The European Internal Market - Trade and Competition*, Oxford University Press

KRUGMAN, Paul R. (1989b), History VS. Expectations, NBER Working Paper Series, Working Paper Nr. 2971, May.

KRUGMAN, Paul R. (1990), *Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. (1991a), *Geography and Trade*, Eight Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. (1991b), History and Industry Location: The Case of the Manufacturing Belt, *American Economic Review, Papers and Proceedings of the Hundred and Third Annual Meeting of the American Economic Asociation*, Vol. 81, No. 2, (May): 80-83

KRUGMAN, Paul R. (1991c), History Versus Expectations, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, No. 2 (May): 651-667

KRUGMAN, Paul R. (1991d), Increasing Returns and economic Geography, *The Journal of Political Economy;*June; 99; 3: 483-499

KRUGMAN, Paul R. (1991e), First Nature, Second Nature, and Metropolitan Location, *NBER Working Paper Series*, Working Paper Nr. 3740, June.

KRUGMAN, Paul R. (1992) A Dynamic Spatial Model, *NBER Working Paper Series*, Working Paper No. 4219, Cambridge, November.

KRUGMAN, Paul R. (1993a), "Lessons of Massachusetts for EMU", in Torres e Giavazzi (Eds)., *Adjustment and Growth in the European Monetary Union*, CEPR, Banco de Portugal, February

KRUGMAN, Paul R. (1993b), The Narrow and Broad Arguments for Free Trade, *American Economic Review, Papers and Proceedings of the Hundred and Fifth Annual Meeting of the American Economic Asociation, V*ol. 83, No. 2 (May): 362-366

KRUGMAN, Paul R. (1993c), What do Undergrads Need to Know About Trade?, *American Economic Review, Papers and Proceedings of the Hundred and Fifth Annual Meeting of the American Economic Asociation* , Vol 83, No. 2 (May): 23-26

KRUGMAN, Paul R. (1994a), Competitiveness: a Dangerous Obsession, *Foreign Affairs*, March/April, pp. 28-44

KRUGMAN, Paul R. (1994b), Does Third World Growth Hurt First World Prosperity?, *Harvard Business Review*, July-August

KRUGMAN, Paul R. (1994b), Does Third World Growth Hurt First World Prosperity?, HBR, July-August

KRUGMAN, Paul R. (1994c), "Fluctuations, Instability and Agglomeration", *NBER Working Paper Series*, Working Paper Nr. 4616, January.

KRUGMAN, Paul R. (1994c), Complex Landscapes in Economic Geography, *American Economic Review, Papers and Proceedings of the Hundred and Sixth Annual Meeting of the American Economic Asociation, V*ol. 84, No. 2 (May): 412-416

KRUGMAN, Paul R. (1994d), Europe jobless, America penniless?, *Foreign Policy*, Fall, At: http://www.pkarchive.org/global/EuropeJobless.html, em 4 de Agosto de 2004

KRUGMAN, Paul R. (1995a), "Technology, Trade and Prices", *NBER Working Paper Series*, Working Paper Nr. 5355, November.

KRUGMAN, Paul R. (1995b), *Development, geography and economic theory*, Cambridge: MIT Press

KRUGMAN, Paul R. (1996a), "Domestic Distortions and the Deindustrialization Hypothesis", *NBER Working Paper Series*, Working Paper Nr. 5473, March.

KRUGMAN, Paul R. (1996b), A Country Is Not a Company, *Harvard Business Review*, Jan-Feb

KRUGMAN, Paul R. (1996c), *The Self-organizing Economy*, Blackwell Publishing, Massachusetts, USA

KRUGMAN, Paul R. (1997), How Fast Can the US Economy Grow?, *Harvard Business Review*, July-August

KRUGMAN, Paul R. (1997), What should Trade Negotiators Negotiate About?, *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, No. 1 (Mar): 113-120

KRUGMAN, Paul R. (1998), Space: The Final Frontier, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, No. 2 (Spring): 161-174

KRUGMAN, Paul R. (1999a), "The Role of Geography in Development", *International Regional Science Review* 22, 2,pp: 142–161 (August)

KRUGMAN, Paul R. (1999b), *BALANCE SHEETS, THE TRANSFER PROBLEM, AND FINANCIAL CRISES*, (preliminary draft, prepared for the festschrift volume in honor of Robert Flood), January.

KRUGMAN, Paul R. (2000a), "Where in the World is the 'New Economic Geography'", In *The Oxford Handbook of Economic Geography*, CLARK, G., FELDMAN, M. P., GERTLER, M. S. (Eds.), Oxford University Press, New York; pp. 49-60

KRUGMAN, Paul R. (2000b), Can America Stay on Top?, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, No. 1 (Winter): 169-175

KRUGMAN, Paul R. and BALDWIN, Richard E. (1988), Market Access and International Competition: A simulation study of 16K Random Access Memories, originally published in Empirical Studies of International Trade, edited by R. Feenstra, 1988, Massachusetts Institute of Technology, In *KRUGMAN, Paul R. (1990), Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R. and BRANDER, James (1983), A "Reciprocal Dumping" Model of International Trade, Journal of International Economics, 15: 313-321, In KRUGMAN, Paul R. (1990), *Rethinking International Trade*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, Second Printing, 2000

KRUGMAN, Paul R., DIAZ-ALEJANDRO, Carlos F., LAWRENCE, Robert Z. (1984), The US Response to Foreign Industrial Targeting, *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol. 1984, No. 1: 77-131

KRUGMAN, Paul R., FELDSTEIN, Martin (1989), "International Trade Effects of Value Added Taxation", *NBER Working Paper Series*, Working Paper Nr. 3163, November.

KRUGMAN, Paul R., LAWRENCE, Robert (1983), "Trade, Jobs and Wages", *NBER Working Paper Series*, Working Paper Nr. 4478, September.

KRUGMAN, Paul R., VENABLES, Anthony J. (1990), "Integration and the Competitiveness of Peripheral Industry", *CEPR, Discussion Paper Series* Nr. 363, January.

KRUGMAN, Paul R., VENABLES, Anthony J. (1993), Integration, Specialization and Adjustment, *NBER Working Paper Series*, Working Paper Nr. 4559, December.

KRUGMAN, Paul R., VENABLES, Anthony J. (1995a), Globalization and the Inequality of Nations, *NBER Working Paper Series*, Working Paper Nr. 5098, April.

KRUGMAN, Paul R., VENABLES, Anthony J. (1995b), The Seamless World: A Spatial Model of International Specialization, *NBER Working Paper Series*, Working Paper Nr. 5220, August.

KÜHNHARDT, Ludger (2003)"Implications of globalization on the raison d'être of European integration - Buzzwords as moving targets with limited explanatory capacity", at: *http://www.aicgs.org/publications/PDF/kuehnhardt.pdf* (2.Mar.04)

KUMAR, Nagesh and Siddharthan, N. S., Technology, firm Size and Export Behaviour in Developing Countries: The Case of Indian Enterprises, The United Nations University, INTECH – Institute for New Technologies, UNU/INTECH Working Paper Nº 9, September 1993.

LACAS, Jean-Dominique, POLÉSE, Mario, SHEARMUR, Richard (2001) The Economic future of Peripheral Regions - Literature Review with a focus on the impact of information technology and the experience of the nordic countries, INRS - Urbanisation, Culture et société, Montréal, Study submitted to Economic Development, Canada, April

LAINS, Pedro (2003) Portugal's Growth Paradox, 1870-1950, Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa, Novembro

LAL, K., Information Technology and Exports: A Case Study of Indian Garments Manufacturing Enterprises, ZEF – Discussion Papers on Development Policy, Number 15, Bonn, August 1999.

LANÇA, Isabel Salavisa Lança (organizadora), A Industria Portuguesa – Especialização Internacional e Competitividade, Celta Editora, Oeiras, Fevereiro de 2000

LANCASTER, Kelvin (1975), Socially Optimal Product Differentiation, The American Economic Review, Vol. 65, No. 4, september, pp. 567-585

LANE, Christel, PROBERT, Jocelyn, Globalisation and Its Impact on Competitiveness: the case of the British and German pharmaceutical industry, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper Nº 262, June 2003

Langlois, R.N. (1999) Modularity in technology and organization, First Draft, to be published in the Journal of Economic Behavior and Organization, 49, 2002, pp. 19-37.

Langlois, R.N. 1991. Transaction cost economics in real time, Industrial and Corporate Change, 1 (1), pp. 99-127.

LANGLOIS, Richard N. (1994) Capabilities and the Theory of the Firm, First Draft, Paper for the colloquium in honor of G. B. Richardson, January 4-6, 1995, St. John's College, Oxford, at: http://econwpa.wustl.edu/eprints/io/papers/9503/9503002.abs

LANGLOIS, Richard N. (1994) Do Firms Plan?, Paper for the Conference "Frontières de la firme," Université Lumière/Lyon 2, January 28, 1994, Lyon, France, First Draf, at: http://econwpa.wustl.edu:8089/eps/io/papers/9406/9406002.pdf, published at: Constitutional Political Economy 6(3): 247-261 (1995).

LANGLOIS, Richard N. (1996) Schumpeter and Personal Capitalism, University of Connecticut, Department of Economics Working Paper Series, Working Paper 1996-05, March

LANGLOIS, Richard N. (2001) Rationality in Economics, International Encyclopedia of Business & Management, 2nd edition. London: Thompson International Publishers, at: http://www.sp.uconn.edu/~langlois/r700.htm

LANGLOIS, Richard N. (2001) The Vanishing Hand: the Modular Revolution in American Business, Second Draft (But still very preliminary.), May 2001, at: http://www.druid.dk/conferences/nw/paper1/langlois.pdf

LANGLOIS, Richard N. (2002) Cognitive Comparative Advantage and the Organization of Work: Lessons from Herbert Simon's Vision of the Future, SECOND DRAFT, September, Paper for a special issue of the Journal of Economic Psychology (in memory of Herbert Simon), 24: 187-207 (2003). at: http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SSRN_ID353262_code021212500.pdf?abstractid=353262

LANGLOIS, Richard N. (2003) Chandler in a Larger Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History, Paper for a session on "Chandler Redux," Business History Conference annual meeting, June 27, 2003, Lowell, Massachusetts, at: http://66.102.9.104/search?q=cache:iEpUXnh3fTUJ:www.thebhc.org/annmeet/langlois.pdf+%22Transaction+Cost+Economics+in+real+time%22&hl=pt&ie=UTF-8

LANGLOIS, Richard N. (2004) Chandler in a Larger Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History, University of Connecticut, Department of Economics Working Paper Series, Working Paper 2003-16R, June 2003, revised January 2004 (paper for a session on "Chandler Redux," Business History Conference annual meeting, June 27, 2003, Lowell, Massachusetts. To be the focus of a symposium in Enterprise and Society, 2004)

LANGLOIS, Richard N., FOSS, Nicolai J. (1998) CAPABILITIES AND GOVERNANCE: THE REBIRTH OF PRODUCTION IN THE THEORY OF ECONOMIC ORGANIZATION, Working paper 97-2, Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID), Fourth Draft, April 20, at: http://www.isnie.org/ISNIE98/Langlois-Foss.doc

LANGLOIS, Richard N., Schumpeter and the Obsolescence of the Enterpreneur, Paper Presented at the History of economics Society Annual Meeting, June 21, 1987, Boston, Circulating as Working Paper 91-1503, Department of Economics, University of Connecticut, November 1991

LAURSEN, Keld and MELICIANI, Valentina, THE IMPORTANCE OF TECHNOLOGY BASED INTER-SECTORAL LINKAGES FOR MARKET SHARE DYNAMICS, DRUID, Dept. of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School, Science Policy Research Unit, University of Sussex, Falmer, Paper prepared for the European Meeting on Applied Evolutionary Economics, 7. – 9. June 1999, Grenoble, France, First draft, April 19th, 1999,

LAVOIE, Marc, CONSUMER THEORY, For John King (ed.), Elgar Companion of Post Keynesian Economics, May 2001, 2nd version.

LAZER, David, The Free Trade Epidemic of the 1860's and Other Outbreaks of Economic Discrimination, Harvard EDU, ????

LAZONICK, William (2000) From Innovative Enterprise to National Institutions: A Theoretical Perspective on the Governance of Economic Development, Paper to be presented at the first annual meeting of the RESEARCH NETWORK ON CORPORATE GOVERNANCE, 23-24 June 2000, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.

LAZONICK, William, O'SULLIVAN, Mary (2000) Perspectives on Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance - Summary, The European Institute of Business Administration (INSEAD), June

LEANDRO, António, ESTEVES, Carlos, de CASTRO, Eduardo Anselmo, O ESTUDO DOS SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS: Reagrupamento dos códigos da CAE segundo o conceito de cluster, INE, Direcção Regional do Centro,

LEANDRO, António, ESTEVES, Carlos, de CASTRO, Eduardo Anselmo, O ESTUDO DOS SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS: Reagrupamento dos códigos da CAE segundo o conceito de cluster, INE, Direcção Regional do Centro,

LEBLANC, Bruno, European Competencies - Some Guidelines for Companies, Journal of Management Development, Vol. 13, Nº 2, 1994, pp. 72-80

LEE, Ronald (2003) The Demographic Transition: Three Centuries of Fundamental Change, Journal of Economic Perspectives—Volume 17, Number 4, Fall 2003, pp 167–190

Leibenstein, H. (1968) Entrepreneurship and development, Contribution to Symposium on "Entrepreneurship," American Economic Review, 58 (2) Papers and Proceedings (May), pp. 72-83.

Leibenstein, H. 1978. X-inefficiency Xists: Reply to an Xorcist, American Economic Review, 68 (1), pp. 203-211.

LEIBENSTEIN, Harvey (1966), Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency",The American Economic Review, Vol. 56, No. 3 (Jun. 1966), pp. 392-415

LEIBENSTEIN, Harvey, MAITAL, Shlomo (1992), Empirical Estimation and Partitioning of X-Inefficiency: A Data-Envelopment Approach, The American Economic Review, Vol. 82, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1992), pp. 428-433

LEJOUR, Arjan (2003) "Quantifying Four Scenarios for Europe", *CPB Document*, 38, October

LENTH, Russell V., Some Practical Guidelines for Effective Sample-Size Determination, Department of Statistics - University of Iowa, March 1, 2001.

LEÓN-LEDESMA, Miguel, R&D Spillovers and Export Performance: Evidence from the OECD Countries, December 2000.

LeSAGE, James P. (1999), Spatial Econometrics, Department of Economics, University of Toledo, May 1999

LEVINE, David K., EXCESS DEMAND AND GENERAL EQUILIBRIUM, July 1, 1996.

LEVINE, David K., PRODUCTION THEORY, July 1, 1996.

LEVY, David L., ALVESSON, Mats, WILLMONT, Hugh (2002), Critical Approaches to Strategic Management

LEWIN, Peter, PHELAN, Steven E. (1999) Firms, Strategies and Resources: Contributions from Austrian Economics, The Quarterly Journal of Austrian Economics, Vol. 2, No. 2, Summer 1999, pp. 3-18, at: http://www.unlv.edu/faculty2/phelan/LewinPhelan_Firms%20Strategies%20Resources.pdf

LEWIN, Peter, PHELAN, Steven E. (2000) An Austrian Theory of the Firm, Review of Austrian Economics, 13 (1), 2000 59-80, at: http://www.utdallas.edu/~plewin/#D

LILAS, Demmou (2003) L' impact de l' endogénéisation d' un "effet Engel" dans les modèles de croissance tirée par les exportations, CEPREMAP, Forum de la Régulation 2003, Paris

LIM, Jamus Jerome, Whither Monetary Union? Revisiting the EMU One Year On, (Based on the author's masters thesis submitted at the London School of Economics), 2000/2001.

LINDBECK, Assar, An Essay on Welfare State Dynamics, Seminar Paper Nº 719, Stockholm University, May 2003

LINDBECK, Assar, The European Social Model: Lessons for Developing Countries, Seminar Paper Nº 714, Stockholm University, May 2002

LINDERT, Peter e WILLIAMSON, Jeffrey G., Globalization and Innequality: A long history, April 2001 (to be delivered at the World Bank Annual Conference on Development Economics - Europe, Barcelona, June 25-27, 2001

LINDNER, Andreas et al., Trade in Goods and Services: Statistical Trends and Measurement Challenges, OECD Statisitcs Brief, Nº 1, October 2001

LIPSEY, Richard G., Harry Johnson as Mentor of Young Economists, Forthcomming in The American Journal of Economics and Sociology, Julho 2000.

LLERENA, Patrick, LORENTZ, Andrè (2004) Alternative Theories on Economic Growth and the Co-evolution of Macro-Dynamics and Technological Change: A Survey, Laboratory of Economics and Management - Sant'Anna School of Advanced Studies, LEM Working Paper Series No. 2003/27, February 2004

LÖCHEL, Horst (1998) The MEU and the Theory of Optimum Currency Areas, Hochschule für Bankwirtschaft No. 10, October

LOCKETT, Andy, THOMPSON, Steve (2001) The Resource-Based View and Economics

LOCKETT, Andy, THOMPSON, Steve (2001) The resource-based view and economics, Journal of Management 27, pp.: 723-754

LONG, Ngo Van, RIEZMAN, Raymond ans SOUBEYRAN, Antoine, Trade, Wage Gaps, and Sprecific Human Capital Accumulation, 14. Feb. 01.

LONGHI, C. (1994) Territory and Industrial Organization

LOPEAS, ª Simões (2001), Globalização e Desenvolvimento Regional, Dezembro de 2001, at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/simoeslopes/ em 8 de Janeiro de 2004

LOPES, A. Simões (2000), Managing Regional Science After 2000 (A Comment), CIRIUS/ISEG, 21 de Junho

LOPES, A. Simões (2003), A Questão Regional, 8 de Dezembro de 2003, at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/simoeslopes/, em 8 de Janeiro de 2004

LOPES, Luis Peres (2003), Border Effect and Effective Transport Cost, Centro de Estudos da União Europeia(CEUNEUROP), Documento de Trabalho Nº 20, November, Coimbra

LÓPEZ-BAZO, Enrique, VALCARCE, Esther V., CORRAL, Antonio J. M., CARALT, Jordi S. (1996??) Regional Economic Dynamics and Convergence in the European Union, Documents de treball de la divisió de ciències jurìdiques econòmiques i socials, Collecció d'Economia

LORENTZ, André (2004) Sectoral Specialisation and Growth Rate: Differences Among Integrated Economies, First Draft, January

LOVELL, Michael C. (2000), Monopolistic Competition: Theory and Applications, May 8, 2000

LUGOVSKYY, Volodymyr, Monopolistic Competition and Optimal Product Diversity with Heterogenoeous Firms, June 2003

LUNDVALL, Bengt-Åke (2000) Europe and the learning economy – on the need for reintegrating the strategies of firms, social partners and policy makers, Background notes for presentation at the Lisboa seminar, May 28-30, 2000, February 2000, at: http://in3.dem.ist.utl.pt/learning2000/PAPERS/01_1.PDF

LUNDVALL, Bengt-Åke (2002) The University in the Learning Economy, DRUID Working Paper No 02-06

LUTZ, Stefan, TURRINI, Alessandro, Skills, Labour Costs, and Vertically Differentiated Industries: A General Equilibrium Analysis, ZEI Working Paper B 26, 1999

MADDISON, A., RAO, D. S. Prasada (1996?), A Generalized Approach to International Comparison of Agricultural Output and Productivity

MADDISON, Angus (1980), Monitoring the Labor Market: a Proposal for a Comprehensive Approach in Official Statistics (illustrated by Recent Developments in France, Germany and the UK), The Review of Income and Wealth, June, pp. 175-217

MADDISON, Angus (1986), Brazilian Experience from 1500 to 1929, Unpublished Paper

MADDISON, Angus (1991), Business Cycles, Long Waves and Phases of Capitalist Development, abbreviated version of chapter 4 of Angus Maddison, Dynamic Forces in Capitalist Development, Oxford University Press, 1991

MADDISON, Angus (1997), The Nature and Functioning of European Capitalism: A Historical and Comparative Perspective, Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review, December

MADDISON, Angus (1997b), Causal Influences on Productivity Performance 1820-1992: A Global Perspective, Journal of Productivity Analysis, November, pp. 325-360

MADDISON, Angus (1998), Measuring the Performance of a Communist command Economy: Na Assesment of the CIA Estimates for USSR, Review of Income and Wealth, September

MADDISON, Angus (1999), PERSPECTIVE ON GLOBAL ECONOMIC PROGRESS AND HUMAN DEVELOPMENT - Economic Progress: the Last Half Century in Historical Perspective, Annual Symposium, Academy of Social Sciences

MADDISON, Angus (2000), Brazilian Economic Performance Since 1500: A Comparative View, Paper presented at XIII Fórum da Liberdade, 4 April 2000, on occasion of Brazil's 500th anniversary, Instituto de Estudos Empresariais, Porto alegre, Rio Grande do sul

MADDISON, Angus (2000), World Population, GDP and Per Capita GDP - Tables

MADDISON, Angus (2002), Research Objectives and Results, 1995-2002

MADDISON, Angus (2003), The World Economy - Historical Statistics, OECd - Development Centre Studies

MADDISON, Angus, The World Economy - A Millenial Perspective, OECD - Development Centre Studies, OECD 2001

MAGGIONI, Mario A. (2003) Structure and dynamics of high-tech clusters: an empirical enquiry on the determinants of regional innovation and growth

MAGRINI, Stefano (2004) Regional (Di)Convergence, Draft of a chapter written for eventual publication in the Handbook of Regional and Urban Economics, Volume 4, edited by Vernon Henderson and Jacques-François Thisse.

MAHONEY, Joseph T. (2001) A resource-based theory of sustainable rents, Journal of Management 27, pp.: 651–660

MAHONEY, Joseph T. (2003) Strategic Management: An Organizational Economics Approach, at: www.olin.wustl.edu/cres/research/calendar/files/StrategicManagement-AnOrganizationalEconomicsApproach.doc, em 22 de Fevereiro de 2004

MAILLAT, Denis, KEBIR, Leïla () LEARNING REGION ET SYSTEMES TERRITORIAUX DE PRODUCTION, Working Paper IRER N° 9802a, at: http://www.unine.ch/irer/wp9802a.doc

MALECKI, Edward J. (1999), Knowledge and Regional Competitiveness, Paper prepared for presentation at the International Symposium, Knowledge, Education and space, Heidelberg, Germany, september 1999

MALTHUS, Thomas (1798), An essay on the principle of population, as it affects the future improvement of society, with remarks on the speculations of Mr. Godwin, M. Condorcet, and other writers. London, printed for J. Johnson, in St. Paul's Church–yard, at: http://www.library.adelaide.edu.au/etext/m/m26p/m26p.zip, em .

MANCHÓN, Federico (2002??) El argumento del área monetaria óptima y la Unión Monetaria de America del Norte, Mexico

MANSKI, Charles F., McFADDEN, Daniel (eds.) (1981) Structural Analysis of Discrete Data with Econometric Applications, 4th Printing, 1990, the MIT Press, eletronic Edition, at: http://elsa.berkeley.edu/users/mcfadden/discrete.html

MARCELINO, Massimiliano (coord.) et al (2002) EFN Report on the Euro Area Outlook - Extended Version, Spring 2002

MARCELINO, Massimiliano (coord.) et al (2003) EFN Report on the Euro Area Outlook, Autumn 2003

MARCHIONATTI, Roberto (2002), Dealing with Complexity: Marshall and Keynes on the Nature of Economic Thinking, CESMEP, Working Paper No. 01/2002

MARCHIONATTI, Roberto (2002), *What don't economists know now that Marshal new a century ago?*, CESMEP, Working Paper No. 02/2002, at: http://www.cesmep.unito.it/WP/2_WP_Cesmep.pdf (29.Fev.04)

MARCON, Eric, PUECH, Florence (2003) Measures of Geographic concentration of Industries: Improving Distance-Based Methods, September 2002, Revised January 15, 2003

MARKUSEN, Ann (2003), An Actor-Centered Approach to Regional Economic Change, May, Forthcoming in Annals of the Association of Japanese Geographers, December 2003, in english, and in Clelio Camplina Diniz, ed. Economy and Space: International Perspectives, Belo Horizonte: Universidade de Minas Gerais, in Portuguese. Presented at the Japan Society for Economic Geographers, Anniversary Conference, Tokyo, Japan, May 31, 2003

MARKUSEN, James R., RUTHERFORD, Thomas F. (2002) Developing Domestic Entrepreneurship and Growth through Imported Expertise, August

MARQUES, Alfredo (2002), Crescimento, Produtividade e Competitividade - Problemas de Desempenho da Economia Portuguesa, CEUNEUROP, Documento de Trabalho/Discussion Paper Nº 11, Coimbra

MARQUES, Alfredo (2003), "A politica industrial face às regras de concorrência na União Europeia- *A questão da promoção de sectores específicos*" , CEUNEUROP DT/DP (December) No.21, Coimbra

MARQUES, Alfredo (2003), A política industrial face às regras de concorrência na União Europeia - a questão da promoção dos sectores específicos, CEUNEUROP, Documento de Trabalho/Discussion Paper Nº 21, Dezembro, Coimbra

MARQUES, Alfredo, SOUKIAZIS, Elias (1998) Per capita income convergence accross countries and accross regions in the european Union. Some new evidence, paper presented during the 2nd International Meeting of european Economy organised by CEDIN(ISEG), Lisbon, December

MARQUES, Helena (2000), A Nova Geografia Económica na Perspectiva de Krugman: Uma Aplicação às Regiões Europeias, *Centro de Estudos da União Europeia(CEUNEUROP)*, Coimbra

MARQUES, Helena (2001), The "New" Economic Theories, *Working Papers Investigação - Trabalhos em curso - nº 104*, Faculdade de Economia do Porto, Maio de 2001.

MARQUES, Helena, The "New" Economic Theories, Working Papers Investigação - Trabalhos em curso - nº 104, Faculdade de economia do Porto, Maio de 2001.

MARQUES, Isabel (1999), Fundamentos Teóricos da Política Industrial Europeia

MARQUES, Walter (2001), Estratégia Económica, Exposição ao Curso Superior Naval de Guerra, Estoril, versão revista a 14 de Março de 2001, at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/waltermarques/, em 8 de Janeiro de 2004

MARSHALL, Alfred, (1890 [1920]), *Principles of Economics*, 8th Edition, MacMillan and Co., Ltd., 8th Edition, at: http://www.econlib.org/, em 16 de Outubro de 2003

MARTÍN, Carmela, SANZ, Ismael (2001), real Convergence and European Integration: The Experience of the Less Developed EU Members, Interim Report, IR-01-65/December, International Institute for Applied systems Analysis

MARTIN, Carmela, SANZ, Ismael (2003) Consequences of Enlargement for European Regional Policy: the spanish viewpoint, European Economy Group, Working Paper No. 27/2003, Universidad Complutense de Madrid, September

MARTIN, Hans-Peter e SCHUMANN, Harald, A Armadilha da Globalização – O assalto à Democracia e ao Bem-Estar Social, Terramar Actualidades, Lisboa, Outubro de 1998

MARTIN, Philippe (1997) Can Regional Policies affect Growth and Geography in Europe?, Forthcoming in World Economy, Geneva, November

MARTIN, Philippe, Are European Regional Policies Delivering, EIB Papers, Volume 4, Nº 2, 1999.

MARTIN, Philippe, OTTAVIANO, Gianmarco I. P. (1997) Growing Locations: Industry Location in a Model of Endogenous Growth, July 1996, this Version August 1997

MARTIN, Philippe, OTTAVIANO, Gianmarco I. P. (2001) Growth and Agglomerattion, International Economic Review, Vol. 42, No. 4, November, pp. 947-968

MARTIN, Philippe, The Role of Public Policy in the process of regional convergence, EIB Papers, Volume 5, Nº 2, 2000.

MARTIN, Ron (1999), The New "Geographical Turn" in Economics: some critical reflections - Critical Survey, Cambridge Journal of Economics, 23, pp. 65-91

MARTIN, Ron (2001) Geography and Public Policy: the case of the missing agenda, Progress in Human Geography, 25,2, pp. 189-210

MARTIN, Ron (2003) Putting the Economy in its place: On Economics and Geography, Paper presented at the Cambridge journal of Economics Conference: Economics for the Future: Celebrating 100 Years of Cambridge Economics, 17-19 September

MARTIN, Ron, EMU versus the Regions? Regional Convergence and divergence in Euroland, Journal of Economic Geography, 1 (2001), pp. 51-80

MARTIN, Ron, SUNLEY, Peter (1996), Paul Krugman's Geographical Economics and Its Implications for Regional Development Theory: A Critical Assessement, Economic Geography, Vol. 72, Issue 3, July, pp. 259-292

MARTIN, Ron, SUNLEY, Peter, Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea, Revised version of a Paper presented at the Regional Studies Association Conference on Regionalising the Knowledge Economy - London, 21 November, Version of December 2001

MARTIN, Ron, The New 'Geographical Turn' in Economics: some critical reflections, Cambridge Journal of Economics, 1999, pp. 65-91

MARTIN, Will, Trade Policies, Developing Countries, and Globalization, World Bank, October 2001

MARTINEZ, John E., HORNER, Jim (2000), Economic Development Projections for South Central Oklahoma

MARTINEZ-GIRALT, Xavier and USATEGUI, José Mª, Iceberg Transport Costs. The Monopoly Case, October 1998.

MARTINHO, Vitor (2002), O Processo de Aglomeração nas Regiões Portuguesas, Centro de Estudos da União Europeia(CEUNEUROP), Documento de Trabalho Nº 13, Dezembro, Coimbra

MARTINS, Vítor (??), A Leste há uma Nova Oportunidade, at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/vitormartins/ em 8 de Janeiro de 2004

MARTINS, Vítor (???), O Crepúsculo da Coesão?, at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/vitormartins/ em 8 de Janeiro de 2004

MARTINS, Vítor (2001), O Equilíbrio de Interesses na União Europeia, Texto apresentado na Conferência da Universidade de Coimbra/faculdade de Direito, em 23 e 24 de Novembro de 2001, at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/vitormartins/ em 8 de Janeiro de 2004

MASCARENHAS; J. Vaz e SANTOS, F. Garcia dos, A Liberdade como garante da Competitividade, In Expresso-Opinião, 23/11/2002, extraído da Internet em 27/09/2003

MASKELL, Peter (2002) Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster, Industrial and Corporate Change, Vol. 10, No. 4, pp. 921-943

MASSMANN, Michael, MITCHELL, James, Reconsidering the Evidence: Are Eurozone Business Cycles Converging, ZEI Working Paper B 05, 2003

MATA, Maria Eugénia (2001), Economic Ideas and Policies in Nineteenth-Century Portugal, Luzo-Brazilian Review, XXXVIII II 0024-7413/01/000

MATA, Maria Eugénia (2002), Do Political Conditions Matter? Nineteenth-Century Lisbon: A Case Study, Portuguese Studies Review, 10 (1) (2002): 12-25

MATA, Maria Eugénia (2003), As Dificuldades do Sistema Fiscal (Perspectiva Histórica), at: http://www.ordemdoseconomistas.pt/mariaeugeniamata/, em 8 de Janeiro de 2004

MATEUS, Abel Moreira (??), As Regiões de Portugal e Europa e a Política Regional, Apontamentos da disciplina de "Economia Regional", Universidade Nova de Lisboa

MATEUS, Augusto et al., Portugal XXI – Cenários de Desenvolvimento, 2ª Edição, Bertrand Editora, 1995

MATEUS, Augusto, BRITO, J. M. Brandão de, MARTINS, Victor, PORTUGAL XXI – Cenários de Desenvolvimento, Forum de Administradores de Empresas, Bertrand Editora, 2ª Edição, Venda Nova, 1995

MATEUS, Joana Nunes, Portugal quer ser mais Competitivo?, Expresso-Economia, 9/3/2002, extraído da internet em 27/9/2003

MATHEWS, Brian P., UENO, Akiko et all., European Quality Management Practices - The Impact of National Culture, International Journal of quality and Reliability Management, Vol. 18, Nr. 7, 2001, pp. 692-707

MATHEWS, John A. (2001) Resources, Routines, and interfirm Relations: A Entrepreneurial and Evolutionary Dynamics within an Industrial Market System, Paper to be presented at DRUID Nelson & Winter conference, Aalborg, Denmark, June 2001

MATHEWS, John A. (2002) A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics, Journal of Evolutionary Economics, Springer (2002), 106, 26 pages

MATHEWS, John A. (2002) Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies, Asia Pacific Journal of Management, 19, pp. 467–488, at: http://www.gsm.mq.edu.au/facultyhome/john.mathews/docs/competitive-advantage.pdf

MATHEWS, John A. (2002) Schumpeterian competitive dynamics and economic learning: An economy-wide resource-based view, Paper submitted to DRUID Summer Conference "Industrial dynamics of the new and old economy", Copenhagen, June 6-8, 2002, at: http://www.druid.dk/conferences/summer2002/Papers/MATHEWS2.pdf

MATHEWS, John A. (2002) Strategizing vs. economizing: Theorizing dynamic competitive behavior in disequilibrium, November

MATHEWS, John A. (2003) Competitive Dynamics and Economic Learning: An extended Resource-based View, Industrial and Corporate Change, Vol.12, No. 1, pp. 115-145

MATHEWS, John A. (2003) Strategizing by firms in the presence of markets for Resources, Industrial and Corporate Change, Vol. 12, No. 6, pp. 1157-1193, at: http://www.gsm.mq.edu.au/facultyhome/john.mathews/Mathews%20II%20Dec%202003.pdf

MATHEWS, JOHN A., Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies, Asia Pacific Journal of Management, 19, 467–488, 2002.

MATOS, Pedro Verga e RODRIGUES, Vasco, Fusões e Aquisições – Motivações, Efeitos e Política, Princípia, Publicações Universitárias e Científicas, 1ª Edição, Maio de 2000

MATOUSCHEK, Niko, ROBERT-NICOUD, Frédéric ((2003) The Role of Human Capital Investments in the Location Decisions of Firms, CEPR discussion Paper No. 3875, April

MATTHEWS, Robin (2003) A NOTE ON THE THEORY OF THE BUSINESS FIRM, May 15, at: http://business.kingston.ac.uk/research/intbus/anott.pdf

MAUDE, Francis, Why the Global Economy Needs Nations, Adam Smith Institute, UK, 1999

MAURER, Peter (2001) Analysis of the emmerging Finnish Biotechnology Cluster, Unniversity of Applied Sciences, Switzerland, Semester Paper, Summer

MAURSETH, Per Botolf (1999) Convergence, Geography and Technology, Norwegian Institute of International Affairs, at http://meritbbs.unimaas.nl/tser/tser.html,

MAURSETH, Per Botolf, Convergence, Geography and Technology, Norwegian Institute of International Affairs, at http://meritbbs.unimaas.nl/tser/tser.html,

MAYER, Thierry, Location Strategies in the Context of European Trade Integration, Katholieke Universiteit Leuven, ??.

McCLENAHEN, John S., The Most Influencial, Industry Week, Oct 18, 1999

McKINNON, Ronald (2002), Mundell, the Euro, and Optimum Currency Areas, May 22

McLAUGHLIN, Curtis P., COFFEY, Sydney, Measuring Productivity in Services, IJSIM, Vol. 1, Nº 1, pp. 46-64, 1990

McMILLAN, John and McCANN, Ewen, Welfare Effects in Customs Unions, The Economic Journal, 91, (September 1981), 697-703.

MCMILLAN, John, Does Regional Integration Foster Open Trade? Economic Theory and Gatt's Article XXIV, In Regional Integration and the Global Trading System, K. Anderson and R. Blackhurst, eds., London, Harvester Wheatsheaf, 1993.

McMILLAN, John, Does Regional Integration Foster Open Trade? Economic Theory and Gatt's Article XXIV, In Regional Integration and the Global Trading System, K. Anderson and R. Blackhurst, eds., London, Harvester Wheatsheaf, 1993.

McMILLAN, John, Trade Accords and Trade Wars, In: Trade, Welfare, and Economic Policies: Essays in Honor of Murray C. Kemp, edited by Horst Herberg and Ngo Van Long. Ann Arbor: University of Michigan Press, November 1990.

McNULLY, Paul J.. (1967), Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency": comment, The American Economic Review, Vol. 57, No. 5 (Dec. 1967), pp. 1249-1252

McTAVISH, Ron, GUNASEKARAN, A. et al., Establishing a Strategic Framework for Improving Productivity, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 7/4, 1996, pp. 12-21

ME - Ministério da Economia, A Competitividade e as PME, Revista de Economia e Prospectiva, VOL. I, Nº 3, Ministério da Economia, Out/Dez. 1997

ME - Ministério da Economia, Internacionalização das Empresas Portuguesas, Revista de Economia e Prospectiva, VOL. I, Nº 2, Ministério da Economia, Jul/Set. 1997

ME – Ministério da Economia, Portugal 2010: Acelerar o crescimento da produtividade, Síntese de conclusões, Setembro de 2003.

ME – Ministério da Economia, Programa para a Produtividade e o Crescimento,

ME e MSST, PRASD - Programa de Recuperação de Áreas e Sectores Deprimidos - Relatório, Ministério da Economia e Ministário da Segurança Social e Trabalho, 2003

MEARDON, Stephen J., Modeling Agglomeration and Dispersion in City and Country: Gunnar Myrdal, François Perroux and the New Economic Geography (Critical Essay), The American Journal of Economics and Sociology, Jan. 2001.

MELLA, Piero, Clustering in the Global Economy - The combinatory systems approach, 33rd EISB Conference, Milan, 2003

MELLO, A. Sampaio, Soberania e Racionalidade económica, In Expresso-Opinião, 21/12/2002, extraído da Internet em 27/09/2004

MELO, Carla e SALEIRO, Emília, A Região Norte segundo alguns Indicadores das Contas Regionais Portuguesas, INE, Direcção Regional do Norte, 1993

MENEZES, H. Caldeira, Princípios de Gestão Financeira, 2ª Edição, Editorial Presença, 1988

MESSERLIN, Patrick A., Measuring the Costs of Protection in Europe: European Commercial Policy in the 2000s, September 2001

METCALFE, J. Stan, The Evolutionary Explanation of Total Factor Productivity Growth: Macro Measurement and Micro Process, CRIC, CRIC Discussion Paper Nº1, June 1997

MEYER, Dietmar, Creativity, Human Capital and Economic Growth, Society and Economy, Volume XXI, Number 4, 1999, pp. 994-1008, at: http://www.lib.bke.hu/gt/1999-4e/994-08.html, em 16.01.2003

MF – Ministério das Finanças, Portugal – GOP 2003, Lisboa 2002.

MICCO, Alejandro, STEIN, Ernesto e ORDOÑEZ, Guillermo, The Currency Union Effect on Trade: Early Evidence from the European Union, Inter-American Development Bank, April 2002

MICHALOPOULOS, Constantine, TARR, David, The Economics of Customs Unions in the Commonwealth of Independent States, POLICY RESEARCH WORKING PAPER 1786, The World Bank International Economics Department International Trade Division and Russia and Central Asia Department, June 1997.

MIDELFART-KNARVIK, K.H., OVERMAN, H.G., REDDING, S.J. and VENABLES, A.J., The Location of European Industry, report Prepared for Directorate General for Economic and Financial affairs, European Commission, ECFIN/318/00-EN (Revised 25.2.2000), Number 142, April 2000.

MIDELFART-KNARVIK, Karen Helene, OVERMAN, Henry G. and VENABLES, Anthony J., Comparative Advantage and Economic Geography: Estimating the Location of Production in the EU, Discussion Paper Series No. 2618, International Trade, CEPR, November 2000.

MIDELFART-KNARVIK, Karen-Helene, OVERMAN, Henry G., VENABLES, Anthony J., Monetary Union and the Economic Geography of Europe, April 7, 2003.

MILLER, Alex e DESS, Gregory G., Strategic Management, International Edition, 2nd Edition, McGraw Hill1996

Ministério da Economia - Comissão Euro Empresas - ME/PEDIP - O Euro e a Competitividade das Empresas, (?)

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (2000), Relatório do Estado do Ambiente 1999 - Principais Indicadores do Desenvolvimento Sócio-Económico

Ministério da Economia (2003), Relatório Trimestral - Programa para a Produtividade e Competitividade da Economia - IV Relatório Trimestral, Junho

Ministério das Finanças - DPP, Prospectiva e Planeamento Lisboa Vol. 9 (nº especial) 2003 P. 1-220

Ministério das Finanças - Gabinete do Ministro (1999), A Economia Portuguesa - Estabilidade e Crescimento, Lisboa, Abril de 1999

Ministério das Finanças (2000), A Economia Portuguesa - Modernização e Competitividade - Anexo, MF - DGEP, Lisboa, Setembro de 2000

Ministério das Finanças (2002), A Economia Portuguesa - Produtividade e Competitividade, MF - DGEP, Lisboa, Novembro de 2002

Ministério das Finanças (2002), Prospectiva e Planeamento, Volume 8, pp. 1-253

Ministério das Finanças (2003) Portugal no Espaço Europeu - O Investimento Directo Estrangeiro, Departamento de Prospectiva e Planeamento, Novembro

Ministério das Finanças (2003), A Economia Portuguesa - Produtividade e Competitividade, MF - DGEP, Lisboa, Dezembro de 2003

Ministério das Finanças (2003), A Economia Portuguesa - Reformas e Ajustamento, MF - DGEP, Lisboa, Junho de 2003

Ministério das Finanças (2003), Indicadores de Conjuntura - Dezembro de 2003, MF-DGEP

Ministério das Finanças (2003), Nota Mensal da Conjuntura - Dezembro de 2003, MF-DGEP

Ministério das Finanças (2003), Orçamento de Estado para 2004 - Relatório, MF-DGEP, Outubro de 2003

Ministério das Finanças (2003), Portugal - Indicadores económicos, MF-DGEP, Lisboa, Dezembro de 2003

Ministério das Finanças (2003), Portugal - Programa de Estabilidade e Crescimento: Actualização para o Período 2004-2007, Lisboa, Dezembro de 2003

Ministério das Finanças (2003), Relatório sobre a reforma Económica 2003: Mercados de Produtos e de Capitais, Mf-DGEP, Relatório Cardiff

Ministério das Finanças, DPP. QCA III PRINCÍPIO DA ADICIONALIDADE - AVALIAÇÃO INTERCALAR, Setembro de 2003

Ministério das Finanças, PORTUGAL - Grandes Opções do Plano 2004, Lisboa, 2003

Ministério do Planeamento (2000), Grandes Opções do Plano para 2000, Lisboa

Ministério do Planeamento (2000), Grandes Opções do Plano para 2001, Lisboa

Ministério do Planeamento (2001), Grandes Opções do Plano para 2002, Lisboa

MINSHALL, T.H.W. (1999) A Resource-Based View of Alliances: The Case of the Handled Computer Industry, International Journal of Innovation Management, Vol.3, No.2

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian e GHOSHAL, Sumantra, The Strategy Process, European Edition, Prentice Hall International, UK, 1995

MINTZBERG, Henry, Reflecting on the Strategy Process (Special Issue: In Search of Strategy), Sloan Management Review, Spring 1999

MINTZBERG, Henry, The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall Europe, 1994

MION, Giordano, Spatial Externalities and Empirical Analysis: The case of Italy, January 2003.

MONGELLI, Francesco Paolo (2002) "New" views on the optimum currency area theory: What is EMU Telling us?, European Central Bank Working Paper Series, WP No. 138, August

MONTANA, Jennifer Paige (2001), The Changing Nature of Regional Competitiveness - enterpreneurship and innovation intersect in today's economy, Journal of City and State Public Affairs, Spring 2001, pp. 9-17

MONTOBBIO, Fabio (2000) An Evolutionary Model of Industrial Growth and Strucutral Change, CESPRI, WP No. 121, November, at: http://www.cespri.it/papers/wp121.PDF

MOOIJ, Ruud de, TANG, Paul (2003), "Four Futures of Europe", *Centraal Planbureau.*

MOOIJ, Ruud de, TANG, Paul (2003), "Four Futures of Europe", *Centraal Planbureau.*

MOOIJ, Ruud de, TANG, Paul (2003), "Four Futures of Europe", *Centraal Planbureau.*

MOON, Woosik, A Reconsideration of EMU Theories in Light of Political Economy Aspect, ???

MOORE, James F., The Death of Competition – Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems, 1st edition, HarperCollins Publishers, New York 1996

MOREIRA, Tavares (2003), Produtividade e Competitividade - Uma discussão viciada (I), in Diário Económico, 18 de fevereiro de 2003, at:http://www.ordemdoseconomistas.pt/tavaresmoreira/, em 8 de Janeiro de 2004

MORI, Tomoya, NISHIKIMI, Koji, SMITH, Tony E. (2003) Na Index of Industrial Localization: A likelihood based approach, Discussion Paper no. A-148, The Center for the Study of Complex Economic systems - Institute of Economic Research, Kyoto University, May 30

MORISSON, Christian, Divergence et convergence au sein du « club européen », article a été présenté lors du huitième colloque de comptabilité nationale- Paris, le 19 janvier 2000.

MORRIS, Stephen, SHIN, Hyun Song (2004), "Coordination Risk and the Price of Debt", *European Economic Review,* 48, pp 133-153

MUELLER, John D. (2002) *The end of economics, or, is utilitarianism finished?*, 15 April, at: http://web.princeton.edu/sites/jmadison/Mueller.pdf (29.Fev.04)

MULDER, Arjen (2001), Hysteresis in structural reforms, 5th Annual EUNIP conference, Vienna, Version 13, November

MUNDELL, Robert, A Theory of Optimum Currency Areas, Chapter 12, Adapted from American Economic Review, 51, 509-517, Nov. 1961.

MUNNICH Jr., Lee W. Et al., Industry Clusters - Na Economic Development Strategy for Minnesota _ Preliminary Report, University of Minnesota, January 1999

MURTAGH, Patricia (2003) Class Notes on "Business Economics and Strategy", at: http://www.shef.ac.uk/~mcn/6050/lectures/6050_lec07_what_is_strategy.pdf

MUSSA, Michael, Factors Driving Global Economic Integration, (?)

MYRDAL, Gunnar (1957) *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, University Paperbacks, reprinted 1972, Methuen & Co Ltd, , London

NAHUIS, Richard, PARIKH, Ashok (2004) Factor Mobility and Regional Disparities: East, West, Home's Best, ENEPRI Working Paper N0. 26, January

NAHUIS, Richard, TANG, Paul J. G., Strategic Effects of Infraestructure investment in a small open economy, first incomplete draft for the SOM Conference "The Monopolistic Competition Revolution after Twenty-Five Years", Groningenm October 30-31 2000, 25 October 2000

NAISBITT, John, Megatrends Asia – The eight Asian Megatrends That Are Changing The World, Nicholas Brealey Publishing, London, 1997

NARULA, Rajneesh, ZANFEI, Antonello (2003) Globalisation of Innovation: The Role of Multinational Enterprises, TEARI (Towards an European Area of Research and Innovation.) working paper no. 12, October

NAVIA, Rodrigo, NELSON, Douglas R., and WEDDING, Timothy, Treating the Stolper-Samuelson Theorem Seriously: Is there a Long-run Relationship between Relative Commodity Prices and Relative Factor Prices? (A preliminary version of this paper was prepared for presentation at the CREDIT/Leverhulme Trust workshop on Globalisation and Labour Markets, held at the University of Nottingham 28 and 29 March 1998. This version was prepared for presentation at the CEPR/Centro Studi d'Agliano Workshop on International Trade and Wage Inequality: Theory and Measurement, held at Università Bocconi, Milan, 22/23 October 1999).

NEARY, J. Peter (2004), "Cross.Border Mergers as Instruments of Comparative Advantage", June

NEARY, J. Peter, Competition, Trade and Wages, June 2001

NEARY, J. Peter, Monopolistic Competition and International Trade Theory, December 2000

NEARY, J. Peter, Monopolistic Competition and International Trade Theory, December 2000

NEARY, J. Peter, MONOPOLISTIC COMPETITION AND INTERNATIONAL TRADE THEORY, Paper to be presented at a conference on The Monopolistic Competition Revolution afterTwenty-Five Years, University of Groningen, 30-31 October 2000, October 28, 2000.

NEARY, J. PETER, Of Hype and Hyperbolas: Introducing the New Economic Geography, Journal of Economic Literature, Vol. XXXIX (June 2001) pp. 536–561.

NEEDHAM, W. Robert (2003) Introductory Text to Economics, Class Notes, at: http://economics.uwaterloo.ca/needhdata/ 310IntroText-2003.doc.pdf , em 21 de Fevereiro de 2004

NEILSON, Gary, PASTERNACK, Bruce A., MENDES, Decio, The Four Bases of Organizational DNA, Strategy+Business, Issue 33

NELSON, Douglas R., The Political Economy of Trade Policy Reform: Social Complexity and Methodological Pluralism, Prepared for Ford Foundation-CREDIT Conference on Export Promotion in a Global Environment, New Orleans, LA 70118-5698, July 2, 1998.

NELSON, Richard R. (1981), Research on Productivity Growth and Productivity Differences: Dead ends and New Departures, J*ournal of Economic Literature*, Vol. 19, No. 3 (Sep.), pp. 1029-1064

NELSON, Richard R. (1995) Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, No. 1. (Mar., 1995), pp. 48-90

NEVES, João Carvalho das, Análise Financeira – métodos e técnicas, 9ª Edição, Texto Editora, 1996

NEVES, João César e REBELO, Sérgio, Executivos Interpelam Portugal – Questões-Chave da nossa economia, Verbo, Lisboa, Outubro de 1996

NEWHOUSE, Stephen, It Takes Time to Build a United States, Financial Times, January 12, 2003, 19:04 at http://www.financialtimes.uk

NG, Yew-Kwang (2003) Increasing Returns and Economic Efficiency, Paper presented at the Monash Workshop on Increasing Returns and Inframarginal Economics, 24-28 February 2003. Marginal revision made in March 2003, at: http://rich.buseco.monash.edu.au/column/ykng/Increasing%20Returns-new.pdf

NICOLAU, Isabel, PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA: ESCOLHA E DETERMINISMO NA CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS, ISCTE, Outubro de 2001.

NIEBUHR, Annekatrin (2001) Convergence and the effects of Spatial Interaction HWWA Discussion Paper 110, March, Hamburg

NIEBUHR, Annekatrin and STILLER, Silvia, Integration Effects in Border Regions – A Survey of Economic Theory and Empirical Studies, 42nd. Congress of the European Regional Science Association: "From Industry to Advanced Services – Perspectives of European Metropolitan Regions", August 27th – 31st, Dortmund, 2002

NIEBUHR, Annekatrin, Market Potencial and Regional Disparities in Europe, 43rd Congress of the European Regional Science Association: "Peripheries, Centres and Spatial Development in the New Europe", August 27th – 31st, 2003.

NIOSI, Jorge (2000) Science-based industries: a new Schumpeterian Taxonomy, Technology in Society 22, pp. 429–444

NOAM, Eli M. The Effect of Deregulation on Market Concentration: an Analysis of the

NOBE – Independent Centre for Economic Studies, The Road to Europe - Macroeconomics of Accession to the European Union Appendixes, Poland,????? .

NOBLE, Charles E., Building the Strategy Implementation Network, Business Horizons, Nov-Dec 1999, pp. 19-28

NOBRE, Ana, EU Labor Costs 1999, EUROSTAT, Statistics in Focus, Population and Social Conditions, Theme 3, 3/2001

NOOTEBOOM, Bart (2002) A Cognitive Theory of the Firm, Paper for a workshop on theories of the firm, Paris, November, at: http://www.esnie.org/pdf/ws_2002/Nooteboom.pdf

NORMAN, Victor D. and VENABLES, Anthony J., Industrial Clusters: equilibrium, welfare, and policy. Discussion paper 26/01, Aug 13 2001.

O Euro e a Lei – Enquadramento Legal da UEM da Europa, Ministério das Finanças, Lisboa, 1998

O Euro e as Empresas – 150 Perguntas e outras tantas respostas, Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria.

O Impacto do Euro na Economia Portuguesa – Estudo Coordenado pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, Edição Ministério das Finanças, Lisboa, 1998

OBSTFELD, Maurice, EMU: Ready or Not?, Institute of Business and Economic Research - Center for International and Development Economics Research, Paper C98101, 1998

OBSTFELD, Maurice, International Macroeconomics: Beyond the Mundell-Fleming Model, Institute of Business and Economic Research - Center for International and Development Economics Research, Paper C01121, 2001

OBSTFELD, Maurice, ROGOFF, Kenneth, Perspectives on OECD Economic Integration: Implications for US Current Account Adjustment, Institute of Business and Economic Research - Center for International and Development Economics Research, Paper C00116, 2001

OBSTFELD, Maurice, ROGOFF, Kenneth, The Six Major Puzzles in International Macroeconomics: Is there a big cause?, Institute of Business and Economic Research - Center for International and Development Economics Research, Paper C00112, 2000

OCDE, ME - Ministério da Educação (1999), estudo Temático da OCDE - A Educação Pré-Escolar e os Cuidados para a Infância em Portugal

OECD (1999) Portugal - Strategy Review and Reform

OECD (2001) Cities and Regions in the New Learning Economy, at: http://www.teac.govt.nz/documents/citiesreg.pdf

OECD (2002), Productivity and Convergence in a Panel of OECD Industries: Do regulations and Institutions Matter?, Economic Department Working Papers No. 342, ECO/WKP(2002)28, 25-Sep-2003

OECD (2002), The Role of Policy and Institutions for Productivity and firm Dynamics: Evidence from Micro and Industry Data, Economic Department Working Papers No. 329, ECO/WKP(2002)15, 23-Apr-2002

OECD (2003), Economic Survey of Portugal, OECd policy Brief, January 2003

OECD (2003), OECD - Portugal Assessment and recommendations, Janeiro de 2003

OECD (2003), Regulation, Productivity and Growth: OECD Evidence, Economic Department Working Papers No. 347, ECO/WKP(2003)1, 13-Jan-03

OECD (2003), The Effectiveness of Public Expenditure in Portugal, Economic Department Working Papers No. 349, ECO/WKP(2003)3, 06-Feb-2003

OECD (2003), The Sources of Economic Growth in OECd Countries, OECD 2003

OECD (2004), OECD Principles of Corporate Governance, Draft Revised Text, January 2004

OECD (2004), Survey of Corporate Governance Developments in OECD countries, January 2004

OECD Economic Surveys. Portugal 2000-2001/Étude Economique de l'OCDE. Portugal 2000-2001. Copyright OECD, 2001. Versão traduzida do capítulo IV da edição original inglesa e francesa da responsabilidade do Departamento de Prospectiva e Planeamento.

OECD, Economic Outlook nº 74 - Press Conference, 26th November 2003

OECD, Geographic Concentration and Territorial Disparity in OECD Countries, OECD Territorial Development Policy Committee, Working Party on Territorial Indicators, January 13, 2003

OECD, Identifying the Determinants of Regional Performances, 6th Session of the Working Party on Territorial Indicators, OECD Territorial Development Policy Committee, June 2003

OECD, JOUMARD, Isabelle (2001), Tax systems in European Union Countries, Economic Department Working Papers No. 301, ECO/WKP(2001)27, 29-Jun-2001

OECD, OECD In Figures - Statistics on the Member Countries, 2000 Edition

OECD, OECD In Figures - Statistics on the Member Countries, 2001 Edition

OECD, OECD In Figures - Statistics on the Member Countries, 2002 Edition

OECD, OECD In Figures - Statistics on the Member Countries, 2003 Edition

OECD, Small and Medium-Sized Enterprises: Local Strenght, Global Reach, June 2000

OECD, Territorial Benchmarking for Competitiveness Policy, 6th Session of the Working Party on Territorial Indicators, OECD Territorial Development Policy Committee, June 2003

OECD, Territorial Indicators and Benchmarking for Territorial Competitiveness Policies - The Case of Australia and Italy, 6th Session of the Working Party on Territorial Indicators, OECD Territorial Development Policy Committee, June 2003

OECD, The Statistics Newsletter, Issue Nº 16, September 2003

OECD, Trends in OECD Countrie's International Competitiveness ..., Economics Department Working Paper Nº 195, 4 May 1998

OECD, VI - Intra-Industry and Intra-Firm Trade and the Internationalisation of Production, OECD Economic Outlook 71, 2002

OGILVY, James, What Strategies Can We Learn from Sartre, Strategy+Business Issue 33,

OLSON, Jr. Mancur (1996), Distinguished Lecture on Economics in Government: big Bills Left on the Sidewalk: Why some Nations are Rich, and Others are Poor, The Journal of Economic Perspectives, Vol. 10, No. 2, (Spring 1996), pp. 3-24

ORTIGUEIRA, Salvador, SANTOS, Manuel S. (1997), On the Speed of Convergence in Endogenous Growth Models, The American Economic Review, Vol. 87, No. 3 (Jun. 1997), pp. 383-399

OSÓRIO, Ermelinda, 63% das Empresas não pagam impostos, JN, Economia e Negócios, 21 de Fevereiro de 2001

OTTAVIANO, Gianmarco I. P. (2001), Footloose Capital, Market Access, and the Geography of Regional State Aid, *HWWA Discussion Paper 132*, Hamburg, May (Preliminary Draft)

OTTAVIANO, Gianmarco I. P. (2001), Footloose Capital, Market Access, and the Geography of Regional State Aid, *HWWA Discussion Paper 132*, Hamburg, May.

OTTAVIANO, Gianmarco I. P. (2003), Regional Policy in the global economy: Insights from New Economic Geography', *Regional Studies*, Vol. 37, 6&7, August/October: 665-673.

OTTAVIANO, Gianmarco I. P., PUGA, Diego (1997), Agglomeration in the global economy: A survey of the 'new economic geography', CENTRE for ECONOMIC PERFORMANCE, Discussion Paper No. 356, August 1997.

OTTAVIANO, Gianmarco I. P., PUGA, Diego (1997), Agglomeration in the global economy: A survey of the 'new economic geography', CENTRE for ECONOMIC PERFORMANCE, Discussion Paper No. 356, August.

OTTAVIANO, Gianmarco I. P., THISSE, Jacques-François (2003), Agglomeration and Economic Geography, 23, January

OTTAVIANO, Gianmarco I. P., THISSE, Jacques-François, Integration, agglomeration and the political economics of factor mobility, Forthcoming in Journal of Public Economics, First Submission, 17/July/99, This revision 20 October 2000

OTTAVIANO, Gianmarco, THISSE, Jacques-François, On Economic Geography in Economic Theory: Increasing Returns and pecuniary externalities, Forthcoming in Journal of Economic Geography, 9. March 2000, First Revision 17.July.2000, Second Revision 16.September.2000

OVERMAN, Henry G., Can we learn anything from Economic Geography proper?, CEP-LSE, 2003

OVERMAN, Henry G., REDDING, Stephen and VENABLES, Anthony J., The Economic Geography of Trade, Production, and Income: A Survey of Empirics, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, September 2001.

OVERMAN, Henry G., REDDING, Stephen and VENABLES, Anthony J., The Economic Geography of Trade, Production, and Income: A Survey of Empirics, Published by Centre for Economic Performance London School of Economics and Political Science, submitted July 2001, September 2001

OVERMAN, Henry G., REDDING, Stephen, VENABLES, Anthony J., The Economic Geography of Trade, Production, and Income: A Survey of Empirics, July 9, 2001.

OVERMAN, Henry J. and PUGA, Diego, Regional Unemployment Clusters, nearness matters within an across Europe's borders, Economic Policy, April 2002.

OXLEY, Alan, Free Trade Agreements in the era of globalization – Australia's interests, Tha Australian APEC Study Centre, Issues Paper Nº 22, July 2002.

PACK, Howard (1994), Endogenous Growth Theory: Intellectual Appeal and Empirical Shortcomings, The Journal of Economic Perspectives, Vol. 8, No. 1 (Winter, 1994), pp. 55-72

PANAGARIYA, Arvind, Preferential Trade Liberalization: The Traditional Theory and New Developments, Department of Economics, University of Maryland, ???.

PARK, Donghyun (1998) The Meaning of Competition: A Graphical Exposition, Journal of Economic Education, Fall, pp. 347-357

PARK, Donghyun, The Meaning of Competition: A Graphical Exposition, Journal of Economic Education, Fall 1998, pp. 347-357.

PARLAMENTO EUROPEU (2003), Projecto de Realtório sobre o relatório anual do Fundo de Coesão (2001) (COM(2002) 557 - 2003/2020(INI)), Comissão da Política Regional, dos Transportes e do Turismo, Provisórios, 7 de Abril

Parlamento Europeu, PROJECTO DE RELATÓRIO sobre o relatório anual do Fundo de Coesão (2001) (COM(2002) 557 - 2003/2020(INI)), Comissão da Política Regional, dos Transportes e do Turismo, Relatora: Dana Rosemary Scallon, 7 de Abril de 2003

Parlamento Europeu, Revista do Parlamento Europeu - 1/2003

Parlamento Europeu, Revista do Parlamento Europeu - 2/2002

PASCALE, Richard T., Surfing the Edge of Chaos (Special Issue: In Search of Strategy)(Strategic Planning as Complex System), Sloan Management Review, Spring 1999

PASSEMARD, D. And KLEINER, Brian H., Competitive Advantage in Global Industries, Management Research News, Vol. 23, Number 7/8, 2000, pp. 111-117

PATEL, Pari, PAVITT, Keith (1991), Large Firms in the Production of the World's Technology: na Important Case of "Non-Globalisation", Journal of International Business Studies, First Quarter, pp. 1-21

PAVITT, Keith (2001) Can the Large Penrosian Firm cope with the Dynamics of Technology?, SPRU Electronic Working Paper Series, WP No. 68, September, at: http://www.sussex.ac.uk/spru/publications/imprint/sewps/sewp68/sewp68.pdf

PAVITT, Keith (2002) Innovating Routines in the Business Firm: What corporate tasks should they be accomplishing, Industrial and Corporate Change, Vol. 11, No. 1, pp. 117-133

PEETERS, Jolanda, GARRETSEN, Harry, Globalisation, Wages and Unemployment: A New Economic Goegraphy Perspective, Netherlands, September 2000

PENG, Mike W. (2001) The resource-based view and international business, Journal of Management 27, pp.: 803-829

PENG, Mike W. (2001) The Resource-Based View and International Business, Revision of an article prepared for the Journal of Management Special Issue on "The Resource-Based View of the Firm, Ten Years After", August

PENROSE, Edith (1959, 1995) *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Oxford University Press

PEREIRA, Alfredo M., RODRIGUES, Pedro G. (2001) Ageing and Public Pensions in Portugal: A snapshot before the reform, October 2001

PEREIRA, Alfredo M., RODRIGUES, Pedro G., Ageing and Public Pensions in Portugal: A snapshot before the reform, October 2001

PERI, Giovanni, Human Capital and Productivity in US Cities, October 1998

PERRONS, Diane (2001) The New Economy and Uneven Geographical Development: Towards a more holistic framework for Economic Geography, Economic Geography Research Group, RGS/IBG, Working Paper Series, WP 00/01

PERROUX, François, Quién Integra? En beneficio de quién se realiza la integración?, Revista de la integración, nº 1, 33-53, Noviembre 1967.

PERSSON, Torsten, Currency Unions and Trade: How Large is the Treatment Effect?, May 30, 2001

PETERSSON, Lennart, The Theory of new Economic Geography and Industrial Location in SADC, May, 2000.

PHELAN, Steven E., LEWIN, Peter (2000) Arriving at a Strategic Theory of the Firm, International Journal of Management Reviews. December 2000, at: http://www.utdallas.edu/~plewin/#D

PHELPS, N. A., MACKINNON, Danny, STONE, Ian, BRAIDFORD, Paul (2003), Regional Studies, Vol. 37, 1, pp. 27-40

PILON, Sylvianne, DeBRESSON, Christian, Local Culture and Regional Innovative Networks : New Hypotheses and some Propositions, Centre de Recherche en Gestion, Working Paper 21-2001, August 2001.

PINCH, Steven, HENRY, Nick, JENKINS, Mark, TALLMAN, Stephen (2003), From "Industrial Districts" to "Knowledge Clusters": A model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerattions, forthcoming in Journal of Economic Geography (2004)

PINELLI, Dino, GIACOMETI, Rosella, LEWNEY, Richard, FINGLETON, Bernard (1999) European Regional Competitiveness Indicators, Discussion Paper 103, Department of Land Economy, Cambridge University

PINTO, Nuno O. (2000) AS RELAÇÕES DA UNIÃO EUROPEIA COM OS PAÍSES DA EUROPA CENTRAL E ORIENTAL - Perspectivas para um novo alargamento, GEPE, DT 30-2000, Outubro

PINTO, Nuno O., Resumo Tese de Doutoramento

PIRACHA, Matloob, VICKERMAN, Roger (2003) Immigration, Labour Mobility and EU Enlargement, Department of Economics, University of Kent

PISANI-FERRY, Jean (1994) Union monétaire et convergence: qu'avons-nous appris?, CEPII, Document de Travail nº 94-14

PITELIS, Christos (2000) A Theory of the (growth of the) Transnacional Firm: A Penrosean Perspective, Contributions to Political Economy, Vol. 19, pp. 71-89

PITELIS, Christos (ed.) (2002) *The Growth of the Firm - The legacy of Edith Penrose*, New York, Oxford University Press

PLEHWE, Dieter (1999), Why and How Do National Monopolies go "Global"? - International Competition, Supranational Regionalism and the Transnational Reorganization of Postal and Logistic Companies in Europe, Discussion Paper FS I 99 - 102, Berlin, November

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Definição e Metodologia de Cálculo dos Indicadores e Índices de Desenvolvimento Humano e Condições de Vida.

POLÉSE, Mario, From Regional Development to Local Development: On the Life, Death and Rebirth (?) of Regional Science as a Policy Relevant Science, Canadian Journal of Regional Science, XXII:3 (Autumn 1999), pp. 299-314

Policy Research Institute (??) Local and Regional Development Planning with West Yorkshire Objective 2, Technical Assistance Steering Group, at: http://www.shef.ac.uk/~urpri/Documents/Objective2/finalreport.pdf

PONTES, José Pedro, Multinational Firms, Integration and Economic Growth, ISEG, WP 11/2001/DE/UECE, 2001

PONTES, José Pedro, Sources of Convergence in the European Union - the Case of Portugal, ISEG, WP1/2001/DE/UECE, October 2000

PORFÍRIO José A. F. (2000), Globalização e Estratégia das Empresas Nacionais, In Discursos - Estudos em Memória do Prof. Doutor Luís Sá, Número Especial, Universidade Aberta, Dezembro

PORFÍRIO José A. F. (2003a), "Competitividade Revolution I", *Semanário Económico*, 12 de Dezembro

PORFÍRIO José A. F. (2003b), "Competitividade Revolution II", *Semanário Económico*, 19 de Dezembro

PORFÍRIO, José A. F. (2003c), "Competitividade Revolution III", *Semanário Económico*, 5 de Dezembro

PORFÍRIO, José A. F. (2004a), "O Alargamento da Europa - Os Desafios da Nova Geografia Europeia", *Semanário Económico*, 2 de Abril

PORFÍRIO, José A. F. (2004b), "O Alargamento e a Coesão na Europa", *Semanário Económico*, 9 de Abril

PORFÍRIO, José A. F. (2004c), "O Alargamento da UE - Caracterização dos Novos Estados Membros I", *Semanário Económico*, 16 de Abril

PORFÍRIO, José A. F. (2004d), "O Alargamento da UE - Caracterização dos Novos Estados Membros II", *Semanário Económico*, 23 de Abril

PORFÍRIO, José A. F. (2004e), "O Alargamento e a Competitividade da UE face aos EUA", *Semanário Económico*, 30 de Abril

PORTER, Michael E. (2003) The Economic Performance of Regions - Measuring the Role of Clusters, The Competitiveness Institute-Annual Meeting , Gothenburg, Sweden, 19 September

PORTER, Michael E. (2003), Clusters and Regional Competitiveness: Recent Learnings, International Conference on Technology Clusters, MontReal, Canada, 7 November 2003

PORTER, Michael E. (2003), The Economic Performance of Regions, Regional Studies, Vol. 37.6&7, pp. 549-578

PORTER, Michael E. And KRAMER, Mark R., The Competitive Advantage of Corporate Philantropy, HBR, December 2002

PORTER, Michael E. and RIVKIN, Jan W. (2000), Industry Transformation, Harvard Business School, July 10

PORTER, Michael E., Basque Competitiveness, Bilbao, April 18th, 2002

PORTER, Michael E., Cases in Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1983

PORTER, Michael E., Clusters and the New Economic of Competition, HBR, Nov-Dec 1998

PORTER, Michael E., Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets, 1986

PORTER, Michael E., Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1985

PORTER, Michael E., Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, New York, 1980

PORTER, Michael E., Competitiveness and the Role of Regions, Texas, November 22, 2002

PORTER, Michael E., From Competitive Advantage to Corporate Strategy, HBR, May-June 1987

PORTER, Michael E., Regional Foundations of Competitiveness - Issues for Wales, April 3rd, 2002

PORTER, Michael E., SÖLVELL, Örjan, Microeconomics of Competitiveness - The Diamond Model. Advanced Economies, Lecture Notes, Boston, Massachussets, HBS, February 19, 2002

PORTER, Michael E., The Competitive Advantage of Nations, Macmillan, New York, 1990

PORTER, Michael E., What Is Strategy?, HBR On Point Collection, Nov-Dec 1996

PORTER, Michael, Changing Patterns of International Competition, California Management Review, Volume XXVIII, Number 2, Winter 1986.

PORTER, Michael, Competing Across Locations: Enhancing competitive advantage through a global strategy, From On Competition, published by Harvard Business School Press, 1998.

PORTER, Michael, Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, Monitor Company, Edição do Forum para a Competitividade, 2ª Edição, 1994

PORTLAND CITY (2002) Economic Development: A Primer, Strategy for Economic vitality

PORTO, Manuel Carlos Lopes, Lições de Teoria da Integração e Políticas Comunitárias, Livraria Almedina, Coimbra, Setembro 1997

PORTUGAL, Programa de Estabilidade e Crescimento, Actualização para o período 2003-2006, Dezembro de 2002.

POTTER, Jonathan, MOORE, Barry, SPIRES, Rod (2002), The wider Effects of inward foreign direct investment in manufacturing on UK industry, Journal of Economic geography, 2 (2002), pp. 279-310

POTTER, Jonathan, MOORE, Barry, SPIRES, Rod (2003), Foreign Manufacturing Investment in the United Kingdom and the Upgrading of Supplier Practices, Regional Studies, Vol. 37, 1, pp. 41-60

PRAHALAD, C. K. and LIEBERTHAL, Keneth (1998) The End of Corporate Imperialism, The Best of HBR, HBR, August 2003.

PRAHALAD, C. K. and LIEBERTHAL, Keneth, The End of Corporate Imperialism, The Best of HBR 1998, HBR, August 2003.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary (1990) The Core Competence of the Corporation (HBR OnPoint Enhanced Edition), Harvard Business Review May-June

Prémio Nobel, at: http://members.tripod.com/grupohead/nobel.htm

PROTTI, Luca (2003), The GDP in the world - 2002, EUROSTAT - Statistics in Focus - Economy and Finance, Theme 2 - 62/2003

Público Online, Dados e Números do Atraso Fiscal PortuguÊs, 1 de Março de 2001

PÚBLICO, Jornal (2002), PÚBLICO 500, Edição Especial: As maiores empresas não Financeiras de Portugal, *Jornal Público*, Nº 4618, 11 de Novembro

PUGA, Diego, European regional policies in light of recent location theories, CEPR Discussion Paper 2767, April 2001. Revised December 2001. (To be published in the Journal of Economic Geography).

PUGA, Diego, European regional policies in light of recent location theories, CEPR Discussion Paper 2767, April 2001. Revised December 2001. (To be published in the Journal of Economic Geography).

PUGA, Diego, The Rise and Fall of Regional Inequalities, CENTRE for ECONOMIC PERFORMANCE, Discussion Paper No. 314, November 1996, Revised, January 1998.

PUGA, Diego, The Rise and Fall of Regional Inequalities, CENTRE for ECONOMIC PERFORMANCE, Discussion Paper No. 314, November 1996, Revised, January 1998.

PUGA, Diego, VENABLES, Anthony J., The Spread of Industry: spatial agglomeration in economic development, Centre for Economic Performance, Discussion Paper No. 279, February 1996.

PUGA, Diego, VENABLES, Anthony J., Trading Arrangements and Industrial Development, The World Bank Economic Review, VOL. 12, NO. 2: 221–49, IBRD, 1998.

PÜMPIN, Cuno, Estratégia empresarial – Como conquistar posições de excelência Estratégica, Monitor – Projectos e Edições, Lda., 1989

PWC – Price Waterhouse Coopers, Managing mobility matters – a European perspective, New Europe: New Challenges, New Opportunities, 2002.

PWC – Price Waterhouse Coopers, New Europe – A Route Map, New Europe: New Challenges, New Opportunities, 2000.

PWC – Price Waterhouse Coopers, Waving or Drowning? Four Scenarios for New Europe to 2010, New Europe: New Challenges, New Opportunities, 2000. (pwc_new_europe_scenarios.pdf)

PWC Consulting (2001), E-transformation: O futuro das Empresas na Economia em Rede - Uma Avaliação do Posicionamento das 500 Maiores empresas em Portugal, Price Waterhouse Coopers Consulting

QCAIII, Comissão de Gestão (2003), Relatório Final de 2002, Agosto de 2003

QUAH, Danny (1999), "Cluster Emergence on a Global Continuum"

QUEFELEC, Stéphane (2003), Textile Industry in the Euro-Mediterranean Region, EUROSTAT - Statistics in Focus - External Trade, Theme 6 - 3/2003

QUESADO, Jaime, Portugal como Plataforma de Negócios Internacionais, Expresso, 8/6/2002, at: http://segundasedicoes.expresso.pt/opiniao/artigos/interior.asp?edicao=1545&id_artigo=ES61450, em 27/09/2003

QUIGLEY, John M. (2001) The Renaissance of Regional Science Research, The Annals of Regional Science, Spring 2001:35, pp. 167-178

QUIROS, Lorenzo Bernaldo de (1999), "The European Monetary Union: A Political Time Bomb", *Cato Journal*, Vol.19, No.1, pp 143-160, Spring/Summer

RADEJ, Bojan, GRILC, Viktor, Environmental Monitoring Scheme for the Slovene Strategy of Economic Development - Final Report, National Institute for Chemistry, 2000

RAINES, Philip (1998) Regions in competition: Institutional Autonomy, Inward Investment and Regional Variation in the Use of Incentives, Regional and Industrial Research Paper Series Number 29, European Policies Research Centre, September

RAINES, Philip (2000) Developing Cluster Policies in Seven European Regions, Regional and Industrial Policy Research Paper Number 42, European Policies Research Centre, December

RAINES, Philip (2001) Local or National Competitive Advantage? The Tensions in Cluster Development Policy, Regional and Industrial Policy Research Paper Number 43, European Policies Research Centre, February

RAINES, Philip (2001) The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy-Making, Regional and Industrial Policy Research Paper Number 47, European Policies Research Centre, September

RAINES; Philip, Local or National Competitive Advantage? The Tensions in Cluster Development Policy, Regional and Industrial Police Research Paper, Number 43, February 2001.

RAMA, Martin, Globalization and Workers in Developing Countries, July 24, 2001

RAMOS, Pedro e COIMBRA, Carla, Nota sobre a Produtividade média das Regiões NUTS II e NUTS III Portuguesas, INE - Direcção Regional do Centro, Cadernos Regionais

RAMOS, Pedro e COIMBRA, Carla, Nota sobre a Produtividade média das Regiões NUTS II e NUTS III Portuguesas, INE - Direcção Regional do Centro, Cadernos Regionais, 1996

RAPPAPORT, Jordan, Local Growth Empirics, CID Working Paper No. 23, July 1999.

RAPPAPORT, Jordan, Local Growth Theory, CID Working Paper No. 19, June 1999.

Rapport Interimaire sur la Cohésion Territoriale (Résultats préliminaires des études de l'ORATE et de la Commission Esropéenne) Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2004

RATHE, Klaus, WITT, Ulrich (2000) The "Nature" of the Firm - Functionalist vs. Developmental Interpretations, Paper submitted to the Annual ISNIE Conference, Tübingen, September 22-24, 2000

RAY, Gautam, BARNEY Jai B., MUHANNA Waleed A. (2004), "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 25, pp 23-37

REATI, Angelo (2002) Reconsidering the conventional wisdom on wage increases, the choice of technique and employment, Cambridge Journal of Economics 2002, 26, pp. 179-200

REBELO, Rudolfo, Portugueses estão a Empobrecer, Semanário Económico, 1 de Outubro de 2001

REDDING, Stephen and VENABLES, Anthony J., Economic geography and international inequality, April 5 2001.

REDDING, Stephen and VERA-MARTIN, Mercedes, Factor Endowments and Production in European Regions, Centre for Economic Performance - London School of Economics and Political Science, Julho 2001.

REDDING, Stephen, SCHOTT, Peter K., Distance, Skill Deepening and Development: Will Peripheral Countries Ever Get Rich?, December 17, 2002.

REDDING, Stephen, VENABLES, Anthony J., Economic geography and international inequality, April 5 2001.

REDDING, Stephen, VERA-MARTIN, Mercedes, Factor Endowments and Production in European Regions, London School of Economics and CEPR, April 23, 2001.

REIHLEN, Markus, Does Nacional Culture Induce a Style of Management?, European Business Forum, 2000 (?)

REINERT, Erik S. (2000) Globalisation in the Periphery as a Morgenthau Plan; The Underdevelopment of Mongolia in the 1990's - Why Globalisation is one Nation's Food and the Other Nation's Poison?, Published in: Lhagva, Sakhia, Mongolian Development Strategy; Capacity Building, Ulaanbaatar, Mongolian Development Research Center, 2000, Forthcoming in Reinert, Erik S. (editor), Evolutionary Economics and Income Inequality, Cheltenham, Edward Elgar, 2003, at: http://www.othercanon.org/uploads/Mongolia%20Underdevelopment%20of%20the%201990%E2%80%99s%20as%20a%20Morgenthau%20Plan.doc (1.Mar.04)

REINERT, Erik S. (2003) Increasing Poverty in a Globalised World: Marshall Plans and Morgenthau Plans as Mechanisms of Polarisation of World Incomes, at: http://www.othercanon.org/uploads/Rerinert;%20Inc_Pov_Globalised_World.pdf (1.Mar.04)

REINERT, Erik S., DAASTOL, Arno Mong (1998), Production Capitalism vs. Financial Capitalism - Symbiosis and Parasitism. An Evolutionary Perspective, Documents and bibliography from a workshop held in Oslo, September 3-4

REINERT, Erik S., RIISEK, Vernund, Recent Trends in Economic Theory - Implications for development geography, STEP Group Report, R-12, Oslo, August 1994

REINISH, Hannes A. (2003) Since 1980: An incremental assessment of Michael Porters Approach to Strategy, February 2003/LSE Lent Term Paper, at: http://www.hannesreinisch.com/documents/essays/MN200/HR_MN200LTessay_Asess%20Porter.pdf

REIS, Elizabeth, MOREIRA, Raúl (1993), *Pesquisa de Mercados*, Edições Sílabo, Gestão, 1ª Edição, Lisboa

REY, Sergio J., JANIKAS, Mark V. ( ), "Convergence in Space"

REYES, Christian Emmanuel Laguna, Fundamentos de la Teoria Clásica del Comércio Internacional, at: http://www.eumed.net/cursecon/colaboraciones/lrce-comercio.htm, em 18/01/2003

RIBEIRO, José M. Félix, ALVARENGA, António e MARQUES, Isabel, A União Europeia Face ao(S) Seu(S) Futuro(S): Um Exercício de Prospectiva a Dez Anos, DPP – Departamento de Prospectiva e Planeamento, Lisboa 2002.

RIBEIRO, José Manuel Félix, PORTUGAL 2015 - Internacionalização da Economia Uma Reflexão Prospectiva, DPP, Série "Prospectiva – Métodos e Aplicações" Nº 6, Lisboa 2002.

RICE, Patricia, STEWART, Martin, VENABLES, Anthony J. (2002) The geography of intra-industry trade: empirics, Revised 19/November/2002, paper produced as part of the Globalisation Programme of the UK Economic and Social Research Council funded Centre for Economic Performance, London School of Economics.

RICE, Patricia, STEWART, Martin, VENABLES, Anthony J. , The geography of intra-industry trade: empirics, 12/April/2002.

RICH, Nick, HINES, Peter, Supply-chain management and time-based competition: the role of the supplier association, International Journal of Physical Distribtion and Logistics Management, Vol. 27, Nº 3/4, 1997, pp. 210-225

RICHARDS, William, SEARY, Andrew (1998), Eigen Analysis of Networks, Journal of Social Structure, Volume 1(2)

RIESS, Armin, VANHOUDT, Patrick, UPPENBERG, Kristian (2001), The Mediterranean Region - A Special Report, EIB Papers, Volume 6, No. 2, pp. 58-86

RIEZMAN, Raymond, "Can Bilateral Trade Agreements Help Induce Free Trade?", CSGR Working Paper No. 44/99, October 1999.

RIGBY, David L., ESSLETZBICHLER, Jürgen (2001) Agglomeration and productivity differences in US cities

RIMA, Ingrid H. (2000) The (Forgotten?) Link Between the Entrepreneur, Increasing Returns, and Economic Growth, AT: http://growthconf.ec.unipi.it/papers/Rima.pdf

RIVERA-BATIZ, Luís, XIE, Danyang (1992), GATT, Trade, and Growth, The American Economic Review, Vol. 82, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1992), pp. 422-427

ROBERT-NICOUD, Frédéric L., NEW ECONOMIC GEOGRAPHY: MULTIPLE EQUILIBRIA, WELFARE, AND POLITICAL ECONOMY, The London School of Economics and Political Science, thesis submitted for the Ph.D. degree in Economics, London, July 2002.

ROBERT-NICOUD, Frédéric L., The Structure of Simple "New Economic Geography Models, Economics Department, University of Geneva, July 2003

ROBERTS, Deborah, THOMSON, Kenneth J. (2003), Sources of Structural Change in Peripheral Rural Areas: The Case of the Western Isles, 1988/89 to 1997, Regional Studies, Vol. 37, 1, pp. 61-70

ROCKOFF, Hugh, How Long did it take the United States to Become an Optimal Currency Area?, NBER Working Paper, No. H0124, April 2000

RODGERS, Joan (1996), From Bretton Woods to the World Trade Organisation and the Formation of Regional Trading Blocks, Australia, Paper originally presented at the workshop on the Globalization of the world Economy, University of Wollongong, 18-20 December 1996

RODRIGUES, Carl A., KAPLAN, Eileen, The Country's Uncertainty Avoidance Measure as a Predictor of the Degree of Formalisation Applied by Organisation In it: Propositions for the European Union Countries, Management research News, Vol. 21, Nr. 10, 1998, pp. 34-45

RODRIGUES, Jorge Nascimento, Gestão e Tecnologia - A Globalização Ibérica, Expresso-Economia, 10/11/2001, at: http://segundasedicoes.expresso.pt/...., em 27/09/2003

RODRIGUES, Jorge Nascimento, Os "clusters" estão de volta, Expresso-Economia, 25/8/2001, at: http://segundasedicoes.expresso.pt/...., em 27/09/2003

RODRÍGUES-POSE, Andrés (1999) Convergence or Divergence? Types of regional responses to socio-economic change in western Europe, published in Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 90, 4, pp. 367-78

RODRIGUEZ-POSE, Andrés (2000) Economic Convergence and Regional Development Strategies in Spain: the case of Galicia and Navarre, EIBPapers, Vol. 5, No. 1, pp. 89-116

RODRÍGUEZ-Pose, Andrés (2003) Human Capital and Regional disparities in the EU, Paper prepared for the Joint Conference of the European Commission and European Investment Bank on Human Capital, Employment, Productivity and Growth, Brussels, 19 September

RODRÍGUEZ-Pose, Andrés, FRATESI, Ugo (2003) Between Development and Social Policies: the impact of European Structural Funds in Objective 1 Regions, Working Paper No. 28/2003, The European Economy Group

RODRÍGUEZ-Pose, Andrés, FRATESI, Ugo (2003) Ciclo Económico y Economías protegidas en la periferia de la EU, Texto preparado para la XXIX Reunión de Estudios Regionales "Competitividad regional en la UE ampliada", Santander, 27 y 28 de Noviembre

RODRIK, Dani, SUBRAMANIAN, Arvind, TREBBI, Francesco, Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Geography and Integration in Economic Development, CID Working Paper No. 97, Revised October 2002.

ROGERS, John H., HUFBAUER, Gary Clyde, WADA, Erika, Price Level Convergence and Inflation In Europe, Working Paper Nº ??? Institute for International Economics, Year???

ROHR, Sandra, CORRÊA, Henrique L., Time-based competitiveness in Brazil: whys and hows, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 18, Nº 3, 1998, pp. 233-245

ROLAND-HOLST, David, Economies of Scale and Imperfect Competition, 11/20/2001.

ROMER, Paul (1994), The Origins of Endogenous Growth , The Journal of Economic Perspectives, Vol. 8, No. 1 (Winter, 1994), pp. 3-22

ROMER, Paul (1994), The Origins of Endogenous Growth , The Journal of Economic Perspectives, Vol. 8, No. 1 (Winter, 1994), pp. 3-22

ROSÁRIO, Daniel do, A Grande Encenação, Expresso-2º Caderno, Edição 1613, 27/09/2003

ROSE, Andrew K. E WINCOOP, Eric Van, National Money as a Barrier to International Trade: The Real Case for Currency Union, January 31, 2001

ROSE, Andrew K., Common Currency Areas in Practice, Prepared for the Bank of Canada Conference "Revisiting the Case for Flexible Exchange Rates, November 2-3, 2000, Ottawa, Revised September 23, 2001

ROSE, Andrew K., Currency Unions and Trade: The Effect is Large, June 6, 2001

ROSE, Andrew K., Does a Currency Union Boost International Trade, California Management Review, Volume 42, Number 2, Winter 2000.

ROSE, Andrew K., Dynamic Measures of Competitiveness: Are the Geese Still Flying in Formation?, Draft April 29, 1997

ROSE, Andrew K., One Money, One Market: Estimating the Effect of Common Currencies on Trade, Forthcoming, Economic Policy, 17. Feb. 2000

ROSE, Andrew K., One Money, One Market: Estimating the Effect of Common Currencies on Trade, NBER WP Series, WP 7432, December 1999

ROSE, Andrew K., Which International Institutions Promote International Trade?, Revised July 14, 2003

ROSENFELD, Stuart A. (2002), "Creating Smart Systems - A Guide to Cluster Strategies in Less Favoured Regions", European Union-Regional Innovation Stategies, April

ROSENTHAL, Stuart S., STRANGE, William C. (1999) Geography, Industrial Organization, and Agglomeration, Center for Policy Research working Paper No. 14, October

ROSENTHAL, Stuart S., STRANGE, William C., Evidence on the Nature and Sources of Agglomeration Economies, Prepared for the Handbook of Urban And Regional Economics, Volume 4, November 26, 2002, Revised February 9, 2003, PRELIMINARY.

ROSSER Jr., J. Barkley (1999), "On the Complexities of Complex Economic Dynamics", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.13, No.4, pp 169-192, Fall

ROSSI-HANSBERG, Esteban, A Spatial Model of Trade, Stanford University, August 2002.

ROUSSET, Sylvain (2003) A transaction cost analysis of restructuring in regional wine supply chains. Case studies from Burgundy, California and New Zealand, ESNIE, Dijon

ROWTHORN, Robert, KOZUL-WRIGHT, Richard, Globalization and Economic Convergence: An Assessment, UNCAD Discussion Paper nº 131, March 1998

RUGINA, Anghel N., Introduction: New Contributions to the Science of Economics: a new research program of a simultaneous equilibrium versus disequilibrium approach and some basic results, International Journal of Social Economics, Vol. 30, Nº 4, 2003, pp. 337-387

RUGINA, Anghel N., Is There Anything New to be said after Adam Smith, Marx, Walras or Keynes? Toward a third revolution in economic thinking, International Journal of Social Economics, Vol. 26, Nº 10/11, 1999 pp.1227-48

RUGMAN, Alan M., HODGETTS, Richard M. (2001), The End of Global Strategy, european Management Journal, 19:4, August 2001, pp. 333-343, at: http://www.bus.indiana.edu/rugman/research.htm, em 1 de Fevereiro de 2004

RUGMAN, Alan M., MOORE, Karl (2001), The Myths of Globalization, Ivey business Journal, 66:1, pp. 64-68, at: http://www.bus.indiana.edu/rugman/research.htm, em 1 de Fevereiro de 2004

RUGMAN, Alan M., VERBEKE, Alain (1998), Corporate Strategy and International Environmental Policy, Published in Journal of International Business Studies, 29 (4), December, pp. 819-833, at: http://www.bus.indiana.edu/rugman/research.htm, em 1 de Fevereiro de 2004

RUGMAN, Alan M., VERBEKE, Alain (2001), Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises, Strategic Management Journal, 22:3 (2001), pp. 237-250, at: http://www.bus.indiana.edu/rugman/research.htm, em 1 de Fevereiro de 2004

RUGMAN, Alan M., VERBEKE, Alain (2002), Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management, Strategic Management Journal, at: www.interscience.wiley.com, em 1 de Fevereiro de 2004

RUGMAN, Alan M., VERBEKE, Alain (2003), Multinational Enterprises and Clusters: An Organizing Framework, Published in Management International Review (2003), at: http://www.bus.indiana.edu/rugman/research.htm, em 1 de Fevereiro de 2004

RUGMAN, Alan M., VERBEKE, Alain (2003), Regional Multinationals and Triad Strategy, at: http://www.bus.indiana.edu/rugman/research.htm, em 1 de Fevereiro de 2004

RUGMAN, Alan M., VERBEKE, Alain (2003), Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional, European Management Journal, 21:1, February, pp. 24-37, at: http://www.bus.indiana.edu/rugman/research.htm, em 1 de Fevereiro de 2004

RUGMAN, Alan M., VERBEKE, Alain (2004), Multinational Enterprises and the Civil Society: a New Conceptual Framework, at: http://www.bus.indiana.edu/rugman/research.htm, em 1 de Fevereiro de 2004

RUGMAN, Alan M., VERBEKE, Alain (2004), Regional and global Strategies of Multinational Enterprises, to be published in Journal of International business, 35:1 (2004), at: http://www.bus.indiana.edu/rugman/research.htm, em 1 de Fevereiro de 2004

RUGMAN, Alan, HODGETTS, Richard (2001) The End of Global Strategy, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 333–343

RUTHERFORD, Malcom (2001) "Institutional Economics: Then and Now", *Journal of Economic Perspectives*, Volume 15, Number 3, Summer 2001, pp. 173–194

SÁ, Carmo, Políticas Prometem o que não podem, Portugal Diário, 03-06-2003, 15:57, at: http://portugaldiario.iol.pt/comuns/imprimir.php?id=125877, em 04/08/2003

SABATER, Luisa Alamá, MENÉNDEZ, Leandro Garcia (2003) La localización industrial en las regiones españolas: aleatoriedad versus externalidades, XXIX Reunion de Estudios Regionales

SACHS, Jeffrey D. and WARNER, Andrew M., NATURAL RESOURCE ABUNDANCE AND ECONOMIC GROWTH, Center for International Development and Harvard Institute for International Development, Harvard University, November, 1997.

SACHS, Jeffrey D., WARNER, Andrew M. (1997), Fundamental Sources of Long-run Growth, The American Economic Review, Vol. 82, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1997), pp. 184-188

SACHS, Jeffrey D., YANG, Xiaokai, and ZHANG, Dingsheng, Pattern of Trade and Economic Development in the Model of Monopolistic Competition, CID Working Paper No. 14, April 1999.

SACHS, Jeffrey, ZINNES, Clifford, EILAT, Yair, Systemic Transformation in Transition Economies - Volume II - Benchmarking Competitiveness in Transition Economies, CAER II Discussion Paper 62, February 2000.

SACHS, Wolfgang (2000), Globalization and Sustainability - An Essay, Published by Heinrich Boell Foundation

SALA-I-MARTIN, Xavier X., Regional Cohesion: Evidence and Theories of Regional Growth and Convergence, European Economic Review, 40, 1996, pp. 1325-1352

SALVADOR, Regina (2003), Deindustrialization and Entrepeneurial Capacity in Portuguese Regions, UNL, Geography and Regional Planning Department

SALVADORI, Neri, ELGAR, Edward (2003) The Theory of Economic Growth: A Classical Perspective, Introduction

SAMUELSON, Paul A., Economic Theory and Mathematics – An Appraisal, Cowles Foundation Paper 61, Reprinted from American Economic Review, 42, 1952.

SAN DIEGO Region, What are Industrial Clusters?, ??????????????

SÁNCHEZ, Rafael Myro, LÓPEZ, Mª Elisa Álvarez, Specialisation in Manufacturing Industry in Europe, 2002

SANDMO, Agnar (1999), "Asymmetric Information and Public Economics: The Mirrlees-Vickrey Nobel Prize", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.13, No.1, pp 165-180, Winter

SANGUINETTI, Pablo, TRAISTARU, Iulia, MARTINCUS, Christian Volpe (2003), Economic Integration and Location of Manufacturing: Evidence from Mercosur, ZEI, December

SANTORO, Michael D., CHAKRABARTI, Alok K. (2002) Firm size and technology centrality in industry–university interactions, Research Policy 31, pp.: 1163–1180

SANTOS, Américo Ramos dos, Os Economistas e a Democracia, In Expresso-Opinião, 21/12/2002, extraído da Internet em 27/09/2003

SANTOS, Daniel, EVANGELISTA, Rui et al., Análise do Impacto da Conversão de Escudos em Euros, (?)

SANTOS, Francisco Lopes dos, Estratégia para PME – Mitos e Realidades – O Caso in PME

SANTOS, Nicolau, Será dos Gestores?, In Expresso-Opinião, 27/04/2002, extraído da Internet em 27/09/2003

SANTOS, Vitor, Será a Globalização um Fenómeno Sustentável?, GEPE – ME, DT 8 – 97, Outubro de 1997.

SAPIR, André, et al., An Agenda for a Growing Europe - Making the EU Economic System Deliver, Report of an Independent High-Level Study Group established on the initiative of the President of the European Commission, July 2003

SAPSFORD, David, VAROUFAKIS, Yamis, Labour Productivity Growth Trends in OECD Countries: Selection of Subperiods, International Journal of Manpower, Vol. 16, Nº 1, 1995, pp. 46-57

SCAPOLLO, Fabiana (coord.), et al (2003) The Future of Manufacturing in Europe 2015-2020: The Challenge for Sustainability, Institute for Prospective Technological Studies, European Commission,

SCARPETTA, S., BASSANINI, ª, PILAT, D., SCHREYER, P., Economic Growth in the OECD Area: Recent Trends at the Aggregate and Sectoral Level, Economics Department Working Paper Nº 284, Paris, OECD, 2000

SCARPETTA, Stefano, BASSANINI, Andrea, PILAT, Dirk, SCHREYER, Paul (2000), Economic Growth in the OECd Area: Recent Trends at the Aggregate and Sectoral Level, OECD Economics Department working Papers No. 248, ECO/WKP(2000)21

SCHAFFER, William A.(1999), Regional Impact Models, 1999 Regional Research Institue, West Virginia

SCHEVE, Kenneth F., SLAUGHTER, Mathew J., What Determines Individual Trade-Policy Preferences?, ??

SCHIENSTOCK, Gerd (1999), Regional Competitiveness - A Comparative Study of eight Regions of Europe, Paper to be presented at the Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID) Summer conference on National Innovation systems, Industrial Dynamics and Innovation Policy, Rebild, June 9-12, 1999, Finland

SCHLEICHER, Andreas, TAMASSIA, Claudia, Measuring Student Knowledge and Skill, OECD Statistics Brief, Nº 4, June 2002

SCHMITT, Nicolas, YU, Zhihao, Economies of Scale and the Volume of Intra-Industry Trade, July 2001.

SCHREYER, Paul, KOECHLIN, Francette, Purchasing Power parities - measurement and uses, OECD Satistics Brief, Nº 3, March 2002

SCHREYER, Paul, OECD Expert Workshop on Productivity: International Comparison and Measurement Issues - Summary and Conclusions, OECD, 1996

SCHREYER, Paul, SUYKER, Wim, Creation of the Euro Area: Implications for Economic Statistics, OECD Satistics Brief, Nº 2, February 2002

SCHUMPETER, Joseph A., 1883-1950, The Concyse Encyclopedia of Economics, at: http://www.econlib.org/library/Enc/bios/schumpeter.html em 11/1/2003

SCHUMPETER, Joseph A., Página Extraída do site http:77cepa.newschool.edu/het/profiles/schumpeter.htm em 4/4/2002 e também de http://www.utdallas.edu/~harpham/joseph.htm em 11/1/2003

SCHUMPETER, Joseph A., YNTEMA, Theodore O., CHAMBERLIN, Edward H. et al (1934), Imperfect Competition, The American Economic Review, Vol. 24, No. 1, Supplement, Papers and Proceedings of the Forty-Sixth Annual Meeting of the American Economic Association, 21-32, Mar. 1934

SCHUMPETER, Joseph, On the Concept of Social Value, Quarterly Journal of Economics, Vol. 23, 1908-9, Pp. 213-232, at: http://.socserv2.socsci.memaster.ca/~econ/ngcm/3113/schumpeter/socialval.html

SCHÜRMANN, Carsten, TALAAT, Ahmed, Towards a European Peripherality Index - final Report, Report for General Directorate XVI Regional Policy of the european Commission, Dortmund, November 2000

SCHYDLOWSKY, Daniel M. (1977) Book Review: Beyond Economic Man: ANew Foundation for Microeconomics, LEIBENSTEIN, Harvey (ed.), Journal of Economic Literature, Vol. 15, No. 2. (Jun., 1977), pp. 516-518

SCOTT, Allan J., Introduction - Globalization and Regional Development, (????)

SCOTT, Allen J. (2000), "Economic Geography: The Great Half-Century", In *The Oxford Handbook of Economic Geography*, CLARK, G., FELDMAN, M. P., GERTLER, M. S. (Eds.), Oxford University Press, New York; pp. 18-44

SCOTT; Allen J., Economic Geography: The Great Half Century, Cambridge Journal of Economics, 2000, 24, 483-504.

SEABRIGHT, Paul (2003) The Company of Strangers: A Natural History of Economic Life

SEGERSTROM, Paul S. (1998), Endogenous Growth Without scale Effects, The American Economic Review, Vol. 88, No. 5 (Dec., 1998), pp. 1290-1310

SEMANÁRIO ECONÓMICO, XIII Conferência Anual do Semanário Económico - O Futuro de Portugal - Conhecimento e Competitividade, Suplemento, 26 de Maio de 2000

SHAFAEDDIN, Mehdi, How did developed countries industrialise? The History of Trade and Industrial Policy: the cases of Great Britain and the USA, UNCTAD Discussion Paper Nº 139, December 1998

SHAVER, J. Miles, FLYER Fredrick (2000), "Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity, and Foreign Direct Investment in the United States", *Strategic Management Journal*, 21, pp 1175-1193

SHAW, Frank, ANova Europa em 2010 – Quatro Cenários, GEPE, DT48, Lisboa, Maio 2003.

SHELTON, John P. (1967), Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency": comment, The American Economic Review, Vol. 57, No. 5 (Dec. 1967), pp. 1252-1258

SILER, Pamela, WANG, Chengqi, LIU, Xiaming (2003), Technology transfer within multinational firms and its impact on the productivity of Scotish subsidiaries, Regional Studies, Vol. 37.1, pp. 15-25

SILVA, Aníbal Cavaco, Portugal e a Moeda Única, Verbo, 3ª Edição

SILVA, Gabriel, LISBOA, João, YASIN, Mahmoud M., Effectiveness of Business Strategies in The Portuguese Culture: na Empirical Investigation, Cross Cultural Management - AnInternationa Journal, Volume 7, Number 4, 2000, pp. 33-40

SILVA, Isabel Marques da, Portugal na Cauda da Produtividade, Sic.País, at: http://sic.sapo.pt/index.php?article=20097&visual=4, em 22/09/2003

SILVA, Julie A., LEICHENKO, Robin M. (2003) Regional Income Inequality and International Trade, Discussion Paper-Centre for Economic Studies, CES 03-15, July

SILVA, Paulo Miguel (1999), Implicações do Alargamento da União Europeia na Economia Regional e nas Regiões Ultraperiféricas ,Funchal, 14 de Abril

SIMMIE, James (2002), Innovation and Urban Regions as national and international nodes for the transfer and sharing of knowledge

SIMMONS; Matthew R. (2000), Revisiting the Limits to Growth: Could the Club of Rome Have Been correct After All?, Na Energy White Paper, Ocotber 2000

SIMÕES, Vitor Curado (Coord.) e CASTRO, Alberto de (Coord.), A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma perspeciva genérica, GEPE e Semanário económico, 1999

SIMONIS, D., The New Economic Geography: a survey of the literatur, Belgian Federal Planning Bureau-Economic Analysis and Forecasts, WP 16-02, December 2002

SIMONIS, J. B. D., European Integration and the Erosion of the Nation-State, International Journal of Social Economics, Vol. 22, Nº 7, pp. 50-58, 1995

SINGH, Harinder, MOTWANI, Jaideep and KUMAR, Ashok, A Review and Analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement, Industrial Management and Data Systems, 100/5, 2000, pp. 234-241.

SKILLING, David (2001) Comparative Disavantadge: NZ's Economic Growth in Historic Perspective, Economic Transformation Project, New Zealand Treasury, Draft, 7 September

SKINNER, Wickham, The Productivity Paradox, HBR, July-August 1986

SLAUGHTER, Matthew J. (1997), Per Capita Income Convergence and the Role of International Trade, he American Economic Review, Vol. 87, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association, (May, 1997), pp. 194-199

SMITH, David M. (1995??), Las Fuerzas del Mercado, los factores culturales y los procesos de localización

SMITH, Helen Lawton, CLARK, Gordon, TRACEY, Paul (2001) Competitiveness and European Regional Policy: A Review and Analysis, Draft

SMULDERS, Sjak, De KLUNDERT, Theo Van, Monopolistic Competition and Economic Growth, Forthcoming in S. Brakman and B. J. Heijdra, Eds., The Monopolistic Competition Revolution in Retrospect, Cambridge, Cambridge University Press, 2003

SOCI, Anna, FDI and the process of European integration: A brief overview (this article is part of a larger paper on FDI [Soci (2002)] presented at the 2002 EEFS Conference in Crete), Julho 2002.

SOLOAGA, Isidro and WINTERS, L. Alan, Regionalism in the Nineties: What Effect on Trade?, (?)

SOLOAGA, Isidro, WINTERS, Alan (2000), Regionalism in the Nineties: What Effect on Trade?, Draft, November

SÖLVELL, Örjan, LINQUIST, Göran, KETELS, Christian (2003) The Cluster Initiative Greenbook, First Edition, Ivory Tower, August

SÖLVELL, Örjan, LINQUIST, Göran, KETELS, Christian, The Cluster Initiative Greenbook, First Edition, August 2003

Soonkyoo Choe, Thomas W. Roehl, Shyam Kumar (2003) The Expansion of Multinationals in the Host Country: The Influence of Domestic Interfirm Experience, Host Country Experience, and Alliance Strategy, Submitted to the 2003 AIB Conference in Monterey, California, at: http://www.cbe.wwu.edu/cib/faculty%20research/PostexpansionChoeRoehl.pdf

SOUKIAZIS, Elias (2000), Productivity convergence in the EU. Evidence from cross-section and time-series analyses, Centro de Estudos da União Europeia(CEUNEUROP), Coimbra

SOUKIAZIS, Elias (2002), Some Perspectives on the new enlargement and the convergence process in europe, Centro de Estudos da União Europeia(CEUNEUROP), Documento de Trabalho Nº 12, Dezembro, Coimbra

SOUKIAZIS, Elias (2003), Regional convergence in Portugal, Centro de Estudos da União Europeia(CEUNEUROP), Documento de Trabalho Nº 14, Maio, Coimbra

SOUKIAZIS, Elias, MARTINHO, Vitor (2002), Polarização versus Aglomeração: Fenómenos Iguais, Mecanismos Diferentes, CEUNEUROP, Documento de Trabalho/Discussion Paper Nº 10, Coimbra

SOUSA, Sara Rute (2000), O Alargamento da União Europeia aos Países da Europa Central e Oriental (PECO): Um desafio para a política Regional Comunitário, parte actualizada da Tese de Mestrado em Economia apresentada pela autora na FEUC em Julho de 2000, sob a orientação do Doutor Alfredo Marques

SOYSA, Indra de, ZERVAKIS, Peter, Does Culture Matter? The Relevance of Culture in Politics and Governance in the Euro-Mediterranean Zone, ZEI Discussion Paper C 111, 2002

SPENCE, Michael (1983), Contestable Markets and the Theory of Industry Structure: A Review Article, Journal of Economic Literature, Vol. 21, No 3, September, pp. 981-990

SPENDER, J.-C (2004) A Note on Knowledge and its place in the Theory of the Firm, **Rough Draft**, at: http://business.aem.cornell.edu/strategy/doc/spender.doc

SPIEZIA, Vincenzo, Geographic Concentration of Production and Unemployment in OECD Countries, OECD, Territorial Statistics and Indicators Unit, (?) Ano > 2000

SPIEZIA, Vincenzo, Measuring Regional Economies, OECD - Statistics in Brief, Nº 6, October 2003

SPINDLER, Manuela (2002), New Regionalism and the Construction of the Global Order, CSGR Working Paper No. 93/02, UK

STALK Jr., George e HOUT, Thomas M., Competing Against Time – How Time-Based Competition is reshaping global markets, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, 1990

STALK Jr., George, Time – Next Source of Competitive Advantage , Handouts from Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, 1990

STALK, George, EVANS, Philip and SHULMAN, Lawrence E., Competing on Capabilities: The New Rules for Corporate Strategy, Harvard Business Review, March-April 1992.

STÉCLEBOUT, Eloïse (2003) Lobbying informationnel et conflits de pouvoir: Une modélisation du processus de formation des politiques régionales européennes, version provisoire, Septembre, Papier présenté au Forum de la Régulation 2003, Ecole normale supérieure, Paris, 9-10 octobre 2003

STEENBEEK, Gerdien, YPEIJ, Annelou, REYSOO, Fenneke (2002) Genre et mondialisation: exploration d'un débat, at: *http://www.unige.ch/iued/new/information/publications/pdf/yp/mondial_01_debat.pdf* (2.Mar.04)

STEPHAN, Johannes, Industrial Specialisation and Productivity Catch-Up in CEECs - Patterns and Prospects -, September 2002.

STIGLER, George J. (1976), The Xistence of X-Efficiency, The American Economic Review, Vol. 66, No. 1 (Mar., 1976), pp. 213-216

STIGLITZ, Joseph E. (2004) Information, The Concise Encyclopedia of Economics, Liberty fund, Inc. Ed. David R. Henderson, Library of Economics and Liberty, 22 February 2004, at: http://www.econlib.org/library/Enc/Information.html

STIGLITZ, Joseph E., Development Policies in a World of Globalization, Paper presented at the Seminar "New International Trends for Economic Development", BNDES, Rio de Janeiro, September 12-13, 2002

STIGLITZ, Joseph E., Endogenous Growth and Cycles, NBER WP 4286, March 1993

STIGLITZ, Joseph E., Information and the Change in the Paradigm in Economics, Prize Lecture, December 8, 2001

STIRBOECK, Claudia (2001) Agglomeration Tendencies in EU regions: where does capital go?, Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim, Germany, March

STORPER, Michael and CHEN, Yun-chung with De PAOLIS, Fernando (2001) Trade and the Location of Industries in the OECD and European Union, March, Accepted for Publication in The Journal of Economic Geography

STORPER, Michael and CHEN, Yun-chung with De PAOLIS, Fernando, The Effects of Globalization on Location of Industries in the OECD and European Union, DANISH RESEARCH UNIT FOR INDUSTRIAL DYNAMICS, DRUID Working Paper No 00-7, February, 2000.

STORPER, Michael, VENABLES, Anthony J. (2003) Buzz: Face-to-face contact and the urban economy, revised for Journal of Economic Geography, Decemebr 3rd, 2003

STRAZICICH, Mark C., LEE, Junsoo, DAY, Edward (2004), "Are Incomes converging Among OECD Countries? Time series evidence with two structural breaks", *Journal of Macroeconomics*, 26, pp 131-145

STRICKLAND III, A. J. e THOMPSON Jr., Arthur A., Strategic Management - Concepts and Cases, Tenth Edition, Irwin McGraw Hill, 1998

STURGES, David L., International Competitiveness, Lecture Notes, Fall 1996

SUGDEN, Roger, WILSON, James R. (2001), Globalisation, the New Economy and Regionalisation, Industrial Development Policy Discussion Paper 16, Institute for Industrial Development Policy, August

SUTTON, John, Rich trades, Scarce Capabilities - Industrial Development Revisited, London School of Economics, ???

SWOBODA, Alexandre, Robert Mundell and the Theoretical Foundation for the European Monetary Union, IMF, December 13, 1999

TAMVADA, Jagannadha Pawan, *The Positive Effects of Globalisation (I& II).*

TASARIKA, Euampom (2002), "An Essay on the doctrine of Comparative Advantage and Its Present-Day Validity", *Thammasat Economic Journal*, Vol. 20, No. 1, March.

TAVARES, Carlos (2003), "Carta Magna da Competitividade", Intervenção do Ministro da Economia de 23 de Julho.

TAVARES, Carlos (2003), "Reforma Económica, Investimento e Financiamento das Empresas", Comissão Parlamentar de Economia e Finanças, 11 Fevereiro.

TAVARES, Carlos, "Economic Reforms in Portugal and The Lisbon Strategy", *World Economic Forum*, Davos

TAYLOR, Jim (2003), "Spatial Inequalities in Economic Performance: The Key Role of Human Capital", Paper presented at the *Seminar on Regional Economic Policy*, Cremona, Department of Economics, University of Piacenza, July.

TAYLOR, P. J. (2001), "Commentary, Environment and Planning A", Vol. 33, pp 949-954.

TAYLOR, P. J. (2001), "Regionality within globalization: What does it Mean for Europe?", in F M Zimmerman and S. Janschitz (eds), *Regional Policies in Europe: key Opportunities for Regions in the 21st Century*, Graz: Leykam, 49-64.

TAYLOR, Sandra, RAINES, Philip (2001,)" Learning to Let Go: The Role of the Public Sector in Cluster Building in the Basque Country and Scotland", Regional and Industrial Policy Research, European Policies Research Centre, Paper Number 48, September.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), pp. 509-533.

TELECOM Act of 1996 and the Industry Meltdown, Columbia Business School, Columbia Institute for Tele-Information, December 2002.

TENREYRO, Silvana, BARRO, Robert J. (2003), "Economic Effects of Currency Unions", *NBER WP Series*, WP 9435, January.

TESFATSION, Leigh (1997), "How Economists can get alife", Original Version September 1995, Revised Version March 1997, References Updated July 1999, at: www.econ.iastate.edu/tesfatsi/rgetroot.ps

THIELEMANN, Eiko (1998), "Policy Networks and European Governance: The europeanisation of Regional Policy-Making in Germany", Regional and Industrial Policy Research, European Policies Research Centre, Paper Number 27, April.

THIRLWALL, Tony (2000), "The Euro and "Regional" Divergence in Europe", New Europe Research Trust

THISSE, Jacques-François (2000), "Agglomeration and Regional imbalance: Why? And is it bad?", *EIB Papers*, Volume 5, No. 2, pp. 47-67.

THORNHILL, Stewart, ARNIT, Raphael (2003) "Learning from failure: Organizational mortality and the resource-based view", Analytical Studies Branch, research paper series, Statistics Canada No. 11F0019 No. 202.

THUROW, Lester, "Strategy in a Global Context", Lecture Notes

TIDSTRÖM, Göran,"Introdução do Euro - Os Imperativos Estratégicos", FEE)

TIERNEY, Monica A. (2002) "Rethinking Globalization in Theory and in Practice", November, at: *http://www.nyu.edu/classes/kamal/images/Best%20PapersOverall/Tierney.DOC*

TIKKANEN, Enrikki, LAMBERG, Juha-Antti, KALLUNKI, Juha-Pekka, PARVINEN, Petri (2003) "Business Model: Prospects for a New Concept", Paper Submitted to the *European Management Journal*

TOMS, J. S. (2002), "The Genesis of the Modern Corporation", University of Nottingham Business School, Transcript of a lecture delivered on 27th February. At: http://www.nottingham.ac.uk/business/bushistory/2002I.PDF

TOMS, Steven (2002,)" Accounting for Entrepreneurship: A Knowledge-Based View of the Firm", At: www.nottingham.ac.uk/businesshistory/discpapervi.pdf

TONDL, Gabriele, VUKSIC, Goran (2003), "What Makes Regions in Eastern Europe Catching Up? The Role of Foreign Investment, Human Resources and Geography", ZEI Working Paper B 12

TONER, Phillip (2001) "Notes and Comments: 'History versus Equilibrium' and the Theory of Economic Growth by Mark Setterfield: A Comment", *Cambridge Journal of Economics*, 25, pp. 97-102.

TORRES, Francisco, GIAVAZZI, Francesco (eds.) (1993) *Adjustment and Growth in the European Monetary Union*, CEPR and Banco de Portugal, Great Britain, Cambridge University Press

TOVIAS, Alfred, "The Theory of economic Integration: Past and Future", At: http://www.ecsanet.org/conferences/ecsaworld2/tovias.htm

TRAISTAIRU, Iulia, NIJKAMP, Peter, LONGH, Simonetta (2003), "Economic Integration, Specialization of Regions and Concentration of Industries in EU" Accession Countries, Barcelona.

TRAISTARU, Iulia (2002), "Spatial Implications of European Integration, Topics on the European Master Programme, Center for European Integration Studies, ZEI University of Bonn, November.

TRAISTARU, Iulia, IARA, Anna (2002), "European Integration, Regional Specialization and Location of Industrial Activity in Accession Countries: Data and Measurement", Phare ACE Project P98-1117-R, Center for European Integration Studies, University of Bonn, Germany, June.

TRAISTARU, Iulia, NIJKAMP, Peter, LONGHI, Simonetta (2002), "Regional Specialization and concentration of Industrial Activity in Accession Countries", ZEI Working Paper, B 16.

TRAÙ, Fabrizio (2000), "The Rise and Fall of the Size of Firm", ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper Nº 156, March.

TREER, Daniel, ZHU Susan Chun (2000), "Beyond the Algebra of Explanation: HOV for the Technology Age", January.

TRESCOTT, Paul B., " Murray Rothbard Confronts Adam Smith", *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 1, nº 1, pp. 61-72.

TRIBE, Keith (1999), "Adam Smith: Critical Theorist?", *Journal of Economic Literature*, Vol.XXXVII, pp

609-632, June

TRICKER, R. I. (2000), "Corporate Governance", *History of Management Thought Series*, Ashcroft Publishing.

TRIONFETTI, Federico (1999), "On the Home Market Effect: Theory and Empirical Evidence", Centre for Economic Performance, October.

TYBOUT, James (1998), "Manufacturing Firms in Developing Countries: How Well do they do, and why?", Georgetown University, July 6

UCHA, Isabel e SANDE, Paulo de Almeida, *Como Viver com o EURO*, Princípia

UN (2003)- "Long-Range Population Projections", New York, June.

UNCTAD (2001)," Improving the Competitiveness of SMEs in Developing Countries - The Role of Finance to Enhance Enterprise Development", UN, NY and Geneva.

UNCTAD (2002), *Handbook of Statistics*.

UNCTAD (2002), *Trade and Development Report 2002 - Capital Accumulation, Growth and Structural Change*, UN, NY and Geneva.

UNCTAD (2003), *Trade and Development Report 2003 - Capital Accumulation, Growth and Structural Change*, UN, NY and Geneva.

UNDP - United Nations Development Programme (2003), *Making global Trade work for People*, EarthScan Publications, UK and USA

UNITED NATIONS (2002), *Manual on Statistics of International Trade in Services*, UN Department of Economic and Social Affairs, Statisitcs Division, Statistical Papers Series M No. 86, Geneva

VALÉRIO, Nuno (2002), Regiões, Maio. At: http://www.ordemdoseconomistas.pt/nunovalerio/, em 8 de Janeiro de 2004

VALLAGEAS, Bernard (2003), "Pour une synthese keyneso-classique et une theorie de la "détransformation"", *Forum 2003 de la Régulation*, Paris, 9 et 10 Octobre

van den BERGH, Jeroen C.J.M., GOWDY, John M. (2000)" The Microfoundations of Macroeconomics", Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2000-021/3, at: http://greywww.kub.nl:2080/dgr/uvatin/00021.pdf (29.Fev.04)

VAUGHN, Karen I. (1983), "The Entrepeneur: An Economic Theory", *Journal of Economic Literatur*, Vol. 21, No. 3, September, 991-992.

VEIGA, Linda Gonçalves (2003), "The Political Economy of Local Government's Expenditure", U. Minho, Draft January.

VENABLES, Anthony J. (1999), "Regional Integration Agreements: a force for convergence or divergence?", Paper prepared for the *Annual Bank Conference on Development Economics*, Paris, June.

VENABLES, Anthony J. (2001), "Geography and International Inequalities: the impact of new technologies", April.

VILASECA, Jordi, LLADÓS, Josep, TORRENT, Joan, DIAZ, Angel (2002) "Productivity Convergence in europe? A Chance for Innovation"

VISÚS, Sara Barcenilla, GARCÉS, María Dolores Montávez, *La Competitividad Externa de las Manufacturas Españolas: Un Análisis Dinámico para el Período 1973-1993.*

VYAKARNAM, Shailendra (1999), "Entrepreneurship and Growth: The Real Benefits of Development", Nottingham Business School

WALLDÉN, Axel Sotiris," EU Enlargement: How much it will cost and who will pay"

WALLEY, Keith (1998), "Competition: What does it really mean?", *The TQM Magazine*, Vol. 10, Number 3, pp. 186-189.

WALSH, Kenneth, LEONARD, Valerie (1998), "The Effect on International Competitiveness of Differing Labour Standards in the Steel Industries of the NIS and the EU", *Working Paper Series*, WP 014/98, September.

WANG, Ping (2002), "Endogenous Growth Theory", June.

WANSINK, M. J. Oude, MAKS, J. A. H. (1997), "Catching up At the regional Level", paper prepared for the congress of the *European Regional Science Association*, Rome, Italy, August.

WARD, William A., HITE, James C.(1998), "Theory in Rural Development, An Introduction and Overview, Growth and Change", Vol. 29, Summer, pp. 245-258.

WARNER, Andrew, Institutions, Geography, Regions, Countries and the Mobility Bias, CID Working Paper No. 91, June 1999, Revised April 2002.

WEBSTER, Cynthia M., FREEMAN, Linton C., AUFDEMBERG, Christa G. (1995), The Impact of Social Context on Interaction Patterns

WEF (2004), Living Happily Ever After: The Economic Implications of Aging Societies, Executive Summary of a Report to the World Economic forum Pension Readiness Inititative developed in partnership with Watson Wyatt WorlwideGeneva, January 2004

WEF, GALLUP (2004), Scurity Survey - Executive Summary, 5th January 2004

WEF, Global Competitiveness Report 2002-2003

WEF, Global Competitiveness Report 2003-2004

WEF, The Lisbon Review 2002-2003, An Assessment of Policies and Reforms in Europe, WEF-ZEI, 2002

WEI, Shang-Jin, Intra-National versus InterNational Trade: How Stubborn are Nations in Global Integration?, NBER WP Series, WP 5531, April 1996

WEI, Shang-Jin, Natural Openness and good Government, NBER WP Series, WP7765, June 2000

WEIMANN, Marco (2002) OCA Theory and EMU Eastern Enlargement - An empirical application, Dresden University of Technology, June

WEISE, Christian, BACHTLER, John et al (2001) The Impact of EU Enlargement on Cohesion - Final Report, DIW and EPRC, European Commission Tender No. PO/00-1/RegioA4, Berlin and Glasgow, March

WEISE, Christian, BASCHTLER, John et al., The Impact of EU Enlargement on Cohesion, European commission Tender No. PO/00-1/RegioA4, Berlin and Glasgow, March 2001

WELLER, Christian E., HERSH, Adam, The Long and the Short of It: Global Liberalization, Poverty and Inequality, ZEI Working Paper B 14, 2002

WERNER, Steve (2002) Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals, Journal of Management, 28(3), pp.: 277–305

WEST, David, Book Review: The War of Lords by Jorge Vasconcelos e Sá, Published 1999, Kogan Page, 2002-02-15, at http://managementlearning.com/revb/vascwar1

WEST, David, Maslow and the War of Independence, published 2003-01-16 at http://managementlearning.com/art/perfmwoi/index.html

WHEELEN, Thomas L. e HUNGER, J. David, Strategic Management and Business Policy, Fifth Edition, Addison-Wesley Publishing Company Company, 1995

WHITAKER, John K.(1975), Alfred Marshall (1881) "Review of F.Y. Edgeworth's Mathematical Psychics", The Academy, June 18, 1881, p.457, at: http://cepa.newschool.edu/het/texts/marshall/marshedgew81.htm (29.Fev.04)

WILCOX, Clair, CHAMBERLIN, Edward H., CLARK, J. M. (1950), Discussion, The American Economic Review, Vol. 40, No. 2, Papers and Proceedings of the Sixty-second Annual Meeting of the American Economic Association, 100-104, May 1950

WILLIAMNSON, Oliver E. (2000) "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead", *Journal of Economic Literature*, Vol. 38, No. 3. (Sep., 2000), pp. 595-613

WILLIAMSON, Oliver E. (1991) Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, Administrative Science Quarterly June 1991, Vol. 36, No. 2, pp. 269(28), at: http://www.ssu.missouri.edu/Faculty/MSykuta/Courses/AgEcon415/Williamson-1991.pdf

WILLIAMSON, Oliver E. (1998) Transaction Cost Economics: How it works; where it is headed, De Economist, 146, No. 1, pp. 23–58, at: http://yaaf.xiloo.com/Williamson1.pdf

WILLIAMSON, Oliver E. (1998), The Institutions of Governance, The American Economic Review, Vol. 88, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Tenth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1998), pp. 75-79

WILLIAMSON, Oliver E. (2002) The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, January

WINDSPERGER, Josef (2003) STRATEGIC RENTS AND TRANSACTION COSTS IN THE THEORY OF THE FIRM, Vienna, October, at: http://www.univie.ac.at/IM/download/strategicrents.doc

WINTER, Joachim K. (1999) Does Firms' Financial Status Affect Plant-Level Investment and Exit Decisions?, First Draft: August 1996, This Version, January 1999

WINTER, Sidney G., JACOBIDES, Michael G. (2003) Capabilities, Transaction Costs, and Evolution: Understanding the Institutional Structure of Production, A Working Paper of the Reginald H. Jones Center - The Wharton School, University of PennsylvaniaWP 2003-04, at: http://jonescenter.wharton.upenn.edu/papers/2003/wp03-04.pdf

WINTER, Sidney G., Understanding Dynamic Capabilities, Reginald H. Jones Center, The Wharton School University of Pennsylvania, WP 2002-05, November 2002.

WISHLADE, Fiona, YUILL, Douglcas (1997) Measuring Disparities for Area Designation Purposes: Issues for the European Union, Regional and IndustrialPolicy Research Paper, Number 24, European Policies Research Centre, June

WISHLADE, Fiona, YUILL, Douglcas, MÉNDEZ, Carlos (2003) Regional Policy in the EU: A Passing Phase of Europeanisation or a Complex Case of Policy Transfer?, Regional and IndustrialPolicy Research Paper, Number 50, European Policies Research Centre, June

WITT, Ulrich (2004) The Evolutionary Perspective on Organizational Change and the Theory of the Firm, Paper submitted for presentation at the third ETE workshop, Sophia-Antipolis, January 29-30, 2004, at: http://www2.polito.it/ricerca/ete/pdf/witt.pdf

WOLF, Holger C., Patterns of Intra-and Inter-State Trade, NBER WP Series, WP 5939, February 1997

WOLF, Nikolaus, Endowments, Market Potential, and Industry Location: Evidence from Interwar Poland (1918-1939), November 2002, (FIRST DRAFT).

World Economic Forum, The Lisbon Review 2002-2003: An Assessment of Policies and Reforms in Europe, 2002

WRIGHT, Patrick M., DUNFORD, Benjamin B., SNELL, Scott A. (2001) Human resources and the resource based view of the firm, Journal of Management 27, pp.: 701-721

WTO (2000), International Trade Statistics 2000

WTO (2001), International Trade Statistics 2001

WTO (2003), World Trade Developments in 2002 and Prospects for 2003, International Trade Statistics 2003, Chapter 0

WTO, Annual Report 2002, Geneva 2002

WTO, Annual Report 2003, Geneva 2003

WTO, International Trade Statistics - 2001, WTO, 2001

WTO, International Trade Statistics - 2002, WTO, 2002

WTO, The WTO...Why it Matters, Resource Booklet for the 4th WTO Ministerial Conference, WTO, 2001

WTO, World Trade Report 2003, Geneva 2003

WTO, WTO - Doha Declarations, WTO, Geneva, November 2001

WTO, WTO Policy Issues for Parliamentarians - A Guide to Current Trade Issues for Legislators, WTO, Geneva

YANG, Xiaokai, ZHANG, Yongsheng, Tests of Scale Effects Predicted by the Dixit-Stiglitz Model, December 2001

YARDENI, Edward E. And MOSS, David A., The Triumph of Adam Smith, Prudential-Bache Securities, Tropical Study #19, July 17, 1990

YEATES, Maurice, CHARLES, Andy, JONES, Ken, Anchors and Externalities, Canadian Journal of Regional Science, XXIV: 3 (Autumn 2001), pp. 465-484

YEUNG, Henry Wai-chung (2002), Practicing New Economic Geographies: A Methodological Examination, Forthcoming in Annals of the Association of American Geographers, Vol. 93, 2003

YEUNG, Henry Wai-chung (2002), Towards a Relational Economic Geography: Old wine in new bottles?, Paper presented at the 98th annual meeting of the Association of American Geographers, Los Angeles, USA, 19-23 March

YOUNG, Allyn A. (1911) Some Limitations of the Value Concept, Quarterly Journal of Economics, volume 25 (1911) pp. 409-428, at: http://www.ecn.bris.ac.uk/het/young/value

YOUNG, Allyn A. (1928) Increasing Returns and Economic Progress, The Economic Journal, volume 38 (1928), pp. 527-42, at: http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/young/increas.html

YRIGOYEN, Maria del Coro Chasco, Interacción Regional: Análisis de los Flujos Comerciales de Castilla y León, (????)

YU, Tony Fu-Lai (1999) Toward a Praxeological Theory of the Firm, Review of Austrian Economics, 12, pp. 25–41

YU, Zhihao, Market Integration and Industrial Structure: the Home Market Effects Revisited, University of Nottingham,

YUILL, Douglas, WISHLADE, Fiona (2001) Regional Policy Developments in the Member States: A Comparative Overview of Change, RegionalPolicy Research Paper Number 45, European Policies Research Centre, June

ZAFIROVSKI, Milan, The Social Construction of Production: An Application of Economic Sociology, M@n@gement, 5(2), 2002, pp 147-174

ZAPPIA, Carlo (1996) The Notion of Private Information in a Modern Perspective: A Re-appraisal of Hayek's Contribution, The European Journal of the History of Economic Thought, 3:1, Spring, pp. 107-131

ZAPPIA, Carlo (1999) The assumption of perfect foresight and Hayek's theory of knowledge, October

ZITOUNA, M. Habib Globalization, Fragmentation and Intra-Firm Trade (recente, pós 2002).

ZORSKA, Anna (2002) Globalization and convergence. Opportunities and threats for a Catching-up Process, published in Hemisphere, no. 17, 2002 (Polish Academy of Sciences).

ZWEIG, Konrad (1980) *The origins of the German social market economy - the leading ideas and their intellectual roots*, Adam Smith Institute, London and Virginia, at: http://www.adamsmith.org/policy/publications/pdf-files/social-market-economy.pdf (29.Fev. 04)