

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
CEDIN - Centro de Estudos de Economia Europeia e Internacional

DOCUMENTO DE TRABALHO Nº1/91

"A Competitividade Internacional"

António Romão*

* Professor Catedrático do ISEG
Fevereiro de 1991



01.11.88 11

2746



A COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

INTRODUÇÃO

O estudo da competitividade internacional não é uma preocupação recente da Teoria Económica, embora tenha adquirido nos últimos anos actualidade e importância crescentes. A sua análise faz apelo a vários ramos da Teoria Económica (v.g.: Economia Internacional, da Inovação, dos Recursos Humanos, Industrial, de Empresa, etc.) às Teorias das Organizações e da Decisão e com ligações à Política Económica nos seus vários domínios.

A actualidade do seu estudo decorre em grande parte da crescente internacionalização das economias nacionais que, não sendo um fenómeno recente, adquiriu, nas ultimas décadas, uma crescente e progressiva importância e determinação na vida das empresas e das economias em geral.

Hoje nenhuma economia pode sobreviver fechada sobre si e isolada do exterior. Estamos, assim, perante economias abertas nas quais actuam vários vectores, sucessiva ou simultânea e cumulativamente, que tornam as decisões e os graus de autonomia nacionais mais restritos em função de mecanismos de regulação transnacionais. Para ilustrar esta ideia basta ter presente que as vendas das 200 maiores empresas mundiais (excluindo os países até há pouco designados de socialistas) representavam 16% do PIB mundial em 1960 e 26% em 1984. Por outro lado, estima-se que entre 40% a 50% do comércio mundial seja hoje realizado por empresas transnacionais (ETN), dos quais cerca de 30% será comércio intra-ETN.

Para além do processo em curso no âmbito das empresas transnacionais (ETN), e articulado com ele, assistimos também a processos de formalização da crescente interdependência e internacionalização das economias nacionais. O processo mais importante é sem dúvida o da integração dos espaços económicos e territoriais. Neste âmbito assistimos à constituição de "zonas integradas" com diferentes níveis e graus de exigência, do ponto de vista da regulamentação interna, da forma de articulação entre as economias dos países membros e entre estes e países terceiros. Basta recordar as exigências



decorrentes para Portugal da sua participação na EFTA (Zona de livre Comércio) e os actuais compromissos assumidos com a adesão à CEE (Mercado Comum com a perspectiva de constituir uma União Económica e Monetária e mesmo uma União Política - cfr. discussões actualmente em curso -).

Importa, contudo, assinalar que a internacionalização da economia é uma característica objectiva da época actual e que pode ou não traduzir-se na formalização de agrupamentos regionais de integração. Estes serão, tão somente, um reflexo regional potenciador desse movimento mais geral que é a internacionalização da economia. Podem, assim, existir agrupamentos formais de integração com fraco, ou mesmo nulo, grau de internacionalização das economias respectivas (v.g. experiências de integração em África, tal como a CEDEAO), e agrupamentos formais de integração com fortes graus de interligação/interdependência das suas economias (v.g. a CEE). A par destas situações de integração formal sem integração real e da existência simultânea de ambas, existe, também, a integração real (outra maneira de falar de internacionalização da economia) sem integração formal, isto é, sem um suporte institucional.

Foi a situação vivida até ao recente acordo de comércio livre entre os EUA e o Canadá, por exemplo.

É neste quadro geral de progressiva internacionalização da vida económica e financeira, tendente a favorecer a concorrência, que é posta mais em evidência a capacidade competitiva das economias nacionais e das empresas.

Esta capacidade competitiva, se pressupõe o funcionamento de formas de mercado concorrenciais, é influenciada através de vários vectores que desenvolveremos mais adiante. No caso específico da economia portuguesa, a sua progressiva internacionalização, de forma mais acentuada nas três últimas décadas, veio pôr as empresas portuguesas, fracamente internacionalizadas de uma forma geral, perante desafios nos mercados interno e externo, aos quais os seus responsáveis devem responder com determinação, inteligência e, sobretudo, com grande capacidade de arriscar pela positiva, isto é, pela inovação e pela modernização de forma a tornar as suas unidades cada vez mais competitivas.



Vejamos nos pontos seguintes, sucessivamente, o conteúdo do conceito de competitividade e a distinção a fazer entre competitividade macroeconómica e empresarial, quais os elementos considerados mais relevantes na determinação do grau de competitividade, o problema que se põe quando procuramos "medir" este conceito e alguns dos indicadores mais frequentemente utilizados. Terminaremos com uma referência às empresas portuguesas e à competitividade, com especial realce para as PME.

1. CONCEITO DE COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

Embora todos tenhamos uma noção corrente do que é ser ou não competitivo, importa discutir e delimitar o conceito.

Para a pergunta: "em que consiste a competitividade internacional?" diferentes são as definições propostas de acordo com as diversas correntes analíticas.

Uma primeira resposta empírico-descritiva pode levar-nos a considerá-la "como a capacidade de uma "unidade" (empresa, país,...) ganhar "quota de mercado" face aos seus concorrentes" Não sendo uma resposta totalmente incorrecta é manifestamente insuficiente.

Para uma resposta mais adequada à questão posta é necessário ponderar alguns elementos dos quais destaco:

- dimensão macroeconómica da competitividade internacional
- dimensão empresarial da mesma
- articulação entre estas duas dimensões
- delimitação do conceito no tempo, e ligada à evolução verificada na Teoria Económica.

Vejamos cada um destes quatro elementos.

1.1 COMPETITIVIDADE GLOBAL

A nível macroeconómico integra o que podemos designar por competitividade global da economia e está associada, na sua concepção tradicional à chamada **competitividade-preço** determinada essencialmente pelos custos (de produção) e pelas taxas de câmbio.

Numa concepção mais moderna a competitividade global é associada e condicionada pela denominada **competitividade estrutural**, que tem por base, entre outros, os seguintes vectores:

- padrão de especialização (o que se produz, sua adequação à procura, valorização dos recursos internos, idade e ciclo do(s) produto(s), etc.)
- infraestrutura técnica de que a sociedade dispõe;
- tecnologia de produção (v.g. grau de sofisticação e/ou obsolescência...);
- quadro sócio-económico (v.g. relações sociais nas empresas e na sociedades, relações de força Sindicatos/Organizações patronais - grau de formação da mão-de-obra, condições de produção...);
- quadro institucional (v.g. enquadramento das relações de conflitualidade - concertação social-, maior ou menor estabilidade política, política económica adoptada...).

Estas duas concepções de competitividade não se opõem, antes se complementam, já que evidenciam determinantes diferentes mas igualmente reais.

1.2 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A competitividade internacional de uma economia (nacional) repousa, em larga medida, na competitividade das empresas que operam dentro das fronteiras nacionais, o

que leva a distinguir entre empresas nacionais e filiais de ETN, já que manifestam diferentes capacidades de se revelarem competitivas, bem como de influenciar as condições de competitividade da economia em que operam. Referenciaremos alguns dos factores que diferenciam ou podem diferenciar aqueles dois tipos de empresas:

- condições de aprovisionamento
- condições de financiamento
- dimensão/grau de concentração
- tecnologia utilizada
- processo de produção/ distribuição
- mercados de destino; poder no mercado
- política de recrutamento, formação e renumeração do pessoal
- capacidade de organização e de gestão

Quando falamos em competitividade empresarial estamos a referir a **competitividade** numa perspectiva de **longo prazo**, por contraposição à perda de competitividade em benefício da **rentabilidade a curto prazo**. Enquanto a primeira está associada a investimentos em criação e inovação, renovação de equipamentos, qualificação do pessoal, etc, a segunda pode implicar sub-investimento, ganhos de produtividade pela redução de pessoal, custos mais baixos pela desqualificação do pessoal, etc. Isto é , há contradição entre uma perspectiva de competitividade (longo prazo) e uma perspectiva de rentabilidade (curto prazo), embora a competitividade vise, necessariamente, a rentabilidade a longo prazo.

1.3 ARTICULAÇÃO MACROECONOMIA / EMPRESA

A competitividade empresarial embora detendo alguma autonomia, não pode deixar de reflectir a situação que decorre do meio envolvente (elemento macro). Na realidade, podemos ter empresas competitivas numa economia globalmente não competitiva e empresas não competitivas numa economia globalmente competitiva. Daí que seja necessário assinalar que a competitividade de uma economia é algo mais do que a simples justaposição da competitividade das suas empresas ou do que a competitividade "média" das mesmas (admitindo que era possível determiná-la). Há um salto qualitativo na análise que é preciso fazer ao passar da "empresa" para a "economia", da "parte" para o "todo". Por agora interessa-nos a competitividade internacional a nível macroeconómico, embora não seja pacificamente aceite, do ponto de vista teórico a aplicação deste conceito à economia como um todo, remetendo alguns autores este conceito somente para a sua dimensão empresarial. Cremos, contudo, que mesmo com algumas limitações teóricas, os esforços tendentes a "medir" a competitividade global das diferentes economias se revelam de alguma utilidade, pela hierarquização (e suas determinantes) que permite fazer, e daí retirarmos conclusões analíticas de interesse, mesmo que tenham que ser relativizadas.

1.4 DELIMITAÇÃO DO CONCEITO NO TEMPO

Como já atrás foi referido durante muito tempo dominou a explicação de que a competitividade era uma questão de custos, de preços e de taxas de câmbio. Outra perspectiva também muito difundida tem por base a teoria do comércio internacional da dotação factorial. Segundo esta teoria a competitividade é avaliada pela quota de mercado mundial, ligando-a às vantagens comparativas -reveladas- dos países resultantes das respectivas dotações factoriais (relação Capital/Trabalho). O paradoxo de Leontief, os desenvolvimentos teóricos que directamente originou, bem como o aparecimento e/ou desenvolvimento de outras perspectivas teóricas levaram à introdução de novos elementos determinantes da capacidade competitiva, tais como a noção de "capital humano", a tecnologia e a inovação. É assim que hoje se acentua o papel dos factores decorrentes do progresso científico e tecnológico e seus reflexos na estrutura produtiva. A compet-

itividade internacional é, pois, influenciada/determinada por elementos muito diversos dos quais devemos destacar:

- o padrão de especialização
- as tendências do mercado internacional
- a estrutura industrial
- a estrutura empresarial
- a estrutura dos investimentos
- o capital humano disponível
- o vector tecnológico
- a capacidade de organização e de gestão
- o enquadramento institucional

Tendo presente que não se trata, nem de uma hierarquização, nem de uma tentativa de exaustão dos elementos apresentados, eles cobrem, directa ou indirectamente, os vários vectores que concorrem para a competitividade de uma economia e, consequentemente, para a competitividade das empresas. Daqui decorre que o conceito de competitividade é um conceito composto, relativo e dinâmico.

composto – porque resulta da conjugação de diferentes elementos. Não há uma medida simples da competitividade.

relativo – porque resulta da comparação de posições em termos de capacidades, recursos, produtos, etc. e sua evolução ao longo do tempo.

dinâmico – porque a posição relativa das empresas ou da economia global, no futuro, não só é afectada pela posição presente, quer em níveis, quer em tendências, como também

pelas mutações operadas nos próprios parâmetros que concorrem para o nível da competitividade. A título de exemplo, evoque-se a natureza e tipo de investimento, a qualificação da mão-de-obra e os programas de formação profissional, o grau de inovação tecnológica, etc.

Neste quadro podemos definir a competitividade (internacional) como a aptidão ou capacidade presente e futura para um "Agente" ou "Unidade" conceber, produzir e comercializar produtos e serviços, num determinado quadro sócio-económico, cujo preço e outros atributos constituem um conjunto mais atractivo do que o dos seus concorrentes nos mercados interno e externo ¹.

2. ELEMENTOS DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

Na definição apresentada falamos de preço e outros atributos. Importa agora ver quais são esses atributos. As dificuldades em encontrar convergências na delimitação do conceito estendem-se, como é óbvio, à consideração dos elementos que determinam e influenciam a capacidade competitiva de uma economia (ou de uma empresa). É hoje prática corrente nalguns estudos regularmente publicados, e reconhecidos internacionalmente como pontos de referência, a consideração de um certo número de elementos. E porque o estudo da competitividade internacional só faz sentido se fôr possível uma "ordenação", impõe-se que sejam utilizados determinados critérios quantitativos que aglutinados por razões de similitude ou de homogeneidade dão corpo ao que se designa por factores determinantes (v.g.: ligados ao dinamismo da economia, eficiência da estrutura industrial, aos recursos humanos, etc.). A par dos critérios quantitativos também são considerados critérios qualitativos (v.g.: ligados ao quadro intitucional, às condições sócio-políticas, ao comportamento dos agentes políticos, económicos e sociais, etc.). Se tomarmos como exemplo o relatório apresentado pelo European Management Forum (EMF). - "1986-World Competitiveness Report"- foram aqui considerados

¹Definição do autor, inspirada no "World Competitiveness Report- 1986", European Management Forum, Geneva, 1986

10 Factores Principais de competitividade que integram **340 critérios quantitativos** (302 no relatório de 1985) e ainda **106 critérios de ordem qualitativa** (91 no relatório de 1985). No ponto seguinte veremos mais em pormenor estes critérios e factores. Estes números servem fundamentalmente, e por agora, para ilustrar a multiplicidade de elementos que podemos levar em conta no estudo da competitividade internacional. Por razões metodológicas vamos considerar nos elementos determinantes da competitividade a seguinte partição:

- Elementos tradicionais

e

- Elementos estruturais

Com esta partição pretende-se dar conta, no primeiro grupo, de um conjunto de elementos que tradicionalmente eram (e nalguns casos ainda são hoje) considerados como determinantes da competitividade. No segundo grupo estão integrados elementos que decorrem de duas ordens de razões: por um lado, as mutações tecnológicas e sociais e, por outro lado, as consequentes reflexões teóricas que essas mutações sugerem, pondo em evidência as insuficiências das teorias tradicionais. Podemos, assim, afirmar que o critério para esta partição foi o de atribuir maior peso, na actualidade, às estruturas produtivas e seu dinamismo, às bases técnicas e tecnológicas, ao enquadramento sócio-político, etc..

2.1 ELEMENTOS TRADICIONAIS

Integramos aqui os elementos que do ponto de vista de Teoria Económica, e até da Política Económica, são considerados tradicionalmente mais influentes, tais como:

- o preço - que do ponto de vista teórico perdeu influência, mas que continua a ser um elemento determinante das opções de política económica em matéria

de competitividade. Mas sendo o preço um elemento importante, e porventura decisivo nalgumas situações concretas, é tão-sómente um dos elementos. No preço reflectem-se um conjunto de factores (ou condições), mas não podemos limitar-nos ao preço para avaliarmos o grau de competitividade. É necessário ir um pouco mais longe, e considerar os factores que se encontram a montante (v.g.:recursos naturais e humanos, financiamento, estruturas produtivas, estruturas de mercado, qualidade, design, etc)

- o custo - e pensa-se, sobretudo, no baixo custo da mão-de-obra e de produção. Admite-se ainda que os ganhos suplementares/adicionais serão investidos de tal forma que levem ao aumento do grau de inovação e conseqüentemente a uma maior competitividade. Na realidade esta sequência lógica nem sempre se verifica e estudos empíricos levados a efeito por Kaldor (1978) e Lawrence (1980) no "Joint Economic Committee Report" chegaram a conclusões aparentemente absurdas, do ponto de vista teórico, nas relações entre custos, preços e evolução efectiva das exportações em vários países da OCDE. Isto significa que há outros elementos a determinarem a competitividade.
- a taxa de câmbio - trata-se de um elemento muito ligado ao problema dos preços relativos e à evolução das taxas de inflação interna e externa. É um elemento que só pode (deve) ser utilizado por um período relativamente curto. Não pode ser durável e muito menos permanente.

Se um país tem de recorrer sistemática e duradouramente à desvalorização da sua moeda face à dos seus principais parceiros comerciais algo de fundo não está bem na organização e funcionamento dessa economia. A curto prazo ajuda a recuperar teoricamente a competitividade das exportações e a dificultar as importações, levando, portanto, a melhorias na balança comercial (e de transacções correntes). Mas se os recursos acumulados no sector exportador não forem reprodutivamente investidos, pode-se estar a ajudar a reproduzir um certo padrão de especialização ou mesmo a reforçá-lo, sem contrapartidas no domínio da inovação

e da modernização produtivas que levem a um mais elevado nível de competitividade intrínseca.

- **dotação factorial** - (e as vantagens comparativas reveladas) -é muito conhecida esta teoria do comércio internacional, baseada nos contributos de Hecksher e Ohlin. Esta teoria baseia as vantagens comparativas na dotação relativa de factores. Tem a grande limitação de considerar as vantagens comparativas estáticas e não pôr em evidência a perspectiva dinâmica das vantagens comparativas (adquiridas). Neste sentido as vantagens comparativas não são um resultado "ex-post", mas um elemento susceptível de evoluir, que tanto se pode ganhar, como perder (i.e., "adquirir", em sentido lato). Esta teoria teve posteriores desenvolvimentos que levantaram muitas das suas insuficiências e lacunas iniciais.

2.2 ELEMENTOS ESTRUTURAIS

Tendo presente as observações feitas atrás sobre a diferenciação operada entre elementos tradicionais e estruturais, consideramos neste último grupo elementos que se relacionam com:

- as infraestruturas existentes e as economias externas daí decorrentes;
- a base tecnológica;
- a capacidade de adaptação e de inovação;
- a qualificação dos recursos humanos;
- a organização do processo de trabalho;
- o padrão de especialização da economia;
- a coerência e capacidade de adaptação da estrutura industrial às mutações internacionais;

- a estrutura dos investimentos e sua evolução a longo prazo;
- a qualidade dos agentes económicos e a sua capacidade organizacional (iniciativa, liderança...);
- as tendências do mercado internacional e a capacidade interna de "adaptação" e/ou de "imposição";
- o enquadramento institucional que se relaciona nomeadamente com a maior ou menor estabilidade política, o maior ou menor peso da Administração Pública (burocracia), o tipo de relações sociais prevalentes na Sociedade -i.e. por exemplo, o maior ou menor grau de concertação social - os vectores essenciais da política económica (crédito, fiscal, cambial, investimento, etc.)

Se quisermos passar da análise macroeconómica para o nível empresarial há um conjunto de elementos que decorrem dos que atrás foram apresentados e que, conjugados, concorrem para que uma empresa seja ou se torne competitiva. Podemos agrupá-los em cinco grandes áreas:

1) Selecção do sector, ramo ou sub-ramo em que faz o investimento.

Trata-se aqui de fazer uma boa opção em termos internos e internacionais do sector em que se pretende operar. Há que analisar a fase de desenvolvimento em que este se encontra (crescimento, estagnação ou declínio). Pode pôr-se ainda o problema da opção por um ramo ou sub-ramo mais específico, em que, aproveitando vantagens comparativas internas ou através de uma política de preenchimento de "brechas", a empresa seja competitiva;

2) Organização interna e gestão

Após uma boa opção do investimento inicial ou de investimento adicional (podendo ser, ou não, simultaneamente de reconversão ou de mudança de sector), à empresa,

hoje, exige-se uma organização interna simplificada e eficiente. Este tipo de organização implica a definição clara das funções de administração, direcção e execução. Saber quem é quem na empresa e o que tem a fazer, como e quando, de forma a que os circuitos internos sejam curtos mas eficazes, tendo em vista os objectivos definidos. Por outro lado, a gestão exige uma liderança empresarial e não o mero vínculo de propriedade. Isto é, a empresa exige ter na sua direcção um empresário e não o simples proprietário. Não está aqui em causa a justaposição destas duas facetas de um dirigente. Estamos, isso sim, perante a necessidade de uma mudança de mentalidade e de comportamento que valorize a vocação empresarial em detrimento do "poder de dar ordens" decorrente da propriedade do capital. A gestão, para ser eficiente, não pode prescindir, hoje, de um planeamento estratégico, sob pena de se cair em decisões casuísticas que podem ser rentáveis a curto prazo, mas fatais a médio e longo prazos. O recurso, hoje, já de certo modo vulgarizado, à informatização da gestão permite, a todo o momento, o acesso a um "tableau de bord" permanentemente actualizado e actualizável, não só sobre os indicadores internos à empresa, como também aos elementos que lhe são externos, desde fontes de aprovisionamento e mercados, até a indicadores macroeconómicos nacionais e internacionais;

3) Processo de produção

Integramos aqui não só o tipo de equipamentos, a tecnologia utilizada, a capacidade de fixação, de adaptação e inovação tecnológicas, como também, esse elemento fundamental em qualquer organização que é o nível e qualificação da força de trabalho. Sem uma adequada junção destes dois elementos, entre outros, não se podem obter produtividades consentâneas com o nível competitivo que hoje é exigido às empresas. Só com um quadro de eficiência produtiva se pode responder às cada vez mais exigentes normas técnicas nos mercados interno e externo. Está hoje muito em voga falar das novas tecnologias e da formação profissional. O que importa assinalar é que estes dois vectores não se restrinjam a uma "moda" passageira, mas constituam, sim, elementos assumidos numa perspectiva de reverter e modernizar, de forma a estruturar empre-

sas eficientes e competitivas. O conceito de "novas tecnologias" deve ser adaptado ao tipo de empresa, ao sector em que trabalha, à concorrência com que se defronta. Assim como o conceito de formação profissional não se pode, nem deve, limitar à formação pós-escolar, pois que uma boa formação de base é elemento indispensável para o sucesso de adaptação e progresso na vida profissional.

4) Comercialização

Feita uma opção quanto ao investimento a realizar, com uma organização interna e uma gestão eficientes, escolhidos os processos técnicos de produção, com pessoal qualificado, põe-se o problema fulcral da comercialização. Este é o domínio mais visível de um conjunto articulado de opções e decisões prévias, no qual a empresa se vai pôr em contacto com o "mundo" exterior, defrontando a concorrência e, assim, aquilatar das suas capacidades competitivas. Há muitas vezes a tendência para levar em consideração na apreciação da competitividade, somente o preço, mas este, sendo um elemento decisivo, é tão-somente um dos elementos a considerar na competitividade internacional. É certo que no preço se reflecte um conjunto de factores, a maioria dos quais já foi atrás referida, mas a competitividade da empresa nos mercados internacionais não pode ser só avaliada pelos preços praticados. Uma empresa será tanto mais competitiva quanto mais aliar ao "elemento-preço" um conjunto vasto de outros elementos, dos quais importa destacar:

- uma boa qualidade, ou a qualidade adequada ao mercado, ou segmento de mercado a que se dirige;
- um cumprimento rigoroso dos prazos de entrega;
- um "design" adequado às exigências do mercado e superior ao dos seus concorrentes;
- uma boa utilização dos meios publicitários;

- uma embalagem, etiquetagem e o uso de marcas que sejam associadas a um "bom produto"
- o respeito por regras sanitárias e com produtos adaptados aos gostos dos consumidores.

Para além destes elementos, que são mais ou menos óbvios, há que ter em conta a própria forma de comercialização que deve minimizar os custos suportados, sem perda de eficiência. Por isso assumem papel de relevo a **cooperação industrial** que tem a sua influência, quer no processo de produção, quer na fase posterior de comercialização, os **canais de distribuição** utilizados, a forma que pode assumir a própria **promoção e venda** (meios próprios da empresa, agrupamentos de empresas, tradings, operações de compensação, operações triangulares, etc.). Tudo isto associado cada vez mais, e nos sectores em que tal é exigido, a um bom serviço de apoio pós-venda. Os elementos atrás referidos são suficientes para evidenciar o **papel decisivo** que, hoje, deve ter na empresa, a **função-marketing**, que não pode ser uma prática casuística, mas uma **função-actividade sistemática e altamente profissionalizada**. Naturalmente que não é indiferente uma empresa orientar-se, preferentemente, para o mercado interno ou para o mercado externo. Mas a **acrescida internacionalização e a progressiva concorrência** levam a um esbatimento daquela dicotomia, tornando cada vez mais uniformes e homogéneos os tipos de comportamento das empresas

5) Quadro institucional e macroeconómico

Deixámos propositadamente para o fim estes elementos que são exteriores à empresa, embora conscientes da influência que exercem sobre a sua actividade produtiva e comercial. Quisemos, com esta hierarquização, dar maior relevo ao papel que hoje cabe às empresas, em detrimento de certos obstáculos que, por vezes, surgem no enquadramento macroeconómico (interno e externo) e institucional. É de todo evidente que a política de rendimentos e preços, a política de crédito e cambial e a política fiscal, entre outras, assim como os processos administrativos, afectam, positiva ou negativamente,

o posicionamento das empresas, quer no seu lançamento e reconversão, quer no seu desenvolvimento e implantação no mercado.

3. O PROBLEMA DA "MEDIDA" DA COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

O estudo da competitividade só faz sentido se fôr possível "medi-la". É desse problema que se ocupa este ponto. Trata-se de um problema complexo pela diversidade critérios e factores, pelos tipos de informação de base recolhida, seu tratamento e metodologias adoptadas.

3.1 O EXEMPLO DO EUROPEAN MANAGEMENT FORUM (EMF)

Vejamos, em traços gerais, e como exemplo, como o E.M.F. no seu relatório para 1986 estudou a competitividade. Foram seleccionados **10 Factores Principais** para os países da OCDE, excepto a Islândia. No quadro 1 pode ver-se a posição relativa dos diferentes países e para os diversos factores considerados. Esses 10 factores integram 340 critérios quantitativos com diferentes ponderações tal como se pode ver no quadro 2. Para além disso o EMF recorreu ainda à utilização de 106 critérios qualitativos classificados numa escala de 1 a 6, sendo a informação obtida através de inquérito, e considerando a resposta "negativa" de 1 a 3 e "positiva" de 4 a 6.

QUADRO 1 - Ordenação dos países da OCDE (excepto a Islândia) por factores determinantes da competitividade internacional.

PAÍS	I Dynamism of the Economy	II Industrial Efficacy	III Dynamics of the Market	IV Financial Dynamism	V Human Resources	VI State Inter- ference	VII Natural Endow- ments	VIII Outward Orient- ation	IX Innovative Forward Orient- ation	X Socio- Political Consensus & Stability
Australia	13	19	11	12	12	16	2	21	18	12
Austria	12	6	12	13	11	13	16	15	15	13
Bélgica/Lux.	15	9	14	14	16	14	14	14	10	14
Canada	7	8	7	7	4	8	3	12	9	7
Dinamarca	4	3	5	8	3	6	6	6	6	2
Finlândia	9	10	9	9	7	5	13	17	7	11
Francia	14	17	17	16	15	20	12	19	12	18
Alemanha	6	4	3	5	9	10	11	4	3	8
Grécia	22	22	19	22	20	22	20	22	22	22
Irlanda	10	16	21	19	14	18	19	3	17	17
Itália	18	20	16	20	18	21	17	18	13	19
Japão	3	2	2	4	2	7	15	1	1	5
Países Baixos	16	7	10	11	10	9	5	2	8	4
Novo Zelândia	17	15	8	3	13	4	8	16	11	6
Noruega	5	12	13	6	8	15	1	8	14	3
Portugal	11	14	22	21	21	17	22	20	21	20
Espanha	21	18	18	18	19	11	18	9	20	21
Sueça	8	11	6	15	6	19	4	7	4	10
Suíça	2	1	4	1	5	3	10	5	2	1
Turquia	20	21	20	17	22	1	21	11	19	16
Reino Unido	19	13	15	10	17	12	7	13	16	15
USA	1	5	1	2	1	2	9	10	5	9

FONTE: "1986 - World Competitiveness Report", European Management Forum (1986), Geneva, August, 1986.

QUADRO 2

FACTOR	No CRITÉRIOS	PONDERAÇÃO
1.Dinamismo da Economia	46	11
2.Eficácia Industrial	39	11
3.Dinâmica do Mercado	20	11
4.Dinamismo Financeiro	33	8
5.Recursos Humanos	46	11
6.Intervenção do Estado	25	5
7.Dotação Rec.Naturais	27	8
8.Orientação para Exterior	45	12
9.Orientação para Inovação	36	13
10.Estabilidade e Consenso Socio-Político	23	10
	—	—
	340	100

A metodologia utilizada consiste nas seguintes fases:

- a) Ordenação dos países por critérios (1a fase) (com diferentes ponderações)
- b) Ordenação dos países por factores (2a fase) (com diferentes ponderações)
- c) Ordenação final dos países (3a fase)
- d) Método de cálculo

Foi utilizado o método do desvio padrão, através do qual se medem as diferenças relativas entre as "performances" dos diferentes países.

O valor para cada país foi calculado pela fórmula seguinte:

$$STD = \frac{X - \bar{X}}{S}$$

em que S é o desvio padrão $\left(S = \sqrt{\frac{(X - \bar{X})^2}{N}} \right)$

X - é o valor original do país

\bar{X} - é a média aritmética dos valores do critério

N - é o número de países.

Assim, a **ordenação dos países por factores** é baseada na média ponderada dos valores STD dos critérios para cada país; a **ordenação final dos países** é baseada na média ponderada dos valores dos 10 factores para cada país. Por este método se chegou à ordenação final dos países considerados e que consta do quadro 3.

JADRO 3 - Competitividade internacional-"ranking" dos países da OCDE (excepto a Islândia) em 1986.

Rank and country	(STD value)
1. Japan	(0.610)
2. USA	(0.591)
3. Switzerland	(0.570)
4. Germany	(0.405)
5. Denmark	(0.377)
6. Canada	(0.302)
7. Sweden	(0.251)
8. Netherlands	(0.237)
9. Norway	(0.192)
10. Finland	(0.149)
11. New Zealand	(0.101)
12. Austria	(-0.015)
13. Belgium/Lux.	(-0.027)
14. Australia	(-0.076)
15. United Kingdom	(-0.157)
16. France	(-0.269)
17. Ireland	(-0.328)
18. Italy	(-0.394)
19. Spain	(-0.486)
20. Turkey	(-0.502)
21. Portugal	(-0.695)
22. Greece	(-1.032)

FONTE: "1986 - World Competitiveness Report", European Management Forum (1986), Geneva, August 1986.

O exemplo que apresentamos é uma forma de abordar o problema da "medida" da competitividade internacional. É complexo e a introdução de critérios qualitativos introduz um grau de subjectividade considerável.

3.2 INDICADORES FREQUENTEMENTE UTILIZADOS

Do ponto de vista macroeconómico a competitividade de uma economia pode ser analisada a partir de alguns indicadores que frequentemente são utilizados, nomeadamente no estudo da especialização internacional. Os indicadores que a seguir se apresentam têm a vantagem de ser simples no seu cálculo e manuseamento e o inconveniente resultante dessa simplicidade, e nomeadamente decorrente de apenas serem usadas as variáveis que traduzem o comportamento das exportações e das importações. De qualquer forma constituem indicadores que, desde que usados com as devidas precauções, nos fornecem informações úteis.

1) Quota de mercado mundial

$$Q = \frac{X_{ij}}{X_{i_m}}$$

X_{ij} - Exportações do produto i pelo país j .

X_{i_m} - Exportações mundiais do produto i (ou de uma zona de referência)

X_{ij} - depende muito, obviamente, da dimensão da economia.

- Este indicador é mais útil nas comparações intertemporais para uma mesma economia.
- É também útil para comparações entre economias com dimensões aproximadas e estruturas similares e ainda para a sua evolução no tempo.
- Deve ter-se em conta a evolução deste indicador em volume e em valor.

2) Índice de Especialização de Trappeniers

$$ESij = \frac{\frac{Xij}{Xj}}{\frac{Xi_m}{Xm}}$$

Xij e Xi_m - têm o significado apresentado em 1).

Xj - exportações totais do país j

Xm - exportações mundiais totais (ou de uma zona de referência).

- O numerador de $ESij$ dá-nos o peso relativo do produto i no país j (através das exportações).
- O denominador de $ESij$ dá-nos o peso relativo do produto i para todo o mundo (ou para a zona de referência).
- A relação traduzida em $ESij$ dá-nos a maior ou menor especialização do país j no produto i face ao "todo" ("mundo" ou outra zona de referência) e por esta via a maior ou menor competitividade, porque traduzida nas exportações.

Se $ESij > 1$ diz-se que o país j tem uma posição forte no produto i .

Se $ESij < 1$ diz-se que o país j tem uma posição fraca no produto i .

Estes dois indicadores levam somente em conta as exportações. Nada nos dizem sobre as contrapartidas (de especialização) em importações. Vejamos agora indicadores assentes simultaneamente nas exportações (X) e nas importações (M).

3) Índice de vantagens comparativas reveladas

$$VCRi = \ln \left(\frac{\frac{Xij}{Mij}}{\frac{Xj}{Mj}} \right) = \ln \left(\frac{\frac{Xij}{Xj}}{\frac{Mij}{Mj}} \right)$$

Onde:

X_{ij} e X_j - já são conhecidos

M_{ij} - importações do produto i efectuadas pelo país j .

M_j - importações totais do país j

- O país j tem vantagens comparativas em i quando a taxa de cobertura de i

$\frac{X_{ij}}{M_{ij}}$ é superior à taxa de cobertura global $\frac{X_j}{M_j}$, isto é equivalente a $\frac{X_{ij}}{X_j} > \frac{M_{ij}}{M_j}$

- Se $VCR_i > 0 \implies$ que o país j tem vantagens comparativas no produto i (resulta da aplicação do logaritmo a um valor superior a 1)

- Se $VCR < 0 \implies$ que o país j não tem vantagens comparativas no produto i (resulta da aplicação do logaritmo a um valor compreendido entre 0 e 1)

4) Índice de Bela Balassa

$$I_{BB} = \frac{X_i - M_i}{X_i + M_i}$$

- Este índice traduz a relação entre o saldo da balança comercial do produto i e as trocas comerciais globais desse produto.
- Quanto mais próximo de zero for o valor deste índice ($X_i \rightarrow M_i$), mais forte é a especialização intra-ramo do país em causa. Isto é, há neste caso uma grande aproximação entre os valores de X_i e de M_i .
- Quanto mais próximo de + 1 for o valor do índice ($X_i - M_i$ próximo de $X_i + M_i$) mais forte é a especialização inter-ramo. Isto é, há neste caso um montante de exportações de i importante e um valor de M_i pouco significativo.
- Se o índice apresenta valores próximos de -1 significa que o país em causa tem uma fraca posição no produto i . Isto é, X_i é próximo do zero, com um significativo valor de M_i .

5) Índice de polarização da competitividade

$$PC_{ij} = \frac{X_{ij} - M_{ij}}{\frac{X_j + M_j}{2}}$$

- O numerador traduz o saldo comercial do país j relativo ao produto i .
- O denominador é a semi-soma das exportações e importações do país j (valor de referência)
- Um PC_{ij} elevado significa que o país j detém no produto i um polo de competitividade, traduzindo um excedente das exportações sobre as importações do produto em causa, face à semi-soma das exportações e importações totais do país.
- Assim, quanto mais elevado fôr o PC_{ij} , mais competitivo se revela o país j no produto i . Este indicador não leva em conta o caso decorrente, por exemplo, de um processo de industrialização com recurso a grandes importações (M_j elevado) que implica PC_{ij} mais baixo, mesmo se no produto i as exportações (X_{ij}) são elevadas.

6) Taxa de abertura ao exterior (TA); Taxa de penetração das importações no mercado interno (TP); Taxa de cobertura das importações pelas exportações (TC)

$$TA = \frac{X}{Y} \quad (\text{global}) \quad Y = PIB$$

$$TA_i = \frac{X_i}{Y_i} \quad (\text{sectorial}) \quad Y_i = VPBi$$

- A taxa de abertura é um indicador do grau de internacionalização pela via das exportações (Há outras formas de aferir o grau de internacionalização).
- O valor de TA depende muito da dimensão da economia.



- A TA_i ajuda no estudo da especialização inter-ramo (porque não considera as importações).

$$TP = \frac{M}{D} \quad \begin{array}{l} D - \text{Procura Interna} \\ D = PIB + M - X \end{array}$$

$$TP_i = \frac{M_i}{D_i} \quad D_i = VBPI + M_i - X_i \text{ (consumo aparente)}$$

- É um indicador que traduz o maior ou menor grau de autonomia ou de dependência global ou sectorial.
- Este indicador pode ser elevado (próximo de 1) por uma de duas situações:
 - a) porque M é elevado devido ao facto de o país não possuir certos produtos/matérias-primas de que necessita. O país não é dotado de factores. Estamos perante importações complementares.
 - b) porque M é elevado devido à falta de competitividade do país em causa. Neste caso estamos perante importações concorrenciais.

$$TC = \frac{X}{M} \quad (\text{global})$$

$$TC_i = \frac{X_i}{M_i} \quad (\text{sectorial/produto})$$

- É aconselhável trabalhar com as importações e exportações expressas no mesmo valor (normalmente FOB)
- Se a $T.C.$ apresenta um valor superior a 1 (ou 100% se expressa em percentagem) -quer a nível global, quer a nível sectorial/produto - significa que o país tem uma posição forte (global, sectorial, produto)

- Quando o valor de TC_i se aproxima de 1 traduz ou indicia um certo grau de especialização intra-ramo. Mas o facto de TC_i se aproximar de 1 só por si não permite tirar conclusões definitivas, já que, não tem em conta os níveis absolutos de X_i e de M_i .
- Podemos relacionar as três taxas atrás apresentadas da seguinte forma:

$$TC = \frac{X}{M} = \frac{X}{Y} \cdot \frac{D}{M} \cdot \frac{Y}{Y-X} \cdot \frac{Y-X}{D}$$

$$= TA \cdot \frac{1}{TP} \cdot \frac{1}{\frac{Y-X}{Y}} \cdot \frac{D-M}{D}$$

$$= \frac{TA}{TP} \cdot \frac{1}{1-TA} (1-TP)$$

$$TC = \frac{TA}{TP} \cdot \frac{1-TP}{1-TA}$$

- Conclui-se que TC é função de TP e de TA .
- Quanto maior fôr TA maior é TC — o que pode traduzir a ideia de maior abertura da economia e esta estar ligada a certo padrão de especialização e a níveis de competitividade e, portanto, surgir associada a uma melhor cobertura das importações pelas exportações.
- Quanto maior fôr TP menor é TC — o que pode estar associada à ideia de que um maior grau de penetração do mercado interno corresponde uma situação, ou de ausência de produção, ou de produções não competitivas, e daí um baixo grau de cobertura de M por X .
- É necessário relativizar estas conclusões pois depende muito das economias concretas que estivermos a analisar.

7) OUTROS INDICADORES

Há ainda outros indicadores que poderemos utilizar, dos quais destacamos:

– Nível de despesas em I&D (potencial científico e tecnológico)

– $\frac{I\&D \text{ (despesas)}}{PIB}$

– Pessoal em *I & D* / População activa

– Grau de diversificação de produtos

– Idade média do produto produzido e exportado.

Para finalizar este ponto importa chamar a atenção para a *relatividade de "medida"* da competitividade internacional, quer a nível macroeconómico, quer a nível empresarial. Desde os elementos que se consideram (sua relevância, fiabilidade, homogeneidade, tratamento, etc.) até ao objectivo que se pretende atingir com o estudo da competitividade (global, sectorial, a nível de produto, segmento de mercado, etc.), condicionam a *"medida"* da competitividade.

4. AS PME PORTUGUESAS

Vimos nos pontos anteriores aspectos mais de carácter teórico e de enquadramento geral. Também nos referimos à competitividade global da economia e só subsidiariamente aos aspectos ligados à competitividade empresarial. Neste domínio devemos distinguir três tipos de empresas que se posicionam de forma diferente nos mercados interno e externo. Em primeiro lugar as empresas que são filiais ou estão fortemente ligadas e dependentes de empresas/grupos estrangeiros, com forte grau de internacionalização. A sua estratégia e lógica de implantação e desenvolvimento inserem-se numa perspectiva global de "grupo", em que a competitividade pode ou não ser um elemento determinante. Pelo menos a competitividade de um sub-conjunto do grupo. O que importa nestes casos é a competitividade global do grupo, a sua rentabilidade de acordo com o planeamento estratégico a médio e longo prazos. Um segundo tipo de empresas são as grandes empresas de raiz nacional em vias de internacionalização, umas já fortemente implantadas nos mercados interno e externo, em particular neste, que têm perfeitamente identificados os seus segmentos de mercado, conhecem os meios de implantação e os canais de distribuição, souberam diferenciar o seu produto, em suma, têm experiência e tradição no comércio internacional. O desafio permanente para este tipo de empresas é não se deixarem ultrapassar pelas suas concorrentes nos mercados e segmentos em que trabalham, bem como na capacidade de inovação e de diversificação dos seus produtos. Mais preocupante pode ser, e será, a situação da maioria das empresas portuguesas, que são de pequena e média dimensão. Daí que tenhamos desenvolvido mais os comentários sobre as PME portuguesas. As PME têm, e continuarão a ter, quer em Portugal, quer nos nossos principais parceiros comerciais, um papel decisivo, já que, salvo sectores muito específicos nos quais só as grandes empresas podem operar, serão as PME os operadores exclusivos ou determinantes na actividade económica. Mas se não é o conceito e a existência de PME que está em causa e se não há substanciais diferenças quantitativas entre Portugal e os restantes países, há, contudo, diferenças qualitativas suficientemente fortes que levam a pensar o problema. Se se constata que a "dimensão efectiva" das PME portuguesas é inferior às existentes nos outros países europeus, o

que importa relevar são os esforços a desenvolver, não para atingir, necessariamente, a "dimensão" do que há lá fora, mas para dar a dimensão económica adequada às PME portuguesas de forma a que possam ser competitivas. Como já alguém disse, não há pequenas nem grandes empresas, mas sim empresas eficientes. Com o seu quê de exagero, julgamos que se trata de uma boa postura para as PME portuguesas. É conhecida a importância económico-social que as PME têm em Portugal. Relembrando alguns números conhecidos, referiremos que cerca de 98% das empresas nas indústrias transformadora e extractiva são consideradas PME, as quais representam cerca de 68% do emprego industrial. Se nos limitarmos só à indústria transformadora, as PME são responsáveis por cerca de 48% da FBCF, 61% do VBP e 62% do VAB. Do total das exportações portuguesas, mais de metade é efectuada por PME. Se juntarmos a estes números, a sua relevância regional e o seu domínio quase absoluto no sector dos "Serviços", tem-se bem uma ideia da sua importância na actividade económica do País. As PME portuguesas, numa perspectiva de futuro e dos desafios que ele arrasta com a adesão à CEE (em que há a destacar o "desafio espanhol" e a maior abertura do nosso mercado a países terceiros), não podem, contudo, ser consideradas em bloco. Para efeitos de sistematização é útil equacionar as PME segundo três situações diferentes a exigirem, também, atitudes e políticas diversas. A primeira, diz respeito às PME que apresentam processos produtivos antiquados, métodos de gestão e técnicas de comercialização inadequados, ou até inexistentes quando analisados numa perspectiva actual. Haverá, neste grupo, empresas que, com ou sem novos desafios, tenderiam para uma progressiva marginalização no processo produtivo e, eventualmente, para o desaparecimento por incapacidade intrínseca em se renovarem e adaptarem às cada vez maiores exigências do comércio internacional. Julgamos, e esperamos não estar enganados, que será uma reduzida percentagem que se encontra nesta situação. Uma segunda situação caracteriza, talvez, a grande maioria das PME. Embora diferenciadas entre si, dependentes de vários factores, têm em comum o facto de apresentarem vontade e potencialidades para a necessária reestruturação e modernização, capazes de ultrapassar os desafios, quer no mercado interno, quer nos mercados externos. Finalmente, a terceira situação, nesta

nossa tipificação, diz respeito a PME que, pelo facto de já disporem, hoje, de processos produtivos modernos, serem geridas numa perspectiva empresarial e não proprietária e terem sabido criar adequadas estruturas de comercialização internas e redes no exterior, lhes permite encarar o futuro sem apegos de maior, embora as exigíveis para, não só não perderem posições adquiridas, como também ganharem novas posições. Elemento, ainda, a ter em conta no presente e no futuro, será o de só viabilizar projectos para novas PME que explicitamente se integrem neste terceiro grupo. Se fazemos esta referência é porque nem sempre o óbvio está presente nas decisões que levam à criação de novas unidades produtivas. Se as PME têm um peso bastante significativo na economia portuguesa, importa que sublinhemos algumas áreas mais sensíveis sobre as quais empresários e entidades públicas devem fazer incidir os seus esforços no sentido de reforçar, pela positiva, a sua posição. Eis algumas ideias/áreas fundamentais que, do nosso ponto de vista, podem contribuir para esse reforço:

- está, hoje, demonstrado que a pequena dimensão de uma empresa não implica, necessariamente, que não possa penetrar com sucesso no "mundo" difícil do comércio internacional;
- daqui decorre que a PME não é hoje sinónimo, necessariamente, de fraca produtividade, rentabilidade e competitividade, interna e internacional. Deve referir-se, também, que nada autoriza a concluir que seja sempre assim;
- a pequenez do nosso mercado interno, quer em termos demográficos, quer em termos económicos, exige que as PME se virem para a exportação. Importa que esta opção seja assumida como um elemento estrutural na empresa e não como um escape marginal a dificuldades momentâneas no mercado interno. É claro que aqui se excluem as PME que estão a trabalhar (quase) exclusivamente para a exportação;
- as PME, pela sua distribuição regional e diversificação sectorial, representam elementos importantes no tecido económico e social do País, que vão desde a aplicação

de poupanças, à criação de emprego regionalizado, desconcentração industrial, até à entrada de divisas no País (se orientadas para a exportação);

- é evidente que a actividade e a implantação de PME não é extensiva a todos os sectores. Mas será, hoje, talvez maior o seu campo de actividade do que a tradicional imagem de PME nos pode fazer querer;
- há, de facto, uma longa tradição em associar PME com sectores mais tradicionais da nossa exportação, com menores exigências tecnológicas (v.g. calçado, madeira e cortiça, têxteis e confecções...). A experiência recente em Portugal, e a mais longínqua e diversificada nos países industrializados, vem demonstrar que mesmo em sectores, ramos ou sub-ramos industriais que requerem tecnologias mais sofisticadas, as PME podem ser bem sucedidas (v.g. a micro-electrónica, a instrumentação, certos componentes eléctricos e electrónicos...). Isto sem falar já nas potencialidades de PME na área dos "Serviços" (projectos de consultadoria, assistência técnica à gestão, área financeira...)
- para as PME portuguesas orientadas para a exportação julgamos que há que actuar a vários níveis para vencer os desafios que se lhe vão colocar, cada vez com mais acuidade, tais como:
 - proceder à reestruturação e modernização dos processos de produção, de forma a obter reduções de custos, e ganhos de produtividade e de competitividade;
 - ultrapassar a barreira psicológica do risco de exportar e perder o receio de estar a trabalhar num meio envolvente que não é o seu;
 - modificar comportamentos na gestão das unidades produtivas, que devem assumir o carácter plenamente empresarial e não o de gerir capitais próprios. Significa isto, introduzir e adoptar técnicas de gestão modernas e eficientes nas PME;
 - dispôr de boas informações sobre a situação e tendências da economia internacional e, em particular, dos mercados que melhores perspectivas oferecem para os

seus produtos ou serviços;

- estarem dotadas de estruturas de comercialização internas e de redes de contactos externos, que lhes permitam uma mais eficiente e segura penetração nos mercados. Há, aqui, que levar em conta a possibilidade de estruturas de comercialização comuns a várias PME, como forma de rentabilizar investimentos;
- proceder a uma selecção criteriosa do(s) mercado(s) de exportação e, até, a um estudo de segmentos especiais que pretendem e podem atingir;
- o problema dos segmentos de mercado a atingir é bastante importante para as PME, já que, pelas suas características, nunca podem atingir grandes produções. Por outro lado, podem e devem apostar numa política de qualidade, de caracterização própria do seu produto, associado a estilo, desenho, ou função especial, face ao segmento que pretendem atingir;
- estarem preparadas para reagir a mudanças subtis na procura externa, no que apresentam algumas vantagens pela maior rapidez de decisão e maior flexibilidade na adaptação dos produtos e até nos prazos de entrega;
- promover uma formação adequada do seu pessoal e, em particular, dos seus Quadros Técnicos. Não se desconhece que, em muitas PME, estes nem sequer existirão com autonomia. Mas essa é uma situação que não pode perdurar e que só conduz ao insucesso da empresa;
- em muitos casos não será exagerado falar na necessidade de conciliar esforços no domínio da investigação e desenvolvimento (I & D), sobretudo visando, não só novas técnicas e novos produtos, como também no campo da qualidade, do "design" e da embalagem;
- sem pretender esgotar este enumerado que vimos fazendo, não queríamos deixar de referir uma situação muito comum a PME. Trata-se do regime de subcontratação

que, embora não seja a situação desejável, em termos de autonomia da empresa, é, em muitos casos, a única possível e rentável.

Para concluirmos, diríamos que as PME portuguesas não estão, necessariamente, condenadas ao insucesso face às novas condições decorrentes da internacionalização da economia, e que compete, em primeiro lugar, aos empresários actuais e aos futuros empresários, em conjugação com as entidades públicas, encontrar a melhor forma para fazer face à acrescida concorrência, tornando as suas unidades empresariais competitivas. Saber adaptar-se às exigentes condições do mundo económico actual é um desafio de grande alcance.

Mas os desafios, se podem causar algumas apreensões, são, também, o estímulo indispensável ao progresso, enquanto fonte motivadora para os vencer.



REFERÊNCIAS:

CEPII (1986) , "Industrie mondiale: la competitivité à tout prix", Direction de M. Fouquin, Economica, Paris.

Comission of the European Communities (1982) , "The competitiveness of the Community industry" Luxembourg.

Commission of the European Communities (1988) - "Panorama of EC Industry 1989" Luxembourg.

"Economie Européenne" - Revista da Comissão das Comunidades Europeias

* No 42, Novembro 1989-Tema geral "Relever les défis du début des années 90"

* No 44, Outubro 1990-Tema geral "Marché unique, monnaie unique"

* No spécial,1990-Tema geral "Europe Sociale"

European Management Forum (1986) - "1986-World Competitiveness Report", August 1986, Geneva.

Marques Alfredo e Figueira Eduardo (1986) ,- "Indicadores de especialização" in "Comunicações" no 9, Julho de 1986, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Neto da Silva,António (1987) - "A produtividade como factor fundamental da conquista dos mercados externos", Comunicação apresentada no "Encontro Nacional das PME/2o Salão de Criação de Empresas, 15-18 de Janeiro de 1987, Porto

OCDE (1986) - "Science, Technologie et Competitivité "in *STI Revue*, No 1, Paris.

Perroux,F. (1982) , "Qu'est ce qu'être compétitif?" in J.L.Reiffers "Economie et Finance Internationales pp 3-21, Dunond, Paris.

