

ESTRATÉGIAS TRANSFRONTEIRIÇAS DE MÉDIAS, PEQUENAS E MICRO EMPRESAS NA RAIJA TRASMONTANA-ZAMORENSE¹

Chris Gerry (cgerry@aeiou.pt)
Francisco Diniz (fdiniz@utad.pt)²

Departamento de Economia, Sociologia e Gestão (DESG)
Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento (CETRAD)
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD)
Avenida Almeida Lucena, 1
5000-660 VILA REAL
Tel. 00 351 259 302 200 / 210
Fax 00 351 259 302 249

Resumo

As considerações apresentadas nesta comunicação, baseadas em alguns dos resultados de um estudo de sessenta empresas durienses, constituem uma modesta contribuição inicial para o debate sobre uma questão premente: quais as estratégias empresariais e quais as políticas de desenvolvimento local mais indicadas para uma zona raiana que, por um lado, sofre – embora assimetricamente – de uma série de problemas (desertificação demográfica e envelhecimento populacional, acessibilidade e atractividade ainda dificultadas por carências infraestruturais, tanto físicas como sociais, debilidades do tecido empresarial, etc.) e, por outro, apresenta potencialidades, até agora, pouco valorizadas e aproveitadas?

¹ Este texto resume uma parte do trabalho realizado por uma equipa da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD) no âmbito da Acção 4.3. do Projecto “Douro-Duero Século XXI”, financiado pelo Programa INTERREG III. Os inquéritos foram efectuados por Raquel Miranda, Sónia Fernandes e Isabel Botelho, recém licenciadas em Economia pela UTAD, e pelo Prof. Doutor Martín Gómez-Ullate García de León, da Plataforma Cultural Transfronteira do Nordeste Transmontano. Gostaria de agradecer, também, o apoio da Dr.^a Raquel Miranda (da Câmara Municipal de Sabrosa), bem como Prof. Doutora Fernanda Nogueira na codificação e análise dos dados. O trabalho efectuado no âmbito de um projecto de investigação - The Role of Small and Medium-sized Towns in Rural Development [EU RTD Project QLRT-2000-0193] - por uma equipa coordenada pelo Prof. Doutor Francisco Diniz (do Departamento de Economia, Sociologia e Gestão da UTAD) e a sua equipa de investigação sobre a problemática da contribuição das cidades de médias dimensões para o desenvolvimento local estimulou tanto a conceitualização utilizada no presente artigo, como o design da parte do inquérito que diz respeito à análise dos *inputs* e *outputs* das empresas raianas.

² Professor Catedrático e Professor Associado, respectivamente, do Departamento de Economia, Sociologia e Gestão (DESG) da UTAD e investigadores do Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento da mesma universidade.

Introdução: relações económicas transfronteiriças e impactos territoriais

A maior parte dos estudos existentes sobre as relações económicas luso-espanholas têm privilegiado abordagens relativamente genéricas (sem um enfoque integrado no mercado ibérico emergente), excessivamente sectoriais (sem que seja dada a devida importância às mudanças recentes em várias cadeias de valor prioritárias), e concentradas, quase exclusivamente, nas actividades e interesses das empresas de grandes dimensões (negligenciando assim os comportamentos estratégicos, problemas e potencialidades das pequenas e micro-empresas). Também são poucos os estudos que se debruçaram sobre as implicações para o próprio espaço raiano (ou seja, para o processo de desenvolvimento local) de eventuais mudanças nas estratégias adoptadas por empresas quer locais, quer extra locais.

A constatação de que o comportamento estratégico de empresas de menores dimensões carecia de análise esteve na origem deste estudo, cujos resultados preliminares aqui se apresenta. O pressuposto fundamental subjacente à escolha do tema é que, no contexto de um mercado ibérico emergente, estas empresas, com um campo de acção relativamente limitado em termos espaciais, também têm a capacidade quer de, directamente, provocar reconfigurações económicas e territoriais (positivas e/ou negativas) ao nível local e mesmo extralocal, quer de mitigar os efeitos negativos das reconfigurações económicas e territoriais impostas localmente pela concretização de novas estratégias por empresas extralocais de maiores dimensões. A realização de estudos capazes de ultrapassarem as limitações acima mencionadas tem uma justificação eminentemente prática, nomeadamente, a necessidade de, cada vez mais, conciliar políticas do desenvolvimento local com os problemas específicos enfrentados pelas zonas do interior (em geral) e pelos territórios transfronteiriças (em particular).

Dentro das publicações mais influentes para a metodologia adoptada no presente estudo, para além do 'clássico' Ferrão e Fonseca (1989) destacamos Caetano, J (1998) e Pires e Teixeira (2002) que tem analisado o investimento espanhol em Portugal, identificando as suas preferências de localização; mas também os ajustamentos nas estratégias produtivas e de investimento após a adesão dos dois países à CEE; vários estudos (por exemplo, Pires e Teixeira 2002; e, Pires e Nunes 2005) identificando significativos ajustamentos nas estratégias produtivas e de investimento e no padrão locativo de empresas, processos que, por sua vez, conduziram a uma intensificação dos fluxos comerciais e financeiros dentro do espaço ibérico. É só nos últimos anos que

começaram a surgir estudos de âmbito subnacional, focalizando nas dinâmicas micro-territoriais transfronteiriças, por exemplo Pires e Nunes (2005) e Pires e Teixeira (2005).

Os objectivos do estudo

O presente estudo integrou-se num projecto mais alargado que incidiu, de uma maneira geral, no Vale do Douro-Duero, desde a cidade do Porto (Portugal) até Valladolid (Espanha). No entanto, trata-se de um projecto virado, não apenas especificamente para a problemática do desenvolvimento rural, local e transfronteiriço, mas, igualmente composto por uma série de acções muito heterogéneas (desde estudos da regeneração comparativa de diversas zonas florestais ardidadas até levantamentos sobre a utilização de micro-produções agrárias na restauração local). Paradoxalmente, talvez, neste estudo inicial das estratégias transfronteiriças durienses, um dos nossos pontos de partida teórico-conceptuais era a ideia de que, a priori, não existe um espaço económico que corresponde nitidamente ao Vale do Douro-Duero, mas sim a um corredor delimitado, por um lado, pela área de influência da auto-estrada A4 – via rápida IP4, que liga directamente a cidade do Porto e as sedes dos distritos de Vila Real e Bragança, dando acesso, embora indirectamente, às cidades durienses espanholas Zamora e Valladolid, e, por outro lado, pelo próprio Vale do Douro-Duero e a sua zona de influência, desde a cidade do Porto até Valladolid.

Com base nas indicações da literatura consultada, bem como nas sugestões de interlocutores -

- chave das associações empresariais e câmaras municipais, seleccionámos e contactámos empresas que tivessem dado já alguns indícios de recorrerem a novas estratégias, inclusive estratégias transfronteiriças. Sendo o nosso objectivo a avaliação dos comportamentos estratégicos de empresas durienses, construámos uma amostra com uma representatividade sectorial razoável, excluindo as empresas em que não se verificava práticas cujos objectivos são associados, na literatura, a estratégias empresariais activas.

De facto, como se verá, tentámos especificar, com maior precisão, as relações transaccionais dominantes, tanto recentes como actualmente existentes, das empresas durienses inquiridas, com o intuito de realizar um primeiro “mapeamento” do espaço económico dentro do qual têm vindo a actuar (a montante e a jusante) nos últimos anos,

e no qual tencionam desenvolver as suas actividades futuras. Grosso modo, a amostra inicial contém 42 empresas da zona do Douro-Sul (Vila Real, Peso de Régua, Santa Marta de Penaguião, Alijó, Vila Flor, etc.), 6 do Douro Superior (sobretudo no concelho de Miranda do Douro) e 12 na Província de Zamora, Espanha. Na fase seguinte do estudo, esta amostra ampliar-se-á, permitindo a construção de uma base de dados que melhor reflecta a distribuição espacial e sectorial das empresas durienses com comportamentos estratégicos.

A investigação adoptou os seguintes objectivos específicos relativos à caracterização das estratégias empresariais transfronteiriças:

Análise das iniciativas estratégicas mais recentes de empresas portuguesas em Espanha, empresas espanholas activas em Portugal, e, eventualmente, empresas de origem não ibérica activas em qualquer destes países.

Avaliação dos impactos positivos e negativos destas estratégias, vistos da perspectiva tanto das empresas (sobretudo no que respeita às suas consequências para a competitividade), como do ponto de vista dos territórios e comunidades envolvidas (nomeadamente no que toca à capacidade de retenção local de valor acrescentado, à criação sustentável de emprego, bem como à estabilização demográfica das zonas raianas).

Metodologia Adoptada

A metodologia utilizado no estudo baseia-se essencialmente na recolha e subsequente análise de dados empíricos através da inquirição de uma amostra de 60 empresas de todos os tipos, actualmente activas no Vale do Douro-Duero transmontano e castelhano-leonês, tanto nas fileiras mais importantes e mais tradicionais, como nas mais “emergentes”). O estudo incidiu, prioritariamente, sobre o comportamento estratégico e, eventualmente, sobre a evolução de relações transfronteiriças das empresas inquiridas, a categorização das estratégias identificadas e a avaliação da sua respectiva importância.

Alguns resultados preliminares

Os resultados apresentados a partir de agora resultam de apenas uma primeira fase de inquirição, pelo que são susceptíveis de não representar fielmente a estrutura (sobretudo sectorial) dos tecidos empresariais raianos. Foram inquiridas 60 empresas,

das quais 48 são portuguesas e 12 espanholas, sediadas no Vale do Douro-Duero, desde Peso da Régua, Portugal, até a fronteira entre as Províncias de Zamora e Salamanca, Espanha.

Caracterizando de uma forma sintética as empresas inquiridas, poderemos dizer que a maioria (80%) dos respondentes³ são do género masculino, com idades compreendidas entre os 40 e 60 anos (60%). Somente 16% dos respondentes têm como habilitação 4 anos de escolaridade e aproximadamente um terço têm uma escolaridade de 12 anos. Será de salientar que 19% frequentaram ou possuem uma licenciatura (ou equivalente) e que 29% têm inclusivamente uma pós-graduação.

Metade das empresas iniciaram a sua actividade entre 1974 e 1986 e 29% são anteriores às quedas das respectivas ditaduras, sendo as restantes são posteriores à adesão dos dois países à União Europeia. Quase dois terços das empresas são sociedades por quotas e cerca de um quarto são sociedades anónimas; só 3% são filiais de outras empresas e 2% organizações sem fins lucrativos. As restantes, ou são cooperativas (7%), ou empresas em nome individual (5%). Em termos da sua distribuição sectorial, cerca de metade são do ramo comercial (mais grossistas do que retalhistas); cerca de um quinto pertence à indústria transformadora; a agricultura e floresta, a construção civil e os serviços representam 3% das empresas, respectivamente. As restantes empresas fazem parte de um leque amplo de outras actividades.

Não dispondo de dados suficientemente precisos para categorizar as empresas em termos de volume de vendas, apresentamos no quadro seguinte, como indicação das dimensões relativas das empresas inquiridas, a sua classificação segundo o outro principal critérios utilizado pela Comissão Europeia - o número de pessoas empregadas na entidade - para distinguir entre micro, pequena, média e grande empresas. Convém, contudo, referir que cerca de noventa por cento das empresas tem um volume de vendas inferior a 5 milhões de euros. No que respeita à dimensão da força de trabalho nas empresas inquiridas, as respostas válidas confirmam, em traços largos, o padrão nacional, tanto português como espanhol, sendo de pequenas e micro dimensões a esmagadora maioria das empresas inquiridas, muito embora a presença de médias empresas (com entre 50 e 249 empregados) na amostra seja ligeiramente superior à situação ao nível nacional dos dois países.

³ Evidentemente, não é sempre possível entrevistar o proprietário (ou um dos proprietários) da empresa inquirida. No entanto, em quase 50% dos casos, a função do respondente na empresa era a de gerente principal.

Quadro 1. Classificação das empresas inquiridas por número de empregados

Classificação da empresa por número de empregados	Nº	%
Micro empresas (< 10)	22	46,8
Pequenas empresas (10-49)	18	38,3
Médias empresas (50-249)	5	10,6
Grandes empresas (≥ 250)	2	4,3
Sub-total	47	100,0
Respostas válidas	47	78,3
Sem resposta	13	21,7
Total	60	100,0

Na parte inicial do inquérito, antes de tentarmos especificar, mais pormenorizadamente, algumas das percepções e práticas relativas à estratégia empresarial que mais caracterizaram as empresas inquiridas no Vale do Douro-Duero, procurámos avaliar o grau de interpenetração mútua do espaço “lusu-duriense” e “hispano-duriense”, respectivamente - isto é, tentámos, em primeiro, lugar avaliar, em termos gerais, se porventura existiram (ou não), anteriormente, relações entre a empresa inquirida e os seus eventuais fornecedores e clientes localizados no país vizinho – independentemente de quando as relações foram estabelecidas, o tempo que duraram, e o seu peso relativo nas compras e vendas totais da empresa inquirida. Também inquirimos acerca da experiência positiva e/ou negativa de comprar e/ou vender no país vizinho.

Constatámos que quase três quartos das empresas inqueridas tiveram e ainda têm firmas do país vizinho entre os seus principais fornecedores, enquanto que as restantes, simplesmente, preferiram fornecedores nacionais e/ou optaram por não comprar inputs do outro lado da fronteira, devido, sobretudo, às más experiências no passado, ou, no caso das empresas espanholas, à oferta reduzida ou não existente dos inputs pretendidos (Quadro 2).

Quadro 2. Experiência geral de transacções transfronteiriças a montante

Experiência de compras transfronteiriças	Nº	%	Observações
Empresas com experiência de compras regulares no mercado do país vizinho.	44	73,3	Muitas empresas portuguesas referiram a superior qualidade dos bens/serviços adquiridos em Espanha, bem como a falta de fornecedores nacionais de determinados <i>inputs</i> . Vários inquiridos espanhóis caracterizaram as suas compras no país vizinho com “residuais”.
Empresas que tiveram fornecedores sedeados no país vizinho no passado, mas agora não têm.	6	10,0	As empresas portuguesas desistiram por causa das “más experiências” (sobretudo não pagamento); nenhuma empresa espanhola desistiu.
Empresas que actualmente não têm e nunca tiveram fornecedores sedeados no país vizinho.	10	16,7	Algumas empresas portuguesas mencionaram a sua preferência por fornecedores nacionais e/ou as dimensões limitadas das suas necessidades; alguns inquiridos espanhóis referiram o atraso tecnológico relativo da indústria portuguesa em certos inputs chave.
Total	60	100,0	

Quanto aos clientes das empresas inquiridas, 1/3 tem vendido para o mercado vizinho com regularidade (quantidades que variam entre 10 e 25% da sua produção), representando mais do dobro daquelas que têm experiência de ter exportado para outros países. Metade das empresas contactadas, (51,7%), não tinham experiência de exportar nem para o país vizinho, nem para qualquer outro destino (Quadro 3).

Quadro 3. Experiência geral de transacções transfronteiriças a jusante

Experiência de vendas transfronteiriças	Nº	%	Observações
Empresas com experiência de vendas regulares para o mercado do país vizinho.	20	33,3	8 destes casos são empresas no ramo dos vinhos; os valores variam entre 10-25% das vendas totais
Empresas que vendem para o mercado externo (excluindo o do país vizinho) com regularidade	7	11,7	As empresas portuguesas privilegiaram os PALOPs, países da EU e a Suíça. Apenas uma empresa espanhola exportava quantidades significativas (para França).
Empresas que não vendem para o mercado externo	31	51,7	Opção que se explica maioritariamente pelas dimensões limitadas da empresa e/ou o seu mercado (apenas no caso português)
Sem resposta	2	3,3	
Total	60	100,0	

Subsequentemente, procurámos, junto dos inquiridos, uma indicação mais específica relativa à localização das principais empresas onde costumavam comprar os seus inputs, bem como a dos seus clientes mais importantes. Com base nestes resultados, foi possível criar uma classificação preliminar em função do “grau de integração extra-local” – quer a montante (Quadro 4), quer a jusante (Quadro 5) das empresas inquiridas. A caracterização do grau de integração extra-local foi calculada com base numa combinação de dois rankings, calculados, por sua vez, a partir de dois índices: o da “actuação extra-local a montante” e o da “actuação extra-local a jusante”. Estes índices reflectem, essencialmente, a localização física (a saber: na mesma cidade, concelho/ayuntamiento, no mesmo concelho/provincia, na mesma região/comunidade, no mesmo país, num outro país da UE, ou fora da UE) dos cinco fornecedores e cinco clientes mais importantes das empresas analisadas, sendo o grau de proximidade ponderado pelo peso relativo das transacções em questão – compras e vendas, respectivamente.

Quadro 4. Índice de actuação extra-local das empresas durienses a montante

Tipo predominante de relações a montante	Nº	% dos casos válidos
<i>Ultra-locais</i> (fornecedores mais importantes, maioritariamente localizados dentro da mesma aldeia/vila/cidade)	12	27,3
<i>Locais</i> (fornecedores mais importantes, maioritariamente sedeados no mesmo concelho/ayuntamiento)	4	9,1
<i>Regionais</i> (fornecedores mais importantes, sedeados maioritariamente no mesmo distrito/provincia)	23	52,3
<i>Nacionais/internacionais</i> (fornecedores mais importantes, maioritariamente no mesmo país – excepcionalmente, no estrangeiro).	5	11,3
Sub-total	44	100,0
Casos válidos	44	73,3
Casos com grau indeterminado de actuação extra-local*	16	26,7
Total	60	100,0

* Em, aproximadamente, 25% dos casos, não foi possível especificar a natureza das relações transaccionais dominantes da empresa com os seus principais fornecedores devido à falta de dados relativos quer à localização dos últimos, quer ao valor dos respectivos bens e serviços comprados pela empresa inquirida.

Quadro 5. Índice de actuação extra-local das empresas durienses a jusante

Tipo predominante de relações a jusante	Nº	% dos casos válidos
<i>Ultra-locais</i> (clientes mais importantes, maioritariamente localizados dentro da mesma aldeia/vila/cidade)	22	48,9
<i>Locais</i> (clientes mais importantes, maioritariamente sedeados no mesmo concelho/ayuntamiento)	9	20,0
<i>Regionais</i> (clientes mais importantes, sedeados maioritariamente no mesmo distrito/província)	14	31,1
<i>Nacionais/internacionais</i> (clientes mais importantes, maioritariamente no mesmo país – excepcionalmente, no estrangeiro)	0	0
Sub-total	45	100,0
Casos válidos	45	75,0
Casos com grau indeterminado de actuação extralocal*	15	25,0
Total	60	100,0

* Em aproximadamente 25% dos casos, não foi possível especificar a natureza das relações transaccionais dominantes da empresa com os seus principais fornecedores, devido à falta de dados relativas quer à localização dos últimos, quer ao valor dos respectivos bens e serviços comprados pela empresa inquirida.

Estes resultados permitem, simultaneamente, a construção, a título experimental, de um índice de integração extralocal ao longo da cadeia de valor e uma classificação inicial do ambiente externo actualmente enfrentado por diferentes tipos de empresas durienses da raia luso-espanhola (Quadro 6).

Quadro 6. Grau de integração extra-local das empresas durienses

GRAU DE INTEGRAÇÃO EXTRA-LOCAL	Nº	%
<i>1. Empresas bem integradas extra-localmente:</i> tanto fornecedores como clientes são predominantemente extra-locais	6	15,0
<i>2. Empresas bem integradas extra-localmente, embora mais integradas a montante do que a jusante:</i> fornecedores predominantemente extra-locais + clientes mistos	4	10,0
<i>3. Empresas e bem integradas extra-localmente, embora mais integradas a jusante do que a montante:</i> fornecedores predominantemente mistos + clientes predominantemente extra-locais	2	5,0
<i>4. Empresas extra-localmente bem integradas apenas ao montante:</i> fornecedores predominantemente extralocais + clientes predominantemente locais	4	10,0
<i>5. Empresas bem integradas extra-localmente apenas a jusante:</i> fornecedores predominantemente locais + clientes predominantemente extra-locais	4	10,0
<i>6. Empresas extra-localmente moderadamente integradas:</i> tanto fornecedores como clientes são predominantemente mistos	9	22,5
SUB-TOTAL: EMPRESAS BEM/MODERADAMENTE INTEGRADAS	29	72,5
<i>7. Extra-localmente pouco integradas, embora mais integradas a montante do que a jusante:</i> fornecedores predominantemente mistos + clientes locais	3	7,5
<i>8. Extra-localmente pouco integradas, embora mais integradas a jusante do que a montante:</i> fornecedores predominantemente locais + clientes mistos	1	2,5
<i>9. Extra-localmente pouco integradas:</i> tanto fornecedores como clientes são predominantemente locais	7	17,5
SUB-TOTAL: EMPRESAS POUCO INTEGRADAS	11	27,5
TOTAL	60	100,0

Houve 20 respostas inválidas, que corresponde a um terço das empresas inquiridas. Nestes casos, não foi possível especificar a natureza das relações transaccionais dominantes da empresa com os seus principais fornecedores e/ou clientes, devido à falta de dados relativos quer à localização dos últimos, quer ao valor dos respectivos bens e serviços comprados e/ou vendidos pela empresa inquirida.

Estes resultados sugeriram uma classificação de empresas em função do grau da sua integração ao longo da cadeia de valor –tanto a montante, como a jusante. Segundo a classificação aqui desenvolvido, muito embora quase três quartos das empresas inquiridas cujas respostas permitiram o cálculo do índice de integração extra-local sejam bem ou moderadamente integradas em cadeias de valor extra-locais (inclusive transfronteiriças), tanto o grau como o conteúdo desta integração são bastante

assimétricos. Vista desta perspectiva, a amostra revela três conjuntos de empresas de dimensões relativamente semelhantes:

(1) nas empresas que fazem parte das primeiras três categorias, que constituem um pouco menos de um terço das respostas válidas, predominam tanto as compras como as vendas extra-locais;

(2) naquelas que integram o segundo conjunto de categorias (4, 5 e 6), que abrangem um terço dos casos considerados, as transacções extra-locais são simplesmente menos pronunciadas e/ou limitam-se às relações a montante ou a jusante.

(3) no caso das últimas três categorias de empresas (27,5%), as transacções extra-locais estão total ou quase totalmente ausentes, são meramente esporádicas ou simplesmente pouco expressivas.

Na parte central do instrumento de inquirição, foram recolhidos, dados sobre a estratégia das empresas utilizando-se o método de “triangulação”, pelo qual, procurámos avaliar os comportamentos estratégicos dos empresários inquiridos de várias perspectivas, com intuito de desenvolver um retrato mais pormenorizado e mais objectivo das percepções e experiências dos entrevistados.

No que respeita às percepções, perspectivas e práticas estratégicas das empresas inquiridas, colocámos questões relativas a:

Oportunidades estratégicas associadas à conjuntura actual;

Iniciativas estratégicas tomadas nos últimos 5 anos;

Riscos estratégicos tomados nos últimos 5 anos;

Pontos de viragem (quer positivos, quer negativos) na evolução da empresa desde a sua criação;

Baixos custos salariais como componente importante ou, pelo contrário, irrelevante da estratégia de sobrevivência/ expansão.

Em termos das iniciativas estratégicas concretamente realizadas pelos inquiridos (Quadro 7), as respostas mais frequentes foram as seguintes: investimento na tecnologia (quase um quinto), inovação e/ou diferenciação do produto (quase um quinto) e comercialização e/ou marketing (18%). Num segundo grupo – cada resposta mencionada aproximadamente entre 25 e 30 vezes – destacam-se a colaboração inter-empresarial (12%), a extensão do mercado para além dos limites locais (9%) e as inovações na gestão da empresa (quase 9%). Igualmente referido com uma frequência

semelhante (11,2%) foi o “reforço de responsabilidade social” – um resultado algo surpreendente dado o tipo e tamanho de empresas em análise.

Quadro 7. Iniciativas estratégicas tomadas nos últimos 5 anos *

Tipo de iniciativa estratégica	Nº	%
Investiu na tecnologia	48	18,6
Diferenciou o produto/serviço e/ou introduziu novos produtos/serviços	48	18,6
Apostou na comercialização/marketing/imagem	47	18,2
Colaborou com outras empresas	31	12,0
Reforçou responsabilidade social/ética	29	11,2
Estendeu extra-localmente o seu mercado	24	9,3
Reorganizou/melhorou gestão	20	7,8
Reposicionou-se na cadeia de valor	11	4,3
Total	258	100,0

* Múltiplas respostas permitidas; 2 dos 60 inquiridos não responderam.

No que toca aos riscos estratégicos tomados pelos inqueridos nos últimos 5 anos, a questão da qualidade, a necessidade de responder às exigências dos clientes e a realização de novos financiamentos foram mencionadas mais frequentemente – 28,4%, 26,6% e 18,3% do total, respectivamente (Quadro 8). O recurso a consultoria e o melhoramento e qualificação da equipa de gestão completaram este retrato dos riscos assumidos, com 13,6% e 13,1% das respostas, respectivamente.

Quadro 8. Riscos estratégicos tomados nos últimos 5 anos *

Tipo de riscos estratégicos	Nº	%
Apostou na qualidade	48	28,4
Respondeu às necessidades dos clientes	45	26,6
Realizou novos financiamentos	31	18,3
Recorreu à consultoria	23	13,6
Reforçou/qualificou a equipa de gestão	22	13,1
Total	169	100,0

* Múltiplas respostas permitidas; 5 dos 60 inquiridos não responderam.

No que diz respeito às oportunidades estratégicas na altura do estudo, um pouco mais de metade das empresas identificaram a existência de oportunidades estratégicas apesar da

má conjuntura económica (Quadro 9). Como se constata no Quadro 10, há três categorias de oportunidades que, no seu conjunto, constituem quase dois terços de todas as respostas: aproximadamente 24% das empresas deram prioridade à inovação ou diferenciação do seu produto ou serviço; 22% à expansão extra-local do seu mercado, enquanto que 17% consideraram a envolvente institucional ou a conjuntura económica como principal responsável pela definição das estratégias actuais. Os restantes 24% mencionaram um leque de oportunidades, que vai desde a intensificação da produção, até as iniciativas de marketing e qualidade, passando por novas formas de organização empresarial conseguidas através de fusões e aquisições, entre outras.

Quadro 9. Optimismo e pessimismo perante as oportunidades estratégicas

Tipo de oportunidades estratégicas actuais	Nº	%
Visão optimista: existem oportunidades estratégicas exequíveis	34	56
Visão pessimista: não existem oportunidades estratégicas	12	20
Visão equívoca: as oportunidades são condicionadas pela conjuntura	10	17
Outras respostas	1	2
Não responderam	3	5
Total	60	100

Quadro 10. Oportunidades estratégicas da conjuntura actual *

Tipo de oportunidades estratégicas actuais	Nº	%
Diversificação/diferenciação e/ou inovação de produtos/serviços	21	23,9
Extensão extra-local do mercado (inclusive através da internacionalização e/ou iniciativas transfronteiriças)	19	21,6
Estratégia condicionada pela conjuntura económica actual (sobretudo políticas e subsídios da UE)	15	17,0
Marketing e qualidade	9	10,2
Maximizar a produção e minimizar os custos (inclusive através de nova tecnologia)	5	5,7
Outras oportunidades (fusões, autonomia empresarial, infra-estruturas, etc.)	7	8,0
Não existem oportunidades	12	13,6
Total	88	100,0

* Múltiplas respostas permitidas: 3 dos 60 inquiridos não responderam.

Quando inquiridos acerca dos mais importantes pontos de viragem estratégicos desde a criação das suas empresas 25% dos empresários respondentes teve dificuldade em responder; no entanto, das 47 respostas válidas, 17,5% referiram as modificações na estrutura e/ou estatuto da empresa (tais como fusões, aquisições etc.), 14,3% apontaram

os melhoramentos na dimensão e/ou localização das instalações, enquanto 12,7% mencionaram mudanças no mercado, sector ou fileira, e a adopção de uma nova estratégia, respectivamente. Finalmente, 9,5% e quase 5%, respectivamente, indicaram as vantagens da adesão à UE e as dificuldades inerentes às alterações verificadas nos custos variáveis como o ponto-chave de viragem desde a criação da empresa (Quadro 11).

Quadro 11. “Pontos de viragem” estratégicas desde a criação da empresa *

Tipo de “ponto de viragem” estratégico	Nº	%
Fusões e aquisições (sucessão, criação de grupo, separação da firma mãe, criação de agência ou filial, <i>joint ventures</i> , estratégia de autonomia financeira)	11	17,5
Ampliação/mudança de instalações	9	14,3
Mudanças na concorrência, mercado, sector ou fileira	8	12,7
Novas estratégias (tecnologia, maior especialização, reposicionamento, “ <i>core activities</i> ”, etc.)	8	12,7
Adesão à UE e correspondentes normas, subsídios, etc.)	6	9,5
Mudanças nos custos variáveis (combustíveis, salários, crise bolsista, etc.)	3	4,8
Nenhum ponto de viragem específico	2	3,2
Sem resposta/nenhum ponto de viragem identificado	16	25,3
Total	63	100,0

* Múltiplas respostas permitidas

Por fim, um dos factores frequentemente citados como entrave ao desenvolvimento de novas estratégias empresariais tem a ver com a dependência de muitas empresas portuguesas nos baixos custos salariais. Dos empresários entrevistados, 43% afirmaram que, de facto, a sua estratégia estava pouco assente nos baixos salários, enquanto que 25% e 18% dos respondentes atribuíram alguma importância ou uma importância significativa, respectivamente, a este factor (Quadro 12).

Quadro 12. Importância de baixos custos salariais na estratégia empresarial

Importância relativa de baixos custos salariais	Nº	%
Nenhuma/pouca importância	26	43%
Importância moderada	15	25%
Importância significativa	11	18%
Sem resposta	8	14%
Total	60	100%

Espaço ibérico, estratégias empresariais, efeitos fronteiriços e desenvolvimento local

Apesar de o espaço ibérico transfronteiriço ser um território com uma relativa homogeneidade geográfica e cultural, a realidade económica e social subjacente aos respectivos espaços nacionais encontra-se em fases diferenciadas do ciclo económico. A economia portuguesa está a desenvolver esforços no sentido de sair da recessão técnica e encetar um processo de crescimento, enquanto que a economia espanhola tenta consolidar a solidez macroeconómica em que se encontra, tentando ultrapassar algumas debilidades persistentes. Enquanto que nas zonas raianas a recessão técnica sentida do lado português é muito mais aguda – e porventura trará efeitos estruturais mais persistentes – do que a que se sente ao nível nacional, do lado espanhol a fase do ciclo não se encontra ao mesmo nível de maturidade – embora com condições para se aproximar de forma positiva – do que a que se verifica ao nível do todo nacional. Esta situação, aliada ao facto de o tecido institucional se apresentar com diferentes densidades e dinâmicas, faz com que as estratégias empresariais que venham a ser adoptadas de um lado e de outro da fronteira estejam fortemente condicionadas por este ambiente diferente e diferenciado.

No que diz respeito às empresas de grandes dimensões, a maior continuidade territorial e crescente acessibilidade física resultante do desaparecimento das barreiras alfandegárias tornou o mercado vizinho num espaço natural para a expansão empresarial ou, pelo menos, criou ‘condições laboratoriais’ para empresas testarem eventuais novas estratégias de um tipo de internacionalização limitada – essencialmente, o alargamento e o aprofundamento de relações transaccionais transfronteiriças. As maiores empresas – nomeadamente (mas não apenas) de telecomunicações e energia – desenvolveram estratégias de cooperação com o objectivo de ganhar maior dimensão no mercado ibérico, europeu e sul-americano. Os dois governos, no entanto, tentaram, com algum êxito, dificultar a concretização deste tipo de iniciativas por parte de empresas do país vizinho sempre que se tratava de sectores considerados estratégicos, como por exemplo no caso da banca e da fileira energética.

Apesar do processo de integração ao nível europeu ser uma realidade, tal não tem tido uma correspondente tendência ao nível da convergência económica e social. As divergências têm-se acentuado ao nível dos diferentes países da União Europeia, mas

têm sobretudo sido mais significativas em regiões de fronteira, particularmente no caso português, situadas longe dos centros de decisão política, de concepção de novas estratégias de competitividade e com um reconhecido enfraquecimento do tecido institucional. Isto, aliado à perda de população, tem vindo a criar condições para a não existência de economias de escala, bem como outras externalidades, essenciais à manutenção da competitividade económica e sobretudo a sua especialização. O aumento de investimento realizado por grandes empresas nos territórios vizinhos, tal como a expansão de transacções comerciais transfronteiriças, não provoca, necessariamente, efeitos positivos (em termos de emprego, fortalecimento do tecido empresarial, atracção de investimentos extra-locais e inversão das tendências demográficas negativas) na zona da raia.

No tipo de território em análise, a adopção ou alteração da estratégia de uma determinada empresa terá uma combinação complexa de efeitos – locais e extra-locais; directos e indirectos; económicos, sociais, culturais e/ou ambientais; e mais ou menos previsíveis⁴. O tecido empresarial dos territórios raianos é caracterizado pela predominância de médias, pequenas e micro-empresas as quais não têm a mesma capacidade de usufruir das vantagens de cooperação transfronteiriça, dada a sua fraca ou mesmo inexistente inserção tanto numa cadeia de valor extra-local com uma dinâmica estratégica instalada, como em redes institucionais que permitam ter acesso a redes de informação e influência acerca dos mecanismos de apoio a essas mesmas formas de cooperação. Esta debilidade pode vir a traduzir-se numa incapacidade de delinear estratégias, quer de defender a pouca competitividade ao seu alcance, quer de escolher uma estratégia mais pró-activa no sentido de aumentá-la. Não obstante, para serem capazes de partilhar alguns dos benefícios gerados por novas estratégias empresariais transfronteiriças, evitando a sua transformação sistemática e definitiva em “regiões perdedoras” (Benko e Lipietz, 1994), é preciso reforçar a presença, a participação e a actuação concreta de um tecido institucional local que sirva de alavanca – a “densificação institucional” tão realçada por Ash Amin (1994) e outros.

Em síntese, os efeitos locais e extra-locais de uma determinada estratégia empresarial podem ser mais ou menos directos, mais ou menos diferidos no tempo, mais

⁴ A literatura anglo-saxónica refere-se, frequentemente, às assimetrias dos impactos das estratégias empresariais e/ou das políticas governamentais em termos territoriais e temporais, nomeadamente, os efeitos de “refluxo” (*backwash effects* ou *wake effects*), os efeitos de difusão (*spread effects*), os ‘efeitos perversos’ como impactos desiguais de vizinhança (*negative neighbour effects*) e a ausência da participação nos benefícios de estratégias privadas e/ou públicas de grandes dimensões (*overhead effects*).

ou menos positivos, neutros ou negativos, conforme a natureza da empresa em questão, o conteúdo do seu comportamento estratégico, as características e objectivos da sua iniciativa empresarial, os contornos e dinâmica da cadeia de valor em que se insere, ou a actual envolvente de políticas (*policy environment*) nacionais e comunitárias. São estes os factores chave que têm de ser analisados para avaliarmos, no contexto da viabilização socio-económica das comunidades raianas, o impacto local das iniciativas estratégicas adoptadas por empresas extralocais. Podemos sugerir modos de melhorar as estratégias das empresas locais face a estes desafios. São estas as dificuldades que têm de ser ultrapassadas para viabilizarmos sócio e economicamente as comunidades raianas, para mitigarmos o impacto negativo local das iniciativas estratégicas adoptadas por empresas extralocais e para podermos sugerir modos de melhorar as estratégias das empresas locais face a estes desafios.

Algumas Reflexões Finais acerca dos Resultados e as suas Implicações

Em primeiro lugar, os resultados da análise inicial dos inquéritos realizados com empresas portuguesas e espanholas do Vale do Douro-Duero têm fornecido algumas pistas passíveis de serem integradas numa análise futura mais aprofundada de uma amostra mais alargada. Tencionamos, futuramente, alargar o trabalho já realizado através de estudos de casos exemplares de boa adaptação estratégica aos desafios apresentados por um mercado cada vez mais ibérico e pelas oportunidades e ameaças – tanto empresariais, como no contexto do desenvolvimento local da raia luso-espanhola – que a crescente permeabilidade económico da fronteira tem vindo a concretizar.

Não obstante a “visão convencional” que aponta para a fraqueza, a fragilidade e a falta de dinamismo do tecido empresarial das zonas interiores do Nordeste de Portugal e das zonas fronteiriças de Castilho e Leão, ou ainda do hiper-optimismo de alguns comentadores e analistas acerca das potencialidades do desenvolvimento local económico nos territórios raianos, existem sinais positivos da capacidade das empresas do Vale do Douro-Duero reagirem aos novos desafios do seu ambiente transaccional e de formularem estratégias coerentes, num contexto em constante e rápida mutação. Porém, a existência de uma conjuntura económica actual extremamente desfavorável, a par de uma certa falta de coerência tanto das políticas de desenvolvimento regional, como das políticas de promoção das micro, pequenas e médias empresas, faz com que a

adaptação empresarial bem sucedida se constitua mais como excepção do que como regra.

Na esperança de provocar um debate que ultrapassa a análise dos resultados de um questionário formal, apresentar-se-ão a partir de agora alguns exemplos fruto de experiências recolhidas em contactos informais realizados pelos autores junto de pequenos empresários locais que desenvolveram formas de enfrentar uma situação menos favorável que não são menos dignas de serem apelidadas de “estratégia” do que os reposicionamentos efectuados pelo grande capital nacional e global. A avaliação de tais formas de actuação empresarial local exige abordagens analíticas mais heterodoxas, transdisciplinares e, por conseguinte, complexas, facilitando um alargamento e diferenciação da tipologia convencional utilizada neste estudo e servindo de base a novas investigações no futuro.

Em segundo lugar as consequências ao nível do território extravasam os resultados obtidos através do inquérito formal junto de empresários. Começando com um exemplo fictício e meramente ilustrativo, imaginemos uma estratégia de uma empresa sediada em Zamora, Espanha, que, embora de cariz transfronteiriço em termos nacionais, poucos efeitos teria ao nível estritamente raiano. A empresa opta por alargar as suas actividades da seguinte maneira: investe numa instalação fabril em Amarante, Portugal, situada na periferia da área metropolitana do Porto, aproveitando, ao mesmo tempo, a proximidade do mercado português e a disponibilidade de mão-de-obra qualificada a salários mais baixos do que no seu próprio território. Quiçá os efeitos gerais sentidos na raia luso-espanhola seriam ínfimos, quando não inexistentes, tendo as potenciais vantagens (emprego, novas oportunidades para empresas locais, etc.) “sobrevoadado” o território em questão. Os efeitos de refluxo poderiam ser, talvez, negativos, minando a posição, de si já pouco sustentável, das empresas locais, quer em Mirando do Douro (na raia), quer em Vila Real (zona de transição entre a fronteira e o litoral). A existência de novas oportunidades de trabalho e de investimento em Amarante pode acelerar o abandono da raia devido a assimetria acima referida. Os efeitos de refluxo na raia seriam potencialmente positivos, caso aumentasse a procura de matérias-primas produzidas nesta zona, todavia com consequências ao nível da fraca capacidade de criar e, sobretudo, reter valor acrescentado, dada a sua inalterada posição subordinada e dependente na cadeia de valor.

Continuando este exercício a um nível mais concreto, factual e micro, gostaríamos de apresentar dois casos de micro-empresas portuguesas – com apenas um trabalhador (o dono) – que, no entanto, têm níveis de capitalização bem diferentes. A primeira é uma prestadora de serviços de instalação eléctrica que, em determinada fase da sua evolução, optou por uma estratégia de “deslocalização virtual” através da obtenção da cidadania espanhola como meio de acesso a um mercado de fornecedores mais estruturado e com condições de entrega e de preços muito favoráveis relativamente ao que se verifica em Portugal. Joaquim (nome fictício) consegue assim, por uma arte mágica, tornar-se competitivo sem que para tal tenha que ter feito grande esforço de adaptação ao mercado competitivo, pelo simples facto de operar ao nível da sua clientela num mercado mais desfavorável do que aquele onde operam os seus fornecedores. Joaquim soube explorar em seu benefício diferentes níveis de desenvolvimento das economias raianas continuando a ter um nível de capitalização muito baixo para desenvolver a sua actividade. Na situação actual – de divergências ao nível da taxa de IVA aplicada às operações nos dois lados da fronteira, de um tecido institucional desigual e, como já referimos, de posicionamento diferente na fase do ciclo económico dos respectivos países – esta estratégia favorece o micro-empresário em questão. Num cenário de maior convergência macroeconómica, estrutural, fiscal e institucional entre Portugal e Espanha, é precisamente este tipo de empresários que terá dificuldades mais sérias para manter-se competitivo.

Terminando este exercício com um outro exemplo, que retrata uma internacionalização mais pró-activa face à forte concorrência das grandes empresas de transporte rodoviário e de logística, apresentar-se-á o caso de Antunes (também nome fictício) dono e trabalhador único de uma empresa com um nível de capitalização bastante superior ao que se constatou no caso de Joaquim, operando habitualmente entre o litoral (Porto) e a fronteira (Miranda do Douro). Antunes, com um único camião TIR, sentiu na pele o peso dos seus concorrentes – maioritariamente de grandes empresas que já praticam uma estratégia de gestão logística centralizada, em combinação com a uniformização e renovação da frota, uma forte aposta na marca, e a operar um quase-*outsourcing* dos próprios serviços de transporte. Recorrendo, quase em desespero de causa, a um consultor, foi aconselhado a negociar com empresas comerciais espanholas sedeadas em Valladolid, que pretendiam ter um acesso mais facilitado a produtos oriundos do litoral português e, eventualmente, colocar aí os seus produtos. Assim, os

limites de actuação para Antunes deixaram de ter como horizonte a fronteira portuguesa (e a sua rede habitual de clientes e contactos), passando a ser verdadeiramente transfronteiriços, mitigando o controle das grandes empresas portuguesas do sector e encontrando um nicho de mercado onde poderia desenvolver, apesar da sua pequenez, um negócio com características monopolistas a seu favor, em vez de as ter contra si próprio.

Estes exemplos demonstram que, muitas vezes, as estratégias seguidas por determinados tipos de empresários fogem aos cânones frequentemente apresentados em manuais de estratégia empresarial. Evidentemente, esta conclusão não invalida o recurso à inquirição baseada na “sabedoria convencional”, mas salienta a necessidade de enveredarmos por caminhos mais de carácter antropológico do que meramente economicistas quando queremos abordar este tipo de problemáticas. Cabe à actual geração de investigadores nesta matéria encontrar formas analíticas e metodológicas que tragam da penumbra à luz os comportamentos estratégicos das micro e pequenas empresas, sobretudo das zonas menos favorecidas.

Bibliografia

Amin, A. (1994) “The Difficult Transition from Informal Economy to Marshallian Industrial District”, *Area*, N° 26, pp. 13-24.

Benko, G. e Lipietz A., 1994. *As Regiões Ganhadoras: Distritos e Redes – Os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Celta Editora, Oeiras.

Caetano, J (1998) *Portugal-Espanha, Relações Económicas no Contexto da Integração Europeia*. Oeiras: Celta.

Ferrão, J. e Fonseca, M.L., 1989. Investimento estrangeiro e desenvolvimento regional: o caso do investimento espanhol em Portugal. *Revista Finisterra*, Lisboa, 24 (48) pp. 251-278.

Pires I.M. e Teixeira, J.A., (2002). Nota sobre a evolução recente da geografia da banca em Portugal, *Revista Geo/Nova* (Universidade Nova de Lisboa), N° 5, pp. 207-224.

Pires, I; Teixeira, J (2002), " A Integração do Mercado Ibérico: "novos ventos, que casamento?", in Cavaco, C (cor) *Actas do Seminário Internacional Repensar Portugal na Europa, perspectivas de um país periférico*, EPRU, nº55; Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, pp301-331.

Pires I.M. e Teixeira, J.A., 2005. Spanish Service Firms in the Lisbon Metropolitan Area (LMA): growth, employment and location. XVth International conference, RESER (European Network Services and Space), Grenada, Espanha, 22-24 Setembro.

Pires, I; Nunes, F (2005), Fluxos de Investimento Ibérico: novas formas de invasão territorial ou a consolidação de um espaço económico aberto e gerador de confiança recíproca? , Comunicação apresentada ao X Colóquio Ibérico de Geografia 'A Geografia Ibérica no Contexto Europeu' - Évora, 22 a 24 de Setembro de 2005, in (<http://www.ceg.ul.pt/ibermint/>)