

# TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO & SISTEMAS DE INFORMAÇÃO



MERCADOS E NEGÓCIOS:  
DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS



Porter, Portugal e a política.

Eduardo J. C. Beira

WP 23 (2002)  
Working papers "Mercados e Negócios" TSI  
Abril 2002



## Porter, Portugal e a política.

Eduardo J. C. Beira

Universidade do Minho, Professor

## Publicado em Expresso (versão papel), Opinião, 20/4/2002

### 1. Portugal deve coisas importantes a Michael Porter.

O chamado relatório Porter, que o Pedip ajudou a pagar, foi importante e contribuiu decisivamente para fazer inflectir algumas visões então prevalecentes sobre a modernização da indústria portuguesa.

A sua análise das potencialidades portuguesas baseadas nos clusters múltiplos de indústrias tradicionais ajudou muito a mudar a ideia de que a estrutura do nosso tecido industrial e o conhecimento nele existente eram uma desvantagem inelutável, e que, pelo contrário, poderia ser antes uma base de futuras vantagens competitivas.

Ajudou também a fortalecer a ideia de que essas indústrias não tinham que ser necessariamente de baixa intensidade tecnológica. Como Porter afirma frequentemente, não existem indústrias “low-tech”, o que podem existir são empresas “low-tech”.

Por isso a introdução de novas tecnologias nesses sectores fazia mais sentido e podia ter mais futuro do que apostar em novas indústrias onde não tínhamos tradição e experiência. Isso terá contribuído algo para a sobrevivência “política” e a transformação de sectores como o têxtil e o calçado português.

Mas há mais. Por exemplo, acreditamos que a publicação do célebre mapa dos clusters regionais portugueses num conhecido artigo publicado na Harvard Business Review (1998), assim como no seu livro “On Competition” (1998), foram (e são) importantes contributos positivos para a imagem de Portugal.

2. Michael Porter é um prestigiado académico, agora “Bishop William Lawrence University Professor” da prestigiada Harvard Business School, onde dirige o Instituto para a Estratégia e Competitividade. E é também um

empreendedor de sucesso no negócio do consulting internacional para empresas e governos.

As suas contribuições para uma teoria da estratégia são já clássicas. O modelo do diamante (ou das cinco forças) constitui um importante “framework” para pensar e compreender a estratégia das empresas e até das nações, apesar da sua notável simplicidade. A robustez do modelo ficou patente nas análises “post-dot.com”, como realçou no conhecido artigo que publicou em 2001 sobre internet e estratégia.

Também são conhecidas as limitações, por vezes importantes, do modelo. Na literatura académica abundam múltiplas análises críticas.

**3.** Michael Porter é um orador brilhante e um nome que atrai muita gente. A intervenção de Porter promovida pelo DN e pelo Diário Digital em Lisboa a 17 de Abril teve de tudo. Do melhor e do pior. Começemos pelo melhor.

Porter caracteriza a evolução da economia portuguesa entre 1995 e 2001 como de crescimento económico sólido, mas com um lento crescimento da produtividade e com taxas de inovação extremamente baixas.

De um modo geral concordamos – embora podendo discordar da tese sobre inovação. Porter está a tentar medir a “quantidade” da nossa inovação com ferramentas erradas e com indicadores impróprios para o entorno e a especificidades cultural de uma economia do Sul da Europa. Um erro infelizmente habitual, mesmo na UE (por exemplo, alguns dos exercícios de benchmarking da UE padecem claramente do mesmo erro e penalizam Portugal injusta e acriticamente). Seja como for, aceitamos que mesmo que a inovação não seja extremamente baixa, também não será certamente muito elevada.

Porter reconhece que estamos numa mudança de ciclo, depois da adesão com sucesso à união monetária e ao euro, e portanto são necessários novos “drivers” para as políticas dos próximos anos. E defende a necessidade de agora apostar

nas política microeconómicas, depois de uma fase em que as políticas macroeconómicas foram críticas e conheceram sucesso (como reconhece explicitamente).

Porter diz que Portugal precisa agora de resolver a questão da sua fragilidade microeconómica (insuficiente capacidade competitividade) e que essa é a agenda que propõe. Para isso advoga uma estratégia agressiva de desenvolvimento baseada na força dos clusters e do sector privado – a quem chama a atenção para as fortes responsabilidades que têm na promoção e realização dessa visão, sem o apoio de subsídios governamentais (que distorcem o mercado e a concorrência).

Como exemplo de que isso é potencialmente possível, fala (muito justamente!) do cluster do calçado em Portugal e do sucesso da sua evolução nas ultimas duas décadas.

E avisa: serão precisos muitos anos, talvez mesmo 10 ou mais, para que essas políticas tenha impacto significativo.

4. Perto do final da sua intervenção Porter fez um aviso importante: algo como “não fiz um estudo aprofundado da actual situação portuguesa ...”.

Isso certamente explicará algumas das insuficiências e superficialidades do que apresentou, em especial no que se refere à análise comparativa, segundo o seu modelo do diamante, das posições competitivas de Portugal em 1994 e em 2002.

Em primeiro lugar Porter parece ignorar o contexto social e as grandes transformações que ocorreram nesse período em Portugal, e cuja repercussão não aparece necessariamente nas contas do PNB e da taxa de crescimento da produtividade. O que nem sequer é o que o próprio Porter tem defendido. Cito uma entrevista sua de 2000: “Ver as questões económicas e sociais como agendas separadas não só é errado, como pode ser contraproducente”.

Depois baseou muita da análise nos índices do “Global Competitiveness Report” e acabou por fazer uma fotografia da situação portuguesa algo enviesada e distorcida.

A duvidosa credibilidade / fiabilidade de alguns desses indicadores fica bem patente quando assinalam positivamente a posição portuguesa sobre o fácil acesso ou disponibilidade de “venture capital” na economia portuguesa (!!). Algo que todos sabemos ser (infelizmente) falso.

Por outro lado Porter continua a interpretar Portugal como um mercado isolado e fechado e não no contexto do grande espaço económico europeu de que a economia portuguesa é hoje parte integrante (e integrada). O mercado local perdeu relevância para as empresas portuguesas enquanto que os mercados europeus se tornaram o seu novo mercado local, induzindo uma agressividade acrescida da concorrência, até pela entrada de operadores não nacionais no espaço português. E falar de falta de atrito na competição (ou “rivalry”, para usar o termo que lhe é caro) nesse espaço não faz sentido.

A adesão à UE significa mais do que fundos estruturais e alterou muito da paisagem competitiva no espaços económicos locais. Caracterizar a procura e as exigências dos consumidores europeus e da procura industrial europeia como “pouco sofisticadas” é caricato.

Eleger as barreiras administrativas à formação de negócios como um dos três pontos críticos do contexto para a concorrência e estratégia das empresas portuguesas não parece razoável. Não se está a dizer que não seja uma barreira, mas essa não é hoje em dia uma das barreiras fundamentais desse contexto. Não é esse seguramente o grande problema das firmas em Portugal, mas sim outras questões, como a falta de funcionamento em tempo útil da máquina judicial (o que limita severamente as opções de decisão dos gestores no quadro concorrencial) ou o funcionamento errático e assimétrico da máquina fiscal.

Também a abordagem às qualificações da mão de obra e gestores portugueses se afigura superficial. Porter aponta a baixa qualificação da mão de obra em 2002

(tal como já o fizera em 1994), mas falha ao não reconhecer o agravamento do carácter fortemente bimodal da sociedade portuguesa actual e de estágios diferentes dos percursos dinâmicos da sociedade portuguesa e de outras que usa como comparação. Trata-se uma questão geracional: as qualificações dos estratos etários abaixo e acima dos 40 anos são muito diferentes. Essa bimodalidade tem-se agravado desde 1994, o que é positivo. Daqui a uns começará a diluir-se.

#### 5. Mas Porter foi infeliz quando misturou opinião com análise académica.

Afirmar que “em 1994 Portugal escolheu não mudar” é um quase um insulto aos portugueses e fala por si. Ironizar com o facto da estratégia de inovação da UE ser conhecida por “estratégia de Lisboa” é de mau gosto. Dizer que as capacidades dos jovens portugueses falarem hoje inglês é pior do que em 1994 é ignorância. Sugerir que os últimos oito anos foram perdidos, quando escreve que Portugal fez nesse mesmo período “importantes progressos em termos macroeconómicos” e um “sólido crescimento económico” (sic) é incoerência.

Seguramente Porter não será tão ingénuo que ignore o peso público que as suas opiniões, ainda que superficiais, podem ter e que o acto em que participava não era propriamente uma tertúlia académica privada e politicamente indiferente.

Esperamos que Michael Porter volte a Portugal e que se continue a interessar pela realidade portuguesa. E esperamos que um contacto mais directo com a realidade plural e europeia que é o Portugal de hoje o ajude a fazer uma fotografia mais fina e cuidada. Porque certamente todos temos a beneficiar do “insight” da sua profunda análise técnica da nossa realidade.

Esta intervenção de Porter em Lisboa deixou a sensação de algo como uma sinfonia incompleta. Mas em mono. Ou talvez apenas com um dos canais.

## P.S.

1. É pena que a organização tenha gerido o tempo de tal modo que inviabilizou um genuíno e alargado período de perguntas e respostas. Uma falta de consideração para quem pagou (e não foi pouco) para estar presente.

2. A ideia de que sem Porter só resta o deserto e o descalabro é lamentável – e provavelmente nem o próprio subscreveria. Essa mensagem que alguns tentaram passar ignora as múltiplas contribuições e iniciativas alternativas e complementares que nos últimos anos povoaram e enriqueceram o nosso colectivo.



Publicado no **Expresso** (versão online, [www.expresso.pt](http://www.expresso.pt)), 24/4/2002

## Porter, Portugal e os políticos

Comentário aos comentários

Eduardo Beira  
Universidade do Minho, Professor

Agradeço ao todos os leitores que me enviaram comentários ao texto de opinião sobre “Porter, Portugal e a política”, em especial os que o fizeram através da página web do Expresso.

Alguns comentários aos comentários:

1. Eu tenho dificuldade em aceitar que andamos “divorciados do Mundo”. Portugal é hoje um país mais integrado no Mundo e mais participante do núcleo duro das nações da "elite mundial" do que era há 5, 10 , 20 ou 50 anos (sucessivamente). Os portugueses são cada vez mais cidadãos do mundo e da Europa, no que isso tem de bom (e de algum mal).

Não me revejo na depressão nacional sobre o estado da Nação(que, por exemplo, os títulos do Público de ontem - 25 de Abril - claramente reflectiam – caso de **“Portugal é o mais lento dos países mais pobres da UE”**, como se os dados de um ano tivessem grande significado a nível de trajectórias macro de uma economia, ou como se uma taxa de crescimento de 2,2% fosse uma calamidade ...).

Mas será porventura um sinal (positivo) a insatisfação generalizada que parece existir na opinião pública com o nosso ranking na UE. Em especial se isso servir para alavancar o empenhamento colectivo numa transformação ainda mais acelerada.

Mas convém não perder o sentido das proporções. Quando discuto esse assunto com os meus alunos finalistas ou de pós-graduação gosto de lhes recordar que entre 150 ou 160 países do mundo, nós temos o ranking 28 no HDI (Human

Development Index, das Nações Unidas): ou seja, fazemos parte dos 20% no topo da lista – o que significa que que 80% dos países do Mundo estão abaixo. E recomendo-lhes que vivam algum tempo, trabalhem e viajem por África, pela Ásia, pela América Latina, pela Europa de Leste, para compreenderem bem o que isso significa. Compreendo que para eles a referencia começa a ser a UE, e que para lá disso e dos USA / Canadá / Austrália, e pouco mais, o resto do Mundo não faz parte do horizonte competitivo.

Mas será uma desgraça se a crise de auto-estima nacional degenerar numa depressão neurótica que, isso sim, pode ter efeitos devastadores.

2. Agradeço a referencia feita por um leitor a Mewes, que confesso conhecer mal. Infelizmente cada vez temos maior facilidade em incorporar o conhecimento e as ideias de origem anglo-saxónica, e vamos perdendo do radar as contribuições de outras origens, como as francesas ou alemãs. A barreira linguística e os “frameworks” de pensamento associados dificultam o acesso à cultura alemã, muito rica, inclusive na área do pensamento organizacional e de gestão (Weber,...) e essa barreira tem-se tornado tanto mais visível quanto maior a extensão dos espaços de difusão das ideias. Acho por isso refrescante o recurso a modelos e ideias provenientes de espaços culturais diferentes.

O país não precisa de uma estratégia única por muito clarividente que seja (hightech e só hightech, por exemplo), mas de um portfolio de estratégias e ideias de desenvolvimento que motivem estratos diferentes da sociedade e a multiplicidade de actores e grupos cuja diversidade cria dinâmica acrescida.

3. Esta questão e a tendência acrítica para aceitar tudo o que os chamados “gurus” da moda dizem levam-me a recordar e a citar um dos meus textos preferidos sobre o assunto, o livro “**Behond the hype – rediscovering the essence of management**” (1992) de Robert Eccles e Nithin Nohria (ambos também professores da Harvard Business School, tal como Michael Porter), onde se diz:

“Certamente que acreditamos que a inovação e a mudança são importantes. Mas a nossa investigação e a nossa experiência levam-nos a concluir que é necessário um certo cepticismo relativamente às novidades – falar permanentemente nas *“new practices for a new age”* é um sinal de vistas curtas e pode conduzir quer a uma interpretação errada dos contributos do passado, quer a ignorar aquilo que é realmente importante nas organizações. Muito do *“new thinking”* é basicamente *“old wine in new bottles”*. Muitos dos conceitos progressivos de gestão foram já há muito tempo articulados de uma ou outra forma”.

O seu a seu dono. Porter deu contributos importantes para o pensamento da estratégia e da gestão. Mas há muitos outros contributos, e aceito que alguns são muito mais profundos e ricos.

Mas a forma como foi organizada e tratada esta sua passagem (rápida e superficial) por Portugal representa ou maquiavelismo político ou provincianismo bacoco. Ou as duas coisas juntas.