

Desafios das PME num contexto de globalização

António Carrizo Moreira
Investigador do GOVCOPP, professor auxiliar no DEGEI, Universidade de Aveiro

Resumo

Este artigo tem como objectivo perspectivar os desafios das PME e o papel do Estado face as mudanças geradas pelo processo de Globalização. Dada a relevância que tem sido dada às empresas multinacionais, este artigo focaliza a sua análise no importante papel que as PME desempenham nível interorganizacional, dado que ele tem sido subestimado. Neste contexto o papel do Estado como interveniente é importante devido à importância da criação de ligações com empresas parceiras internacionais que facilitam a entrada em redes internacionais.

Abstract

This article has as goal to envision the challenges of SMEs and the role of Nation States vis-à-vis the changes generated by the globalisation process. As most of the relevance has been given to the multinational firms, this article focus its analysis in the important role SMEs play at inter-firm level, since it has been underestimated. In this context the role of Nation States as key player is important due to the importance of the creation of interconnectedness with other international partners that facilitate the entrance in international networks.

Palavras-chave: globalização, PME, relacionamentos, redes, papel do estado.

Keywords: globalisation, SMEs, relationships, networks, role of the state

1. Introdução

Vivemos num mundo enformado pelos desígnios implacáveis da globalização económica, o que é de indubitável interesse, tanto para gestores como para governantes, dado que marca uma etapa caracterizada por um processo de transformação profundo a nível económico, social e empresarial. Neste novo contexto económico verifica-se um acelerado processo de internacionalização económica conjugada com uma forte interdependência entre parceiros económicos.

A liberalização e a desregulamentação dos mercados, a consolidação e a integração de países em blocos económicos trouxe consigo, entre outros factores, a necessidade de reestruturação das empresas multinacionais, bem como a sua expansão, de forma a estas poderem fazer face aos desafios crescentes de um contexto globalizado.

Embora as PME, que constituem a base económica de grande parte dos países industrializados, também tenham de enfrentar os desafios crescentes da globalização económica, verifica-se que uma grande parte dos autores tem marginalizado o contributo e a importância das PME, bem como os seus desafios num contexto globalizado.

Com este artigo pretende-se abordar os desafios das PME num contexto de globalização, tendo em consideração as mudanças no contexto económico internacional, bem como o novo papel do Estado perante as novas realidades económicas. Nestas circunstâncias, o artigo está dividido em seis secções. Após uma breve introdução em que se apresenta o conteúdo do artigo, a segunda secção aborda o tema do contexto económico internacional nas suas diversas vertentes, enformando o desempenho das empresas bem como o papel do Estado face às novas realidades.

A terceira secção aborda as PME, a problemática da sua definição, as suas vantagens e os seus

inconvenientes. A perspectiva relativa face às grandes empresas é abordada sobretudo no que toca a decisões estratégicas. Esta terceira secção pode-se considerar como um intróito à quarta secção que amplia o tema das PME e dos seus desafios estratégicos face às novas realidades de um contexto globalizado, bem como no que respeita a relacionamentos com empresas multinacionais.

A quinta secção aborda o papel do Estado face às novas realidades económicas, fazendo uma introdução aos novos desafios do Estado no que toca à criação de condições económicas de base, à alavancagem do relacionamento inter-empresarial e ao apoio a prestar às PME. Finalmente, a sexta secção é sobre as conclusões.

2. Mudanças no contexto económico internacional. Um novo paradigma?

O conceito de globalização tem sido utilizado extensivamente dentro das ciências sociais com significados diferentes e algumas vezes em sentido pejorativo dando origem a controvérsias em torno da utilização do termo. A nível conceptual, tal como a nível terminológico, o problema continua dado que o próprio conceito de globalização pode ser debatido ao fazer referências a variados tipos de fluxos: financeiros, comerciais, de investimento, de informação, tecnológicos, etc. Ao longo deste artigo, e para não entrar em mais polémicas, o termo globalização enforma os variados fluxos acima referidos.

2.1 Características Evolutivas da Globalização

Entre as características mais significativas do processo de globalização da economia destacam-se as relacionadas com a liberalização dos fluxos comerciais, com a elevada mobilidade do capital e com o aumento do investimento directo estrangeiro.

Um dos factores mais importantes no processo

de globalização tem sido a rápida evolução das tecnologias da informação e da comunicação (TIC). A sua influência tem-se sentido, principalmente, a dois níveis, a saber: as TIC têm facilitado a comunicação inter-empresarial e têm permitido a diminuição dos custos de transacção. O processo de globalização tem sido alimentado por variados factores, a saber:

- A expansão das actividades das empresas multinacionais, tirando proveito das economias de escala, de gama e da experiência;
- A facilidade na mobilização de recursos para países em com mão-de-obra barata;
- A melhoria das infra-estruturas de transporte, o que permite um amplo comércio internacional;
- A evolução dos sistemas financeiros e de financiamento, que passaram a operar em tempo real;
- A formação de blocos económicos, o que tem proporcionado um aumento do comércio intra-blocos;
- A desregulamentação mundial do comércio internacional, no quadro da Organização Mundial de Comércio;
- O nascimento de novos instrumentos financeiros, sobretudo no mercado de derivados, o que permitiu uma maior dinâmica transaccional;
- O aumento da oferta, devido a que mais concorrentes podem operar em mercados mais amplos.

Estes factores, alavancados pela revolução das TIC, têm permitido aos mais diversos operadores relacionar-se à distância num contexto virtual e em tempo real. Desta forma, as empresas mais ágeis tiram proveito das mais diversas oportunidades, enquanto as menos inovadoras são vítimas dessa globalização. Uma consequência nefasta deste processo é a secundarização da mobilidade do factor trabalho, que deixou de ser um dos recursos estratégicos como acontecia na economia clássica. Pode-se dizer que o processo de globalização não foi

homogéneo. Durante a década de sessenta teve início o processo de internacionalização da economia. Este processo teve como base:

- A standardização dos produtos, serviços e processo de produção;
- O amplo desenvolvimento do modelo Fordista, a nível de organização de sistemas de organização do trabalho;
- A diminuição do hiato tecnológico entre os países desenvolvidos, o que deu origem à homogeneização dos gostos dos consumidores, tornando a procura tendencialmente “universal”.

Por sua vez a década de setenta teve uma repercussão importante no processo de globalização. Os acontecimentos mais importantes foram os seguintes:

- A crise energética;
- A crise do Sistema Monetário Internacional, o que deu origem à liberalização dos movimentos de capital;
- A desindustrialização europeia - sobretudo nos países desenvolvidos - nas indústrias têxtil, siderúrgica e construção naval;
- Um aumento contínuo da concorrência internacional.

A plethora de acontecimentos das duas décadas anteriores deu lugar a que as empresas procurassem soluções cada vez mais inovadoras à procura de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo. Assim, o mercado passou a ser o instrumento orientador por excelência, por parte das empresas, na alocação dos seus recursos.

Durante os anos oitenta a soberania nacional deixou de fazer sentido, a nível económico, com a criação dos mais diversos blocos: a União Europeia (antiga CEE, mas mais liberal), a NAFTA e o MERCOSUR. Uma consequência desta abertura económica é o favorecimento das actividades das multinacionais, bem como a diminuição da importância das moedas

nacionais. Assim, a política económica internacional tem uma inflexão importante a partir desta década: uma progressiva perda da intervenção do Estado na economia e um incremento da importância atribuída ao mercado. Um outro dado digno de destaque no final da década é a entrada da China e dos antigos países do Leste Europeu na esfera das economias de mercado.

A década de noventa é a mais marcante no processo de globalização: (i) face à volatilidade dos movimentos de capital; (ii) face ao regime de mercado da Tríade e dos países emergentes; e (iii) face ao desenvolvimento tecnológico, sobretudo das tecnologias da informação e da Internet. Neste cenário, a função tradicional do Estado é secundarizada pela *ditadura* do mercado. Igualmente, há algumas mudanças socioeconómicas que devem ser destacadas:

- O desaparecimento dos blocos económicos tradicionais;
- O aparecimento do “ciberespaço”, o que acelera as trocas e dá à informação uma importância que não tinha como factor de produção na economia clássica;
- Uma maior importância estratégica do factor capital em detrimento do factor trabalho (mão-de-obra);
- Uma maior ênfase na educação e na aprendizagem face à obsolescência dos saberes, provocada pela mudança tecnológica constante;
- Um desafio crescente para as pessoas, dado a reciclagem contínua face ao aparecimento de novas tecnologias;
- Um desafio social, sobretudo para as classes mais desfavorecidas, apanhadas num contexto sócio-técnico-económico turbulento, e que são as maiores vítimas da globalização.

2.2 Factores económicos

A globalização trouxe consigo uma nova revolução industrial caracterizada pelo aumento (i) da especialização das empresas, sobretudo das pequenas

e das médias, e (ii) do recurso à subcontratação. O aumento da concorrência a nível global fez com que as empresas, tanto as grandes como as pequenas, tivessem em consideração as rápidas mudanças tecnológicas, a evolução dos mercados e os crescentes custos de I&D, o que as levou a focalizarem as suas competências nucleares em actividades especializadas de forma a tirar partido de estratégias de nicho de mercado.

O aumento da competição global reflecte-se igualmente a nível da reestruturação económica. As alianças estratégicas e as fusões internacionais têm sido utilizadas (i) como ferramentas de entrada em novos mercados e (ii) como agregador de recursos inter-empresariais. As grandes multinacionais têm tirado proveito de muitas PME utilizando estas duas abordagens. Por sua vez, as PME, sobretudo as mais dotadas tecnológica e organizacionalmente, têm tirado proveito dos seus clientes multinacionais para internacionalizar as suas actividades. Assim, sectores como o automóvel, o electrónico, o ambiental e o das telecomunicações têm sido palco de complementaridades dinâmicas inovadoras (Carayannis *et al.*, 2000).

A globalização também trouxe consigo alguns aspectos negativos: as ameaças para as empresas menos dinâmicas são muito elevadas. Com o aparecimento de espaços económicos mais alargados e com a crescente importância do factor capital face ao factor trabalho, as PME dos sectores tradicionais (têxtil, calçado, cortiça, ...) correm o risco de serem “abandonadas” pelos seus parceiros a jusante na cadeia e valor, face à política de deslocalização de actividades comerciais e de produção dos seus clientes multinacionais. A lógica dominante do processo parece resumir-se ao mote “*or up or out*” i.e. ou as PME acompanham a perspectiva global de negócios das multinacionais... ou ficam relegadas a mercados meramente locais, onde as complementaridades dinâmicas são mais limitadas.

2.3 Factores tecnológicos

A tecnologia é uma força orientadora na internacionalização das empresas, sobretudo devido à potencialidade das TIC e aos elevados custos de I&D. As novas ferramentas como a Internet têm permitido a diminuição dos custos de estabelecimento de parcerias internacionais, bem como tem ajudado muitas empresas a aumentar a sua visibilidade internacional, sobretudo em mercados *on-line*. A Internet tem permitido às empresas a colaboração em projectos internacionais de I&D, a partilha de informação, *know-how* e redes de distribuição facilitando a entrada rápida em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos, de forma mais eficiente. Pode-se então dizer que as parcerias e as alianças estratégicas têm sido alavancadas pelo rápido crescimento das tecnologias da informação.

Os crescentes custos de I&D, aliado às incertezas das mudanças tecnológicas, fazem com que algumas empresas procurem estratégias cooperativas como forma de partilhar recursos e riscos no desenvolvimento de novos produtos (Duysters, 1998). Os casos mais flagrantes são as indústrias biotecnológica e aeroespacial. Por sua vez, a crescente complexidade e variedade das tecnologias fazem com que as inovações bem sucedidas sejam o resultado de um processo de aprendizagem mútuo entre as empresas de diferentes sectores industriais (OECD, 2000).

As mudanças tecnológicas ajudam a criar novas oportunidades e novos mercados. Os casos mais recentes e com efeitos estruturantes profundos são os das indústrias das telecomunicações e multimédia, que têm permitido uma abordagem global dos serviços aos mais diversos utilizadores. Como consequências destas mudanças tecnológicas temos o número crescente de empresas a entrar no comércio electrónico, sobretudo no *business-to-business* (B2B) e *business-to-consumer* (B2C). Para as empresas especializadas na Internet, este campo tem

sido um manancial de oportunidades de negócio, sobretudo ligadas às áreas de *copyright*, serviços de conteúdos digitais, implementação de *Supply Chain Management* e *Customer Relationship Management*, o que tem representado uma excelente oportunidade para PME tecnológicas.

O desafio das PME é amplo: aproveitar as oportunidades tecnológicas de forma a tirar proveito da fase de desenvolvimento da indústria antes que ela entre na fase de maturidade. Por outro lado, evitar que as grandes empresas exerçam o seu poder negocial e adquiram as PME mais dinâmicas parece ser um desafio difícil de atingir: a globalização, embora presente em todas as actividades económicas de ponta, impõe uma limitação financeira à maioria das PME, dado o elevado peso financeiro que o crescimento representa para elas.

2.4 Factores governamentais

A liberalização e a desregulamentação crescente dos mercados nos países da OCED aceleraram o processo de globalização, sobretudo a nível industrial. Uma consequência deste processo de globalização tem sido o efeito de interdependência e de interrelacionamento das diferentes economias europeias (OECD, 2001), bem como o processo de globalização de algumas indústrias como as de telecomunicações e a financeira, com parceiros supranacionais.

A integração dos mercados, sobretudo na Europa e na América do Norte, tem encorajado a internacionalização das empresas e a formação de alianças estratégicas internacionais, o que tem envolvido estratégias cooperativas horizontais e verticais, que envolvem grandes e pequenas empresas. A introdução do Euro acelerou a internacionalização, devido à diminuição do risco cambial e, conseqüentemente, à diminuição dos custos de transação, o que poderá acelerar a externalização de mais actividades empresariais e uma maior transparência na zona Euro.

Assim, o que é natural é que a reorganização da ecologia industrial europeia prossiga com uma competição acrescida e uma reestruturação crescente, sobretudo entre as PME.

A nível corporativo, a liberalização e a desregulamentação têm provocado mudanças amplas. Enquanto classicamente os grandes grupos económicos encetavam relacionamentos privilegiados, tanto a montante como a jusante, com empresas *amigas*, hoje em dia este tipo de privilégio é bem mais modesto dada a necessidade de ampliar os horizontes a nível internacional. Não obstante, ao analisar-se a concentração de algumas actividades industriais como a banca, o sector automóvel, a consultoria e as telecomunicações, chega-se rapidamente à conclusão que o grau de concentração nunca foi tão elevado, o que poderá provocar uma situação de conluio/cartelização caso as acções governativas não sejam peremptórias e impeditivas deste tipo de acção.

3. As PME

Não há uma definição universalmente aceite de PME. A grande maioria dos países usa diferentes conceitos para definir PME de acordo com os mais variados critérios pelo que os dados estatísticos diferem de país para país, devido (a) a diferenças metodológicas, (b) à separação de bases de produção industrial, de serviço e de produção agrícola, (c) à utilização do conceito de estabelecimentos e de empresas e (d) à utilização de variados critérios de nível de emprego e de volume de vendas.

Muito embora, alguns autores acreditem ser possível haver uma definição mais específica do significado do termo de PME, há ainda a questão do negócio em si e da relatividade da empresa face a uma determinada indústria, como expresso por Moreira (2000): há empresas multinacionais a concorrer em indústrias globais que são relativamente pequenas e

há empresas pequenas que podem ser consideradas anormalmente grandes face à indústria pulverizada onde concorrem.

Em Portugal para uma empresa ser considerada como PME deve preencher vários requisitos, de acordo com os Despachos Normativos n.º 52/87, N.º 38/88 e Aviso constante do DR n.º 102/93, Série III, a saber:

- Empregar até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalhos por turnos regulares);
- Não ultrapassar um volume de negócios de 11.971.149 Euros;
- Não possuir, nem ser possuída em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores.

Nesta definição são apenas apresentados critérios de classificação de pequenas e médias empresas, não se distinguindo entre as micro, as pequenas e as médias empresas. Contudo, apesar de ser esta a definição em vigor em Portugal, a verdade é que, na prática, na maioria das situações, e designadamente para efeitos de atribuição de incentivos no âmbito do POE, estão a ser considerados os critérios constantes da definição europeia, segundo a Recomendação da Comissão (96/280/CE, de 3 de Abril), por motivos que se prendem com a necessidade de harmonização de conceitos no seio da União Europeia.

De acordo com a recomendação da Comissão, uma PME deve preencher os seguintes requisitos:

- Ter menos de 250 trabalhadores;
- Apresentar um volume de negócios anual que não exceda 40 milhões de Euros ou um Balanço total anual que não exceda 27 milhões de Euros;
- Cumprir o critério de independência definido do seguinte modo: não ser proprietário, em 25% ou mais, do capital ou dos direitos de voto de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de pequenas e média empresas, conforme seja o caso.

Na perspectiva da União Europeia, uma pequena empresa, é definida como tendo menos de 50 trabalhadores, um volume de negócios que não exceda 7 milhões de Euros ou um balanço total anual que não exceda 5 milhões de Euros e que cumpra o critério de independência acima referido. Uma microempresa distingue-se das restantes por ter menos de 10 trabalhadores.

das empresas serem PME, a importância das grandes empresas é bem patente nos seguintes indicadores: embora representando 0,2 por cento da população empresarial são responsáveis por 20 por cento do emprego e por mais de 20% do volume de vendas.

A preponderância das PME na estrutura industrial não é específica de Portugal. Como pode ser visto

	Percentagem de empresas/estabelecimentos de acordo com número de empregados					Percentagem de emprego de acordo com número de empregados			
	Ano	1-19	20-99	100-499	500+	1-19	20-99	100-499	500+
Estados Unidos	1993	73.7	19.8	5.1	1.4	7.4	14.6	16.5	61.5
Japão	1994	74.3	21.6	3.6	0.5	22.4	30.9	25.0	21.6
Áustria	1993	43.2	41.5	10.0	5.2	4.3	29.9	23.4	45.5
Bélgica	1993	80.4	15.3	3.7	0.6
Dinamarca	1993	82.0	14.6	3.1	0.3
Finlândia	1992	50.8	36.1	11.6	1.5
Alemanha	1993	71.5	19.4	4.1	5.0	19.9	22.1	10.8	47.2
Grécia	1992	59.0	34.3	6.0	0.7	20.4	35.0	27.5	17.2
Itália	1992	89.7	9.0	1.2	0.2	38.7	25.0	17.3	19.0
Holanda	1993	78.0	17.2	4.3	0.6	15.7	24.8	27.8	31.7
Portugal	1994	85.8	11.8	2.2	0.2	23.5	32.3	27.8	16.5
Suécia	1993	44.4	40.8	12.4	2.4	6.9	23.1	35.3	34.7
Reino Unido	1994	82.7	12.9	3.7	0.8	13.0	21.6	28.9	36.3

Tabela 1- Distribuição (em %) das empresas industriais nos países da OECD

Notas: Unidade estatística: Estabelecimentos, excepto para os Estados Unidos, Itália e Portugal. Alguns escalões diferem: Japão: 4-19; Finlândia: 10-19.

Fonte: OECD (www.oecd.org/dsti/sti/industry/smes/prod/minpub.htm)

A estrutura industrial Portuguesa é dominada por uma miríade de PME. A sua preponderância é evidente independentemente do indicador utilizado. De facto, as PME em Portugal representam cerca de (Dirigir, 1995; MIE, 1995):

- 99,8 % do número total de empresas;
- 79,8 % do emprego total;
- Mais de 50 % das exportações;
- 65,5 % do valor industrial bruto;
- 65,7 % do valor acrescentado bruto.

Efectivamente, dentro do grupo das PME, as empresas com menos de 10 empregados representam a parte mais importante da indústria nacional: 77,9 por cento. Esta situação caracteriza a indústria portuguesa como fundamentalmente baseada em empresas com pequena dimensão. Apesar de 99,8%

na tabela 1, a distribuição das PME na indústria portuguesa é semelhante à do resto dos países da OECD. De notar que a procura de dados fidedignos, relevantes e internacionalmente comparáveis sobre as PME está em alta devido a que grande parte dos dados históricos sobre as PME não são comparáveis.

Embora a importância das PME seja bem explícito, o emprego e o volume de negócios variam extensivamente, dependendo do tipo de indústria. Esta variação é apresentada na tabela 2.

Independentemente do tipo de definição seguida, o que as estatísticas não revelam é a importância e o papel crucial das PME para a economia, devido à sua contribuição para o fortalecimento do tecido industrial sobretudo como complemento da

(Dados de 1991)	% total das Vendas	% total do Emprego	Número de Empresas	Quota (%) de PME	
				V. Vendas	Emprego
Indústria	100,0	100,0	42,0	61,2	72,8
Alimentação, Bebidas, Tabaco	21,8	11,8	38,4	69,0	74,3
Têxteis	9,6	16,1	53,8	68,4	65,7
Vestuário, Calçado	10,5	21,6	56,4	80,8	84,9
Madeira, derivados de madeira	5,3	7,4	36,3	78,0	79,8
Produtos Papel, Publicações	6,6	5,4	32,5	56,8	69,3
Químicos, Carvão, Petróleo	16,4	7,0	45,7	43,8	68,8
Produtos minerais não metálicos	5,7	7,1	42,2	62,7	74,5
Metais básicos	2,1	2,0	43,5	48,1	58,2
Equipamento de transporte	6,4	3,9	44,7	24,1	46,7
Outros Equipamentos	14,6	16,5	35,3	62,4	68,9
Produção Variada	1,0	1,2	28,2	82,3	81,6
Serviços	100,0	100,0	13,0	61,5	53,2
Construção	11,5	20,8	19,4	56,1	65,0
Venda por Grosso	42,3	19,9	17,5	72,3	72,1
Venda a Retalho	26,5	21,5	9,3	54,1	49,7
Hotelaria	3,2	11,2	11,1	53,2	51,9
Transportes	12,1	19,5	13,6	47,8	28,0
Serviços comerciais	4,4	7,1	8,6	59,8	47,5

Tabela 2 - Distribuição das PME em Portugal por tipo de indústria

Fonte: (OECD, 1997)

actividade das grandes empresas ao longo da cadeia de valor.

Embora a questão da dimensão seja relativa na abordagem ao mercado, a nível de recursos a dimensão está rodeada de vantagens e de inconvenientes. Entre as principais vantagens podem destacar-se as seguintes:

- Relativamente às grandes empresas as PME resistem melhor às crises devido a diferentes exigências de posicionamento estratégico e de volatilidade financeira;
- As PME possuem uma capacidade de adaptação bem superior às grandes empresas devido à sua estrutura organizacional mais leve, o que facilita reconversão do negócio ou actividade;
- As PME adaptam-se com relativa facilidade à evolução das condições económicas e sociais, tentando, não raras vezes, a exploração de mercados que não são explorados pelas grandes empresas. Assim, e dadas as suas limitações financeiras, tendem a ser mais ágeis na

exploração de oportunidades de mercados pouco interessantes para as grandes empresas.

Por seu lado, entre as principais desvantagens destacam-se as seguintes:

- As PME, relativamente às grandes empresas, apresentam uma grande dificuldade de financiamento;
- As PME não dão muita importância às actividades de gestão e planeamento estratégico;
- As PME, por imperativos dimensionais, não conseguem tirar proveito das economias de escala e das economias da experiência. Assim, dificilmente conseguem concorrer com as grandes empresas nos grandes mercados internacionais. Uma forma de obviar este problema é a utilização da inovação tecnológica como alavancagem diferenciadora na criação de valor para os seus clientes.

Como se depreende do exposto, o imperativo estratégico associado à adopção de estratégias

adequadas é diferenciado tanto para as PME como para as grandes empresas.

3.1 A Estratégia e as PME

São variadas as definições e conceitos sobre estratégia. Conceptualmente, pode-se considerar como a arte de planear cuja meta é adequar a instituição ao meio envolvente, afectando os recursos internos para que as decisões tomadas superem as expectativas e valores daqueles que trabalham na organização. Assim, a estratégia não é mais do que um modelo normativo, retroactivo, informativo e directivo que, face a um determinado objectivo, num certo horizonte temporal, procura direccionar a empresa de forma sustentável, a longo prazo, de forma coerente e controlada.

uma perspectiva comum sobre a estratégia e orientações fundamentais a seguir;

- Permite uma melhoria na comunicação, na coordenação dos projectos e na afectação de recursos internos da empresa;
- Permite o desenvolvimento dos gestores envolvidos, com a consequente melhoria das decisões tomadas.

Igualmente, a estratégia deverá ser adequada a cada empresa e, de acordo com esta, assumir diferentes direcções (Glueck e Jauch, 1984), conforme apresentado na tabela 3. As escolhas estratégicas devem ter em consideração as consequências e objectivos a atingir, a coerência e a eficácia a longo prazo. A grande dificuldade da gestão estratégica está

		Produtos	Mercados	Funções
Alterar as definições do negócio	Expansão	Acrescentar novas linhas	Encontrar novos consumidores ou mercados	Levar para a frente uma integração vertical
	Recuo	Deixar as velhas linhas de produtos	Deixar os canais de distribuição	Torna-se numa empresa receptiva
Manter as definições do negócio		Manter	Manter	Manter
Alterações pacíficas nas definições do negócio	Expansão	Encontrar novas utilizações	Crescer no mercado (penetrar)	Aumentar a capacidade
	Recuo	Decréscimo do desenvolvimento do produto	Reduzir a cotação de mercado	Diminuir o processo da empresa
	Estável	Fazer alterações nos pacotes	Manter a cotação.	Manter uma produção eficiente

Tabela 3 - Alternativas estratégicas

Fonte: Adaptado de Glueck e Jauch (1984)

O exercício do intento estratégico apresenta um conjunto de vantagens às instituições que a praticam (Cardoso, 1992):

- Permite que as decisões tomem em consideração os objectivos futuros e o meio envolvente da empresa, não se orientando por uma reacção casuística do presente;
- Permite o aumento do desempenho dos recursos humanos ao explicitar não só o caminho que a instituição seguirá, mas também o que delas se espera;
- Permite que o topo da organização tenha

relacionada com a perspectiva que cada indivíduo tem acerca de como deve ser a empresa.

4. As PME e o Desafios Estratégicos

Embora muitas PME continuem a concentrar os seus esforços em mercados meramente globais a sua importância a nível internacional não pára de crescer: entre 25% e 35% da produção mundial industrial é conseguida pelas PME (OECD, 1996). Igualmente, à medida que as multinacionais subcontratam parte das suas actividades a

nível internacional, as PME encontram nestas multinacionais oportunidades crescentes.

De notar que tem havido dois padrões de envolvimento entre as PME e as multinacionais, que podem perspectivar comportamentos antagónicos. O primeiro, mais passivo, que envolve um relacionamento PME-multinacional em que as multinacionais tiram proveito das PME para produzir e comercializar produtos, serviços e marcas desenvolvidos por estas, sobretudo em sectores cujo conteúdo tecnológico é baixo. Nestas circunstâncias, as multinacionais exercem o seu poder nos diferentes mercados/indústrias tirando partido das complementaridades dinâmicas das PME, embora relegando-as para um comportamento secundário. O segundo, que envolve um relacionamento mais activo, no qual ambos os parceiros tiram vantagens exclusivas do seu saber em sectores cujo conteúdo tecnológico é elevado, como acontece nas telecomunicações, informática e biotecnologia.

O papel das PME tem sido variado e multifacetado a nível global e inclui variadas formas de intervenção, a saber:

- a) Como parceiro em alianças estratégicas e em aquisições e fusões
- b) Como fornecedor especializado na cadeia de fornecimento das multinacionais;
- c) Como parte de uma rede de empresas, tanto clássicas como electrónicas

4.1 Alianças Estratégicas e as Aquisições e Fusões

Já foi referido que as PME têm vindo a participar, de forma crescente, em alianças estratégicas, tanto na indústria como nos serviços.

Os principais objectivos das alianças (ou acordos cooperativos) estão relacionados com as vantagens competitivas que advêm para ambos os parceiros, e estão relacionados com as complementaridades

dinâmicas de ambos (Moreira, 2000). Relativamente à forma, pode-se afirmar que entre as mais procuradas destacam-se as baseadas (i) em investigação e desenvolvimento, (ii) na produção, (iii) no fornecimento, (iv) na distribuição e (v) no marketing conjunto (Hagedoorn e Schakenraad, 1994). Quanto ao tipo de acordo cooperativo, podem-se mencionar dois modos principais: as alianças propriamente ditas e as *joint-ventures*.

Enquanto as alianças estratégicas podem envolver a participação de capital entre as empresas parceiras, a transferência de tecnologia, a cedência de licenças de fabrico, a comercialização de produtos e as *joint-ventures* envolvem a criação de uma terceira entidade, usualmente detida em igualdade de condições por todos os parceiros, para explorar o fim em vista para que foi criada.

A grande vantagem das alianças estratégicas, relativamente às aquisições e fusões, é a sua flexibilidade: a) pode envolver algumas áreas funcionais e ser alterada e/ou dissolvida (Kang e Sakai, 2000) e b) ambos os parceiros só se envolvem naquilo que precisam, o que não acontece no caso das aquisições e fusões em que um dos parceiros compra os recursos do outro, tanto os que necessita como os acessórios (Hamel e Prahalad, 1994).

No relacionamento cooperativo com as grandes empresas, as PME podem não só ter acesso às competências complementares de que precisam para operar adequadamente no mercado, mas também têm uma fonte de recursos financeiros importante para a sua sobrevivência. Por sua vez, as grandes empresas, que enfrentam rápidas mudanças tecnológicas como ciclos de vida mais curtos, procuram as PME como alavanca tecnológica de renovação em áreas estratégicas emergentes, como acontece nas indústrias electrónica, biotecnológica e telecomunicações, entre outras. Assim, tanto as grandes multinacionais como as PME têm

beneficiado de uma complementaridade dos seus recursos, o que torna o relacionamento entre as PME e as grandes empresas um desafio constante.

As aquisições e fusões, ao contrário das alianças estratégicas, são relações bastante menos flexíveis devido ao seu horizonte temporal “definitivo” e ao objectivo de controlar/adquirir unidades estratégicas, novas tecnologias ou produtos específicos. Neste tipo de envolvimento a complementaridade é imposta pela empresa adquirente, com o único objectivo de servir unilateralmente os seus objectivos estratégicos.

Embora haja um número crescente de PME a envolver-se em aquisições e fusões (Burril & Company, 2000), sobretudo na biotecnologia e no comércio electrónico, as grandes empresas têm dominado neste tipo de envolvimento devido ao seu poder negocial exercido a nível financeiro, comercial e tecnológico.

O desafio para as PME tem sido amplo: crescer e acumular recursos e conhecimentos de forma a tornarem-se apelativas para as grandes empresas e, assim, conseguirem um relacionamento bilateral baseado nas complementaridades dinâmicas, mas tendo sempre em perspectiva uma possível acção de aquisição por parte dos seus parceiros multinacionais.

4.2 Os Fornecedores Especializados

Tal como referido anteriormente, o relacionamento entre as PME e as multinacionais tem crescido amplamente com o processo de globalização devido à necessidade das grandes empresas tirarem proveito da subcontratação de actividades para as quais as suas competências nucleares são limitadas.

As oportunidades das PME são amplas devido à sua especialização tecnológica, ao domínio de tecnologias particulares e aos nichos de mercado que servem. Assim, o seu interesse tem aumentado sobretudo

em sectores tecnológicos como o automóvel, o informático e o biotecnológico, dando origem a complementaridades dinâmicas ao longo da cadeia de valor.

O grande segredo do relacionamento entre as PME e as multinacionais tem sido o de ambos os parceiros terem procurado benefícios mútuos: enquanto as PME têm-se orientado estrategicamente para a melhoria dos seus produtos, processos, custos e políticas logísticas e da qualidade, as grandes empresas têm-se preocupado em desenvolver os seus fornecedores a nível de políticas logísticas, da qualidade e da criação de novos produtos. Assim, a procura e a oferta têm sido alimentadas por ambos os parceiros numa perspectiva de aprendizagem mútua, o que é completamente diferente do encontrado nas cadeias de valor tipicamente tayloristas.

O desafio do relacionamento fornecedor-cliente para as PME está em (i) evitar cair em estratégias de dependência face a um cliente e (ii) em procurar expandir as fronteiras do conhecimento tecnológico e organizacional, de forma a poder tirar proveito do valor acrescentado gerado internamente.

4.3 As Redes de Cooperação.

As redes de cooperação empresarial não são um conceito novo (UNIDO, 1999). O objectivo das mesmas está relacionado com a vontade das PME em ultrapassar as suas limitações dimensionais e melhorar assim o seu desempenho competitivo face aos seus principais concorrentes. As duas principais estratégias cooperativas seguidas pelas PME têm sido as horizontais e verticais (Lamming, 1993). Enquanto as redes de cooperação horizontal têm como objectivo prioritário permitir que as PME consigam ultrapassar as limitações das suas capacidades produtivas, tirando proveito de economias de escala e do conhecimento tácito disperso em várias empresas (Nonaka *et al.*, 1995), as redes de cooperação vertical permitem que as PME

complementem as suas competências nucleares, o que permite uma maior interdependência de negócios a nível de conhecimentos e de know-how empresarial (Nishiguchi, 1994; Macbeth *et al.*, 1992).

A grande vantagem das redes de cooperação empresarial é a possibilidade de partilhar informação a nível de tecnologias, produtos e empresas, o que permite um relacionamento e uma competitividade baseada na partilha do conhecimento inter-empresarial, o que seria impossível se as empresas tomassem posições competitivas isoladas. As redes de cooperação podem tomar várias formas, que vão desde as informais até às formais, baseados em contratos, e podem envolver empresas, centros tecnológicos, câmaras de comércio e associações empresariais. Assim, uma característica destas redes de cooperação empresarial é a sua particularidade em termos de ligações a outras instituições, que complementam a actividade da empresa.

As duas formas mais populares de redes de cooperação são os distritos industriais e os *clusters*, que não são mutuamente exclusivos, e que permitem às empresas complementar as suas actividades com outras empresas, tanto a nível formal como informal. De notar que enquanto nos distritos industriais as empresas estão concentradas em parques criados para o efeito, nos *clusters* as empresas concentram-se geograficamente, numa área particular de actividade, e têm ligações preferenciais a empresas e instituições dessa área de actividade. Um exemplo característico em Portugal é o *cluster* do vestuário no Vale do Ave.

O grande desafio do Estado passa por gerar competências nas PME mas também por dinamizar os distritos industriais e os *clusters*, para que estes respondam às dinâmicas industriais especializadas, por um lado, e que promovam a sua difusão a outros sectores económicos, por outro lado.

As redes empresariais tiveram um novo impulso com o aparecimento da Internet, dado esta permitir um relacionamento mais prático e barato aos intervenientes ao longo da cadeia de valor. O aparecimento do comércio electrónico orientado para os consumidores (B2C) e para as empresas (B2B) permitiu às PME servir potenciais compradores à escala global, tal como demonstrado pela OCDE (OECD, 2001). De igual modo, as complexidades tecnológicas associadas ao comércio electrónico, como o desenvolvimento de novas plataformas e de *software* específico, têm permitido às PME tomar as rédeas em áreas tecnológicas emergentes (OECD, 2001).

Embora a Internet tenha o benefício de permitir às PME internacionalizar as suas actividades, tem como desvantagem o aumento dos custos de manutenção associados à *webização* das suas actividades, nomeadamente no que se relaciona com o marketing na Internet, com a produção das *newsletters* e com os custos da comunicação. Um outro aspecto importante que pode ser limitador para as PME é o posicionamento competitivo de algumas grandes multinacionais no desenvolvimento de *e-marketplaces*, com plataformas muito próprias e específicas, que poderão reduzir o interesse das PME na sua participação.

5. O Papel do Estado Perante as Novas Realidades Económicas

A intervenção do Estado não é uma novidade: sempre houve a necessidade do exercício do poder. A nível económico Keynes foi dos primeiros a pronunciar-se sobre a intervenção do Estado postulando que em economia o Estado deveria procurar a eficiência económica através de dois vectores principais:

- 1 - Procurando alocar adequadamente recursos de forma a corrigir as ineficiências do mercado;
- 2 - Procurando distribuir equitativamente a distribuição da riqueza que resulta das actividades económicas.

Com o processo de globalização galopante, e sobretudo a partir da década de 70, o mercado passou a ser cada vez mais “global” pelo que os Estados viram as suas intervenções mais manietadas: as políticas económicas estabilizadoras para gerar crescimento sustentável e para distribuir a riqueza são cada vez mais exógenas o que reduz as acções do Estado.

No contexto económico internacional as estratégias empresariais adquirem umas características especiais: devem tirar partido do comércio externo e atingir uma dimensão produtiva e financeira que potencie não só a competitividade baseada na eficiência económica e sustentada ao longo do tempo, mas também um relacionamento biunívoco com todos os parceiros de negócio ao longo da cadeia de valor.

Este novo contexto económico traz consigo alguns problemas para o Estado, a saber:

- Poderá o Estado determinar adequadamente o valor económico produzido pela empresa nos mais diversos sítios onde ela opera?
- Não serão os preços de transferência e as práticas contabilísticas suficientemente imaginativas como para poderem contornar a actividade do Estado?
- Não será a pressão fiscal muito limitadora na sua acção podendo, em casos limites, levar a estratégias de deslocalização industrial?
- Não serão o défice orçamental e a dívida pública instrumentos limitadores da acção governativa sobretudo quando deveria ser o Estado a corrigir as ineficiências do mercado?
- Poderá o Estado prejudicar as empresas nacionais no seu comércio intra-empresa, mesmo sendo este comércio do tipo internacional?
- Poderá o Estado controlar o dinheiro electrónico baseando-se apenas na boa fé dos intervenientes?
- Poderá regular o Estado as compras externas feitas por empresas nacionais no exterior, mas transformadas posteriormente pela própria empresa nacional?

Em essência o Estado passa a ser refém das empresas: é do seu interesse potenciar a actividade empresarial, fomentando a liberdade de capital a nível internacional, debilitando a territorialidade e promovendo a reestruturação empresarial.

Tendencialmente, a maior mobilidade dos recursos vai permitir (i) um aumento da concorrência e (ii) a libertação de recursos para regiões ou economias onde eles são mais rentáveis. Igualmente, a reestruturação empresarial promoverá a realocação de recursos “premiando” a procura de estratégias competitivas e fomentando a formação de parcerias inter-empresariais ao longo da cadeia de valor.

De forma a acompanhar os benefícios do processo de globalização, é essencial que os Estados mantenham uma política de abertura ao investimento, ao comércio exterior e às alianças externas a fim de as suas empresas aproveitarem as oportunidades de negócios. Assim, o Estado deverá desempenhar o papel de facilitador de negócios.

Como as PME são a essência da competitividade europeia, o desafio do(s) Estado(s) passa por, consistentemente, tomar medidas que permitam às PME (i) potenciar os seus pontos fortes, (ii) mitigar as suas potenciais fraquezas e (iii) contornar as principais ameaças tornando-as em oportunidades. Três grandes caminhos parecem óbvios: a) a criação de condições de base para as PME; b) a alavancagem do efeito de rede; e c) o apoio à melhoria das capacidades tecnológicas e organizacionais.

5.1 As Condições Base

A criação e melhoria das condições de base está relacionada com as políticas económicas que permitam o favorecimento do investimento directo estrangeiro para que as empresas locais possam tirar proveito de relacionamentos inter-empresariais e tecnológicos e de conhecimento estrangeiro, de forma a diminuir o hiato tecnológico relativamente aos

seus parceiros internacionais. Igualmente, políticas que promovam a criação e protecção de direitos de propriedade intelectual e da gestão do conhecimento são de fundamental importância pelo que se torna necessário que o Estado dê ênfase às actividades de investigação básica e aplicada. Assim, as políticas e os programas tecnológicos devem ter em consideração objectivos amplos e parceiros internacionais credíveis e de valor acrescentado para as economias nacionais.

5.2 A Alavancagem do Efeito Rede

As redes inter-empresariais, envolvendo tanto pequenas como grandes empresas, é de importância crucial para as empresas poderem ter acesso a - e também trocar - informação que potencie novos conhecimentos, novas realidades e novos negócios. A disseminação de *best practices*, i.e. informação de relacionamentos bem sucedidos pode não só acelerar a internalização das *best practices* por outras empresas, bem como pode promover um efeito de rede a nível internacional.

As associações empresariais, os centros Tecnológicos e as instituições Privadas sem Fins Lucrativos têm aqui um papel importante: o de disseminadoras de informação e de boas políticas que contribuam para a melhoria do efeito de rede.

5.3 O Apoio às PME

Uma outra política prioritária que sustente a competitividade industrial tem a ver com a melhoria das capacidades tecnológicas e organizacionais das PME para que estas possam tirar todo o proveito da globalização. De notar que, embora o custo continue a ser um dos factores mais importantes na formação de parcerias ao longo da cadeia de valor, a qualidade, a logística e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos começam a ser fundamentais na formação de estratégias cooperativas. Assim, as PME com capacidades tecnológicas e organizacionais poderão ter acesso a uma panóplia de relacionamentos que poderão ser postos em causa no caso de as PME se

orientarem meramente para os custos.

Para que as PME possam ter uma atitude mais global é necessário que tenham não só capacidades tecnológicas e organizacionais adequadas, mas também recursos humanos bem treinados e apetrechados que potenciem tal desempenho. Desta forma, os programas de formação e a educação média e superior têm uma importância crucial na competitividade empresarial.

6. Conclusão

O artigo tinha como metas abordar os desafios das PME num contexto de globalização e o novo papel do Estado perante as mudanças geradas no processo de globalização.

Pode afirmar-se que o novo contexto de globalização crescente tem influenciado os diversos Estados e empresas a adoptar novas fórmulas de política económica/empresarial, devido às características evolutivas da globalização e aos factores económicos e tecnológicos, cada vez mais importantes.

Embora as PME não tenham sido tão extensivamente avaliadas como as multinacionais neste processo de globalização, aquelas têm funções muito importantes neste processo, sobretudo pelo papel importante que desempenham a nível interempresarial: como parceiro, como fornecedor e como parte integrante de uma rede de empresas. Assim, pode-se afirmar que o papel das PME no processo de globalização tem sido subestimado.

Finalmente, e paradoxalmente, embora o Estado enfrente sérias dificuldades para exercer a sua influência neste novo contexto económico, sobretudo pela sua variabilidade, o seu papel é fulcral na criação de condições estruturais para a competitividade das PME, o que pode abrir amplos caminhos no sucesso das mesmas.

Bibliografia

- BURRIL & COMPANY (2000) "Fourth Quarter 2000", Press Release.
- CARAYANNIS, E. G., KASSICIEH, S. K. e RADOSEVICH, R. (2000) "Strategic Alliances as a Source of Early-stage Seed Capital in New Technology-based Firms", *Technovation*, N. 20, pp. 603-615.
- CARDOSO, L (1992) *Gestão Estratégica. Enfrentar a Mudança*, FEP-IAPMEI, Lisboa.
- DIRIGIR (1995) "O Sector PME em Portugal", *Dirigir*, Vol.35, Jan./Fev., Separata.
- DUYSTERS, G. (1998) "Creating Win-Win situations: Partner Selection in Strategic Technology Alliances", MERIT and KPMG Research Paper, July.
- GLUECK, W. e JAUCH, L. (1984) *Business policy and strategic management*, McGraw-Hill, Londres.
- HAGEDOORN, J. e SHAKENRAAD, J. (1994) "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 291-309.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- KANG, N. H. e SAKAI, K. (2000), "International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation" *STI Working Paper/2001/5*, OECD, Paris.
- LAMMING, R. (1993) *Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply*, Prentice-Hall, Cornwall.
- MACBETH, D. K. and Ferguson N. (1992) *Partnership Sourcing*, Pitman Publishing, London.
- MIE (1995) *Estrutura Empresarial. Portugal 1993*, Ministério da Indústria e Energia, IAPMEI, Lisboa.
- MOREIRA, A. C. (2000) "O Processo de Globalização e as Complementaridades Dinâmicas entre as Pequenas e Médias Empresas e as Grandes Empresas", *Perspectivas XXI*, Vol. 6, pp. 67-79.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- NISHIGUCHI, T. (1994) *Strategic Industrial Sourcing. The Japanese Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- OECD (1996), *Globalisation of Industry: Overview and Sector Reports*, OECD, Paris.
- OECD (1997) *PME et Mondialisation. Vol.2*. OECD, Paris.
- OECD (2000), "Role of Competition and Co-operation in Innovation and Growth", *Internal Working Paper*, OECD, Paris.
- OECD (2001), *New Patterns of Industrial Globalisation: Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances*, OECD, Paris.
- UNIDO (1999), "SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO", *Technical Working Paper N° 2*, UNIDO, Viena.