



**CONTRIBUIÇÃO DOS MÉTODOS BILOT NA
DETECÇÃO DE TENDÊNCIAS EMPRESARIAIS
EM AMBIENTE DE CRISE**
**Um apoio ao desenvolvimento económico do Concelho
de Alcobça**

CATARINA MARIA MORGADO ANDRÉ

Mestrado em Gestão Empresarial

Dissertação orientada por:

Professor Doutor Guilherme José Fresca Mirador de Andrade Castela

LEIRIA / FARO
2011

ÍNDICE GERAL

	Página
LISTA DE FIGURAS.....	III
LISTA DE TABELAS.....	IV
LISTA DE GRÁFICOS.....	V
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VII
AGRADECIMENTOS.....	VIII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT.....	X
Capítulo 1.....	1
INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS.....	1
1.1 JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO: o argumento histórico.....	2
1.2 JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO: o argumento técnico.....	11
1.3 OS OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	21
1.4 O GUIÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	22
Capítulo 2.....	23
REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1 A CRISE ECONÓMICO-FINANCEIRA.....	24
2.1.1 A crescente complexidade da economia mundial.....	25
2.1.2 O acumular de Tensões.....	26
2.1.3 O Detonador: a crise do <i>subprime</i>	29
2.1.4 Procedimentos para Combater a Crise: as respostas da Política Económica.....	31
2.1.5 Procedimentos para Combater a Crise: o que tem vindo a ser feito e o que ainda há para fazer.....	32
2.1.6 A Crise e o Concelho de Alcobaça.....	34
2.2. A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	41
2.2.1 Evolução Histórica Estratégia.....	41
2.2.2 Procedimentos para traçar uma estratégia.....	43
2.2.3 Objectivos de uma estratégia empresarial.....	46
2.2.4 Estratégia empresarial a aplicar em situações de Crise.....	47
2.3 A ESTRUTURA EMPRESARIAL DO CONCELHO DE ALCOBAÇA.....	49
2.3.1 Alcobaça.....	51
2.3.2 Alfeizerão.....	51
2.3.3 Alpedriz.....	52
2.3.4 Bárrio.....	53
2.3.5 Benedita.....	53
2.3.6 Cela.....	53
2.3.7 Cós.....	54
2.3.8 Évora de Alcobaça.....	54
2.3.9 Maiorga.....	55
2.3.10 Martingança.....	55
2.3.11 Montes.....	55
2.3.12 Pataias.....	56
2.3.13 Aljubarrota (Prazeres).....	56
2.3.14 Aljubarrota (S. Vicente).....	57
2.3.15 Turquel.....	57
2.3.16 Vestiaria.....	57
2.3.17 Vimeiro.....	58
2.3.18 S. Martinho do Porto.....	58
2.4. A ACTIVIDADE ECONÓMICA.....	59

2.4.1. Vantagens do SICAE para as Empresas.....	59
2.5 A NECESSIDADE DE SEGMENTAR A ESTRUTURA EMPRESARIAL: os métodos BIPLLOT	61
2.5.1 Os métodos BIPLLOT clássicos	62
2.6. A NECESSIDADE DE INTERPRETAR O CONTRIBUTO EMPRESARIAL: as árvores de classificação	63
2.6.1 Principais algoritmos de Árvores de Classificação.....	65
Capítulo 3.....	67
METODOLOGIA	67
3.1. O MÉTODO HJ-BIPLLOT	68
3.2. O ALGORITMO CHAID	73
Capítulo 4.....	78
RESULTADOS	78
4.1. RESULTADOS: a metodologia HJ-BIPLLOT	79
4.1.1 <i>Cluster 1 – Performance</i>	82
4.1.2 <i>Cluster 2 – Antiguidade</i>	83
4.1.3 <i>Cluster 3 – Dimensão</i>	84
4.2. RESULTADOS: o algoritmo CHAID	86
4.2.1.1. Nó Terminal 1: $RL07 \leq -18.699 \text{ €}$	88
4.2.1.2. Nó Terminal 4: $RL07 \geq 39.852 \text{ €}$	91
4.2.1.3. Nó Terminal 5: Existência ≤ 2 anos.....	95
4.2.1.4. Nó Terminal 6: Existência > 2 e ≤ 4 a anos.....	98
4.2.1.5. Nó Terminal 7: Existência > 4 e ≤ 5 a anos.....	100
4.2.1.6. Terminal 8: Existência > 5 e ≤ 7 a anos.....	101
4.2.1.7. Nó Terminal 9: Existência > 7 e ≤ 10 a anos.....	104
4.2.1.8. Nó Terminal 10: Existência ≥ 10 a anos.....	107
4.2.1.9. Nó Terminal 11: Existência ≤ 10 a anos.....	110
4.2.1.10. Nó Terminal 12: Existência > 10 anos.....	114
Capítulo 5.....	118
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	118
5.1. A NECESSIDADE DE COMPREENDER O PASSADO: a evolução do Concelho de Alcobaça 1997-2007	119
5.2. A NECESSIDADE DE COMPREENDER O PASSADO: o impacto da evolução (1997 – 2007) na estrutura empresarial do Concelho de Alcobaça	122
5.3. UMA SÍNTESE SOBRE A REALIDADE EMPRESARIAL DO CONCELHO DE ALCOBAÇA	125
Capítulo 6.....	130
CONCLUSÃO E SUGESTÕES	130
6.1. CONCLUSÕES	131
6.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	134
BIBLIOGRAFIA	135

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 2. 1 – A crise financeira mundial (2008-2009)	29
Figura 2. 2 – Estratégia Empresarial.....	45
Figura 2. 3 – Mapa do Concelho de Alcobaça.....	50
Figura 3. 1 – Representação espacial HJ-BIPLLOT	70
Figura 3. 2 – Árvore de decisão	76
Figura 4. 1 – HJ-BIPLLOT aplicado às empresas do Concelho de Alcobaça	79
Figura 4. 2 – Segmentação das empresas do Concelho de Alcobaça	81
Figura 4. 3 – Árvore de classificação CHAID	86

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 2.1 - Tabela de Código de Actividade Empresarial	60
Tabela 4.1- Códigos das Freguesias	82
Tabela 4.2 – Códigos das Freguesias	88
Tabela 5. 1 - Os segmentos	125
Tabela 5. 2 - Os segmentos relevantes.....	126
Tabela 5. 3 - Os segmentos relevantes.....	126
Tabela 5. 4 - O contributo	127
Tabela 5. 5 - O contributo relevante	128
Tabela 5. 6 – O contributo relevante.....	128
Tabela 5. 7 – Evolução Média do Volume de Negócios da Estrutura Empresarial do Concelho de Alcobaça em (1997-2007)	120
Tabela 5. 8 - Composição da Estrutura Empresarial do Concelho de Alcobaça em 2007, por R. Líquido, CAE e Freguesias.....	121
Tabela 5. 9 - Evolução dos CAE por Freguesia do Concelho de Alcobaça (1997 – 2007).	122

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 4. 1 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i>	82
Gráfico 4. 2 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i>	83
Gráfico 4. 3 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 2</i>	83
Gráfico 4. 4 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 2</i>	84
Gráfico 4. 5 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 3</i>	84
Gráfico 4. 6 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 3</i>	85
Gráfico 4. 7 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i> – Terminal 1	89
Gráfico 4. 8 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i> – Terminal 1	89
Gráfico 4. 9 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 2</i> – Terminal 1	90
Gráfico 4. 10 – N.º de Empresas por Freguesia do <i>Cluster 2</i> – Terminal 1	90
Gráfico 4. 11 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 3</i> – Terminal 1	91
Gráfico 4. 12 – N.º de Empresas por Freguesia do <i>Cluster 3</i> – Terminal 1	91
Gráfico 4. 13 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i> – Terminal 4	92
Gráfico 4. 14 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i> – Terminal 4.....	93
Gráfico 4. 15 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 2</i> – Terminal 4	93
Gráfico 4. 16 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 2</i> – Terminal 4.....	94
Gráfico 4. 17 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 3</i> – Terminal 4	94
Gráfico 4. 18 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 3</i> – Terminal 4.....	95
Gráfico 4. 19 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i> – Terminal 5	96
Gráfico 4. 20 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i> – Terminal 5.....	96
Gráfico 4. 21 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 3</i> – Terminal 5	97
Gráfico 4. 22 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 3</i> – Terminal 5.....	97
Gráfico 4. 23 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i> – Terminal 6.....	98
Gráfico 4. 24 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i> – Terminal 6.....	99
Gráfico 4. 25 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 3</i> – Terminal 6.....	99
Gráfico 4. 26 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 3</i> – Terminal 6.....	100
Gráfico 4. 27 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i> – Terminal 7	101
Gráfico 4. 28 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i> – Terminal 7.....	101
Gráfico 4. 29 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i> – Terminal 8.....	102
Gráfico 4. 30 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i> – Terminal 8.....	102
Gráfico 4. 31 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 3</i> – Terminal 8.....	103
Gráfico 4. 32 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 3</i> – Terminal 8.....	103
Gráfico 4. 33 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i> – Terminal 9.....	104
Gráfico 4. 34 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i> – Terminal 9.....	105
Gráfico 4. 35 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 2</i> – Terminal 9.....	105
Gráfico 4. 36 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 2</i> – Terminal 9.....	106
Gráfico 4. 37 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 3</i> – Terminal 9.....	106
Gráfico 4. 38 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 3</i> – Terminal 9.....	107
Gráfico 4. 39 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i> – Terminal 10.....	108
Gráfico 4. 40 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i> – Terminal 10.....	108
Gráfico 4. 41 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 2</i> – Terminal 10.....	109
Gráfico 4. 42 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 2</i> – Terminal 10.....	109
Gráfico 4. 43 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 3</i> – Terminal 10.....	110
Gráfico 4. 44 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 3</i> – Terminal 10.....	110
Gráfico 4. 45 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i> – Terminal 11	111
Gráfico 4. 46 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i> – Terminal 11.....	112
Gráfico 4. 47 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 2</i> – Terminal 11	112
Gráfico 4. 48 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 2</i> – Terminal 11.....	113

Gráfico 4. 49 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 3</i> – Terminal 11	113
Gráfico 4. 50 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 3</i> Terminal 11	114
Gráfico 4. 51 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 1</i> – Terminal 12	115
Gráfico 4. 52 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 1</i> - Terminal 12.....	115
Gráfico 4. 53 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 2</i> – Terminal 12	116
Gráfico 4. 54 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 2</i> Terminal 12.....	116
Gráfico 4. 55 – N.º de Empresas por CAE do <i>Cluster 3</i> – Terminal 12	117
Gráfico 4. 56 – N.º de Empresas por Freguesias do <i>Cluster 3</i> - Terminal 12.....	117

LISTA DE ABREVIATURAS

AIG	American International Group
APEC	Cooperação Económica Ásia-Pacífico
ASEAN	Associação das Nações do Sudoeste Asiático
BCG	Boston Consulting Group
CAE	Código de Actividade Empresarial
CART	Classification and Regression Trees
CEE	Comunidade Económica Europeia
CHAID	Chi-square Automatic Interaction Detection
CMP	Column Metric Preserving
DVS	Valores e Vectores Singulares
EFTA	European Free Trade Association
FMI	Fundo Monetário Internacional
G7	Grupo dos Sete
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
ID3	Iterative Dichotomizer 3
IES	Informação Empresarial Simplificada
INE	Instituto Nacional de Estatística
INTELI	Centro Inteligência em Inovação
NAFTA	Acordo de Comércio Livre da América do Norte
PIB	Produto Interno Bruto
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
QUEST	Quick, Unbiased, Efficient Statistical Tree
RMP	Row Metric Preserving
SICAE	Sistema de Informação e Classificação Portuguesa de Actividades Económicas
SIRME	Sistema de Incentivos à Revitalização e Modernização Empresarial
UE	União Europeia
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

AGRADECIMENTOS

Antes de mais um **MUITO OBRIGADA** ... a todos os que me rodeiam.

Agradeço em primeiro lugar ao meu orientador Professor Doutor Guilherme Castela, e à Professora Doutora Eugénia Castela, pela possibilidade que me deram em associar um projecto a um sonho, de modo a que este tenha a oportunidade de ser concretizado, por todo interesse e motivação com que me apoiaram neste percurso, e pela referência científica estimulante e esclarecida que dispensaram ao longo desta caminhada.

Quero agradecer a todos os que participaram de forma activa ou passiva nesta aventura, e cuja intervenção possibilitou a sua realização.

Aos amigos e família que sempre me incentivaram a seguir em frente. Sei que ao longo da minha vida irei ter a possibilidade de agradecer a todos que não nomeei directamente, mas que fizeram parte deste episódio.

O “TODO” é uma palavra bastante forte, abstracta e complexa que acaba por demonstrar tudo o que nos vai na alma e o que realmente sentimos.

Assim,

MUITO OBRIGADA a TODOS!

RESUMO

O impacto da crise mundial e o fenómeno da globalização têm sido significativos no tecido empresarial português e, em particular, nas zonas do país caracterizadas por uma elevada concentração de empresas ligadas às indústrias da cerâmica, do calçado ou dos têxteis. O estudo das tendências empresariais nessas regiões poderá converter-se num meio de auxílio aos empresários para a tomada de decisões eficazes, ao permitir-lhes reagir positivamente às dificuldades. Esta investigação tem como objectivo principal o delineamento de directrizes fidedignas para os empresários da região de Alcobça, de forma a possibilitar-lhes, não só perceberem a área sectorial por que deverão optar, mas também planear estratégias futuras. Com a finalidade de analisar as tendências do tecido empresarial no concelho de Alcobça, foram consideradas 1451 empresas, para o período 2006-2007, que foram avaliadas sob as perspectivas de: Volume de Negócios, Resultados Líquidos e Operacionais, Antiguidade e Código de Actividade Económica. Mediante um processo de redução de dimensionalidade, com recurso à metodologia BIPLLOT, conjuntamente com a utilização do algoritmo CHAID, foi possível detectar e identificar três grandes eixos de análise: Dimensão, Antiguidade e Performance, os quais permitiram retratar as tendências empresariais do concelho de Alcobça. Julgamos, com esta investigação, ter conseguido uma avaliação estratégica do tecido empresarial da região e ter facultado às empresas, orientações essenciais para compreenderem as principais mudanças ocorridas em 2006-2007 e, nesse sentido, reagirem à crise de modo eficiente e sustentado.

Palavras – Chave: Crise, Tendências Empresariais, Métodos BIPLLOT, CHAID

ABSTRACT

The impact of the global crisis and the phenomenon of globalization has been very significant in the Portuguese Market, and particularly in the areas of the country that are characterized by a high concentration of companies linked to ceramic, footwear or textiles. Studying the business trends in these regions may be a way to support entrepreneurs in effective decision making, in order to respond to the problems they face nowadays. This study aims to draw reliable guide lines to entrepreneurs in the region, so they are able to make decisions on which sector they should choose, has also the strategies to be followed to achieve success. In order to analyze the trend of the business in the center region, we considered about 1451 companies within Alcobaça. Turnover, net profit and Operationally, the antiquity and Code of Economic Activity in the periods from 2006 to 2007, were the variables that enabled to identify three main areas of analysis: Extent, Antiquity and Performance. The application of the BIPLLOT methodology and the algorithm CHAID allowed to detect the trend of the business in Alcobaça. We intend, with this analysis, to obtain a strategic assessment of the business trend in this region, providing essential guidelines for major understanding on the key changes within the sectors, empowering them to overcome the crisis (at the sectorial level) in an efficient and sustained way.

Key-Words: BIPLLOT methods, CHAID

Capítulo 1

INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS

1.1 JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO: o argumento histórico

“A crise consiste precisamente no facto de que o velho está a morrer e o novo ainda não pode nascer”.
Antonio Gramsci (2009)

A crise é um estado que implica a mudança.

O século XX caracterizou-se como um período de grandes mudanças que justificam tudo o que somos actualmente. Estas mudanças foram, essencialmente, de forma directa ou indirecta, ao nível económico e tecnológico. De referir que na época sentiam-se ainda os reflexos da Revolução Industrial - o grande impulso herdado do século XIX (Rémond, 1993).

Duas grandes guerras marcaram indelévelmente o século XX. Entre vários autores, Hobsbawm, E. (1996) e Nolte, E. (1987) afirmam que as grandes revoluções ocorrem depois de grandes crises e foi, de facto, o que se confirmou. A crise mais emblemática deste período decorreu da I Guerra Mundial, com as economias bastante fragilizadas, dando origem à crise de 1929 - a Grande Depressão.

Esta última causou o famoso “Boom” dos anos 30, que, por sua vez, deu origem ao profundo colapso do sistema económico. Para a resolução desta crise e de acordo Galbraith, J., K. (1997), foram surgindo novas ideias, alimentadas por diferentes forças políticas de ideologias opostas, que provocaram conflitos e divergências por todo o mundo, já de si totalmente fragilizado. Foi a súmula destes factores que levou ao deflagrar da II Guerra Mundial.

Aquando do fim da II Guerra, todos os países industrializados, com excepção dos Estados Unidos da América e da União Soviética encontravam-se destruídos pelo flagelo provocado. No entanto, estas duas potências recuperaram mais rapidamente do que os restantes países da devastação global que estes enfrentavam, transformando-se em super-potências. A intensa competição e o acumular de tensões entre ambas despoletou a chamada Guerra Fria, que mais tarde culminaria com a “Cortina de Ferro”, como Churchill mencionou em 1946, referindo-se ao avanço soviético a leste (Rémond, 1993).

Assistiu-se, pois à consolidação de um mundo bipolar. De um lado, um bloco liderado pelos Estados Unidos da América, politicamente adepto da democracia liberal, pluripartidária e economicamente defensor do modelo capitalista (assente na livre iniciativa e na livre concorrência). Do outro lado, o bloco liderado pela União Soviética, defensora do regime socialista, cujo modelo económico assentava nos princípios da colectivização e planificação estatal da economia (Hobsbawm, E., 1996).

Não obstante, no decorrer dos 25/30 anos seguintes à guerra, os países europeus restabeleceram-se e viveram uma excepcional recuperação económica. Este desenvolvimento económico, aliado ao pleno emprego e bons salários, originou a sociedade de consumo, na qual as populações foram incitadas a comprar um número crescente de bens que ultrapassam a satisfação das suas necessidades básicas (Silva, F., 2004).

O início dos anos 80, marca o início de um período nefasto na União Soviética que conduziu, em 1985, à necessidade de um processo de reestruturação económica – a *perestroika*¹ e a uma política de transparência - o *glasnot*². Para além da reconversão económica e abertura democrática, a União Soviética pretendia também uma aproximação ao mundo ocidental, no que dizia respeito ao desarmamento, de forma a contribuir para um clima internacional mais estável (Sebestyen, V., 2009).

A transição para a economia de mercado³ mostrou-se difícil e teve um impacto muito negativo: muitas empresas faliram, em face do fim da economia planificada e dos subsídios estatais, contribuindo para o desemprego; a continuada escassez dos bens de consumo, a par da liberalização dos preços, estimulou uma inflação galopante não acompanhada por subida de salários (Rémond, 1993).

À semelhança, os países de Leste viveram também, de forma dolorosa, a transição para a economia de mercado. Privados dos importantes subsídios que recebiam da União Soviética, sofreram uma brusca regressão económica⁴.

Profundamente desigualitário, o mundo concentrou a sua força em 3 pólos de intenso desenvolvimento: os Estados Unidos, a União Europeia e a região da Ásia-Pacífico.

¹Descentralização da economia, através da adaptação da economia planificada a uma economia de mercado, onde passa a ser reconhecida a livre iniciativa e a livre concorrência.

² Onde foi reconhecida a liberdade de expressão, tendo sido abolidas a censura e as perseguições políticas, visando a participação mais activa dos cidadãos na vida política.

³ É um sistema económico onde o Estado tem um papel de regulador e em que o poder de iniciativa está nas mãos de privados, pelo que o preço é definido pelo próprio mercado. Trata-se de uma opção económica que se opõe aos sistemas comunistas de economia planificada pelo Estado.

⁴ De acordo com o Banco Mundial, a pobreza espalhou-se e cresceu a um ritmo mais acelerado do que em qualquer lugar do mundo. A percentagem de pobres elevou-se de 2% para 21% da população total. O caos económico instalou-se e agravaram-se as desigualdades sociais.

Com o colapso do Bloco Soviético, os Estados Unidos da América passaram a reunir todas as condições para se afirmarem como superpotência mundial. A sua hegemonia sobre o resto do mundo alicerçou-se numa incontestada capacidade militar, numa próspera situação económica e num dinamismo científico e tecnológicos incomparáveis (Sebestyen, V., 2009).

Os Estados Unidos da América afirmaram-se como os maiores exportadores, devido ao dinamismo das suas empresas, mas o sector primário não foi, porém, abandonado, em resultado da elevada produtividade, tendo-se mantidos como os maiores exportadores de produtos agrícolas.

A sua indústria também revelou grande dinamismo, tendo como consequência a liderança assumida nos sectores de produção de automóveis, têxteis sintéticos, produtos farmacêuticos, entre outros.

Durante a presidência de Bill Clinton, tornou-se uma das prioridades o desenvolvimento do sector comercial, procurando-se estimular as relações económicas com a região do Sudoeste Asiático (APEC) e a livre circulação de capitais e mercadorias entre os Estados Unidos da América, Canadá e México (NAFTA).

Finalmente, a hegemonia dos Estados Unidos da América resultou também da sua capacidade de inovar, reflexo do progresso científico-tecnológico que evidenciou. De facto, são uns dos que mais investem na investigação científica, tendo desenvolvido os denominados tecnopólos (parques tecnológicos, empresas ligadas à tecnologia). De salientar que o sector terciário ocupa um enorme peso na economia americana (cerca de 75 %) (Leandro Karnal, L.; Estevam Fernandes, L.; Vinícius de Moraes, M.; Purdy, S., 2007).

Por outro lado, desde a sua criação em 1957, que a União Europeia (à data, CEE) tem vindo a consolidar-se quer pela integração de novos estados-membros, quer pelo aprofundamento do seu projecto económico e político⁵.

O principal objectivo da CEE era a união aduaneira, concretizada em 1968. No início dos anos 80 vigorava a Europa dos 9, porém, o projecto europeu encontrava-se estagnado.

Decidido a relançar o projecto europeu, Jacques Delors em 1986, concentrou-se na renovação da CEE⁶. Foi instituída a cidadania europeia e definiu-se o objectivo da adopção da moeda única. A 1 de Janeiro de 1999, onze países inauguram oficialmente o euro que, completou a integração das economias europeias e que entrou em vigor em 2002 e completou a integração das economias europeias (Oliveira, C., 2007, e Pérez-Bustamante, 2004).

Porém, de acordo com o mesmo autor, têm sido alguns os obstáculos à criação de uma Europa política, designadamente:

a)- alguns países não se identificam totalmente o projecto europeu sendo que muitos resistem às medidas que implicam a perda da soberania nacional;

⁵ Assim, integraram-na:

- a)- Em 1957 – Itália, França, Alemanha (R.F.A. – República Federal Alemã), Bélgica, Holanda e Luxemburgo;
- b)- Nos anos 70 – Inglaterra, Irlanda e Dinamarca (1973) – Europa dos 9;
- c)- Nos anos 80 – Grécia (1981), Portugal e Espanha (1986) – Europa dos 12;
- d)- Nos anos 90 – Áustria, Suécia, Finlândia (1995) – Europa dos 15;
- e)- Em 2004 entraram os Países Bálticos: Chipre, República Checa, Eslovénia, Eslováquia, Hungria, Polónia, Letónia, Lituânia, Malta (Europa dos 25);
- f)- Recentemente, em 2007, entraram a Bulgária e a Roménia (Europa dos 27).

⁶ a)- Em 1986 foi assinado o Acto Único Europeu, que previa o estabelecimento de um mercado único, onde, para além de mercadorias, circulassem livremente pessoas, capitais e serviços;

b)- Em 1992 celebrou-se o Tratado da União Europeia (Tratado de Maastricht) que estabelece uma União Europeia (UE), fundada em três pilares: o comunitário, de cariz económico e, de longe, o mais desenvolvido; o da política externa e da segurança comum (PESC) e o da cooperação nos domínios da justiça e dos assuntos internos.

b)- a integração de mais países não tem favorecido a criação de uma Europa mais unida e,

c)- a incapacidade da União Europeia em resolver questões tais como o desemprego, etc.

Segundo, Forsberg, A., (2000) que se debateu sobre este tema - o milagre japonês dos anos 50 e 60, que deu início a um processo de desenvolvimento económico que iria, nas décadas seguintes, contagiar outros países asiáticos. Com efeito, o sucesso do Japão serviu de incentivo e de modelo ao desenvolvimento dos “quatro dragões” (Hong Kong, Singapura, Coreia do Sul e Taiwan). Os “quatro dragões” compensaram a escassez de recursos naturais com o esforço de uma mão-de-obra barata e abundante. O apoio do Estado também fulcral graças ao intensivo investimento no ensino, na busca da qualificação profissional da população.

A aposta nas políticas proteccionistas com vista a atrair os capitais estrangeiros favoreceu igualmente a exportação de bens de consumo. Isto aconteceu porque apesar das medidas proteccionistas, estes países permitiram que capitais externos pudessem ser aplicados nos diversos sectores produtivos destes países, ou seja, estas medidas funcionaram como um pólo de atracção ao investimento estrangeiro.

Em resultado, estes países conseguiram produzir, a preços imbatíveis, produtos de consumo corrente que invadiram os mercados ocidentais, promovendo sectores como o da indústria automóvel, construção naval, etc..

Quando a crise afectou a economia mundial na década de 70, o Japão e os “quatro dragões” iniciaram um processo de cooperação económica com os membros da ASEAN que agrupava a Tailândia, Indonésia, Filipinas e Malásia. O desenvolvimento

destes países resultou das necessidades de matérias-primas, recursos energéticos e bens alimentares que estes tinham e de que eram importantes importadores. Por exemplo, o Japão e os “quatro dragões” exportavam bens manufacturados e tecnologia em troca dos bens e matérias-primas que careciam. Este intercâmbio deu origem a uma nova etapa de crescimento, mais integrado, do pólo económico da Ásia Pacífico. O crescimento teve, no entanto, graves custos ecológicos e sociais: a Ásia tornou-se a região mais poluída do Mundo e a sua mão-de-obra permaneceu, maioritariamente, pobre e explorada.

O despertar da China - o Dragão Adormecido - para o processo de modernização e de abertura à economia de mercado teve início no final da década de 70 com grandes reformas económicas, lançando as bases do seu desenvolvimento agrícola, industrial e técnico. Seguindo uma política pragmática, e de acordo com Oliveira, C., T., (2003), a China foi dividida em 2 áreas geográficas distintas:

a)- o interior, essencialmente rural, que permaneceria resguardado da influência externa e,

b)- o litoral que se abriria ao capital estrangeiro, integrando-se plenamente no mercado internacional. O sistema agrário foi reestruturado.

Entre 1979 e 1983, as terras foram descolectivizadas e entregues aos camponeses, facultando-lhes a possibilidade de comercializar os seus produtos num comércio livre.

Assim, a produção agrícola chinesa cresceu 50% em apenas 5 anos. O sector industrial foi altamente modificado em favor da exportação. Em 1980, as cidades

de Shenzhen, Zuhai, Shantou e Xiamen, passaram a ser “Zonas Económicas Especiais”, extremamente favoráveis ao negócio pelo facto do investimento estatal ali estar concentrado. E, assim, ao longo das últimas duas décadas, a China apresentou uma actividade económica intensa, acumulando resultados positivos e conquistando gradativamente posições político-económicas antes limitadas aos países do G7⁷.

É, pois, possível presenciar, através desta sinopse, um conjunto de factos históricos cronologicamente fundamentados em aspectos económicos, sociais e políticos que nos transportaram, independentemente das inconstâncias próprias das crises, para um processo mundial de aprofundamento da integração económica, social, cultural e política.

Com efeito, desde a Grande Depressão de 1929 até ao despertar do “Dragão Adormecido” no final da década de 70, passando pelo período da Guerra Fria, o colapso do Bloco Soviético, a hegemonia americana, a criação da União Europeia, o milagre japonês e o surgimento dos “quatro dragões”, que se tem presenciado a dinâmica do capitalismo para formar uma “aldeia global”, conceito criado por McLuchan, M., (1964), que permite maiores mercados para os países “centrais” ou desenvolvidos, cujos mercados internos já se encontram saturados.

Este fenómeno é designado por globalização.

⁷ É um grupo internacional que reúne os sete países mais industrializados e desenvolvidos economicamente do mundo, mais a Rússia. Todos os países se dizem nações democráticas: Estados Unidos da América, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e o Canadá (antigo G7), mais a Rússia, esta última não participando de todas as reuniões do grupo. Durante as reuniões, os dirigentes máximos de cada Estado membro discutem questões de alcance internacional.

A globalização contribuiu para que a crise de 2008-2009 tomasse proporções mundiais por meio das interligações entre as nações. Trouxe consigo uma série de tecnologias, que proporcionaram maior agilidade nos trâmites financeiros internacionais, fomentou uma maior interação entre as pessoas e um fluxo mais rápido e eficiente de informação, permitindo uma maior capacidade de realizar transacções em tempo real e movimentar um fluxo gigantesco de dinheiro muitas vezes sem nenhuma regulação, de um país para outro, directa ou indirectamente (Alves da Rocha, M., 2009).

1.2 JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO: o argumento técnico

“A deterioração da conjuntura económica mundial está a prejudicar a recuperação de Portugal, mas os problemas fundamentais que condicionam a economia portuguesa são de raiz interna: amplos défices da balança corrente e orçamental; nível elevado da dívida das famílias, das empresas e do sector público; e um significativo hiato em matéria de competitividade. Portugal tem estado a viver acima das suas possibilidades desde há muitos anos, obtendo financiamento do resto do mundo através do sistema bancário, aumentando o endividamento externo. Porém, embora a participação na União Económica e Monetária altere a natureza da restrição externa, não a elimina: a acumulação de um passivo externo líquido não pode continuar indefinidamente”.

Conclusões Preliminares da
Missão do Fundo Monetário Internacional
14 de Julho de 2008

No início do século XXI, quando tudo parecia aparentemente calmo, começaram a surgir graves problemas financeiros à escala internacional. De forma a não se repetir a tragédia económico-financeira de 1929, o Banco Central Europeu – *“the Big Bank”* com o intuito de estimular cada país passou a desenvolver instrumentos que impedissem o desabamento das economias. No entanto, conforme Braga, J. C. (2007), este não foi suficientemente eficaz para impedir a contaminação da *performance* produtiva da economia global.

Com efeito, desde o fim do século XIX até à Grande Depressão dos anos 30, forma registadas grandes desvalorizações ao nível do património privado, tal como quebras generalizadas de empresas bancárias, industriais e comerciais. Pressentia-se o início de uma nova fase de crescimento, pilotada pelos empreendedores e pelos capitais sobreviventes à eminente concorrência dos tempos difíceis (Rémond, 1993).

Com a grave crise dos anos 30, tornou-se evidente que acontecimentos deste tipo poderiam ser evitados com a actuação de um Banco Central, e foi graças à intervenção destes, que se evitaram grandes crises e recessões (Cooper, G., 2009).

Na realidade, quer as repercussões impulsionadoras da crise dos anos 30, quer o capitalismo posterior à segunda Guerra Mundial ou mesmo os ideais do Projecto Europeu, tenderam a dissipar-se com o factor globalização, disseminador dos factores económico-financeiros à escala mundial.

Desde meados da década de 70 que o sistema mundial do capital sofre de uma elevada instabilidade sistemática, vinculada pela questão do financiamento da riqueza como resposta à crise da superprodução (Hobsbawm, E., 1996).

Efectivamente, nas últimas décadas, cada vez que a expansão do crédito entrou em crise as autoridades financeiras agiram injectando liquidez no sistema financeiro e adoptando medidas para estimular a economia. Isso criou um sistema de “incentivos assimétricos”, conhecido nos Estados Unidos da América como *moral hazard*, que encorajava uma expansão de crédito cada vez maior (Reis, R., 2007).

Soros, G., (2008) referiu “... *o sistema foi tão bem sucedido que as pessoas passaram a acreditar naquilo que o então presidente Ronald Reagan chamava da "magia dos mercados livres" e que eu chamo de fundamentalismo de mercado livre. Os fundamentalistas do mercado livre acreditam que os mercados tendem a um equilíbrio natural e que os interesses de uma sociedade serão alcançados se cada indivíduo puder procurar livremente os seus próprios interesses. Essa é uma concepção obviamente errónea porque foi a intervenção nos mercados e não a acção livre dos mercados, que evitou que os sistemas financeiros entrassem em colapso. Não obstante, o fundamentalismo do mercado livre emergiu como a ideologia económica dominante na*

década de 80, quando os mercados financeiros começaram a ser globalizados, e os Estados Unidos da América passaram a ter um deficit de conta-corrente".

A globalização permitiu aos Estados Unidos da América “sugar” a poupança mundial, e consumir muito mais do que produzia, tendo seu déficit em conta-corrente atingido 6,2% do PIB em 2006. Os mercados financeiros “empurravam” os consumidores a criar empréstimos, criando cada vez mais, não só, instrumentos sofisticados, como condições favoráveis ao endividamento.

As autoridades financeiras colaboravam e incentivavam este processo, intervindo - para injectar liquidez - cada vez que o sistema financeiro global manifestasse algum risco.

A partir de 1980 os mercados financeiros mundiais começaram a ser desregulamentados, tendo a supervisão governamental sido progressivamente menor, até que, virtualmente inexistente.

A super expansão - o *super-boom* - saiu da norma quando os instrumentos financeiros se tornaram de tal forma complexos que as autoridades financeiras governamentais se tornaram tecnicamente incapazes de avaliar os riscos e passaram a utilizar os sistemas de gestão de riscos da própria banca privada.

Do mesmo modo, as agências de análise de crédito internacionais baseavam-se nas informações fornecidas pelos próprios criadores de instrumentos sintéticos; nas vésperas da quebra da *Fannie Mae*⁸, essas agências ainda classificavam os derivados de

⁸ *Federal National Mortgage Association*, conhecida como *Fannie Mae* (criação fonética, a partir da sigla da empresa, que permite identificá-la mais facilmente), era uma empresa de capital aberto, garantida pelo governo dos Estados Unidos da América, autorizada a conceder e garantir empréstimos. *Fannie Mae* era líder do mercado secundário de hipotecas do país, o qual se destina a dar liquidez aos geradores de hipotecas, de modo que as empresas de poupança, empréstimos e hipotecas, bem como os bancos comerciais e agentes financeiros públicos do sector imobiliário possam financiar os compradores de casa própria.

empréstimos *subprime*⁹ de risco elevado, o que segundo Soros, G., (2008), "... *foi uma chocante abdicação de responsabilidade*".

A crise do *subprime* desencadeada em 2006, a partir da quebra de instituições de crédito dos Estados Unidos da América, que concediam empréstimos hipotecários de alto risco, de acordo com o que afirma Soros, G., (2008), arrastou vários bancos para uma situação de insolvência que se repercutiu fortemente nas bolsas de valores de todo o mundo. A crise foi revelada ao público a partir de Fevereiro de 2007, culminando em 2008-2009. A partir do dia 18 de Julho de 2007, a crise do crédito hipotecário provocou uma crise de confiança geral no sistema financeiro e falta de liquidez bancária.

O problema iniciado com as hipotecas *subprime* colocou em perigo as empresas municipais de seguros e resseguros e ameaçou arrasar o mercado de *swaps*¹⁰ e assim, as obrigações dos bancos de investimentos tornaram-se passivo (Reis, R., 2007).

⁹ Em sentido amplo, *subprime* (do inglês *subprime loan* ou *subprime mortgage*) é um crédito de risco, concedido a um tomador que não oferece garantias suficientes para beneficiar da taxa de juro mais vantajosa (*prime rate*). Em sentido mais restrito, o termo é empregue para designar uma forma de crédito hipotecário (*mortgage*) para o sector imobiliário, surgida nos Estados Unidos da América e destinada aos tomadores de empréstimos que representam maior risco. Esse crédito imobiliário tem como garantia a residência do tomador e muitas vezes era acoplado à emissão de cartões de crédito ou a aluguer de carros. O termo é derivado de *prime lending rate* - a taxa de juros contratada com os tomadores mais confiáveis. Assim, *prime lending* designa o crédito concedido aos tomadores confiáveis e *subprime lending* refere-se ao crédito dado àqueles tomadores que apresentam maior risco de incumprimento. A diferença entre as duas taxas - *subprime lending rate* e *prime lending rate* - corresponde à remuneração do risco adicional envolvido no empréstimo dado a quem oferece garantias insuficientes. Por outro lado, numerosos créditos são concedidos a taxas variáveis. No caso dos créditos *subprime*, a taxa inicial pode ser atraente (*teaser rate*), ou seja, inferior à taxa fixa de um empréstimo normal. Para os credores, os empréstimos *subprime* eram considerados como individualmente arriscados - mas, colectivamente, seguros e rentáveis. A estimativa de rentabilidade baseava-se numa hipótese de alta regular do preço dos imóveis, o que vinha acontecendo nos Estados Unidos da América, desde 1945. Assim, se um devedor se tornasse incumpridor, era sempre possível revender a propriedade com lucro.

¹⁰ *Swaps* são operações de troca de posições entre investidores de risco por rentabilidade. São produtos derivados assentes em contratos que podem ser de moeda, activos financeiros ou *commodities*. Estes *swaps* podem ser usados para protecção ou simplesmente como investimento especulativo como foi o caso também na crise de 2008-2009. No *swap* as partes comprometem-se a pagar a oscilação de uma taxa de juro ou do valor do activo que lhe esteja associado.

Os *hedge-funds*¹¹, criados por serem supostamente neutros, em relação aos mercados, não se provaram como tal, e tiveram que ser resgatados.

O mercado de *commercial-papers*¹² paralisou-se e os instrumentos especialmente criados pelos bancos para tirar as hipotecas dos seus balanços já não conseguiam encontrar fontes externas de financiamento. O golpe final veio quando o mercado de empréstimos interbancário - o núcleo do sistema financeiro – paralisou. Os Bancos Centrais de todos os países desenvolvidos viram-se obrigados a injectar rapidamente, nos sistemas financeiros mundiais, um volume de recursos nunca antes visto e a ampliar créditos para uma variedade de papéis financeiros, e tipo de instituições, jamais ajudadas no passado. Até mesmo os bancos que não trabalhavam com os chamados "créditos podres" foram atingidos (Reis, R., 2007).

A título de exemplo, o banco britânico Northern Rock, por exemplo, adoptou uma estratégia arriscada - tomar dinheiro emprestado a curto prazo (a cada três meses) às instituições financeiras para emprestá-lo, a longo prazo (em média, vinte anos), aos compradores de imóveis. Repentinamente, as instituições financeiras deixaram de emprestar dinheiro ao Northern Rock, que, no início de 2007, acabou por se tornar o primeiro banco britânico desde 1860 a receber uma intervenção governamental.

¹¹ Fundo de cobertura (em inglês *Hedge Fund*) é a denominação dada a formas de investimento alternativas. Deve-se esse conceito a Alfred Winslow Jones (1949), o primeiro a combinar investimentos de curto e longo prazo com o fim de garantir uma cobertura da carteira frente a movimentos do mercado. Dado o alto nível de risco, os gerentes de Fundos Livres investem directamente nos mesmos, aumentando deste modo a sua credibilidade. Em 2008, 8000 fundos operaram no mundo, gerando por volta de 1300 biliões de US dólares.

¹² Os *commercial papers* são títulos de dívida emitidos por empresas. São mais indicados para investidores interessados em aplicações de curto prazo. O seu prazo mínimo de aplicação é 30 dias e o máximo de 360 dias. As empresas utilizam este recurso para financiar actividades de curto prazo e necessidades de capital, por exemplo. A rentabilidade é definida pelos juros pagos pela empresa ao investidor, podendo ser pré-fixados ou pós-fixados, com um indexador definido no contrato.

Na sequência, temendo que a crise tocasse a esfera da economia real, os Bancos Centrais foram conduzidos a injectar liquidez no mercado interbancário, para evitar o efeito dominó, com a quebra de bancos, em cadeia, e a mundialização da crise.

Segundo o FMI, em 7 de Outubro de 2008, as perdas decorrentes de hipotecas do mercado imobiliário *subprime*, já realizadas, contabilizavam 1,4 trilião de dólares e o valor total dos créditos *subprime* ainda em risco elevava-se a 12,3 triliões, o que corresponde a 89% do PIB do Estados Unidos da América.

Tudo começou em 2001, com o furo da “bolha da Internet”¹³.

Para proteger os investidores, Greenspan, A., em 2001, presidente da Reserva Federal Americana, decidiu orientar os investimentos para o sector imobiliário.

Adoptando uma política de taxas de juro muito baixas e de redução das despesas financeiras, induziu os intermediários financeiros e imobiliários a incitar uma clientela cada vez maior a investir em imóveis, principalmente através da *Fannie Mae* e da *Freddie Mac*¹⁴ que já vinham crescendo desde que diferentes governos e políticos dos Estados Unidos da América as usaram para financiar casas aos mais pobres. O governo americano garantia os investimentos feitos por estas duas empresas.

¹³ A “bolha da Internet” ou “bolha das empresas ponto com” foi uma bolha especulativa criada no final da década de 1990, caracterizada por uma forte alta das acções das novas empresas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) baseadas na Internet. Essas empresas eram também chamadas “ponto com” ou “dot com”, devido ao domínio de topo “.com” constante do endereço de muitas delas na rede mundial de computadores. No auge da especulação, o índice da bolsa electrónica de Nova York, o *Nasdaq*, chegou a alcançar mais de 5000 pontos, precipitando-se pouco tempo depois. Considera-se que o auge da bolha tenha ocorrido em 10 de Março de 2000. Ao longo de 2000, a “bolha da Internet” esvaziou-se rapidamente e, no início de 2001, muitas empresas “ponto com” já estavam em processo de venda, fusão, redução ou simplesmente faliram e desapareceram.

¹⁴ *Federal Home Loan Mortgage Corporation*, conhecida como *Freddie Mac*, é uma empresa garantida pelo governo dos Estados Unidos da América, autorizada a fornecer empréstimos e garantias. Foi criada em 1970 para expandir o mercado secundário de hipotecas no país. O seu apelido *Freddie Mac* é uma criação fonética, feita a partir da sigla da empresa.

Bancos de vários países do mundo, atraídos pelas garantias governamentais, acabaram por emprestar dinheiro a imobiliárias através da *Fannie Mae* e da *Freddie Mac* que estavam autorizadas a captar empréstimos em qualquer lugar do mundo.

Foi assim criado o sistema das hipotecas *subprimes*, empréstimos hipotecários de alto risco e de taxa variável concedidos às famílias "frágeis", ou seja, para os clientes apelidados de "ninjas", do acrónimo sem rendimento, sem emprego e sem património.

Na realidade, eram financiamentos de casas, muitas vezes conjugados com a emissão de cartões de crédito, concedidos a famílias que os bancos sabiam de antemão não terem rendimento familiar suficiente.

Num passo seguinte, os bancos que criaram essas hipotecas, criaram derivados negociáveis no mercado financeiro, instrumentos sofisticados para transformá-las em títulos livremente negociáveis, que passaram a ser vendidos para outros bancos, instituições financeiras, companhias de seguros e fundos de pensões por todo o mundo.

E, por razões desconhecidas, as agências mundiais de crédito deram a chancela de AAA¹⁵ - a mais alta - a esses títulos.

Quando a Reserva Federal americana, em 2005, aumentou a taxa de juros para tentar reduzir a inflação, desregulou-se a "máquina" o preço dos imóveis caiu, tornando impossível o seu refinanciamento para os clientes "ninja", que se tornaram incumpridores, e os títulos derivados tornaram-se impossíveis de ser negociados, a qualquer preço, o que desencadeou um efeito dominó, fazendo balançar o sistema bancário internacional, a partir de Agosto de 2007.

¹⁵ AAA - chancela máxima - normalmente atribuída a títulos tão sólidos quanto os do Tesouro dos Estados Unidos da América. Com essa benevolente classificação de risco, tanto os investidores, como os fundos de investimento e os bancos passaram a disputar a aquisição desses títulos, e esses títulos passaram a servir como garantia para a tomada de novos empréstimos bilionários, alavancados na base de 20 para 1.

A título de resumo, a crise económica de 2008-2009 foi um desdobramento da crise financeira internacional, precipitada pela falência do tradicional banco de investimento americano *Lehman Brothers*, fundado em 1850. Por efeito dominó, outras grandes instituições financeiras quebraram, no processo também conhecido como "crise dos *subprimes*". A falência do *Lehman Brothers* foi seguida, no espaço de poucos dias, pela falência técnica da maior empresa seguradora dos Estados Unidos da América, a *American International Group* (AIG). O governo norte-americano, que se recusara a oferecer garantias para que o banco inglês *Barclays* adquirisse o controle do *Lehman Brothers*, alarmado com o efeito sistémico que a falência dessa tradicional e poderosa instituição financeira - abandonada às "soluções de mercado" - provocou nos mercados financeiros mundiais, resolveu, em vinte e quatro horas, injectar oitenta e cinco biliões de dólares de dinheiro público na AIG, para salvar as suas operações.

Mas, em poucas semanas, a crise norte-americana já atravessava o Atlântico: a Islândia nacionalizou o segundo maior banco do país, que passava por sérias dificuldades.

As mais importantes instituições financeiras do mundo, *Citigroup* e *Merrill Lynch*, nos Estados Unidos da América; *Northern Rock*, no Reino Unido; *Swiss Re* e UBS, na Suíça; *Société Générale*, em França declararam perdas colossais, o que agravou ainda mais o clima de desconfiança, que se generalizou.

Para evitar o colapso, o governo norte-americano re-nacionalizou as agências de crédito imobiliário *Fannie Mae* e *Freddie Mac*, privatizadas em 1968, que estão agora sob o controle do governo por tempo indeterminado (Sommerville, G., 2008).

Em Outubro de 2008, a Alemanha, a França, a Áustria, os Países Baixos e a Itália anunciaram pacotes que totalizam 1,17 trilião de euros em ajuda aos seus

sistemas financeiros. O PIB da Zona do Euro teve uma queda de 1,5% no quarto trimestre de 2008 (Pinto, A.; Vidal, F., 2010).

Em suma, ocorreu a maior contracção da história da economia da Zona Euro.

E foi o que aconteceu nesta última crise, cujas consequências ainda perduram.

Por último e a propósito do seu impacto em Portugal, o Prefácio do Presidente da República, no livro de intervenções “Roteiros III - 2008-2009”, dizia o seguinte: “... desde muito cedo que se tornou óbvio para mim que uma crise do sistema financeiro internacional de tal dimensão não poderia deixar de vir a ter consequências muito negativas sobre os níveis de produção, o emprego e as condições de vida das famílias. Bastava ter presente a função vital que, numa economia de mercado, cabe ao sistema financeiro: facilitar os pagamentos e intermediar a utilização da poupança, captando-a junto dos aforradores, sob a forma de depósitos e outros instrumentos, e canalizando-a para os investidores, sob a forma de empréstimos. É por isso que uma perturbação grave no funcionamento do sistema financeiro dificulta, ou impede mesmo, o crescimento da economia. A segunda razão por que não me surpreenderam excessivamente os efeitos da crise financeira internacional em Portugal reside no facto de a mesma ter chegado quando a economia portuguesa ainda apresentava vulnerabilidades estruturais sérias, conhecidas, de resto, da generalidade dos economistas atentos da realidade do País”.

Não obstante, o Exmo. Senhor Presidente da República, Professor Aníbal Cavaco Silva (2006), refere ainda, no mesmo texto, que “... só conhecendo a verdade da situação económica do País e dispondo de informação correcta podem as pessoas tomar decisões certas e ponderadas, que protejam o seu futuro e o dos seus filhos”.

Até à data ainda não foi realizado nenhum estudo, ao nível regional, para “retratar” o impacto desta crise económica e financeira e as tendências empresariais manifestadas sectorialmente, de modo a providenciar de forma correcta, aos empresários, a informação necessária para uma tomada de decisão certa e ponderada.

1.3 OS OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

“Quando escrito em chinês a palavra crise compõe-se de dois caracteres: um representa perigo e o outro representa oportunidade”.
John F. Kennedy (1962)

A finalidade desta investigação consiste em avaliar o peso de cada sector de actividade empresarial (CAE) por freguesia do concelho de Alcobaça, de acordo com quatro variáveis (Antiguidade, Volume de Negócios, Resultado Líquido e Número de Empregados), reportadas aos anos de 2006 e 2007. Esta comparação temporal torna-se essencial para este estudo ao permitir analisar o direccionamento empresarial, entre o ano em que se prenunciou a crise económica e financeira e o ano em que já se verificam implicações da mesma.

Pretendemos, assim, identificar o impacto da crise na estrutura empresarial do concelho de Alcobaça, nas 18 freguesias que o constituem, de modo a fornecer directrizes estratégicas aos empresários da região para que possam reagir positivamente à crise.

Para isso, estabeleceram-se os seguintes cinco objectivos:

1º. Tipificar as características da região e determinar o peso de cada sector empresarial, por freguesia;

2º. Chamar a atenção dos empresários para as oportunidades, que sempre existiram em tempo de crise, principalmente nos sectores mais vocacionados para a exportação;

3º. Definir, estratégias credíveis adaptadas à realidade regional e de fácil entendimento para os empresários;

4º. Determinar quais os sectores que estão em desuso e traçar planos de acção para que os empresários possam reagir à crise;

5º. Dotar os poderes públicos regionais de informação detalhada para que tenham presente a situação em que se pretende que o País se encontre quando a crise económico-financeira internacional estiver ultrapassada, de modo a que as possibilidades de desenvolvimento futuro não fiquem comprometidas.

1.4 O GUIÃO DA INVESTIGAÇÃO

No **Capítulo 2**, Revisão da Literatura, procuramos: a)- assinalar as principais características das crises mais marcantes do século XX e XXI, o respectivo enquadramento histórico e as suas consequências económicas; b)- enunciar os principais conceitos de estratégia empresarial necessários á elaboração de um potencial plano de acção adaptado ao Concelho de Alcobaça e, por último, c)- descrever a estrutura empresarial do Concelho de Alcobaça. No **Capítulo 3** procedemos à revisão das metodologias sugeridas para o desenvolvimento do estudo. No **Capítulo 4** apresentamos os resultados que servem de suporte aos modelos seleccionados. No **Capítulo 5**, são discutidos os resultados obtidos de forma a facilitar uma avaliação das estratégias mais viáveis para o concelho de Alcobaça. E, por último, concretizamos no **Capítulo 6** as conclusões, demonstrando o contributo desta investigação e sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A CRISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

“Tenho chamado a atenção dos empresários para a necessidade de aproveitarem as oportunidades que sempre existem em tempo de crise, para não adiarem os projectos de investimento que são claramente rentáveis, principalmente nos sectores vocacionados para a exportação, para que apostem na qualidade, na inovação, no desenvolvimento tecnológico e na qualificação dos recursos humanos, por forma a melhor enfrentarem a concorrência na economia global. É na produção de bens e serviços que concorrem com a produção estrangeira que se joga a capacidade competitiva do País e, conseqüentemente, a contenção do endividamento externo. Junto de responsáveis políticos e agentes económicos estrangeiros, tenho procurado evidenciar as potencialidades do País e contribuir para a melhoria da sua imagem no exterior.”

Prefácio do Presidente da República,
no livro de intervenções “Roteiros III - 2008-2009”

O termo crise financeira é aplicado a uma variedade de situações nas quais instituições ou activos financeiros se desvalorizam repentinamente. Deste modo, podemos acrescentar que as crises económicas advêm das crises financeiras. A crise de 2008-2009 apresenta, tal como todas as crises, causas profundas e factos detonadores.

A distinção entre causas profundas e factos detonadores, de acordo com Amaral, J., F., (2007), apesar de fluida, acaba por ser bastante útil. Isto, porque as causas profundas na grande maioria das vezes são detectáveis, permitindo antever a crise, ao invés, os factos detonadores são relativamente banais e acabam por dificultar a sua identificação, dando assim origem ao início da crise.

Podemos assim, comparar esta questão com os sismos, pois, estes, tal como as crises económicas, podem ser antevistos, mas não previstos, isto é, se entendermos uma antevisão como previsão, sem data marcada para a ocorrência do fenómeno.

Este tipo de situações ocorre predominantemente em sistemas muito complexos onde pequenas causas acabam por ter graves consequências. Assim, pelo facto de actuarem sobre interações múltiplas, num sistema de elevada complexidade, acabam por provocar tensões acumuladas.

Para “retratar” e analisar a crise actual, é essencial observarmos em primeiro lugar as causas profundas, que se podem desdobrar em dois grandes temas:

- a)- a crescente complexidade da economia mundial;
- b)- o acumular de tensões.

Somente após a análise das causas profundas é que abordaremos os detonadores, ou seja, o que desenvolveu o “sismo” que, desde 2007, afecta a economia mundial.

2.1.1 A crescente complexidade da economia mundial

Quando falamos da aceleração do processo de globalização, referimo-nos à crescente complexidade da economia mundial, subjacente à intensa interacção das economias do mundo.

Por outro lado, o âmbito da interacção acaba por se alargar, para além da interacção tradicional provocada pelo comércio mundial. De facto, surge com grande peso a interacção financeira, conforme defende Simon, H., (1981), o que conduziu a níveis históricos devido à combinação das decisões políticas.

Como foi referido no Capítulo anterior, a introdução da liberalização da circulação de capitais em diversos países e espaços desde os anos 80 e a grande

evolução ao nível tecnológico, permitiram a emissão de dados à distância e em tempo real.

2.1.2 O acumular de Tensões

O fim da II Guerra mundial permitiu o crescimento do comércio internacional e consequentemente a aceleração da produção mundial. De referir que os acordos realizados a partir de 1947, no âmbito do GATT, permitiram uma redução gradual das barreiras existentes ao comércio (Infante Mota, P., 2005).

Por outro lado, as movimentações ao nível da integração económica regional, que se iniciou na Europa pela CEE (1958) e a EFTA (1960), alargando-se por outras regiões do mundo, contribuíram determinadamente para a abertura de muitas economias ao comércio externo.

O principal impulso surgiu de dois factores importantes:

1. Os últimos acordos do GATT (1994), com a finalidade das negociações do chamado *Uruguay Round*, estabeleceram um calendário de liberalização praticamente total das trocas de mercadorias até ao ano de 2005, abrangendo, assim, grande parte das economias ao nível mundial. A efectivação deste acordo foi acompanhada pela Organização Mundial do Comércio, que em 1995 substituiu o GATT, e que acabou por permitir a liberalização efectiva das trocas da maior parte das mercadorias industriais;
2. A forte emergência de grandes países na economia internacional, como vimos anteriormente, por exemplo a China, a partir dos anos 80 e com maior intensidade nos anos 90, que até então estavam praticamente fechados ao

comércio internacional criou novos importantes parceiros económico-financeiros.

Tradicionalmente, segundo a teoria económica, as pequenas economias são tendencialmente mais abertas do que as grandes, uma vez que não conseguem ser por si só sustentáveis na sua totalidade. De forma a contradizer a situação, estas economias recorrem ao exterior, originando assim, o dito comércio internacional.

Verificaram-se grandes tensões sobre as economias mais desenvolvidas, que acabaram por se subdividir em principalmente em duas:

1) - A primeira surge com as deslocalizações das empresas para os países emergentes, que aproveitaram o custo de mão-de-obra mais baixo, tal como a inexistência de concorrência comercial, acabando por provocar uma desindustrialização muito acelerada nos países desenvolvidos, essencialmente nos sectores mais expostos à concorrência externa;

2) - A outra reflecte-se no facto de muitas das maiores economias ocidentais acumularem défices importantes nas respectivas balanças comerciais.

Estes desequilíbrios comerciais acumulam tensões, essencialmente financeiras.

Com efeito, a intensificação de capitais é uma causa profunda, das tensões registadas nos mercados financeiros e cambiais, devido à liberalização mundial do capital a partir de 1980, e na Europa a partir de 1990.

A evolução destes acontecimentos provocou um crescimento muito rápido do capital financeiro e, conseqüentemente, do capital especulativo. De facto, os montantes

envolvidos nos contratos de derivados ultrapassaram duas vezes o valor do PIB mundial em 2001 e seis vezes em 2007.

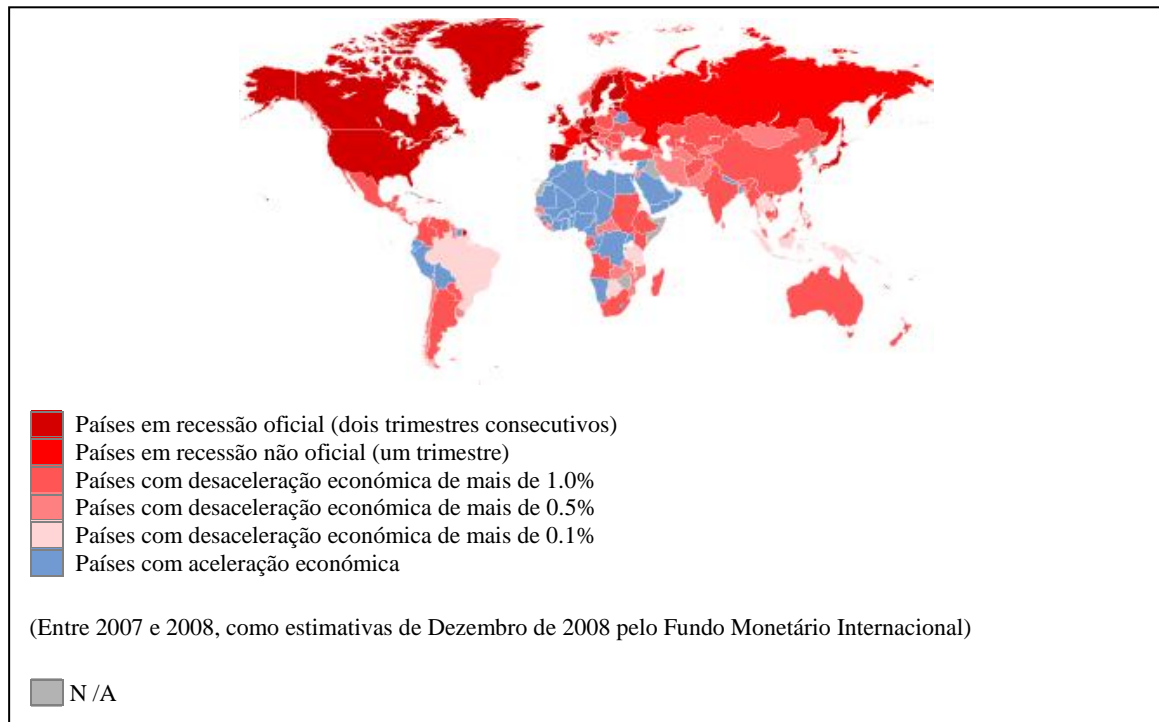
Para além do elevado custo dos movimentos de capitais, torna-se importante salientar dois factores:

1. A relação entre o financiamento dos défices externos dos países desenvolvidos e o com o facto destas importantes economias terem uma forte presença de capitais de países que registam saldos positivos no seu comércio;
2. O envelhecimento da população e o desenvolvimento dos regimes de capitalização da segurança social provocaram a necessidade de pagar pensões a um elevado número de participantes, fazendo com que os fundos de pensões tentassem obter rendibilidades imediatas e a qualquer custo, contribuindo assim para a especulação financeira.

Outra questão implícita no desequilíbrio cambial, diz respeito ao facto do dólar se encontrar sobrevalorizado e a moeda da China estar subvalorizada. Este tipo de desequilíbrios acaba por originar o desencadeamento de movimentos especulativos contras as moedas que estão sobrevalorizadas.

A instabilidade provocada por estes factores acaba por afectar negativamente o funcionamento da economia, reduzindo o seu crescimento (Figura 2.1).

Figura 2. 1 – A crise financeira mundial (2008-2009)



Fonte: FMI

2.1.3 O Detonador: a crise do *subprime*

Normalmente as depressões económicas são subsequentes à crise de crédito.

Tal como referido no capítulo anterior, a crise do *subprime* consistiu numa crise de crédito, onde as baixas taxas de juro e a concorrência desenfreada entre bancos, conduziram a um aumento significativo do crédito ao sector imobiliário, originando, assim, um aumento significativo dos preços no sector. Esta inflação acabou por criar uma “bolha” especulativa, segundo Brenner, R., (2006) e produziu essencialmente duas consequências:

1. Os bancos, com o desejo descontrolado de aumentar a sua quota de mercado, foram emprestando dinheiro, desenfreadamente, a famílias que não tinham capacidade de cumprir os pagamentos dos encargos;
2. Devido à "bolha" especulativa, o valor dos imóveis era excessivo, o que tornava previsíveis perdas muito elevadas para os bancos. Quando os preços começaram a descer e as hipotecas começaram a ser accionadas, por incumprimentos das famílias que tinham contraído crédito sem condições para o suportar, em meados de 2007 a "bolha" do mercado imobiliário rebentou.

Esta conjuntura provocou graves dificuldades financeiras, nomeadamente, incumprimentos sucessivos que atingiram valores astronómicos, o que, com efeito dominó, culminou na falência de inúmeras instituições financeiras, onde só alguns sobreviveram graças à intervenção estatal.

2.1.4 Procedimentos para Combater a Crise: as respostas da Política Económica

O emergir de uma crise deve ser tratado de forma rápida e eficiente para que esta não se estenda à economia real. Apontam-se normalmente duas medidas imediatas com esse fim:

a)- a redução da taxa de juro e,

b)- a injeção de liquidez no mercado para evitar a falência das instituições financeiras.

Ora, no respeitante à actual crise, a taxa de juro foi reduzida, mas apenas no fim de 2007 é que os principais bancos centrais injectaram liquidez nos mercados. De referir ainda que o Banco Central Europeu não desceu a taxa de juro.

Perante este cenário, o crédito continuou a baixar, aumentando o risco de transmissão à economia real. Perante uma situação destas, o estado deveria injectar capital nos bancos, para que a concessão de crédito não parasse.

Por outro lado, deveria criar linhas de crédito para ajudar a sustentar as empresas, do mesmo modo como deveria também implementar maiores facilidades nos seguros de crédito para impulsionar as exportações.

Estas medidas foram tomadas tardiamente, o que provocou o alastramento para a economia real. Neste sentido, restaria apenas uma solução de política eficaz para combater a crise e evitar que seja instalada uma profunda depressão e que o desemprego aumente para níveis incontroláveis – a Política Orçamental.

O papel da Política Orçamental consiste em estimular a procura interna, através do aumento da despesa e/ou redução dos impostos. Assim, as despesas a realizar devem

ser aquelas que apresentam maiores repercussões na procura interna e, em particular, certos tipos de investimento público que estimulem o sector da construção civil e transferências para as classes de menor rendimento, designadamente desempregados, de modo a estimular o consumo.

Tal não se verificou e, neste sentido, pode quase afirmar-se que a forma como a crise tem evoluído está relacionada com a ineficácia da Política Económica.

2.1.5 Procedimentos para Combater a Crise: o que tem vindo a ser feito e o que ainda há para fazer

É nítido que na Europa a reacção à crise foi demasiado tardia. Nesse sentido nenhuma das instituições competentes está ilibada desta situação. Os governos esperaram até Setembro de 2008 para tomar medidas quando a crise já se fazia notar desde meados de 2007. A acrescentar a esta situação, a Comissão Europeia afirmava no final do primeiro semestre de 2008 que a economia europeia se encontrava sólida.

A falta de orientação das instituições europeias, juntamente com as excessivas incertezas em relação:

- a)- à política da concorrência,
- b)- às ajudas do Estado e,
- c)- aos Pactos de Estabilidade e Crescimento,

que impossibilitaram os estados de estimular de forma adequada as suas economias.

Como tal, podemos afirmar que, para além da cooperação torna-se essencial uma maior orientação da política económica, no que concerne a três pontos essenciais:

1. Regulamentação do impacto dos países emergentes sobre as economias ocidentais, já que estes têm assumido um papel de permanente instabilidade sobre as economias mais desenvolvidas. A Organização Mundial do Comércio deveria assumir novas funções para além da liberalização do comércio mundial;
2. Criação de uma nova instituição global que actuasse no domínio financeiro, e que teria como principais funções: a)- incentivar a aplicação, por parte das autoridades, de normas prudenciais às instituições financeiras e, b)- emitir normas sobre os activos financeiros aceitáveis;
3. Fundação de uma instituição mundial que tivesse por objectivo a estabilização dos câmbios, para que as variações das taxas de câmbio das diversas moedas correspondessem à variação da real situação competitiva das economias. Para tal, a referida instituição teria que ser dotada de reservas monetárias suficientes para poder intervir de forma determinante nos mercados cambiais.

De um ponto de vista monetário, também a actuação do Banco Central Europeu deveria ser profundamente revista e ter como objectivo principal o crescimento, o emprego e o combate à inflação.

Ao nível orçamental, teria que ser alterada a filosofia do Pacto de Estabilidade e Crescimento, permitindo aos Estados usarem uma política orçamental para combater o desemprego.

Por fim, mas não em último lugar, deveria ser implementado, ao nível da Zona Euro, um sistema que desse possibilidade a um Estado de tomar medidas excepcionais para reequilibrar a sua balança de pagamentos face à ocorrência de défices persistentes e profundos.

Em suma, a política económica europeia deveria ser muito diferente daquela que o Tratado de Lisboa definiu ao acolher tudo o que nesta matéria já vinha do Tratado de Maastricht.

2.1.6 A Crise e o Concelho de Alcobaça

Ao longo de todo este percurso sobre a crise e as empresas, chegou o momento de expor os efeitos da crise no concelho para o qual este estudo está essencialmente direccionado: Alcobaça.

Dadas as grandes evidências de crise empresarial neste concelho, o município de Alcobaça tomou a iniciativa de contratar uma empresa especializada INTELI – Centro Inteligência em Inovação, para a elaboração de uma Análise SWOT à estrutura empresarial deste concelho.

De acordo com Sequeira, C., (2009), a análise SWOT ao concelho de Alcobaça debruçou-se essencialmente na importância do sector, na actividade económica do concelho, na generalidade e no subsector de decoração e utilitário, apontando quais os seus pontos fracos e fortes, assim como as ameaças e as oportunidades do sector. O estudo foi elaborado pela SDO Consultoria e apresentado por Gonçalves, J. e Marques, I., (2009).

De acordo com dados do INE referentes a 2006, existiam no concelho cerca de 2.317 sociedades, das quais 482 da indústria transformadora, segunda actividade com maior número de empresas registadas a seguir ao comércio por grosso e a retalho. O sector da construção tem igualmente um peso significativo no concelho em termos de número de empresas. Tradicionalmente ligado à cerâmica, o concelho tem tido desde sempre um peso significativo em termos de número de empresas da indústria transformadora, pese embora a diminuição da sua importância relativa, em termos de número de empresas, entre 2002 e 2006 em que se assiste a um decréscimo do seu peso em cerca de 6%.

A indústria transformadora em termos de volume de negócio sofreu uma quebra significativa, tendo registado um decréscimo em termos de volume de negócios de cerca de 10,5% entre 2002 e 2006. Diminuição semelhante foi observada em termos de peso do sector no volume de negócios do concelho, cerca de 11%, passando em 2006 a representar apenas 28%. Esta redução em termos relativos foi compensada, na sua grande maioria, pelo aumento do peso do volume de negócios do sector do comércio por grosso e a retalho, que em 2006 representava 50% do volume de negócios do concelho.

Numa análise mais detalhada ao sector da indústria transformadora tendo por base os dados estatísticos do INE naquele período, a indústria mais relevante para a região, em termos de número de empresas, é a Indústria de Fabricação de Outros Produtos Minerais não Metálicos (que integra o sector da cerâmica), com cerca de 125 empresas em 2006. Da análise efectuada, podemos igualmente constatar que não obstante a liderança do peso daquela indústria no concelho, em termos de número de empresas, ela sofreu um decréscimo significativo em termos de importância relativa no

período analisado (decrécimo de cerca de 3%) decorrente do encerramento de algumas empresas do sector.

Em termos de volume de negócios, a Indústria Transformadora no Concelho registou igualmente um decréscimo, passando de cerca de 365 milhões de euros em 2002 para 330 milhões em 2006, uma diminuição de cerca de 9,5%. Assim, e não obstante a evolução negativa, quer em número de empresas quer em volume de negócios, da Indústria Cerâmica no Concelho ela continua a ter um papel essencial e a assumir a liderança ao nível do sector da indústria transformadora.

Actualmente, o Sector da Cerâmica Utilitária e Decorativa do Concelho de Alcobaça é composto por 53 entidades, englobando fornecedores de matérias-primas, empresas produtivas e distribuidoras e artesãos. A maioria do tecido industrial do concelho é composto por pequenas e médias empresas. No seu conjunto o sector é responsável pela criação de cerca de 1.234 postos de trabalho directos e por um volume de negócios de cerca de 47 milhões de euros. Em termos de emprego no sector, o concelho de Alcobaça representa cerca de 11% do emprego existente no sector da cerâmica em Portugal.

Tradicionalmente com uma forte vocação exportadora, em 2008, do volume de negócios cerca de 66% resultou de exportações (cerca de 32 milhões de euros). Numa análise mais global, o concelho de Alcobaça representa cerca de 15% do volume de negócios do subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa a nível nacional. Com efeito, não obstante a evolução negativa, quer em número de empresas quer em volume de negócios, da indústria cerâmica no concelho ela continua a ter um contributo relevante para o sector a nível nacional.

Em termos de exportações, até pela forte vocação exportadora das empresas do concelho, o peso no valor total das exportações do sector é de cerca de 18%.

Relativamente aos principais países de destino das exportações das empresas do concelho tem-se por ordem decrescente do número de empresas que exportam para aqueles países, a França, os EUA, o Reino Unido e a Alemanha, países em ordem equivalente à observada ao nível da análise do sector a nível nacional.

Em relação aos pontos fortes do sector o estudo destaca, entre outras, o forte *know-how* do processo produtivo, com:

- a)- a disponibilidade de mão-de-obra na região com experiência e *know-how*;
- b)- a forte vocação exportadora;
- c)- o reconhecimento de Portugal como país produtor de cerâmica de qualidade;
- d)- os investimentos em novos equipamentos e métodos de fabrico;
- e)- a localização das unidades produtivas junto dos locais de extracção e venda de matérias-primas;
- f)- a existência de empresários com mentalidade mais aberta ao estabelecimento de parcerias e,
- g)- a existência no concelho de empresas com departamento de design.

Por outro lado, a mão-de-obra de uma faixa etária elevada e pouco qualificada; a forte dependência de alguns mercados externos (França e EUA); o baixo investimento das empresas em design; a estrutura de custos de produção; a não rentabilização dos investimentos produtivos; o não aproveitamento de sinergias entre empresas; a fraca utilização de novas tecnologias/ meios electrónicos; a pouca afirmação das marcas próprias; o reduzido número de empresas certificadas e a forte dependência de intermediários para a comercialização dos produtos, são apontados como os pontos fracos do sector.

Em relação às principais ameaças ao sector, o estudo aponta o agravamento da crise no espaço da UE e abrandamento da economia mundial; a disseminação da utilização de produtos substitutos a baixo preço; a instabilidade e imprevisibilidade dos custos energéticos; o aumento do custo da mão-de-obra; a evolução desfavorável da taxa de câmbio EUR/USD; o processo de fabrico facilmente imitável; o reforço da posição dos concorrentes internacionais nos principais mercados de destino e a rápida alteração das preferências nos mercados de destino.

No que diz respeito às oportunidades do sector, o estudo destaca, como formas de ultrapassar a actual situação do sector, a aposta em:

- a)- nichos de mercado;
- b)- o crescimento do sector do turismo e da hotelaria;
- c)- o aproveitamento do mercado de proximidade e turístico;

d)- a internacionalização pela via da deslocalização da produção para mercados com custos mais reduzidos;

e)- a (Re) utilização de fontes alternativas de energia;

f)- a incorporação na cerâmica de novos materiais;

g)- o aproveitamento do Sistema de Incentivos à Revitalização e Modernização Empresarial (SIRME);

h)- o aproveitamento do novo QREN.

i)- o aumento da exigência a nível europeu e mundial relativamente a padrões de qualidade e protecção ambiental e,

j)- o aumento generalizado da utilização do comércio electrónico.

O estudo concluiu que o sector da cerâmica utilitária e decorativa no Concelho de Alcobaça, constitui quer do ponto de vista histórico, quer económico um sector de elevada importância estratégica para a região. Assume um papel importante no concelho ao nível do emprego gerado, directa e indirectamente e igualmente pelo volume de negócios que gera e do contributo que o mesmo representa para o equilíbrio da balança de transacções correntes pela forte vocação exportadora das empresas.

Assim, e não obstante as dificuldades sentidas a nível global no sector fruto da forte concorrência dos países do Extremo Oriente e do Leste Europeu, que tem levado a um decréscimo significativo do volume de negócios do sector, contribuindo desta forma para o aumento da fragilidade do tecido empresarial existente na região, existem algumas oportunidades que o sector poderá explorar tendo em vista a sua futura dinamização. O aproveitamento de algumas oportunidades que se afiguram ao sector poderão constituir pistas a explorar que deverão ser acompanhadas de um conjunto de medidas de acção tendo em vista colmatar os pontos fracos identificados.

São também apontados como factores críticos em todo este processo:

1) - A cooperação em rede entre empresas locais e quiçá envolvendo empresas congéneres de pequena dimensão europeias no sentido de partilharem boas práticas, desenvolverem projectos de investigação conjuntos ou até de desenvolverem iniciativas conjuntas de promoção internacional dos produtos e,

2) - Colmatar algumas das principais lacunas do sector ao nível local, dos quais se salienta pela sua abrangência a formação do sector para reforço de competências, o reforço dos quadros técnicos das empresas e a certificação em qualidade.

2.2. A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

“Estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”
Ansoff (1965)

2.2.1 Evolução Histórica Estratégia

A Estratégia é um factor determinante de sucesso em muitas áreas da actividade humana. A sua importância já foi reconhecida há muitos anos, tendo o seu primeiro tratado sido escrito há cerca de 2500 anos.

Os conceitos de Estratégia Empresarial, tal com diversos autores, Santos, A., N., (2003) e Robert, G., M., (2002), defendem, tiveram como antecedentes a Estratégia Militar. Tal como as empresas, um exército necessita de uma Estratégia se pretende ter sucesso. No entanto, não existe uma teoria geral sobre Estratégia que se possa aplicar no campo militar e no campo empresarial. Nem mesmo a Teoria dos Jogos, surgida em 1944, conseguiu ser uma ponte entre os dois campos da Estratégia.

Nos anos 50 e 60 surgiu o Planeamento Estratégico, associado à preocupação de manter a coordenação e o controle em empresas cada vez maiores. A ênfase principal do Planeamento Estratégico era nas estratégias de diversificação, através das quais as grandes empresas procuravam crescer.

Nos anos 70 a conjuntura internacional mudou e passou-se a falar mais em Gestão Estratégica. O objectivo principal não é gestão da empresa com base num plano de longo-prazo delineado, mas em criar vantagens competitivas que permitiam à empresa posicionar-se no mercado, face aos concorrentes de modo a maximizar a sua capacidade de criar rendimento.

Durante os anos 70 e 80, o foco incidu na análise do ambiente externo das empresas. Os estudos de Porter, M., (1979) (modelo das cinco forças competitivas) e do *Boston Consulting Group* (matriz BCG) são bons exemplos disso.

Nos finais da década de 80 e princípios da década de 90 o foco incidu nos aspectos internos da empresa. Uma teoria que foca os aspectos internos da empresa é a Teoria Fundamentada nos Recursos. Os recursos e as capacidades da empresa são a principal fonte de rentabilidade e a sua base para a formulação da estratégia de longo - prazo.

Simultaneamente as condições em certas indústrias evoluíram para o que foi apelidado de Hipercompetição, Daveni, R. A. (1995) – um estado de competição crescente em larga escala em que os concorrentes fazem frequentes movimentações agressivas que têm o efeito cumulativo de criar condições de desequilíbrio contínuo e de mudança na indústria.

A Hipercompetição torna mais difícil às organizações deterem uma vantagem competitiva. Assim, são forçadas a criar perturbação na indústria, inovando continuamente. Necessitam também de “minar” as vantagens competitivas dos seus concorrentes.

Num primeiro momento do pensamento estratégico, a empresa adapta-se ao meio envolvente de modo a adquirir uma posição dominante (posicionamento). Num segundo momento, a empresa deve estar em transformação permanente de modo a alterar as condições da concorrência e da própria organização. Deve possuir a capacidade de se reformular continuamente para atingir objectivos que também mudam regularmente (movimento).

2.2.2 Procedimentos para traçar uma estratégia

A estratégia é a definição da utilização dos recursos para atingir determinado objectivo.

Segundo Chandler, A., (1962), a estratégia pode ser entendida como uma “... *definição de metas e objectivos de longo-prazo de uma empresa e a adopção de medidas de acção e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas e objectivos*”.

Não obstante, Andrews, K., (1971) acrescenta “... *e as grandes políticas e planos para os atingir, de tal modo que define qual o negócio em que a empresa está ou estará e o tipo de empresa que é ou será*”.

Por outro lado, o planeamento estratégico é um processo de gestão que diz respeito à formulação dos citados objectivos para a selecção de programas de acção e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e a sua evolução esperada e, para o qual, segundo Maximiano (2006), “... *se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objectivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas*”.

No entanto e independentemente da sua natureza, os objectivos devem, no entender de Drucker, P. (1954), ser definidos de forma concreta e devem apresentar as seguintes cinco características básicas:

1) - Específicos: Os objectivos devem ser específicos, claros, concisos e fáceis de entender e devem compreender algo que possa ser claramente atingido;

2) - Mensuráveis: Sendo os objectivos constituídos por desejos ou aspirações, devem ser passíveis de serem avaliados, através da definição de parâmetros;

3) - Atingíveis: Os objectivos têm que ser atingíveis. Este aspecto implica que os objectivos sejam propostos em consonância com todos os seus intervenientes, para que estejam motivados e compreenderem os objectivos, e como consequência, compreenderem as suas dificuldades. Devem ser definidos de modo congruente com o momento e os recursos;

4) - Realistas: Os objectivos devem ser tangíveis e realistas e deve existir a possibilidade de poderem vir a ser alcançados;

5) - Temporizados: Os objectivos devem ser estabelecidos com um limite temporal bem definido.

Assim, com estas características satisfeitas e assentes num compromisso envolvendo a maioria ou a generalidade dos colaboradores da empresa, uma boa definição dos objectivos pode contribuir para a criação de diversas vantagens para a organização, designadamente:

a)- Fazem com que as coisas aconteçam. Reforçam a pró actividade que deve existir no planeamento estratégico, isto é, contribuem para que o que foi planeado se torne realidade;

b)- Contribuem para a melhoria da comunicação, por outras palavras, evidenciam a necessidade de partilha de informação;

c)- Contribuem decisivamente para o desenvolvimento da coordenação das actividades da organização e dos seus colaboradores, evitando eventuais conflitos de hierárquicos e de coordenação que possam existir;

d)- Contribuem para o aumento da motivação, dando origem a comportamentos mais participativos e colaborantes;

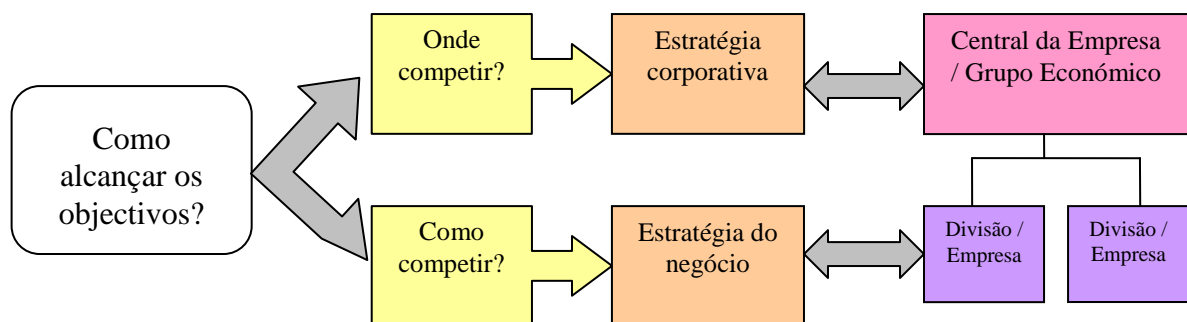
e)- Desenvolvem mecanismos de controlo.

Deste modo, para que seja possível uma adaptação ao tecido empresarial existente no Concelho de Alcobaça e conforme menciona Sequeira, C. (2009), no estudo realizado à estrutura Empresarial da região, através de uma Análise SWOT, “...vão ter que ser traçados objectivos, metas, planos e definir recursos, acomodados às características do negócio das empresas do Concelho de Alcobaça, para as quais há que definir onde estão, como deverão competir e como o podem fazer”.

Com efeito, da conjugação das análises do meio envolvente e da organização, nasce a estratégia empresarial (Figura 2.2) que anuncia, de acordo com Porter, M. (1998), onde e como a organização deve competir e actuar, integrando dois elementos distintos, mas inter-relacionados:

- a)- a estratégia corporativa que estabelece a forma como a empresa vai competir e,
- b)- a estratégia do negócio, ou competitiva.

Figura 2. 2 – Estratégia Empresarial



Fonte: Adaptado de Freire, A., (1997)

Naturalmente que, em estratégia empresarial, existe uma relação entre visão, missão, objectivos, estratégia e valores que se traduzem, de acordo com Carvalho *et. al.* (2008), “... a visão, missão, objectivos e valores permitem conhecer o “para onde se quer ir” enquanto a restante estratégia permite resposta ao “por onde se pretende ir”.

2.2.3 Objectivos de uma estratégia empresarial

Os objectivos de uma estratégia devem andar em sintonia com a missão, devendo os primeiros ser quantificados e enquadrados no tempo. De referir, a propósito de objectivos, que quando se definem objectivos financeiros há que também contemplar os objectivos que não o são.

Assim, e de acordo com o que defende Freire, A., (1997), os objectivos empresariais podem relacionar-se com oito categorias de factores distintos:

1. Rentabilidade: diz respeito ao nível de resultados e outros indicadores de *performance* económico-financeira;
2. Posição no mercado: é a quota de mercado e volume de vendas;
3. Inovação: consiste no desenvolvimento de novos produtos e métodos;
4. Desempenho e atitude laboral: consiste essencialmente no nível de *performance* e empenho dos trabalhadores;
5. Desempenho de gestão: é o nível de *performance* e desenvolvimento da gestão;
6. Produtividade: está relacionada com o nível de eficiência operacional;

7. Recursos: corresponde à natureza e quantidade dos recursos necessários à empresa;
8. Responsabilidade pública: são todas as responsabilidades da empresa para com os seus clientes e a comunidade.

Deste modo, os objectivos estratégicos promovem o reforço das competências centrais da empresa nos factores críticos de sucesso do referido negócio. De referir ainda que os objectivos devem ser definidos em função de tudo o que rodeia as empresas, quer ao nível externo como ao nível interno.

2.2.4 Estratégia empresarial a aplicar em situações de Crise

Em 2004, foi realizado um estudo sobre a Avaliação Estratégica das Condições de Desenvolvimento do Concelho de Alcobaça pela Saer – Sociedade de Avaliação de Empresas e Risco.

Este estudo foi baseado em dados de Censos de 2001, obtiveram-se a seguintes três conclusões:

1) - Tecnologia: nível médio, com alguns sectores (cristalaria, cerâmica, moldes, indústrias de madeira, rochas ornamentais; sapataria, cutelaria) mostrando capacidade de adopção e utilização de tecnologias de nível avançado; possibilidades de um *upgrading* tecnológico significativo em TIC's; uma questão não resolvida é a da tecnologia agrária, nomeadamente de fruticultura, outra questão importante de arqueo-tecnologia é a do sistema de águas do Mosteiro, que é um factor relevante de interesse histórico-turístico.

- Economia: uma base estrutural de padrão razoável de riqueza ao nível nacional [96º lugar no ranking dos 308 concelhos portugueses] e bastante estabilizada; essa mediania e essa estabilidade (heranças positivas e relativamente confortáveis) suscitam, por um lado, um sentimento interior e não-explicitado de conforto instalado no presente e, por outro lado, alguma [ou bastante, nos meios mais despertos] preocupação para o futuro → alguma consciencialização dos riscos de estagnação, com o consequente empobrecimento relativo;

2) - Estratégia: ausência de preocupação estratégica - quanto mais de visão e empenhamento - com o futuro colectivo do concelho; o anterior Presidente da Câmara Municipal de Alcobaça introduziu a inovação relevante da atenção a este domínio na vida do concelho; obviamente, a concepção estratégica não se traduz, nem pode quedar-se, por um documento ou - pior - por um momento; ela implica, necessariamente, o detonar e o sustentar de um processo permanente, mobilizador e congregador, ao longo de um período significativo de médio/longo prazo.

Deste modo, existe uma necessidade avultada de realizar um novo estudo tendo em consideração outras variáveis e mais direccionado da análise estratégica e realidade empresarial deste concelho.

Assim, segundo Ferreira, A., I. e Martínez, I. F., (2008) “... já fazia falta uma obra em língua portuguesa sobre as temáticas da mudança e do desenvolvimento organizacional. (...) os autores souberam e bem adicionar algumas notas sobre os rácios mais fundamentais da gestão, numa combinação também rara em livros acerca destas temáticas.”

2.3 A ESTRUTURA EMPRESARIAL DO CONCELHO DE ALCOBAÇA

O concelho de Alcobaça está localizado numa região de muitas apetências e grande diversidade natural, sendo, uma das mais belas paisagens nacionais de serra e mar.

Apresenta uma grande densidade populacional, acima da média nacional. Este aspecto faz com que a sua paisagem rural, fora dos centros populacionais, seja um misto de habitação, agricultura, mato e floresta, não se verificando grandes espaços sem marca humana.

Com cerca de 55 600 habitantes, o Concelho apresenta uma dinâmica económica apreciável assente numa grande diversidade ao nível de sectores e de actividades, designadamente: cerâmica, cristalaria, extracção e transformação de pedra, fabrico de cutelaria, de calçado, de compostos alimentares para animais, criação de gado (essencialmente suínos), marroquinaria, moldes metálicos, mobiliário, madeiras e derivados, construção civil e obras públicas e fruticultura. De referir que cerca de 50% da população trabalha na indústria, contudo o sector primário ainda apresenta uma expressão elevada.

Actualmente, o Concelho subdivide-se em dezoito freguesias: Alcobaça; Alfeizerão, Alpedriz, Bárrio, Benedita, Cela, Cós, Évora de Alcobaça, Maiorga, Martingança, Montes, Pataias, Aljubarrota (Prazeres), Aljubarrota (S. Vicente), Turquel, Vestiaria, Vimeiro e S. Martinho do Porto (Figura 2.3).

Figura 2. 3 – Mapa do Concelho de Alcobaça



Fonte: Site da Câmara Municipal de Alcobaça

Tendo esta investigação como finalidade verificar que sectores estão em crise, em desuso e em progressão activa e definir estratégias de referência adaptadas, torna-se relevante enquadrar cada freguesia sob as perspectivas populacional, histórica e empresarial.

2.3.1 Alcobaça

Esta freguesia foi fundada em 1148 e tem uma área aproximada de 3,38 Km².

Está situada na província da Estremadura, possuindo uma centralidade ao nível de distanciamento de Lisboa e Coimbra. É banhada pelos rios Alcoa e Baça, e a junção destes deu origem ao nome Alcobaça. Um dos ex-líbris desta freguesia é o Mosteiro de Santa Maria de Alcobaça, cujo território foi doado em 1153 por D. Afonso Henriques.

Foi aqui que se realizaram as primeiras aulas públicas em Portugal, no ano de 1269. Foi classificado como Património Mundial pela UNESCO em 1989. Possui também as ruínas do castelo, que juntamente com o de Leiria, Pombal e Óbidos, constituía uma linha avançada de fortificações que protegiam das primeiras cidades árabes desta zona Lisboa e Santarém.

Desta freguesia, não podem ser esquecidos os tão afamados lenços de chita, louça de Alcobaça, cerâmica, frutas, compotas, vinhos e ginja de Alcobaça.

As suas principais actividades económicas são a cerâmica, o comércio e os serviços. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 289 empresas.

2.3.2 Alfeizerão

A Vila Alfeizerão, com uma área de 27,81 Km², é composta por cerca de 5 500 habitantes. É conhecida pelo seu famoso e delicioso Pão-de-ló, considerado o autêntico ex-líbris da terra.

Esta vila foi fundada pelos árabes entre 714 e 717, os quais se mantiveram nesta região cerca de 400 anos, até 1147, altura em que é conquistada, e o seu castelo tomado por D. Afonso Henriques. Após a sua conquista, foi doada à Ordem de Cister passando a fazer parte dos Coutos do Convento de Alcobaça.

Durante muitos anos, Alfeizerão foi sede de concelho com Alcaide, foro e juizes, a sua paróquia era vigararia. Por decreto de 6 de Novembro de 1836, foi extinto o concelho, tendo esta vila sido integrada no concelho de S. Martinho do Porto. Com a extinção do concelho de S. Martinho, estas duas vilas foram integradas no concelho de Alcobaca.

As principais actividades económicas da freguesia de Alfeizerão são a fruticultura, a agro-pecuária, a produção de lacticínios, betão, cerâmica (porcelanas e olaria), vinicultura, actividade metalomecânica, oficinas e reparações de automóveis, confeitaria, pastelaria, abate e conserva de carne, serração de madeiras, mobiliário e serviços. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 72 empresas.

2.3.3 Alpedriz

Alpedriz tem 15,50 km² de área e 849 habitantes. Foi vila e sede de concelho até ao início do século XIX, uma única freguesia, que em 1801 era habitada por cerca de 800 pessoas.

Pertenceu à Ordem Militar de Avis, que tinha como sede uma Comenda dessa Ordem, por doação de D. Sancho I., mas D. Manuel I, em 1515, deu-lhe foral novo.

D. Carlos, em 1891, deu o título de Visconde de Alpedriz a José Eugénio da Silva, natural do Distrito de Leiria, que no Rio de Janeiro realizou grande obra de benemerência e protecção aos colonos Portugueses.

O Concelho de Alpedriz foi extinto em Novembro de 1836.

As suas principais actividades económicas são a agricultura, a indústria transformadora, a construção, o comércio e serviços. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 8 empresas.

2.3.4 Bário

O Bário tornou-se independente da Cela a 29 de Maio de 1933, sendo que até tal data era um lugar da freguesia desta última.

Os habitantes residentes em Bário estão estimados em cerca de 2 500 .

Relativamente às suas actividades económicas, o Bário tem vindo a deixar a pouco e pouco o seu potencial agrícola, possuindo, actualmente, algumas indústrias, na sua maioria de cerâmica. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 20 empresas.

2.3.5 Benedita

A Benedita, vila desde 16 de Maio de 1984, desenvolveu-se essencialmente nos anos 60 e ocupa actualmente mais de 5 000 pessoas repartidas pela produção de calçado, cutelaria, marroquinaria, exploração de pedreiras, artes gráficas, mármore, madeiras, rações para animais, serralharia civil, construção civil e obras públicas, artigos de cirurgia, todo um conjunto de unidades fabris, que constituem um valor acrescentado considerável para a economia regional e nacional.

A Agro-Pecuária, designadamente a suinicultura, é outra actividade económica de grande importância.

A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 304 empresas.

2.3.6 Cela

A freguesia da Cela tem uma área de aproximadamente 40km² e é composta por 20 lugares e cerca de 3 500 habitantes. Em 1514, foi-lhe dado foral definitivo por D. Manuel com o nome de Cela Nova.

Os residentes têm na agricultura a sua actividade económica. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 42 empresas.

2.3.7 Cós

Cós ou Coz tem 14,82 km² de área e 2 043 habitantes. A localização geográfica estratégica desta região, assim como a riqueza dos seus campos, tornaram Cós de tal modo atractivo que os Monges Cistercienses de Alcobaça, no ano de 1250, iniciaram um trabalho inteligente na promoção o desenvolvimento dos campos e o seu repovoamento, graças aos seus conhecimentos agrícolas obtidos essencialmente no além Pirenéus.

Actualmente, as suas actividades económicas são agricultura, cerâmica, construção, e comércio, sendo que a sua estrutura empresarial é composta por cerca de 56 empresas.

2.3.8 Évora de Alcobaça

Évora de Alcobaça apresenta uma área de 42,32 km² e 4788 habitantes. Foi vila e sede de concelho entre 1332 e o início do século XIX. O município era constituído apenas pela freguesia da sede e em 1801 tinha 1 427 habitantes.

As actividades económicas desta freguesia são a agrícola, a cerâmica, a construção, o comércio e serviços. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 97 empresas.

2.3.9 Maiorga

A Maiorga possui uma área de 10,33 km² e 1965 habitantes. Foi outra vila e sede de concelho entre 1454 e o início do século XIX, composto apenas por uma única freguesia e tinha, em 1801, cerca de 620 habitantes.

De origem romana, estava localizada numa das zonas mais povoada dos Coutos de Alcobaça, pelo que foi uma das suas vilas

As actividades económicas desta freguesia são a cerâmica e o comércio, sendo que a sua estrutura empresarial é composta por cerca de 31 empresas.

2.3.10 Martingança

A Freguesia de Martingança tem 8,92 km² de área e 1039 habitantes. Apesar de pertencer ao concelho de Alcobaça, situa-se às portas da vizinha cidade da Marinha Grande.

Nos últimos tempos, a Martingança tem tido uma progressão elevada ao nível económico devido ao aparecimento de indústria vidreira na região, e com a natural progressão nas vias de comunicação. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 36 empresas.

2.3.11 Montes

Montes possui 6,09 km² de área e 699 habitantes é composta apenas por um lugar de nome semelhante, que se situa a cerca de 10km da sede do concelho. O povoamento desta freguesia remonta à pré-história, a exemplo de outros lugares da região, que se situam em zonas altas.

O cultivo da vinha foi, durante largas dezenas de anos, a actividade que fez crescer e desenvolver esta terra. Montes era conhecida pela excelência dos seus vinhos. Nos finais do século passado, o cultivo da vinha foi substituído pela fruticultura. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 4 empresas.

2.3.12 Pataias

Pataias possui uma área de 78 km² e cerca de 7000 habitantes. Passou a vila no dia 16 de Maio de 1984.

Esta freguesia fica situada a Norte do Concelho de Alcobaça, tendo como ponto forte a extensa costa com praias magníficas.

Esta freguesia tem tradição industrial que se perde na memória dos tempos, sendo a sua mais antiga actividade: relacionada com os fornos de cal.

A indústria do vidro e subsidiária, como era o caso das empalhações, cimentos, moldes para plásticos, serralharia civil, mobiliário em todos os estilos, metalurgia, transportes rodoviários, material áudio, cerâmica, pecuária, estufas agrícolas e soldas, produtos alimentares são indústrias que fazem parte do quotidiano da freguesia. O comércio é também muito diversificado e importante, tal como a agricultura. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 149 empresas.

2.3.13 Aljubarrota (Prazeres)

Aljubarrota (Prazeres), apresenta uma área de 25,72 km² e 3 711 habitantes. Em conjugação com a freguesia de Aljubarrota (S. Vicente) surgiu a Vila de Aljubarrota.

As actividades económicas desta freguesia são a agricultura, a cerâmica, os serviços e o comércio. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 74 empresas.

2.3.14 Aljubarrota (S. Vicente)

Aljubarrota (São Vicente), com 21,43 km² de área e 2 267 habitantes, forma, em conjugação com a sede de freguesia de Aljubarrota (Prazeres) a Vila de Aljubarrota.

As actividades económicas desta freguesia são a indústria extractiva, a cerâmica, o comércio, os transportes e os serviços. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 65 empresas.

2.3.15 Turquel

Turquel, vila e sede de concelho entre 1352 e 1836, foi constituída pela freguesia de Turquel e da actual freguesia da Benedita que apresenta, em 1801, cerca de 2 036 habitantes.

Economicamente, Turquel tem as suas raízes históricas na exploração cisterciense da terra: azeite, vinho, cereais, frutas e floresta. Nos últimos anos, a economia tem dependido sobretudo da construção civil, pecuária e comércio. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 113 empresas.

2.3.16 Vestiaria

A freguesia da Vestiaria tem uma área de 6,31 km² e cerca de 1800 habitantes. É nesta freguesia que estão localizadas as famosas e excelentes Termas da Piedade.

A Vestiaria tem na hotelaria uma das suas principais vertentes económicas. Contudo, proliferam ainda as indústrias de faianças e decoração. A agricultura, apesar de em pequena escala, ainda é uma realidade desta freguesia. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 14 empresas.

2.3.17 Vimeiro

O Vimeiro tem 20,52 km² de área e 2 112 habitantes. A actividade económica predominante é a fruticultura que apresenta uma produção e comercialização anual de milhares de toneladas. A suinicultura é a segunda maior actividade, sendo que as restantes empresas estão vocacionadas para outras áreas, nomeadamente para a exportação de cerâmica. A sua estrutura empresarial é composta por cerca de 35 empresas.

2.3.18 S. Martinho do Porto

A freguesia de São Martinho do Porto possui uma área de 15,01 km² e cerca e 2644 habitantes.

S. Martinho do Porto orgulha-se de uma das mais bonitas baías de Portugal, - a Baía de S. Martinho, sendo uma bacia marítima de forma oval, que possui o eixo maior no sentido nordeste -sudoeste de 1400m e o eixo menor noroeste - sueste de 900m. Comunica com o Oceano Atlântico, através da barra que se abre entre os Morros do Farol e de Sant'Ana.

Os séculos XVI e XVII representam o período áureo da Vila como posto comercial e centro de construção naval. Actualmente subsistem, junto ao sopé do Monte de Sant'Ana, as ruínas de um arsenal onde foram construídas as caravelas que participaram nas descobertas e conquistas, nos reinados de D. Afonso V e D. João II. Nesse local também, foram construídos parte dos navios que levaram D. Sebastião a Alcácer Quibir.

Nos dias de hoje, a sua actividade económica está concentrada nos serviços e no comércio, sendo que a sua estrutura empresarial é composta por cerca de 41 empresas.

2.4. A ACTIVIDADE ECONÓMICA

O Código de Actividade Económica (CAE) permite conhecer a realidade das empresas portuguesas e sua actividade (Tabela 2.1). Esta informação é muito importante para aferir se o tecido empresarial português se está a modernizar ou mesmo perceber que sectores específicos necessitam de apoio.

Agregado ao CAE, surge em Abril de 2009, o Sistema de Informação e Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (SICAE), que tem por objectivo agregar toda a informação do CAE numa única base de dados.

2.4.1. Vantagens do SICAE paras as Empresas

Através da Internet, as empresas passam a beneficiar de um canal único de comunicação para alterações de CAE e a poder consultar informação a todo o tempo e de forma permanente e actualizada.

Ao nível do sector público, as entidades passam a beneficiar de uma base de dados única sobre o CAE das empresas, evitando as desconformidades de classificação de actividades económicas entre serviços do Estado.

Tabela 2.1 - Tabela de Código de Actividade Empresarial

GRUPO	DESCRIÇÃO	TIPO DE EMPRESAS
A	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	Agricultura, produção animal, caça, exploração florestal, silvicultura, aquicultura e pesca
B	Indústrias extractivas	Extração, hulha, lenhite, petróleo bruto, gás natural e preparação de minérios metálicos
C	Indústrias Transformadoras	Indústrias alimentares, bebidas, tabaco, vestuário, couro e produtos do couro, madeira, cortiça e metalúrgicas de base. Fabricação de têxteis, pasta de papel e de cartão, coque, produtos petrolíferos refinados e de aglomerados de combustíveis, produtos químicos, fibras sintéticas ou artificiais, produtos farmacêuticos de base e preparações farmacêuticas, artigos de borracha e de matérias plásticas, de outros produtos minerais não metálicos (Cerâmicas), de produtos metálicos, equipamentos informáticos e para comunicações, produtos electrónicos e ópticos, equipamento eléctrico, máquinas e equipamentos, n. e., de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis, de mobiliário e de colchões. Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos.
D	Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio.
E	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	Captação, tratamento e distribuição de água, recolha, drenagem e tratamento de águas residuais, recolha, tratamento e eliminação de resíduos, valorização de materiais, descontaminação e actividades similares
F	Construção	Promoção Imobiliária, Construção de Edifícios, Engenharia Civil, Actividades especializadas na construção.
G	Comercio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	Comercio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
H	Transportes e armazenagem	Transportes terrestres, por oledutos, gasodutos, por água, aéreos. Armazenagem e actividades auxiliares dos transportes. Actividades postais e de courier.
I	Alojamento, restauração e similares.	Alojamento, restauração e similares.
J	Actividades de informação e de comunicação	Actividades de edição, cinematográficas, de vídeo, de produção de programas de televisão, de gravação de som e de edição de música, de rádio, de televisão, dos serviços de informação. Consultoria e programação informática e actividades relacionadas.
K	Actividades financeiras e de seguros	Actividades financeiras e de seguros
L	Actividades imobiliárias	Actividades imobiliárias
M	Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	Actividades jurídicas, de contabilidade, das sedes sociais, de consultoria para gestão, de arquitectura, de engenharia e técnicas afins, de investigação científica e desenvolvimento, publicidade e estudos de mercado e de veterinárias
N	Actividades administrativas e dos serviços de apoio	Actividades de aluguer, emprego, de investigação e segurança, relacionadas com edifícios e manutenção de jardins, de serviços administrativos e apoio prestados às empresas. Agência de viagem, operadores turísticos e outros.
O	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
P	Educação	Educação
Q	Actividades de saúde humana e apoio social	Actividades de saúde humana e apoio social
R	Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas
S	Outras actividades e serviços	Actividades das organizações associativas, reparação de computadores e de bens de uso pessoal e doméstico, outras actividades de serviços pessoais
T	Actividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e actividades de produção das famílias para uso próprio	Actividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e actividades de produção das famílias para uso próprio
U	Actividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	

Fonte: INE

2.5 A NECESSIDADE DE SEGMENTAR A ESTRUTURA EMPRESARIAL: os métodos BILOT

Dentre os métodos de análise multivariada, os métodos BILOT têm sido uma fonte contínua de contribuição para a ciência, desde a sua criação em 1971 por Gabriel.

Um BILOT é uma representação gráfica de dados multivariados que contempla três ou mais variáveis (Gabriel e Odoroff, 1990).

O BILOT aproxima a distribuição de um espaço amostral multivariado para um espaço reduzido, geralmente de dimensão dois, no qual se sobrepõem as variáveis (Gower, 1996).

As representações das variáveis são geralmente vectores que normalmente coincidem com as direcções que melhor descrevem a variabilidade de cada variável. O prefixo "BI" refere a sobreposição de uma mesma representação de indivíduos e variáveis.

Algebricamente, um BILOT baseia-se no mesmo princípio que sustenta as técnicas de factoriais de redução da dimensionalidade, ou seja, consiste na decomposição em Valores e Vectores Singulares (DVS) de uma matriz. De tal modo, que se utilizar a DVS, obtém-se uma proximidade à matriz de dados que permite realizar um gráfico de baixa dimensão, sendo que a sua interpretação se baseia nas propriedades geométricas de um produto escalar entre vectores linhas e vectores colunas, de tal forma que desse produto se reproduza aproximadamente cada elemento da matriz de dados inicial.

2.5.1 Os métodos BIPLLOT clássicos

Os Métodos BIPLLOT (Gabriel, 1971) consistem, essencialmente, na representação gráfica de baixa dimensão de uma matriz de dados.

De acordo com Gabriel (1971) e Greenacre (1984), de entre as factorizações BIPLLOT possíveis, existem os seguintes dois procedimentos, o GH-BIPLLOT ou CMP (*Column Metric Preserving*) e o JK-BIPLLOT ou RMP (*Row Metric Preserving*).

O GH-BIPLLOT tem a capacidade de conseguir uma elevada qualidade na representação das colunas (variáveis), enquanto que o JK-BIPLLOT obtém uma elevada qualidade na representação das linhas (indivíduos). Neste sentido, pode afirmar-se que a representação BIPLLOT não é simultânea para nenhum destes dois procedimentos, dado que a qualidade de ajustamento não é a mesma para as linhas e para as colunas da matriz de dados.

Galindo (1986) demonstra que é possível representar as linhas e as colunas em simultâneo no mesmo sistema de coordenadas, com elevada qualidade de representação. Designado como HJ-BIPLLOT, esta representação factorial permite interpretar as novas variáveis (as combinações lineares de partida) e interpretar as relações entre eles com as variáveis observadas.

2.6. A NECESSIDADE DE INTERPRETAR O CONTRIBUTO EMPRESARIAL: as árvores de classificação

Actualmente, o ambiente que rodeia as decisões de carácter económico-financeiro ou de gestão tendem a ser cada vez mais exigentes. Com o desenvolvimento das técnicas quantitativas, cresceram igualmente os dados armazenados, justificando deste modo a importância crucial do desenvolvimento de tecnologias de análise de dados com o objectivo de obtenção de informação e conhecimento sobre os mercados e a concorrência. As tecnologias de informação adoptadas apresentam-se como factor preponderante e determinante de sucesso. A análise de dados poderá ter como objectivos descobrir o que é realmente relevante para uma tomada de decisão.

Uma importante técnica utilizada em análise de dados é precisamente as Árvores de Classificação usadas extensivamente pelas tecnologias de Data Mining. O conceito de Data Mining apresenta-se integrado num conjunto de metodologias de aprendizagem que se caracteriza, em particular, pela adaptação às grandes dimensões das bases de dados sobre as quais se apreende e extrai conhecimento.

As Árvores de Classificação são representações simples do conhecimento e um meio eficiente de construir classificadores que estabelecem classes baseadas nos atributos de um conjunto de dados. Esta técnica é utilizada com êxito em diversos campos, tais como no diagnóstico médico, na análise de mercados, na agricultura entre muitas outras.

Uma das principais características de uma Árvore de Classificação é o seu tipo de representação: uma estrutura hierárquica que traduz uma árvore invertida, que se desenvolve da raiz para as folhas.

A representação hierárquica traduz uma progressão da análise de dados no sentido de desempenhar uma tarefa de previsão/classificação. Em cada nível da árvore tomam-se decisões acerca da estrutura do nível seguinte até atingir os nós terminais (nós folha)

Deste modo, em cada nível de uma árvore, um problema mais complexo de previsão/classificação (em que há maior heterogeneidade de valores da variável alvo) é decomposto em subproblemas mais simples. Isto traduz-se na geração de nós descendentes, nos quais, a heterogeneidade da variável a prever (e explicar) é mais atenuada, podendo as previsões serem efectuadas com menos riscos, para cada um desses nós. Trata-se de uma pesquisa que se desenvolve do geral para o particular, no sentido em que cada novo nível de nós descendentes limita (particulariza) o valor de mais um atributo explicativo.

Assim sendo, podemos definir *Árvore de Classificação* como uma estrutura de dados recursivamente definida com nós folha, que indicam uma classe, ou nós de decisão que contém um teste sobre o valor de um atributo. Para cada um dos possíveis valores do atributo, tem-se um ramo para uma outra árvore de decisão. Cada sub-*árvore* contém a mesma estrutura de uma árvore. *Árvores de Classificação* dividem o espaço de descrição do problema em regiões disjuntas, isto é, um exemplo é classificado por apenas um único ramo da árvore. É um método de classificação supervisionado, onde a variável dependente é explicada à custa de variáveis independentes.

As *Árvores de Classificação* podem ser usadas com objectivos diferentes, de acordo com o problema que se pretende resolver. Podemos ter por objectivo classificar os dados referentes a uma população da forma mais eficiente possível ou descobrir qual a estrutura de um determinado tipo de problema, compreender quais as variáveis que afectam a sua resolução e construir um modelo que o solucione. Com uma *Árvore de*

Classificação é possível escolher as variáveis explicativas que realmente nos interessam para descrever a situação, deixando de lado as menos relevantes.

2.6.1 Principais algoritmos de Árvores de Classificação

Constituindo-se como os pioneiros em técnicas não paramétricas de aprendizagem supervisionada, Morgan e Sonquist (1963) apresentam aplicações especialmente adequadas para grandes volumes de observações e variáveis explicativas em várias escalas de medida. O método utilizado por estes autores é conhecido por *AID* – *Automatic Iteration Detector* e baseia-se na análise de variância para segmentar as observações em grupos distintos para os quais podem ser desenvolvidos modelos de previsão causais.

Os principais algoritmos de árvores de classificação são: o ID3 - *Iterative Dichotomizer 3* (Quinlan, 1986), o C4.5 (Quinlan, 1993), o CHAID - *Chi-square Automatic Interaction Detection* (Kass, 1980), o *CART - Classification and Regression Trees* (Breiman *et al.*, 1984) e o *QUEST - Quick, Unbiased, Efficient Statistical Tree* (Loh e Shih, 1997).

O método adoptado por estes algoritmos consiste na divisão recursiva do conjunto de observações em subgrupos filhos construindo uma árvore da raiz para as folhas. Em cada passo, o algoritmo determina uma regra de classificação, seleccionando uma variável e um ponto de corte nos valores dessa variável, que:

- a)- maximize uma medida de entropia dos nós “filhos” relativamente ao nó “pai” (C4.5 e ID3);
- b)- minimize uma medida de impureza (CART) ou que,
- c)- maximize a distinção estatística dos “filhos” relativamente à variável dependente (CHAID e QUEST).

Não obstante, o principal objectivo é obter divisões dos dados que permitam definir grupos homogéneos, relativamente à variável dependente.

Este processo é caracterizado pela sua repetição até que uma regra de paragem seja atingida, a qual pode ser a incapacidade de encontrar novas variáveis que permitam divisões dos dados estatisticamente significativas ou um nível máximo de dimensão da árvore.

Capítulo 3

METODOLOGIA

3.1. O MÉTODO HJ-BIPLLOT

O método HJ-BIPLLOT de Galindo (1986) possui uma vantagem, relativamente aos métodos clássicos (GH-BIPLLOT e JK-BIPLLOT), pois apresenta uma qualidade de representação óptima tanto para as linhas (indivíduos) como para as colunas (variáveis) de uma matriz de dados.

Um HJ-BIPLLOT para uma matriz de dados $X_{n \times p}$, define-se como representação gráfica multivariada mediante marcadores j_1, j_2, \dots, j_n para as linhas (indivíduos representados por pontos) e h_1, h_2, \dots, h_p para as colunas de X (atributos representados por vectores), seleccionados de tal forma que ambos os marcadores possam sobrepor-se no mesmo sistema de referência com a máxima qualidade de representação.

Tal como os outros, este método, baseia-se na decomposição em valores singulares (DVS) de uma matriz de dados. Ou seja, qualquer matriz real $X_{(n \times p)}$ de característica r ($r \leq \min(n, p)$) pode ser factorizada como o produto de três matrizes de tal forma que:

$$X_{(n \times p)} = U_{(n \times r)} \Lambda_{(r \times r)} V'_{(r \times p)} \text{ com } U'U = V'V = I_r \quad 3.1$$

onde:

$U_{(n \times r)}$ é a matriz de vectores próprios de XX' .

$V_{(p \times r)}$ é a matriz de vectores próprios de $X'X$.

$\Lambda_{(r \times r)}$ é uma matriz diagonal de $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_r$, correspondentes aos r valores próprios de XX' ou $X'X$.

Os elementos de $X_{(n \times p)}$ em (3.1) são dados por:

$$x_{ij} = \sum_{k=1}^r \sqrt{\lambda_k} u_{ik} v_{jk} \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad j = 1, 2, \dots, p \quad 3.2$$

Desta forma, partindo da DVS, a selecção de marcadores na dimensão q para as linhas e colunas da matriz X é:

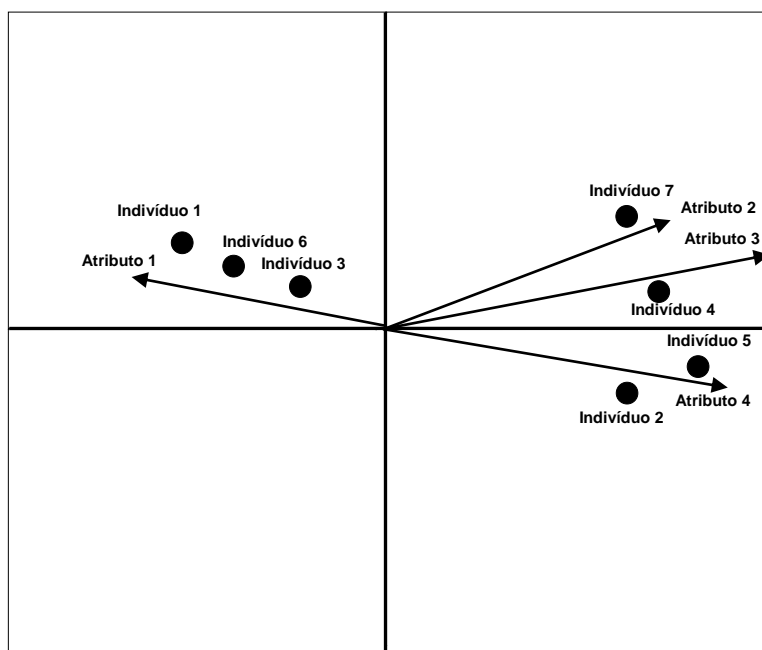
$$J_{(q)} = U_{(q)} \Lambda_{(q)} \text{ e } H_{(q)} = V_{(q)} \Lambda_{(q)} \quad 3.3$$

A qualidade de representação para as linhas e para as colunas da matriz X é a mesma e as linhas e colunas são expressas em coordenadas principais.

A representação gráfica do HJ-BIPLLOT possui, na forma bidimensional, uma configuração semelhante à da Figura 3.1.

Dado que tanto as linhas como as colunas possuem a mesma qualidade de representação, podem interpretar-se as posições das linhas, das colunas e das relações linhas-colunas, através das contribuições relativas do factor ao elemento e do elemento ao factor (Galindo e Cuadras, 1986).

Figura 3. 1 – Representação espacial HJ-BIPLLOT



Fonte: Própria

As propriedades do HJ-BIPLLOT, são:

1. A configuração espacial proporciona a melhor representação simultânea. Galindo (1985, 1986) e Galindo e Cuadras (1986) demonstram que as relações entre as nuvens de pontos são as relações baricêtricas análogas às da Análise Factorial de Correspondências. Assim, partindo das relações $U = XV\Lambda^{-1}$ e $V = X'U\Lambda^{-1}$ obtêm-se as seguintes equações:

$$J_{(q)} = U_{(q)}\Lambda_{(q)} = XV_{(q)} = XX'U_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} = XH_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} \quad 3.4$$

$$H_{(q)} = V_{(q)}\Lambda_{(q)} = X'U_{(q)} = X'XV_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} = X'J_{(q)}\Lambda_{(q)}^{-1} \quad 3.5$$

Isto é, as coordenadas para as linhas são médias ponderadas das coordenadas das colunas, onde as ponderações são os valores originais na matriz X. O mesmo ocorre para as coordenadas das colunas relativamente às linhas.

2. Os produtos escalares das colunas da matriz X, coincidem com os produtos escalares dos marcadores H, ou seja:

$$X'X = (U\Lambda V')'(U\Lambda V') = (V\Lambda)(V\Lambda)' = HH' \quad 3.6$$

3. O quadrado da longitude dos vectores h_j é proporcional à variância da variável x_j . Isto significa que, numa representação HJ-BIPLLOT, os atributos que apresentam maior variabilidade nas classificações, serão representados por vectores mais longos.
4. O coseno do ângulo entre dois vectores h_i, h_j representa a correlação entre as variáveis x_i e x_j . Isto significa que num HJ-BIPLLOT, se dois atributos estão correlacionados positivamente, serão representados por dois vectores que formarão, no gráfico factorial, um ângulo agudo. Se dois atributos estão correlacionados negativamente, os vectores que os representam formam ângulos obtusos. Se as classificações de dois atributos não têm qualquer relação, os marcadores que os representam no gráfico BIPLLOT, formarão um ângulo recto.
5. Os produtos escalares das linhas da matriz X coincidem com os produtos escalares dos marcadores j, ou seja:

$$XX' = (U\Lambda V')(U\Lambda V')' = (U\Lambda)(U\Lambda)' = JJ' \quad 3.7$$

6. A distância euclidiana entre duas linhas da matriz X, coincide com a distância euclidiana entre os marcadores j do HJ-BIPLLOT. Isto significa que se dois indivíduos estão representados próximos no gráfico factorial, esses indivíduos apresentam perfis similares.

7. Os marcadores para as linhas coincidem com as coordenadas dos indivíduos no espaço das componentes principais das variáveis. Isto permite identificar gradientes que se correspondem com as tendências observadas.
8. Os marcadores para as colunas coincidem com as coordenadas das variáveis no espaço das componentes das linhas. Isto permite-nos identificar gradientes de homogeneidade.
9. Se uma variável (atributo) toma um valor preponderante para um indivíduo, o ponto que representa a esse atributo, estará próximo do ponto que representa o indivíduo.
10. Quanto mais distantes aparecem os pontos que representam os marcadores coluna, do centro de gravidade, maior variabilidade existirá no estudo. Os atributos menos estáveis estarão representados por vectores mais longos.
11. A qualidade de representação para as linhas e colunas é a mesma e é expressa por:

$$\left(\frac{\sum_{i=1}^d \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^r \lambda_i^2} \right) * 100 \quad 3.8$$

Isto significa que tanto as posições dos indivíduos como as dos atributos são fiáveis nos planos factoriais.

3.2. O ALGORITMO CHAID

O procedimento CHAID (*Chi-squared Automatic Interaction Detector*), conhecido como Regressão por Árvores, proposta por Kass (1980) é uma técnica exploratória, na qual os indivíduos são classificados hierarquicamente, com base em testes qui-quadrado ou da Razão de Verossimilhança.

Os testes são realizados sequencialmente para criar partições no conjunto de dados utilizados de partida, para estudar as relações entre uma variável dependente (qualitativa ou quantitativa) e uma série de variáveis predictoras, que interagem entre si.

Os resultados obtidos a partir desta técnica tornam-se mais informativos e fáceis de interpretação (Dunbar, 1984).

Os agrupamentos formados são homogéneos internamente, apesar de apresentarem heterogeneidade entre si. Por outras palavras, o algoritmo definido pela técnica CHAID agrupa os valores estatisticamente semelhantes à variável independente e mantém os outros valores heterogéneos.

Pode dizer-se que o algoritmo selecciona a melhor variável predictoradora para formar o primeiro ramo de uma árvore de classificação, de forma que cada nó, tenha na sua constituição, valores semelhantes aos da variável seleccionada. Este processo dá-se recursivamente até obter-se uma árvore completa.

De acordo com Fowdar, Bardar e Crockett (2002), os procedimentos estatísticos do CHAID na construção da árvore de decisão são os seguintes:

1º. Para cada variável predictoradora ou variável independente X, procura-se o par de categorias de X que apresente a menor diferença significativa (ou seja, que apresente o maior *p-valor*) em relação à variável dependente Y. O cálculo deste *p-valor* depende

do nível de medida de Y (se Y é uma variável contínua, utiliza-se o teste de F de Fisher e se Y é uma variável nominal existem duas formas de tabulação: as categorias de X como linhas e as categorias de Y como colunas e, aqui utiliza-se o teste qui-quadrado de Pearson ou o teste de relação de probabilidade);

2º. Para o par de categorias da variável independente X, com o *p-valor* maior, compara-se seu valor para um nível de alfa pré-especificado (igual a 0,05, com 95% de significância). Em caso do *p-valor* ser maior que alfa, agrupa-se este par numa única combinação de categoria. Um novo bloco de categorias de X é formado e o algoritmo reexamina este predictor e procede novamente à etapa 1. Por outro lado, se o *p-valor* for menor que alfa, segue-se o passo 3;

3º. Calcula-se o *p-valor* ajustado que utiliza um multiplicador formal de Bonferroni;

4º. Selecciona-se a variável independente X, que tem o menor *p-valor* ajustado, isto é, nomeia-se a variável que for mais significativa. Compara-se este valor para um alfa com nível pré-especificado (igual a 0,05, com 95% de significância). Se o *p-valor* for menor ou igual a este alfa, divide-se o nó, fundando outro conjunto de dados das categorias de X. Se o *p-valor* é maior que alfa, então este é um nó terminal e não se divide e,

5º. Este processo será contínuo e crescente até que todas as ramificações da árvore sejam conhecidas.

De salientar ainda que, segundo Fowdar, Bardar e Crockett (2002) este processo cessará se quaisquer das três condições seguintes forem estabelecidas:

1. Todos os casos num nó têm valores idênticos para todos os predictores;
2. O nó fica puro. Isto significa que todos os casos dentro do nó têm o mesmo valor designado;
3. Se uma profundidade foi especificada, o crescimento da árvore cessará quando a profundidade (nível) da árvore alcançar seu limite.

O processo de geração de novos nós termina na ocorrência de uma das seguintes três situações:

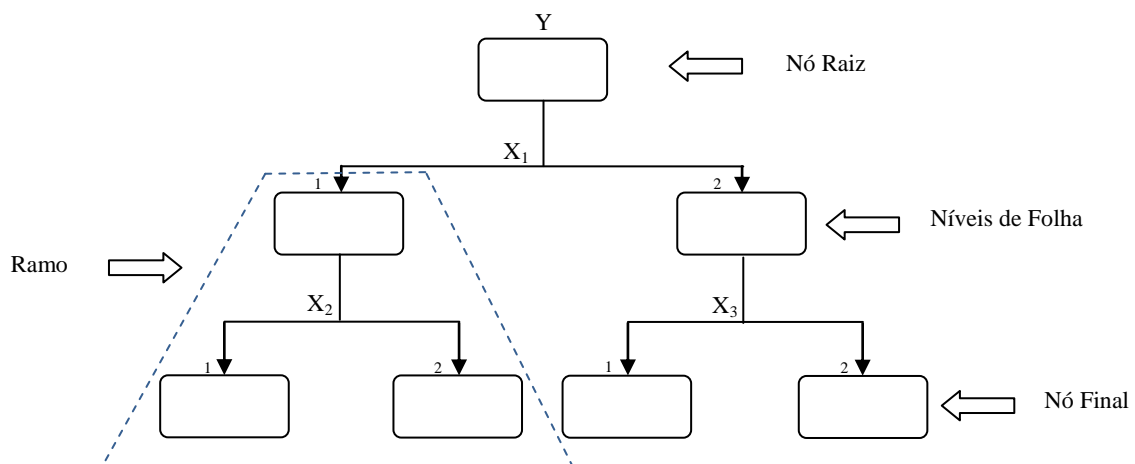
1. Após a análise de todas as variáveis independentes;
2. Na ausência de significância estatística nas associações;
3. Quando o número de observações for pequeno demais por subgrupo.

Conforme Lopes (2003), o algoritmo CHAID apresenta os seus resultados em forma de árvore, na qual os seus últimos ramos são denominados de “terminais” e definem um subgrupo de indivíduos classificados num dos níveis da variável dependente - o nível (ou categoria) da variável dependente (Y) que apresentar a maior proporção de indivíduos define a sua classificação.

Numa árvore, existe a representação em nós, ramos e nós-folhas. Cada nó representa o teste ou a decisão sobre o item considerado, cada ramo indica o resultado do teste e os nós-folha ilustram a classe ou classes de distribuição. No desenvolvimento de uma árvore de classificação, inicialmente, separam-se os dados num grande número de conjuntos, que se tornam menores à medida que ficam mais específicos. Quanto maior é o número de casos diferentes a serem analisados, menor será cada subgrupo que se segue, reduzindo a exactidão de uma correcta classificação adicional. Quanto maior for o número dos pequenos ramos de uma árvore, menor a representatividade de cada um dos nós (Monteiro, 2008).

Pode observar-se uma segmentação dos resultados do CHAID ilustrado na Figura 3.8.

Figura 3. 2 – Árvore de decisão



Fonte: Própria

A árvore tem o seu início no chamado nó raiz (Y), de onde parte o “caminho” para os ramos, baseados em atributos de novos casos, antes de chegar ao nó-folha (ou nó terminal, que pode ser intermédio ou final).

O novo “caminho” fundamenta-se em valores que estabelecem a divisão (Monteiro, 2008).

A árvore ilustrada na Figura 3.8 apresenta-se em três níveis, com sete nós terminais (nós folhas), distribuídos em 3 ramos.

Por último, para definição do tamanho mínimo de elementos, verificou-se que, em geral, na bibliografia é sugerido que para amostras com mais de 1000 casos, sejam fixados no mínimo 100 casos para os nós-pais e 50 para os nós-filhos.

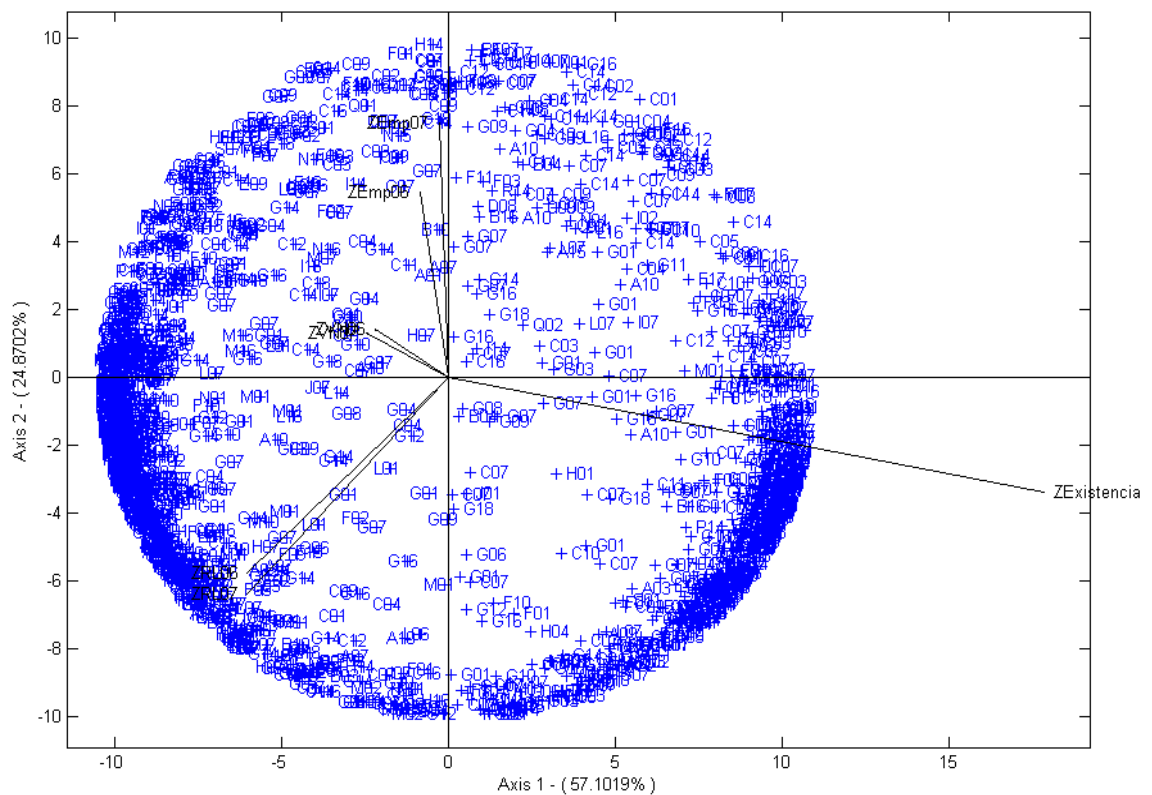
Capítulo 4

RESULTADOS

4.1. RESULTADOS: a metodologia HJ-BIPLLOT

De acordo com a Figura 4.1, é possível afirmar-se que a variável Empregados é independente das variáveis Existência e Volume de Negócios, atendendo ao facto de que o ângulo formado pelos respectivos é aproximadamente de 90°. A variável Resultado Líquido (RL) é também independente das variáveis Volume de Negócios (VN) e Existência, pelo facto de formarem também um ângulo de 90°. Estas variáveis foram obtidas através da informação constante na IES (Informação Empresarial Simplificada – 2006 e 2007).

Figura 4. 1 – HJ-BIPLLOT aplicado às empresas do Concelho de Alcobaça



Fonte: MULTBIPLLOT (2009)

Tal como visto previamente, quando os vectores formam um ângulo de aproximadamente 180° , é possível concluir que existe uma elevada correlação negativa entre as variáveis.

Neste sentido, e ainda no que o gráfico da Figura 4.1 concerne, é de realçar a elevada correlação negativa entre as variáveis Resultado Líquido e Empregados, de referir ainda que, as variáveis Resultado Líquido e Existência também estão negativamente correlacionadas.

O mesmo fenómeno é possível de observação entre as variáveis Volume de Negócios e Existência.

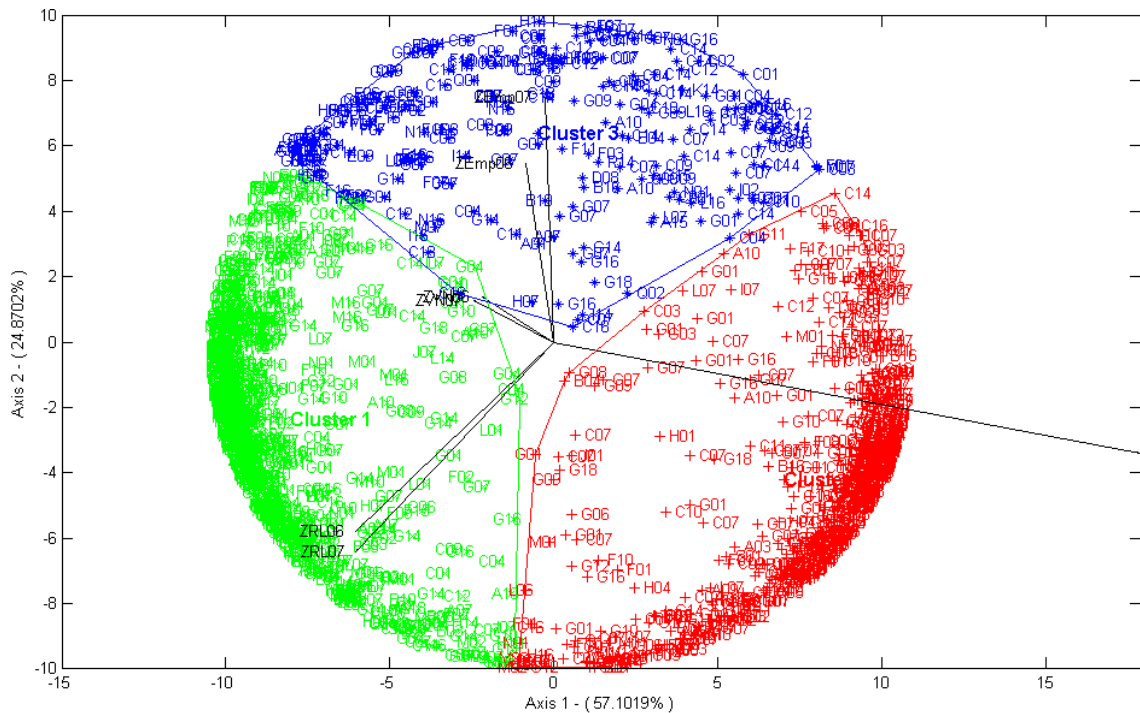
Relativamente ainda à variável Volume de Negócios, esta esta correlacionada positivamente com a Variável N.º de Empregados, e também com a Variável Resultado Líquido, apesar de esta ser mais fraca.

O Volume de Negócios, sendo a variável representada pelo vector com menor longitude será implicitamente a que apresenta menor variância.

O recurso ao procedimento não hierárquico de segmentação (*K-Means*) permitiu segmentar as empresas do Concelho de Alcobaça, utilizando as coordenadas principais do HJ-BIPLLOT (Figura 4.2).

Este procedimento evidenciou três *clusters*.

Figura 4. 2 – Segmentação das empresas do Concelho de Alcobaça



Fonte: MULTBILOT (2009)

Ao analisarmos a Figura 4.2, verificamos que cada *cluster* está associado a uma variável. Pelo que foi possível caracterizar cada um da seguinte forma:

- *Cluster 1* (verde) – **Performance**, pelo facto de estar associado à variável Resultado Líquido;
- *Cluster 2* (Vermelho) – **Antiguidade**, estando associado à variável Existência;
- *Cluster 3* (Azul) – **Dimensão**, porque está associado à variável Número de Empregados.

Neste sentido e utilizando a opção de hemograma, podemos verificar qual o CAE e Freguesia que se destacam em cada *cluster*.

No que diz respeito à análise de empresa por Freguesias, estas foram codificadas por abreviaturas, conforme tabela abaixo.

Tabela 4.1– Códigos das Freguesias

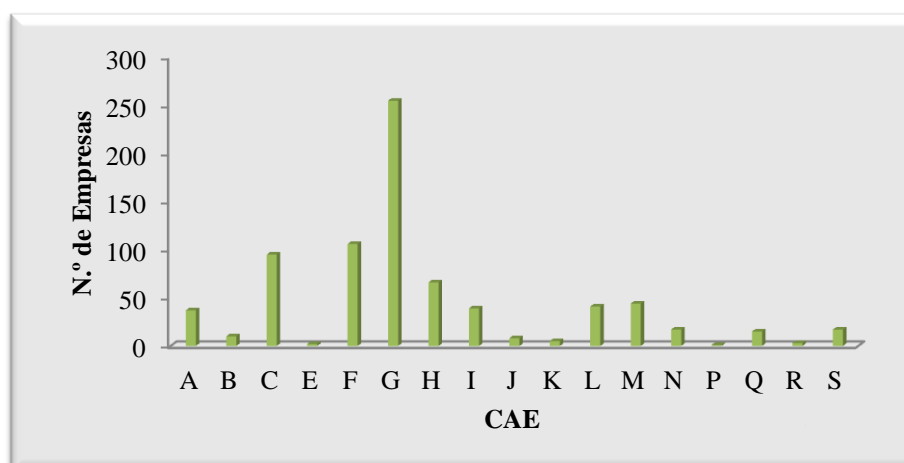
ACB	Alcobaça	E_ACB	Évora de Alcobaça
ALF	Alfeizerão	MAIO	Maiorga
AL_P	Aljubarrota (Prazeres)	MART	Martingança
AL_SV	Aljubarrota (S. Vicente)	MON	Montes
ALP	Alpedriz	PAT	Pataias
BAR	Bárrio	SMP	S. Martinho do Porto
BEM	Benedita	TUR	Turquel
CEL	Cela	VES	Vestiria
CÓS	Cós	VIM	Vimeiro

Fonte: Própria

4.1.1 Cluster 1 – Performance

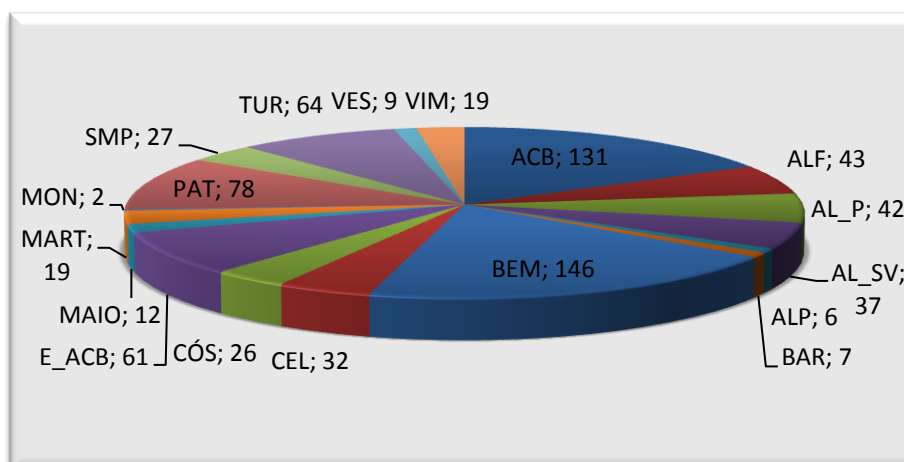
Neste *cluster* designado por *Performance*, verificamos que o grupo CAE G é o que mais se evidencia (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos) e as freguesias com maior expressão são Alcobaça e Benedita, como se pode visualizar no Gráfico 4.1 e Gráfico 4.2.

Gráfico 4. 1 – N.º de Empresas por CAE do Cluster 1



Fonte: Própria

Gráfico 4. 2 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 1*

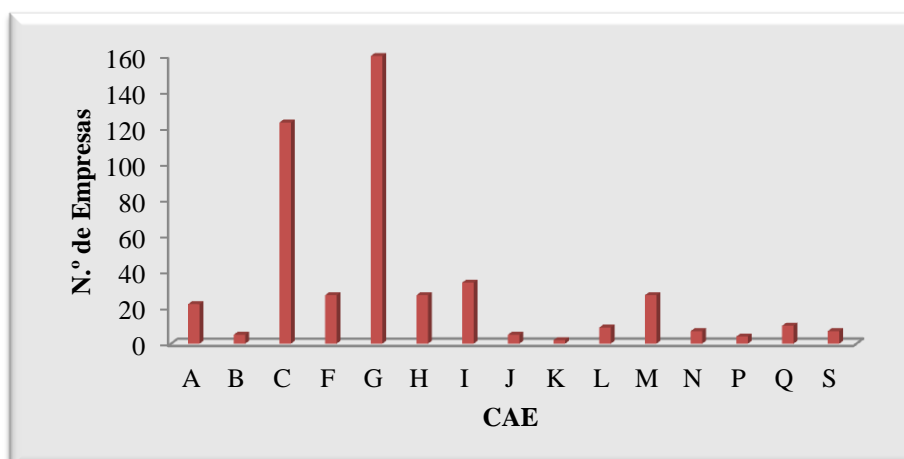


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.1)

4.1.2 Cluster 2 – Antiguidade

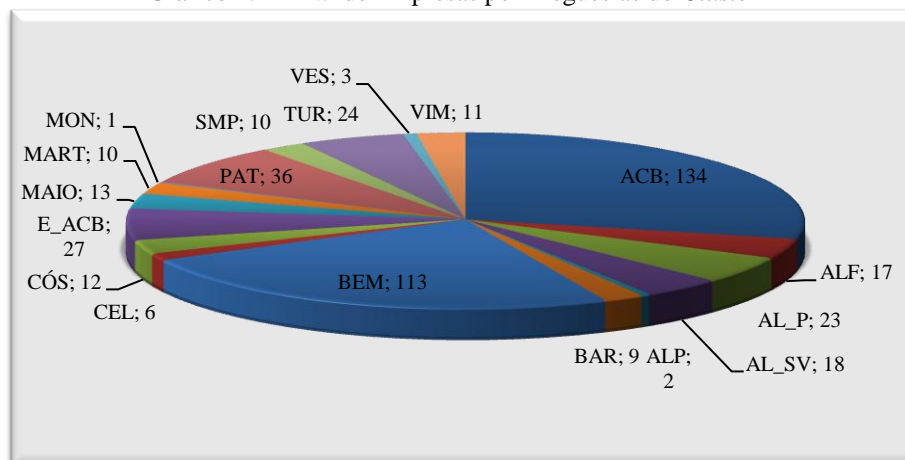
No *cluster* Antiguidade, os CAE's que mais se evidenciam pertencem aos grupos C (Indústrias Transformadoras) e G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos) e as freguesias com maior expressão são Alcobaça e Benedita, tal como é possível visualizar no Gráfico 4.3 e Gráfico 4.4.

Gráfico 4. 3 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 2*



Fonte: Própria

Gráfico 4. 4 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 2*

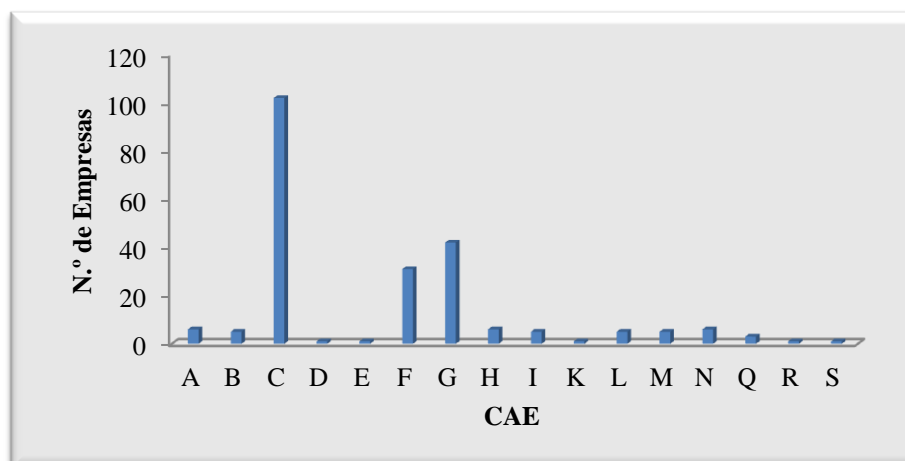


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.1)

4.1.3 Cluster 3 – Dimensão

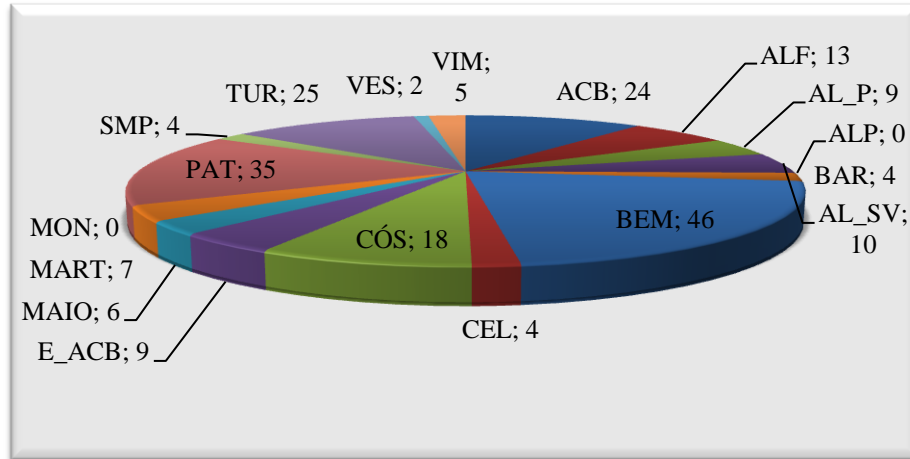
Por fim, no *cluster* Dimensão, o grupo CAE que maior evidência tem é o C (Indústrias Transformadoras), onde as freguesias com maior expressão são Benedita e Pataias como se pode visualizar no Gráfico 4.5 e Gráfico 4.6.

Gráfico 4. 5 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 3*



Fonte: Própria

Gráfico 4. 6 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 3*



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.1)

4.2. RESULTADOS: o algoritmo CHAID

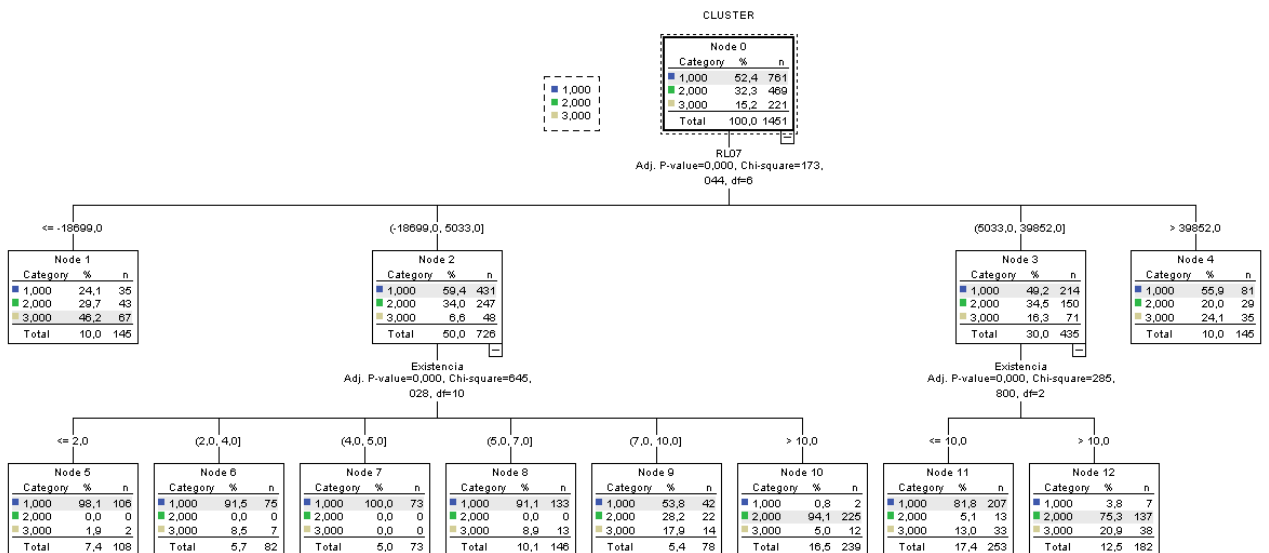
Este procedimento tem como finalidade detectar o conjunto de variáveis que melhor explique a diferenciação entre os grupos da variável dependente.

Pretendemos, a partir da variável RL07, encontrar aquelas que melhor discriminam a formação dos 3 *Clusters* definidos anteriormente sobre as coordenadas principais geradas pelo método HJ-BIPL0T.

Para aplicação do algoritmo CHAID foram utilizados como filtros: 260 observações para os nós parentais e 70 observações para os nós terminais.

Foi ainda considerado um nível de confiança de 95% para a segmentação da variável explicada e os resultados obtidos foram validados através do método cruzado.

Figura 4. 3 – Árvore de classificação CHAID



Fonte: SPSS 17.0

De acordo com a Figura 4.3, a variável com maior poder explicativo para a diferenciação entre os 3 *clusters* é RL07 (Resultado Líquido de 2007), apresentando a mesma, (para um nível de confiança de 95%), um *p-value* de 0,000 e um valor de estatística qui-quadrado de 173.

A variável com o segundo maior poder explicativo é Existência. No entanto, esta variável não apresenta poder discriminante para os segmentos com valores extremos da variável RL07, isto é, para o segmento Resultados Líquidos de 2007 inferiores a - 18.699 euros, bem como para o segmento Resultados Líquidos de 2007 superiores a 39.852 euros.

Os segmentos de valores intermédios da variável Resultados Líquidos de 2007 é que são discriminados pelo valor da Existência. Deste modo, quando o valor de RL07 se situa entre 18.699 e 5.033, a variável Existência segmenta este nó em 6 novos segmentos, para um nível de confiança de 95%, com um *p-value* associado de 0,000 e um valor de estatística qui-quadrado de 645. Quando o valor de RL07 se situa entre 5.033 e 39.852, a segmentação por parte da variável Existência neste nó é realizada em dois níveis – 10 ou menos empregados e mais de 10 empregados - para um nível de confiança de 95%, com um *p-value* associado de 0,000 e um valor de estatística qui-quadrado de 285.

Desta forma, obtivemos 10 segmentos terminais.

Mais nenhuma das variáveis consideradas apresentou poder explicativo para a diferenciação dos *clusters*.

Passamos então a descrever a caracterização de cada nó terminal por *clusters*, ou seja, de cada segmento encontrado.

De referir que a descrição dos CAE's, para análise de empresa por CAE, pode ser visualizada na tabela 2.1. No que diz respeito à análise de empresa por Freguesias, estas foram codificadas por números, conforme tabela abaixo.

Tabela 4.1 – Códigos das Freguesias

1	Alcobaça	10	Évora de Alcobaça
2	Alfeizerão	11	Maiorga
3	Aljubarrota (Prazeres)	12	Martingança
4	Aljubarrota (S. Vicente)	13	Montes
5	Alpedriz	14	Pataias
6	Bárrio	15	S. Martinho do Porto
7	Benedita	16	Turquel
8	Cela	17	Vestiria
9	Cós	18	Vimeiro

Fonte: Própria

4.2.1.1. Nó Terminal 1: $RL07 \leq -18.699 \text{ €}$

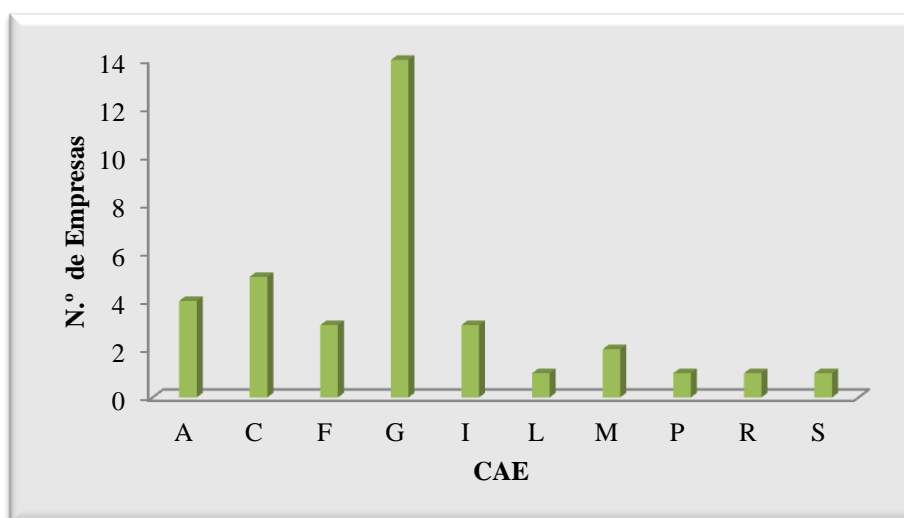
Constituído por 145 empresas, com RL07 inferiores a -18.699 euros, das quais 35 pertencem ao *cluster 1*, 43 ao *cluster 2* e 67 ao *cluster 3*. É de realçar que 46,2% das empresas deste terminal se encontram no *cluster 3* e pertencem maioritariamente às freguesias de Benedita, Alcobaça e Pataias, com os CAE C e G.

Encontram-se, em seguida, os gráficos respeitantes aos 3 *clusters* de empresas que constituem o segmento terminal 1.

Cluster 1 – Performance

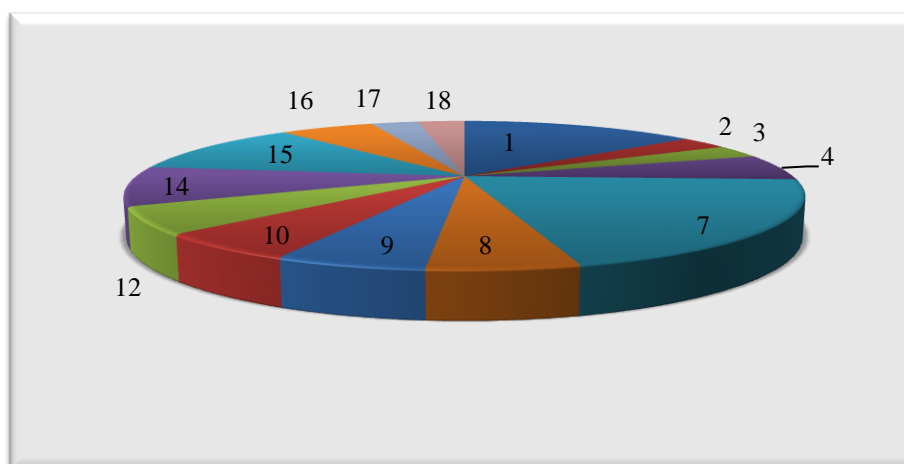
Aferimos que das 35 empresas que constituem, o *Cluster 1 – Performance*, onde a grande maioria está representada nas freguesias da Benedita, Alcobaça e São Martinho do Porto (SMP), com o CAE G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos).

Gráfico 4. 7 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 1* – Terminal 1



Fonte: Própria

Gráfico 4. 8 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 1* – Terminal 1

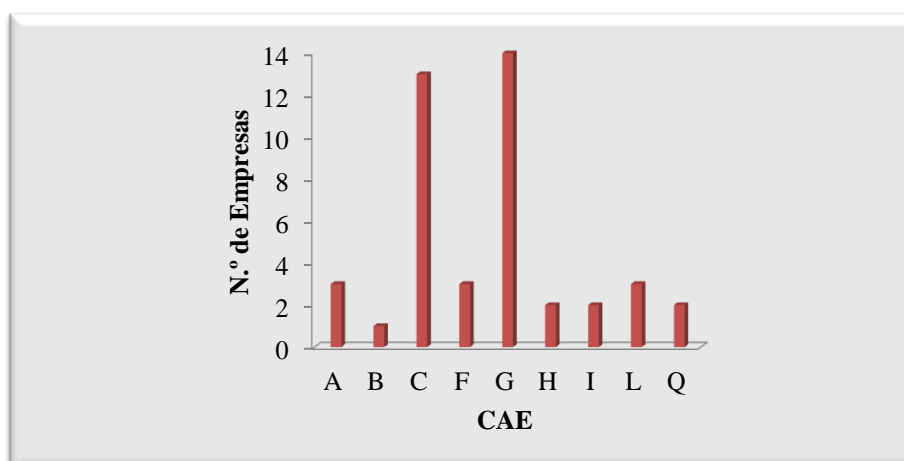


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

***Cluster 2* – Antiguidade**

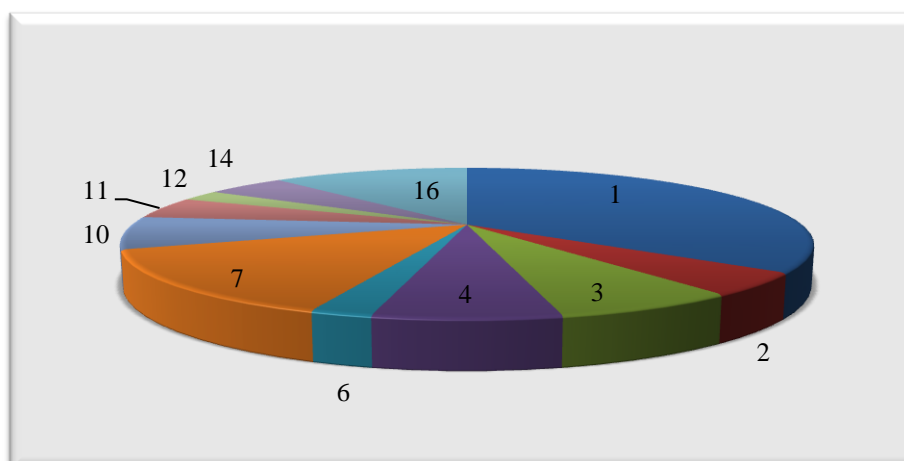
Composto por 43 empresas o *Cluster 2* - Antiguidade, tem em Alcobaça a freguesia melhor representada com os CAEs C (Indústrias Transformadoras) e G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos).

Gráfico 4. 9 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 2* – Terminal 1



Fonte: Própria

Gráfico 4. 10 – N.º de Empresas por Freguesia do *Cluster 2* – Terminal 1

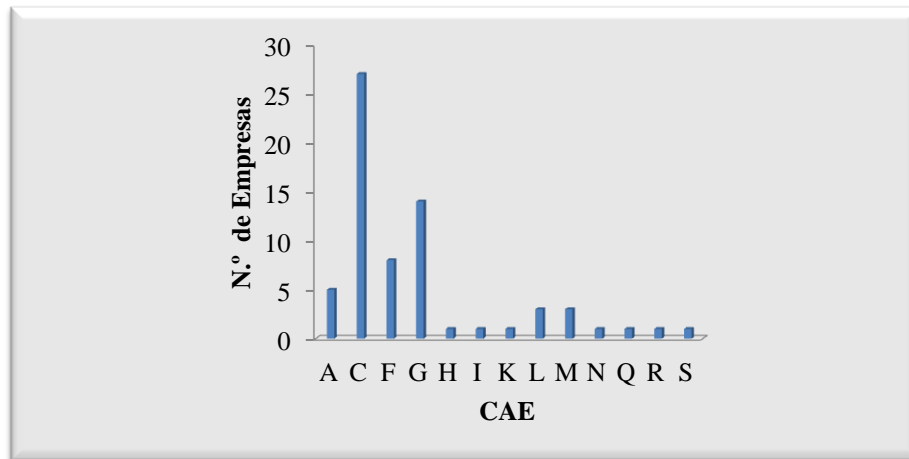


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

***Cluster 3* – Dimensão**

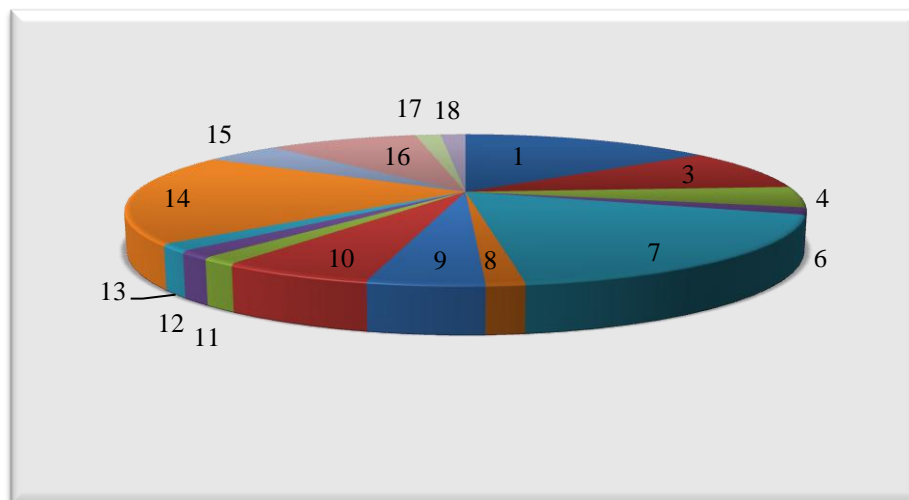
Formado por 67 empresas o *Cluster 3* – Dimensão, destaca que as freguesias melhor representadas são Benedita, Alcobaça e Pataias, com os CAEs C (Indústrias Transformadoras) e G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos).

Gráfico 4. 11 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 3* – Terminal 1



Fonte: Própria

Gráfico 4. 12 – N.º de Empresas por Freguesia do *Cluster 3* – Terminal 1



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

4.2.1.2. Nó Terminal 4: $RL07 \geq 39.852 \text{ €}$

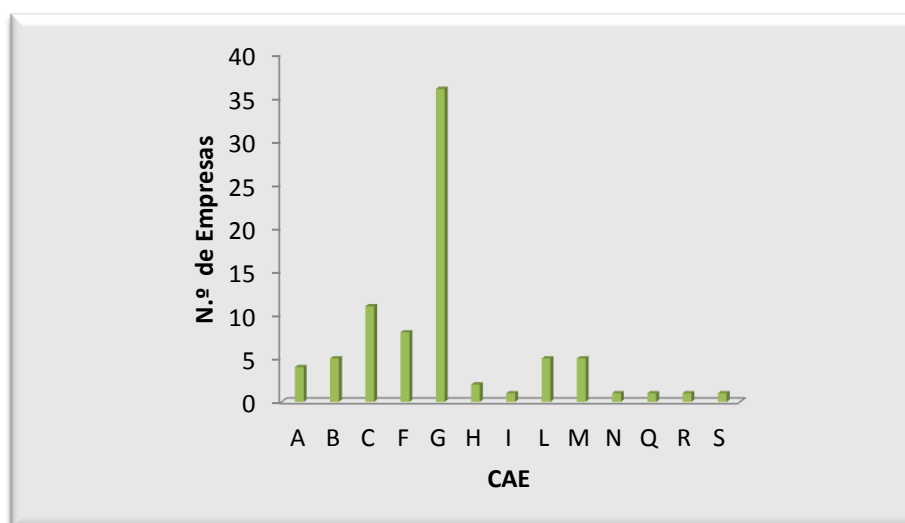
Do Nó Terminal 4, constituído por 145 empresas, $RL07$ superior a 39.852 euros, destaca-se que 81 das empresas pertencem ao *cluster 1*, 29 ao *cluster 2* e 65 ao *cluster 3*. De realçar que 55,9% das empresas deste terminal estão no *cluster 1* e encontram-se maioritariamente na freguesia de Benedita, com o CAE G.

Seguem-se os gráficos respeitantes aos 3 clusters de empresas que constituem o segmento terminal 4.

Cluster 1 – Performance

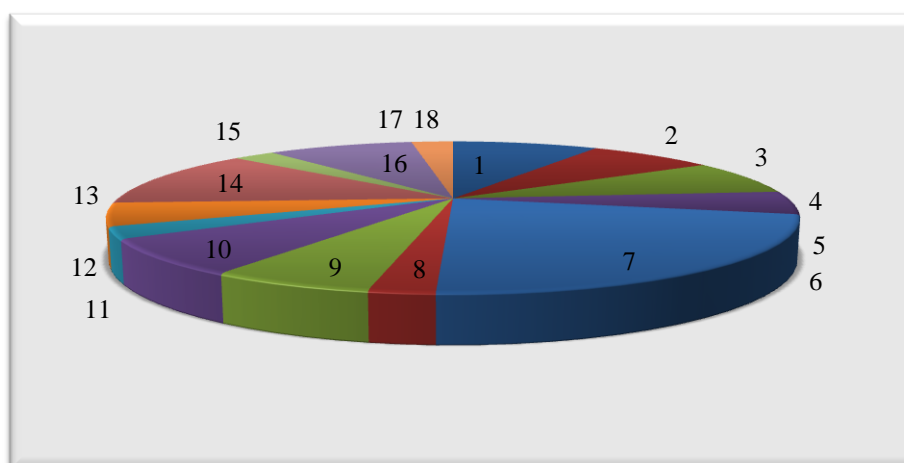
Das 81 empresas que o constituem, a maioria encontra-se representada na freguesia da Benedita, com o CAE G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos).

Gráfico 4. 13 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 1* – Terminal 4



Fonte: Própria

Gráfico 4. 14 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 1* – Terminal 4

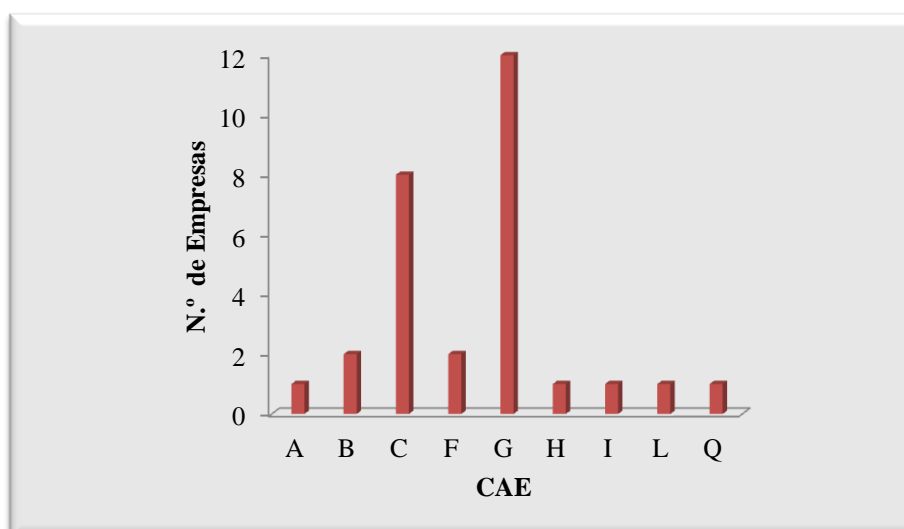


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

Cluster 2 – Antiguidade

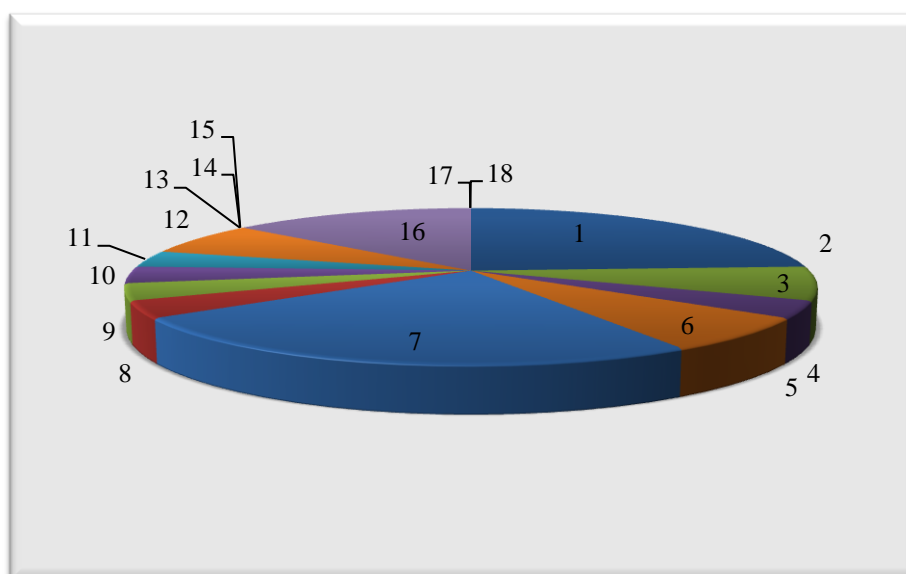
Este é composto por 29 empresas, sendo que as freguesias melhor representadas são a Benedita, Alcobaça e Turquel, com os CAEs C (Indústrias Transformadoras) e G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos).

Gráfico 4. 15 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 2* – Terminal 4



Fonte: Própria

Gráfico 4. 16 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 2* – Terminal 4

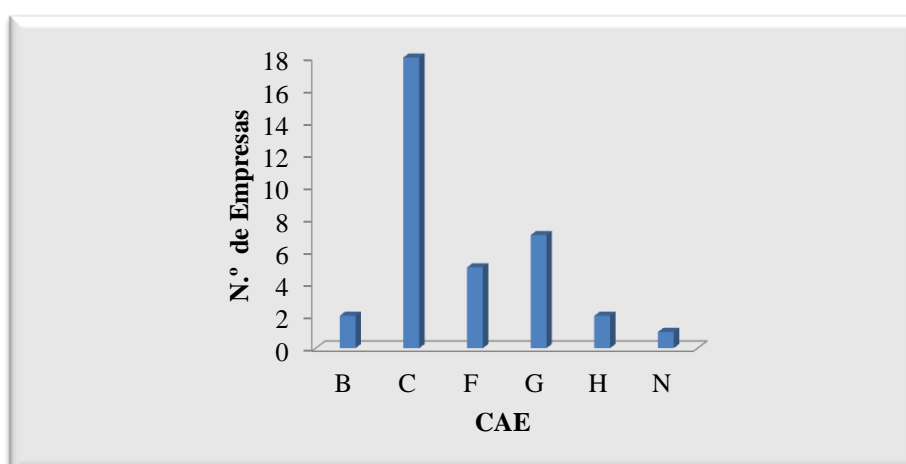


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

***Cluster 3* – Dimensão**

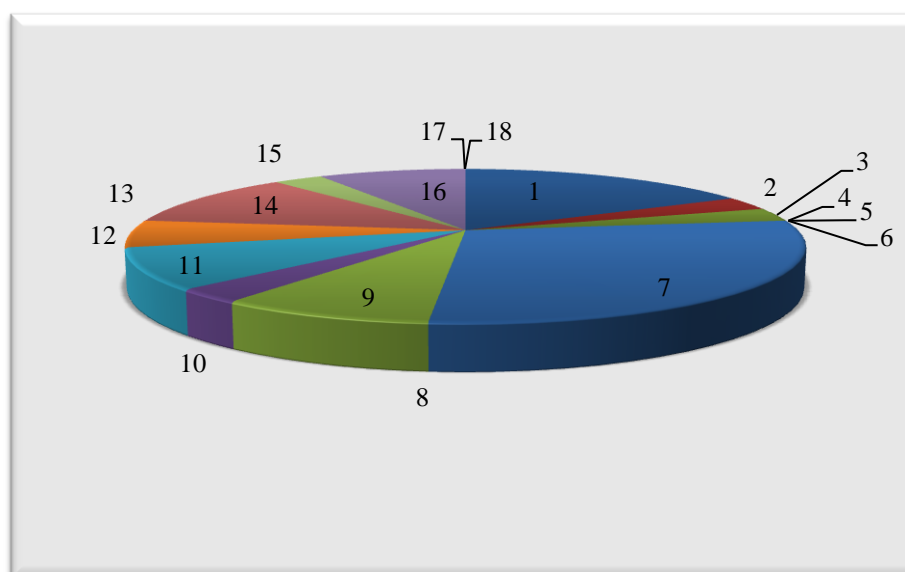
Formado por 35 empresas, onde as freguesias melhor representadas são a Benedita e Alcobaça, com o CAE C (Indústrias Transformadoras).

Gráfico 4. 17 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 3* – Terminal 4



Fonte: Própria

Gráfico 4. 18 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 3* – Terminal 4



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

4.2.1.3. Nó Terminal 5: Existência ≤ 2 anos

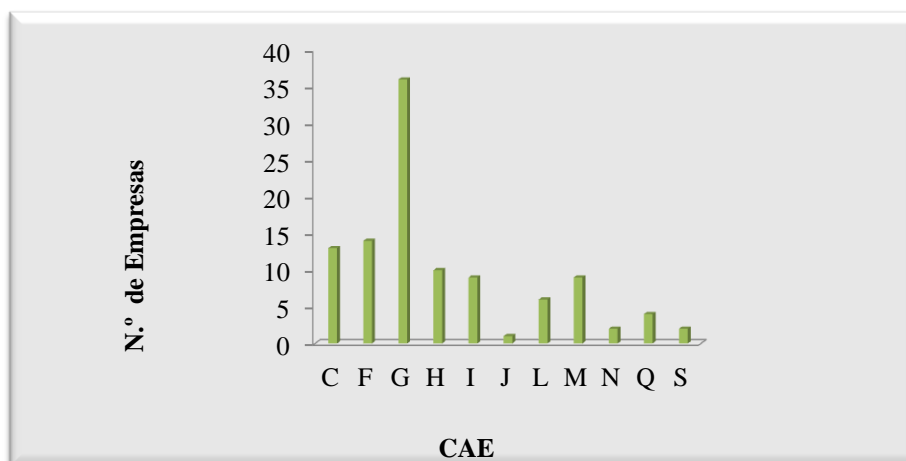
Constituído por 108 empresas, com RL07 entre -18.699 euros e 5.033 euros e com existência inferior a 2 anos, das quais 106 pertencem *ao cluster 1* e as restantes, *ao cluster 2*, *ao cluster 3*. De realçar que 98,1% das empresas deste terminal estão no *cluster 1* e encontram-se maioritariamente nas freguesias Benedita, Alcobaça e Pataias, com o CAE G.

De seguida, encontram-se os gráficos respeitantes aos *clusters 1* e *3* das empresas que constituem o segmento terminal 5.

Cluster 1 – Performance

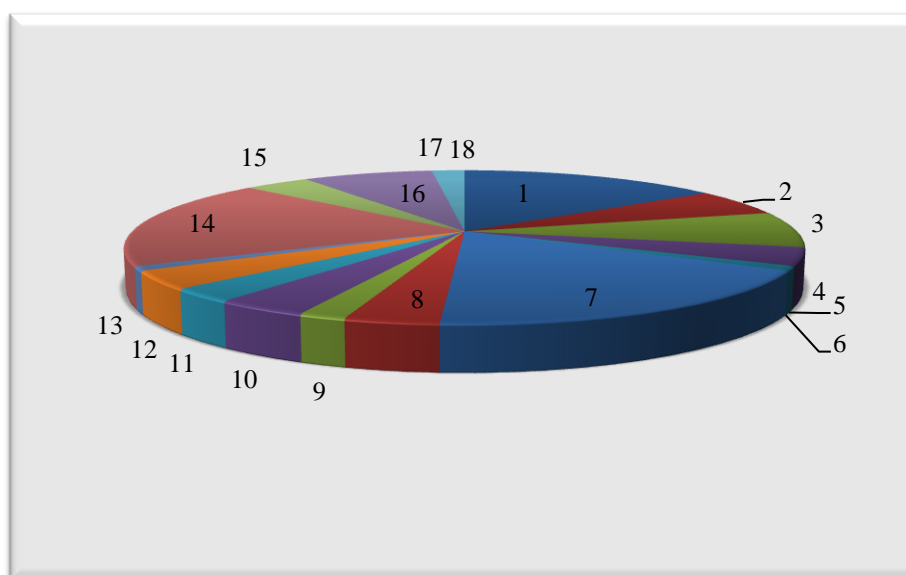
Verificamos que das 106 empresas que o constituem, a maioria está representada pelas freguesias da Benedita, Alcobaça e Pataias, com o CAE G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletos).

Gráfico 4. 19 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 1* – Terminal 5



Fonte: Própria

Gráfico 4. 20 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 1* – Terminal 5

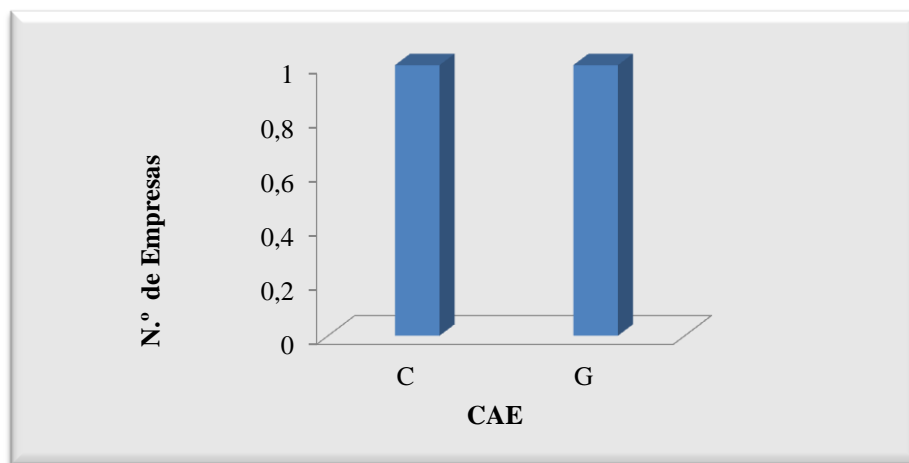


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

Cluster 3 – Dimensão

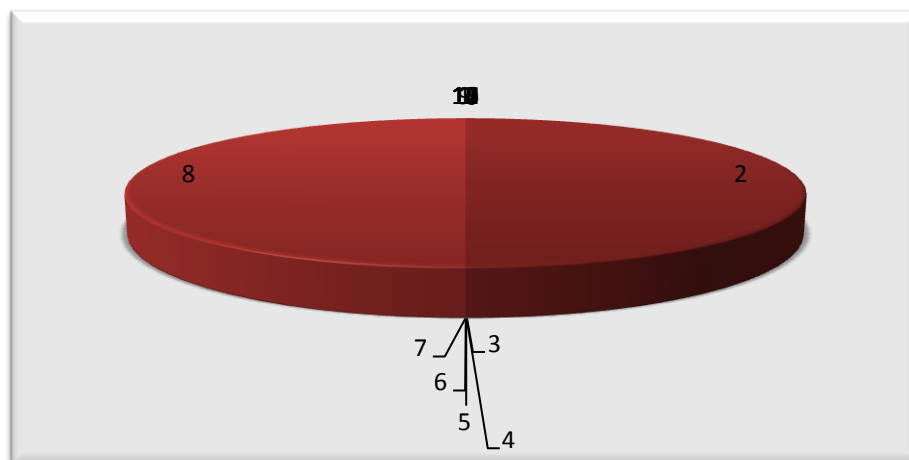
Este é apenas composto por 2 empresas, nas freguesias de Alpedriz e Cela, com os CAEs C (Indústrias Transformadoras) e G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas). Nesse sentido, este *cluster* não tem relevância para o estudo.

Gráfico 4. 21 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 3* – Terminal 5



Fonte: Própria

Gráfico 4. 22 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 3* – Terminal 5



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

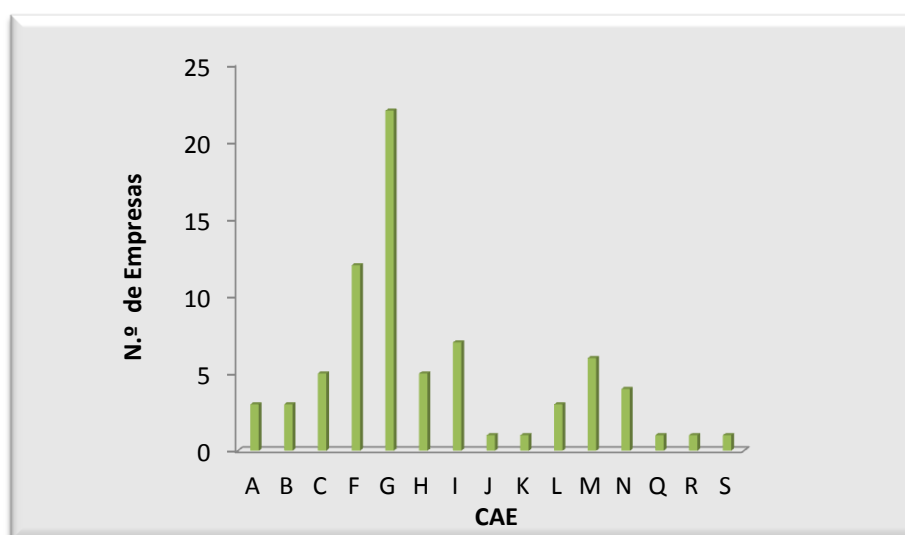
4.2.1.4. Nó Terminal 6: Existência > 2 e ≤ 4 a anos

Constituído por 82 empresas, com RL07 entre -18.699 euros e 5.033 euros e com Existência entre os 2 anos e os 4 anos, das quais 75 pertencem ao *cluster 1* e as restantes 7 ao *cluster 3*. De realçar que 91,5% das empresas deste terminal estão no *cluster 1* e encontram-se, na sua maioria, na freguesia Benedita e Alcobaça, com o CAE G . De seguida, encontram-se os gráficos respeitantes ao *Cluster 1* e ao *Cluster 3* das empresas que constituem o segmento terminal 6.

Cluster 1 – Performance

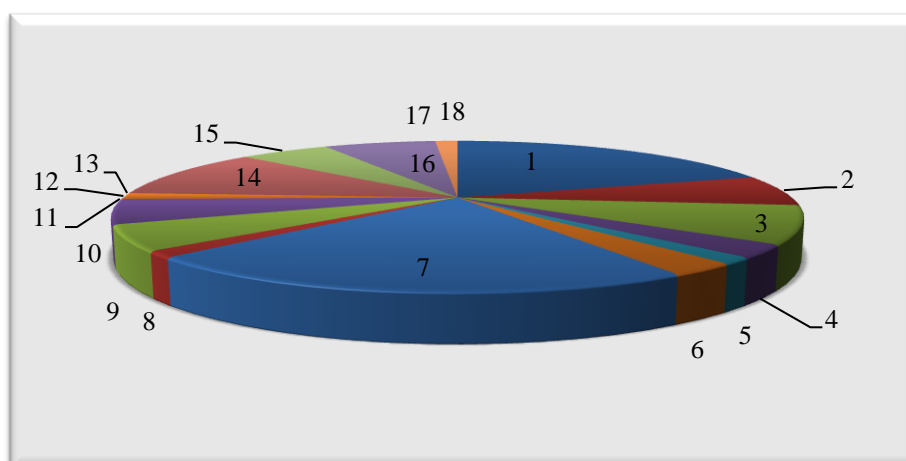
É constituído por 75 empresas que estão maioritariamente representadas pelas freguesias da Benedita e Alcobaça, com o CAE G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletos).

Gráfico 4. 23 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 1* – Terminal 6



Fonte: Própria

Gráfico 4. 24 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 1* – Terminal 6

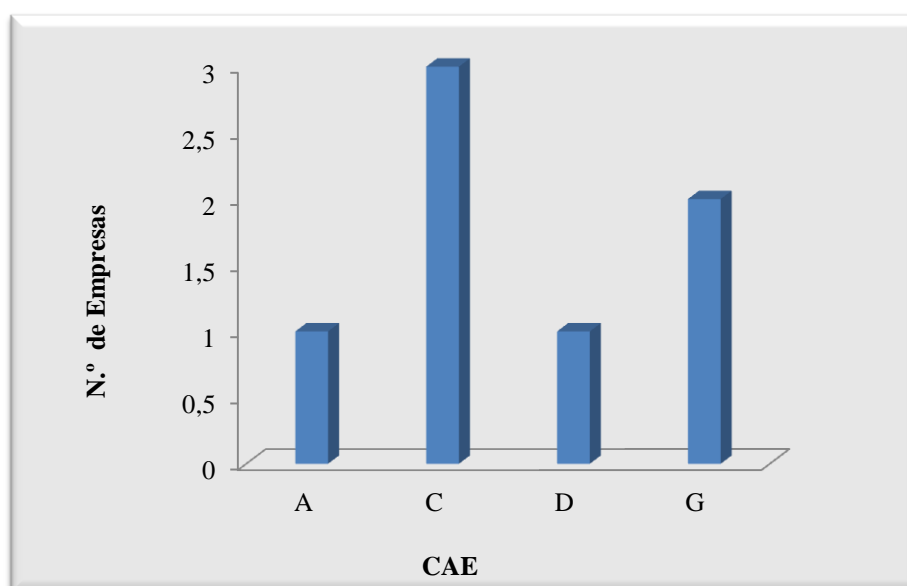


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

***Cluster 3* – Dimensão**

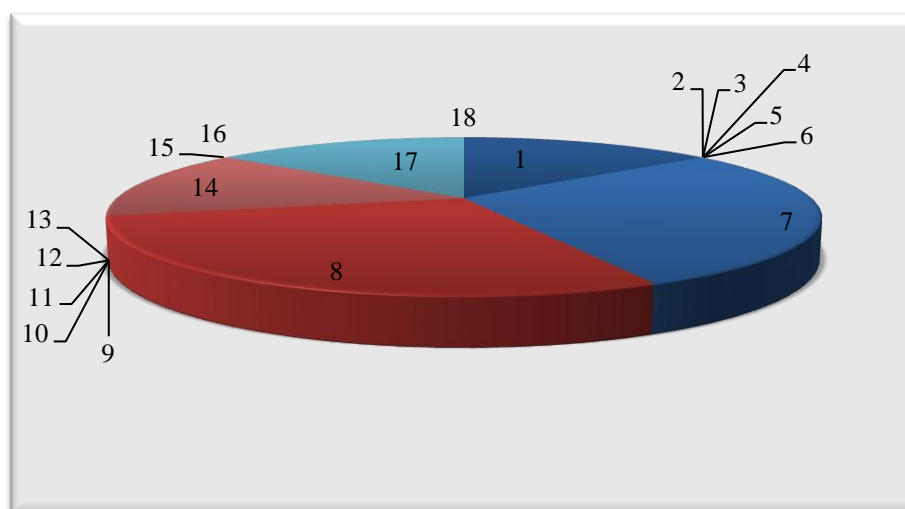
Constituído por 7 empresas nas freguesias de Benedita e Cela, com o CAE C (Indústrias Transformadoras). Este *cluster* não tem relevância para este estudo.

Gráfico 4. 25 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 3* – Terminal 6



Fonte: Própria

Gráfico 4. 26 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 3* – Terminal 6



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

4.2.1.5. Nó Terminal 7: Existência > 4 e ≤ 5 a anos

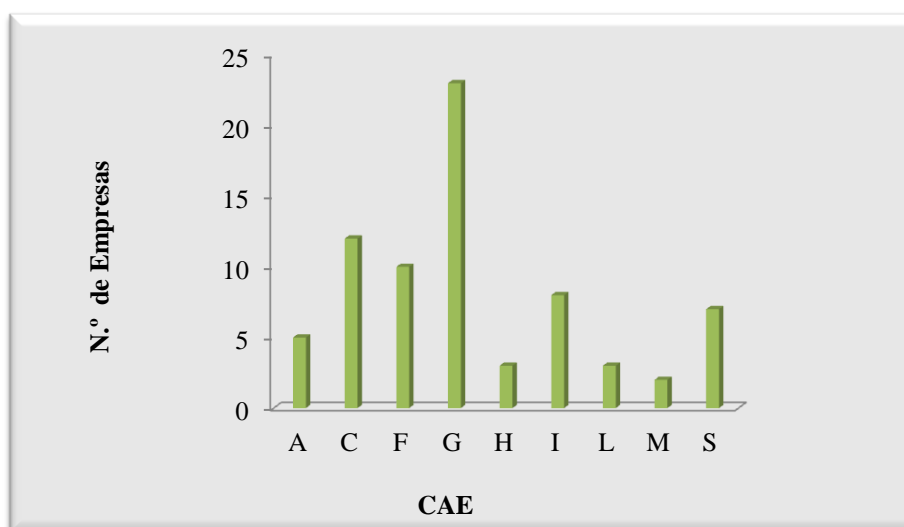
Constituído por 73 empresas, com RL07 entre -18.699 euros e 5.033 euros e com Existência entre os 4 anos e os 5 anos, que pertencem na sua totalidade ao *cluster* 1. As empresas deste terminal encontram-se maioritariamente na freguesia da Benedita e Alcobaça, com o CAE G .

Abaixo, encontram-se os gráficos respeitantes ao *Cluster 1* das empresas que constituem o segmento terminal 7.

Cluster 1 – Performance

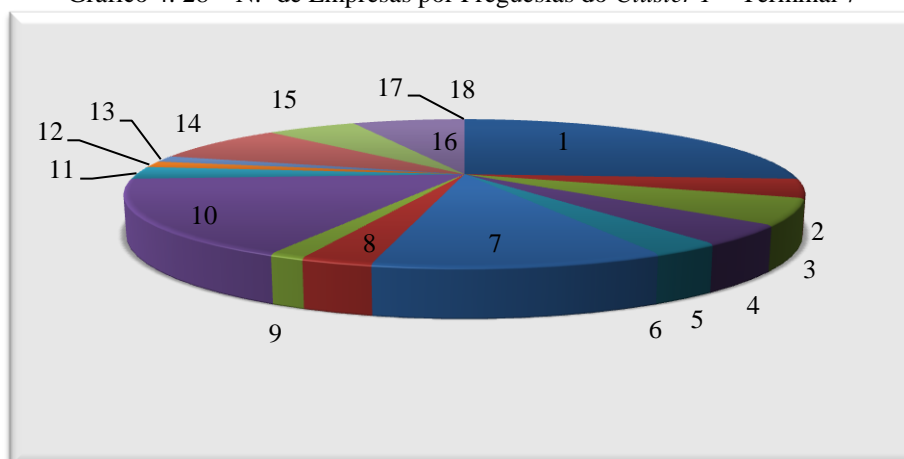
Observámos que das 73 empresas que o constituem, a maioria está representada nas freguesias de Alcobaça e Évora de Alcobaça, com o CAE G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletos).

Gráfico 4. 27 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 1* – Terminal 7



Fonte: Própria

Gráfico 4. 28 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 1* – Terminal 7



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

4.2.1.6. Terminal 8: Existência > 5 e ≤ 7 a anos

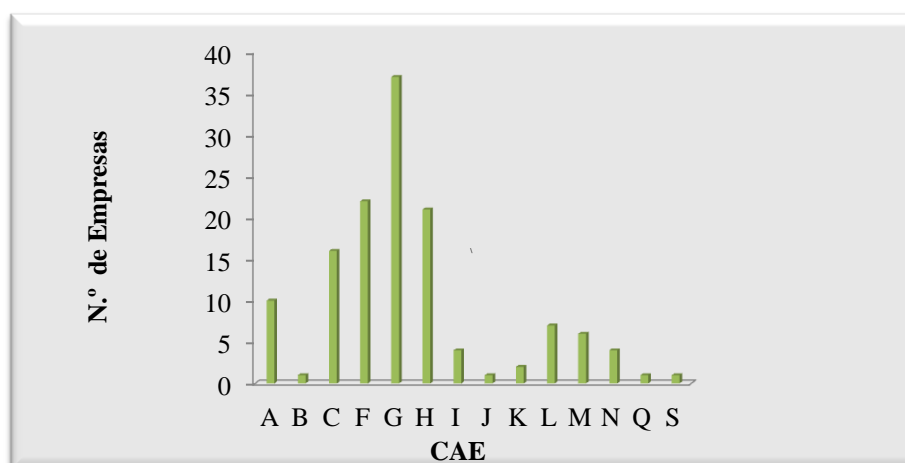
Constituído por 146 empresas, com RL07 entre -18.699 euros e 5.033 euros e com existência entre os 5 anos e os 7 anos, das quais 133 pertencem ao *cluster 1* e as restantes 13 ao *cluster 3*. 91,1% das empresas deste terminal estão no *cluster 1* e encontram-se maioritariamente nas freguesias de Benedita e Alcobaça, com o CAE G.

Abaixo encontram-se os gráficos respeitantes ao *Cluster 1* e *Cluster 2* das empresas que constituem o segmento terminal 8.

Cluster 1 – Performance

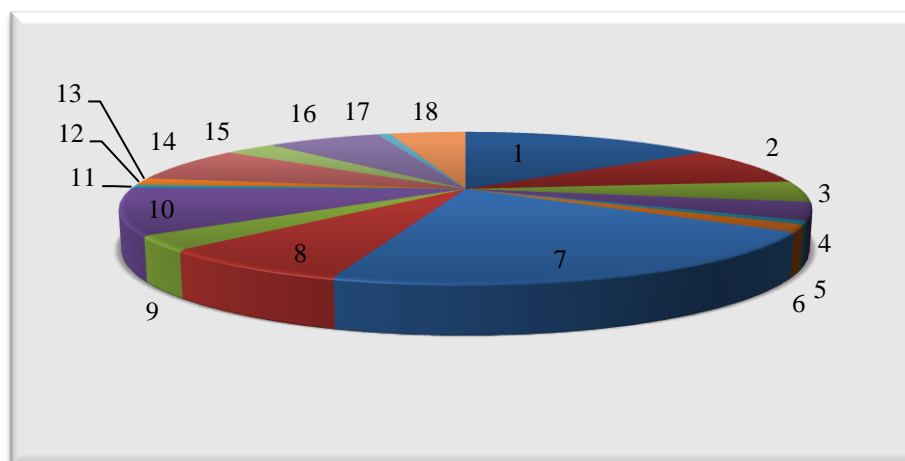
Das 133 empresas que o constituem, a maioria está representada nas freguesias da Benedita e Alcobaça, com o CAE G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos).

Gráfico 4. 29 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 1* – Terminal 8



Fonte: Própria

Gráfico 4. 30 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster1* – Terminal 8

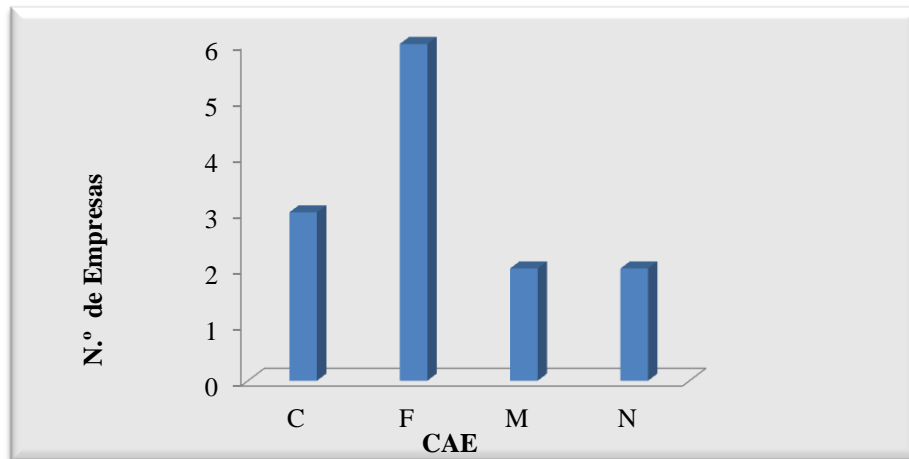


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

Cluster 3 – Dimensão

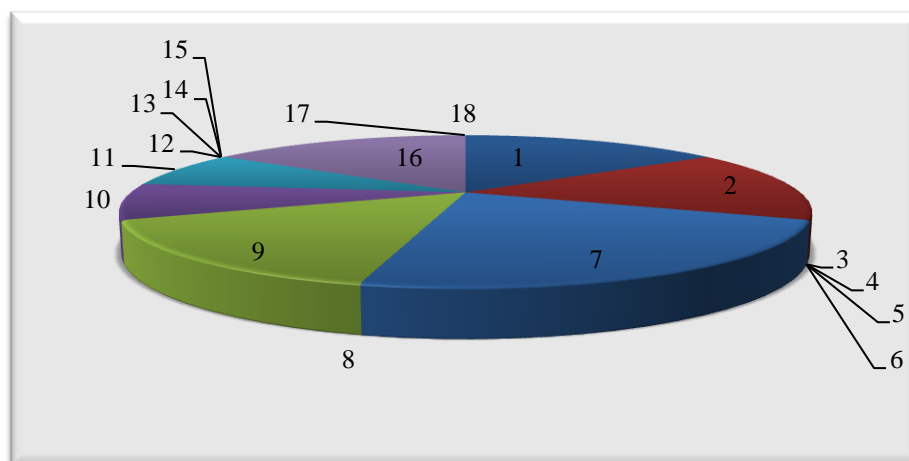
Este é composto por 13 empresas, onde a freguesia melhor representada é a Benedita, com o CAE F (Construção).

Gráfico 4. 31– N.º de Empresas por CAE do Cluster 3 – Terminal 8



Fonte: Própria

Gráfico 4. 32 – N.º de Empresas por Freguesias do Cluster 3 – Terminal 8



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

4.2.1.7. Nó Terminal 9: Existência > 7 e ≤ 10 a anos

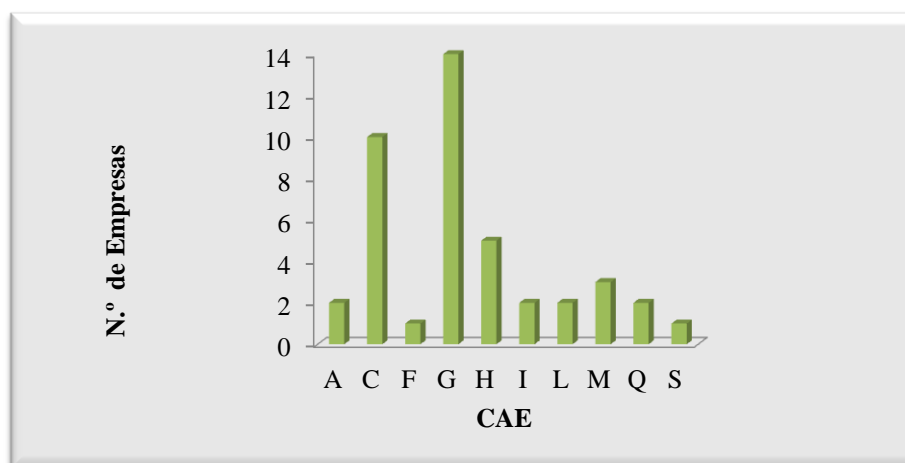
Constituído por 78 empresas, com RL07 entre -18.699 euros e 5.033 euros e com existência entre os 7 anos e os 10 anos, das quais 42 pertencem ao *cluster* 1, 22 ao *cluster* 2 e 14 ao *cluster* 3. 53,8% das empresas deste terminal estão no *cluster* 1 e encontram-se maioritariamente nas freguesias da Benedita e Alcobaça, com o CAE G.

Abaixo, encontram-se os gráficos respeitantes aos 3 *clusters* das empresas que constituem o segmento terminal 9.

Cluster 1 – Performance

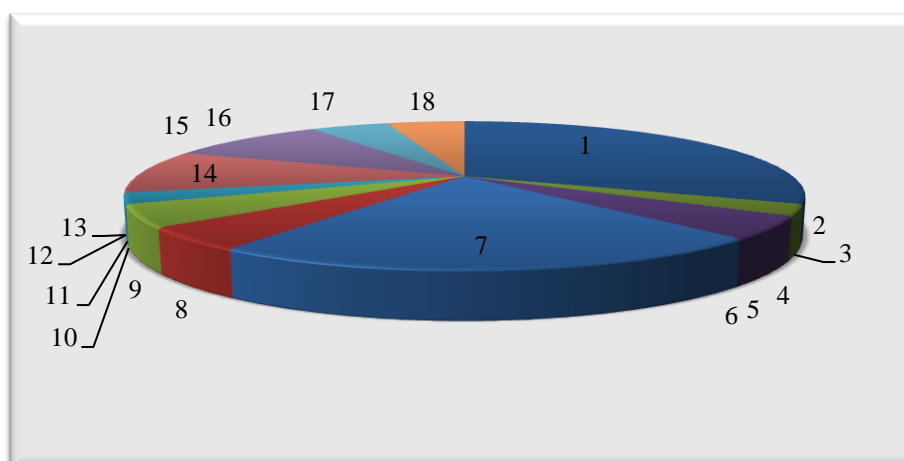
Das 42 empresas que o constituem, a maioria está representada nas freguesias da Benedita e Alcobaça, com o CAE G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos).

Gráfico 4. 33 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 1* – Terminal 9



Fonte: Própria

Gráfico 4. 34 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 1* – Terminal 9

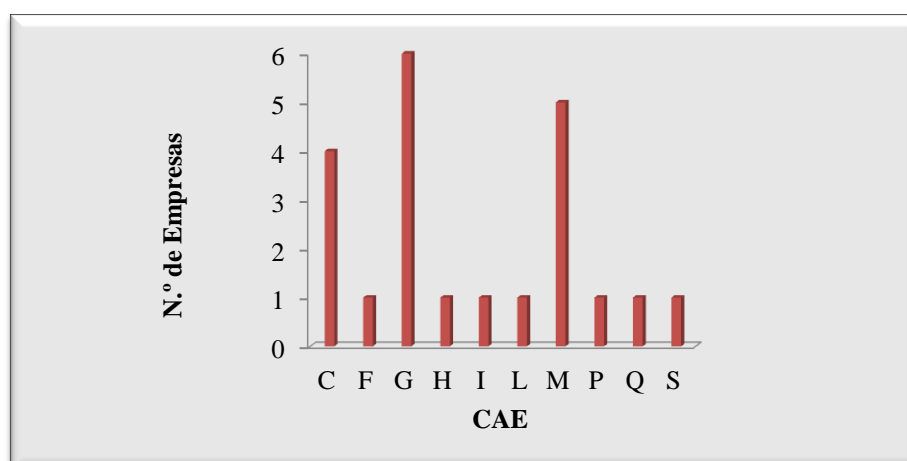


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

***Cluster 2* – Antiguidade**

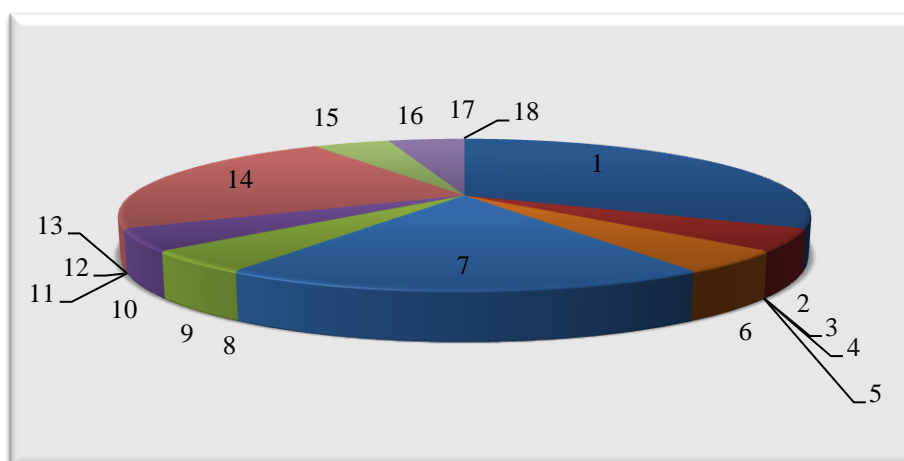
Composto por 22 empresas, onde as freguesias melhor representadas são Alcobça e Pataias, com os CAEs G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas) e M (Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares).

Gráfico 4. 35 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 2* – Terminal 9



Fonte: Própria

Gráfico 4. 36 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 2* – Terminal 9

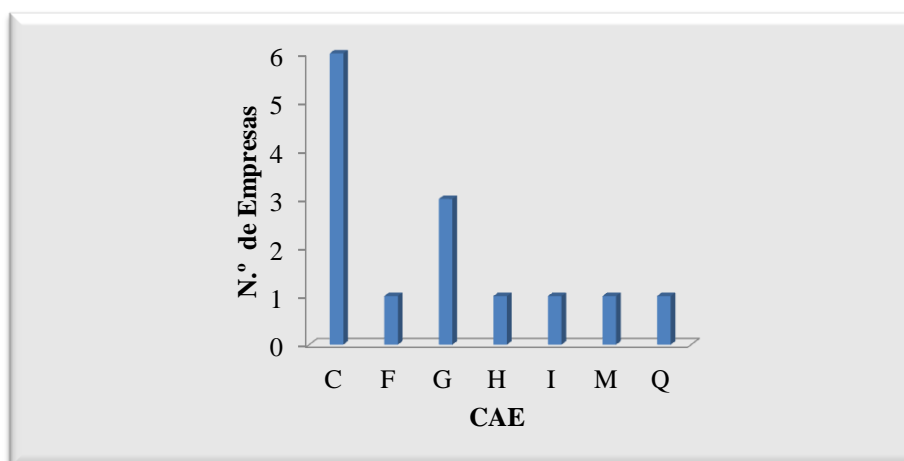


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

***Cluster 3* – Dimensão**

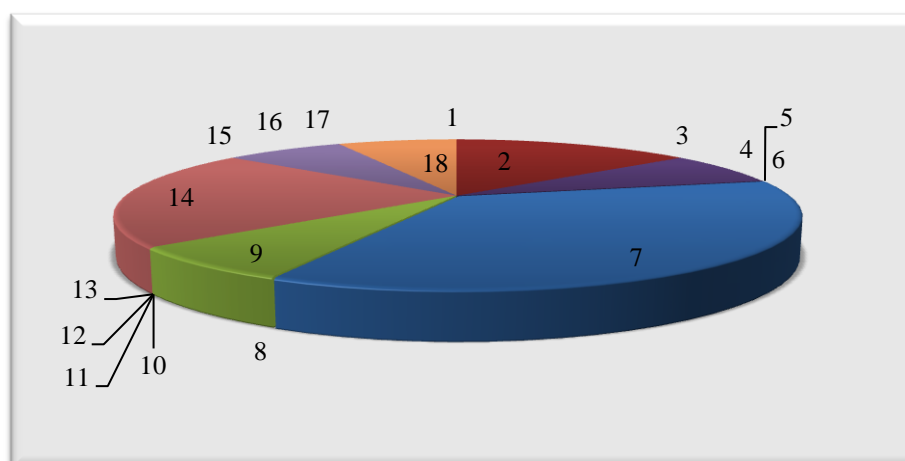
Formado por 14 empresas, onde as freguesias melhor representadas são a Benedita e Pataias, com o CAE C (Indústrias Transformadoras).

Gráfico 4. 37 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 3* – Terminal 9



Fonte: Própria

Gráfico 4. 38 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 3* – Terminal 9



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

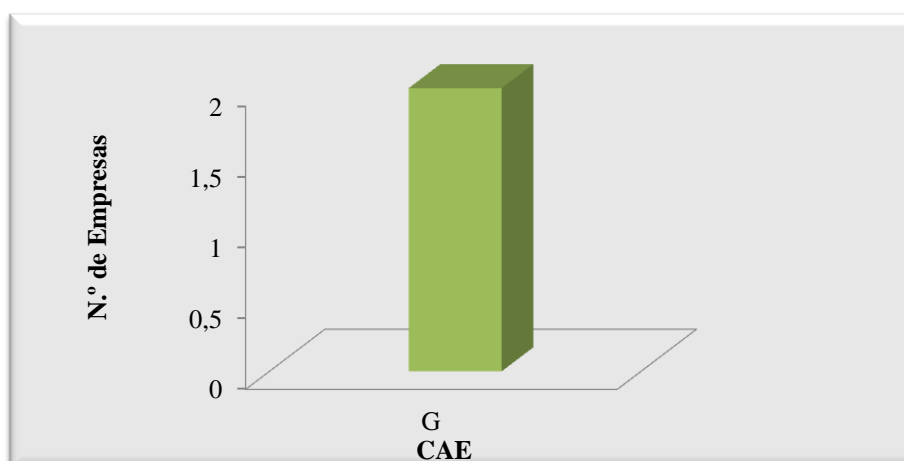
4.2.1.8. Nó Terminal 10: Existência ≥ 10 a anos

Constituído por 239 empresas, com RL07 entre -18.699 euros e 5.033 euros e com existência superior a 10 anos, das quais 2 pertencem ao *cluster 1*, 225 ao *cluster 2* e 12 ao *cluster 3*. É de salientar que 94,1% das empresas deste terminal estão no *cluster 2* e encontram-se, na sua maioria, nas freguesias da Benedita e Alcobaça, com os CAEs G e C. Em seguida, apresentam-se os gráficos respeitantes aos 3 *clusters* de empresas que constituem o segmento terminal 10.

Cluster 1 – Performance

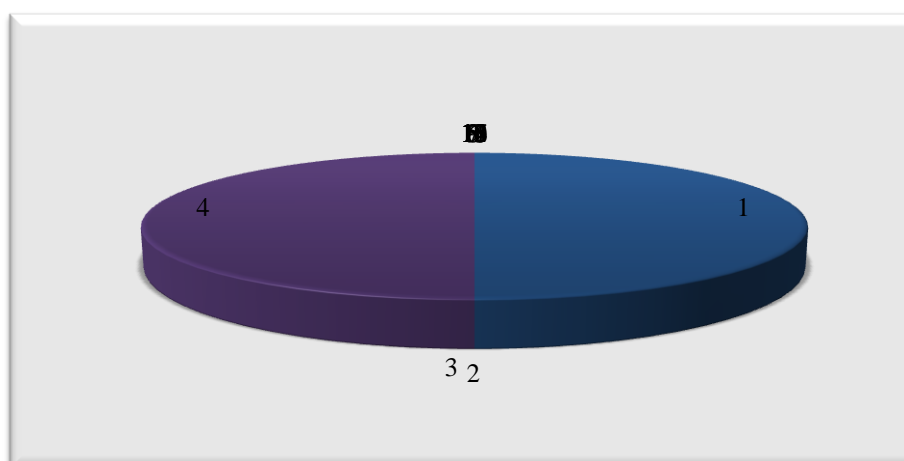
Apurámos que das 2 empresas que o constituem, ambas estão representadas nas freguesias de Alcobaça e de Aljubarrota (S. Vicente), com o CAE G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos).

Gráfico 4. 39 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 1* – Terminal 10



Fonte: Própria

Gráfico 4. 40 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 1* – Terminal 10

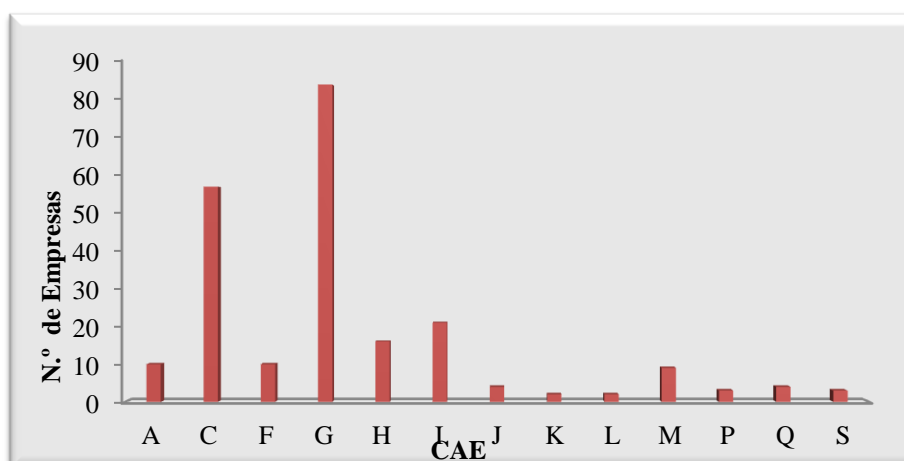


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

Cluster 2 – Antiguidade

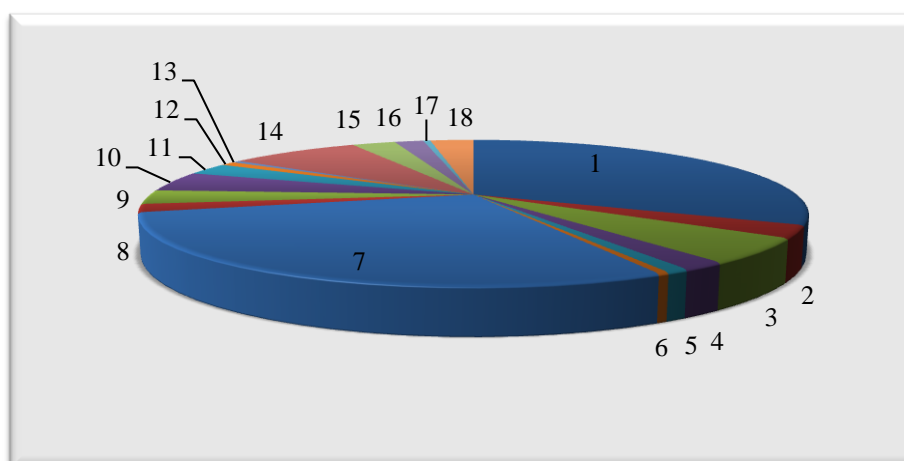
Este é formado por 225 empresas, onde as freguesias melhor representadas são a Benedita e Alcobaça, com os CAEs G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletos) e C (Indústrias Transformadoras).

Gráfico 4. 41 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 2* – Terminal 10



Fonte: Própria

Gráfico 4. 42 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 2* – Terminal 10

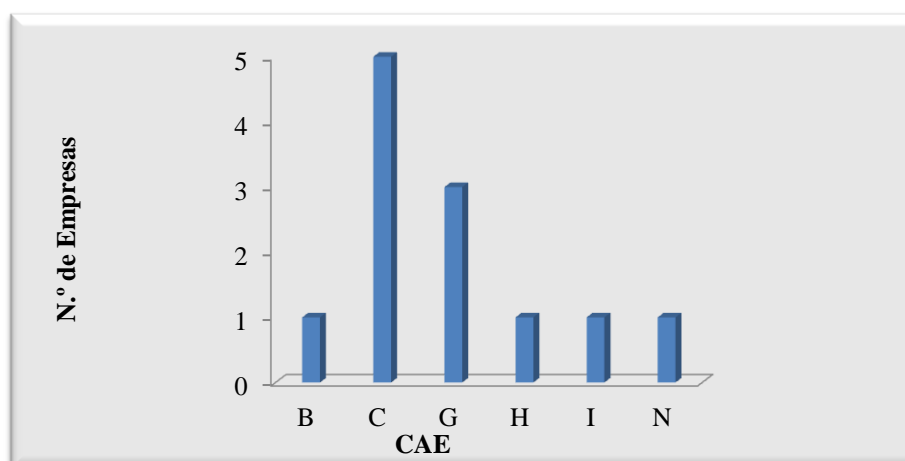


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

***Cluster 3* – Dimensão**

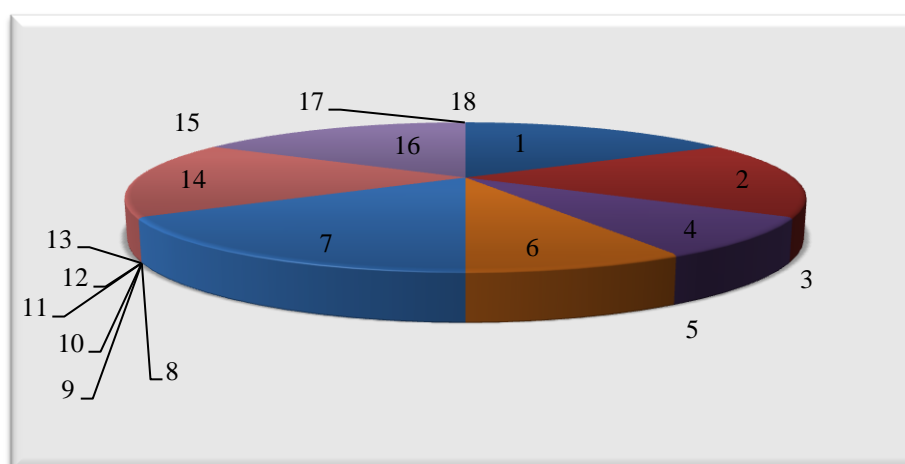
Este é constituído por 12 empresas, onde as freguesias melhor representadas são Alcobaça, Alpedriz, Benedita, Pataias e Turquel, com o CAE C (Indústrias Transformadoras).

Gráfico 4. 43 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 3* – Terminal 10



Fonte: Própria

Gráfico 4. 44 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 3* – Terminal 10



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

4.2.1.9. N.º Terminal 11: Existência ≤ 10 a anos

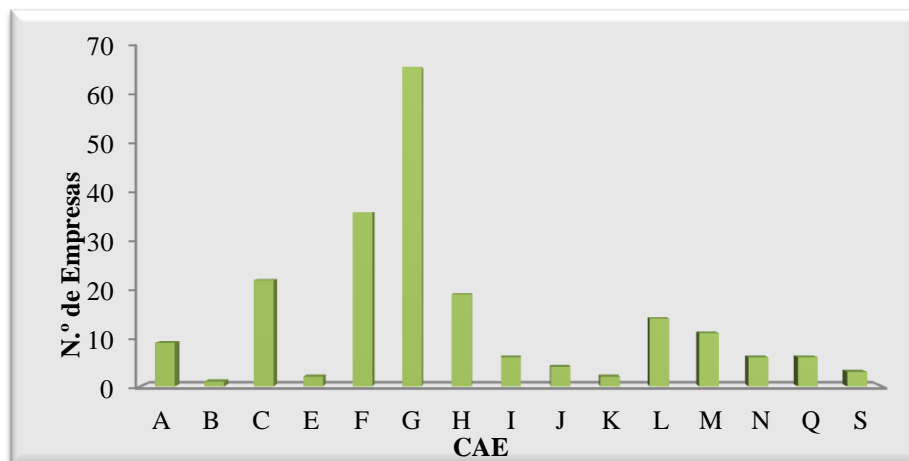
Constituído por 253 empresas, com RL07 entre 5.033 euros e 39.852 euros e com existência inferior a 10 anos, das quais 207 pertencem ao *cluster 1*, 13 ao *cluster 2* e 33 ao *cluster 3*. De salientar que 81,8% das empresas deste terminal estão no *cluster 1* e encontram-se maioritariamente nas freguesias da Benedita, de Alcobaça e de Turquel,

com o CAE G. Seguem-se os gráficos respeitantes aos 3 *clusters* de empresas que constituem o segmento terminal 11.

Cluster 1 – Performance

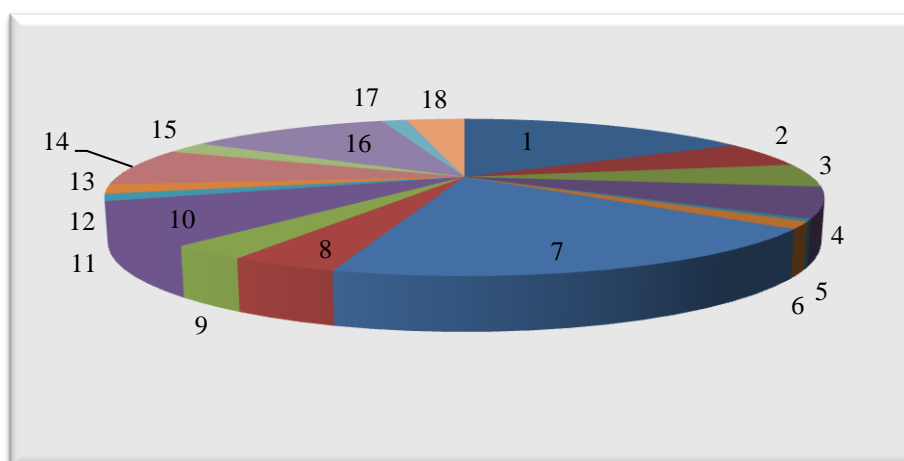
Avaliámos que das 207 empresas que o constituem, a maioria está representada nas freguesias da Benedita, de Alcobça e de Turquel, com o CAE G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos).

Gráfico 4. 45 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 1* – Terminal 11



Fonte: Própria

Gráfico 4. 46 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 1* – Terminal 11

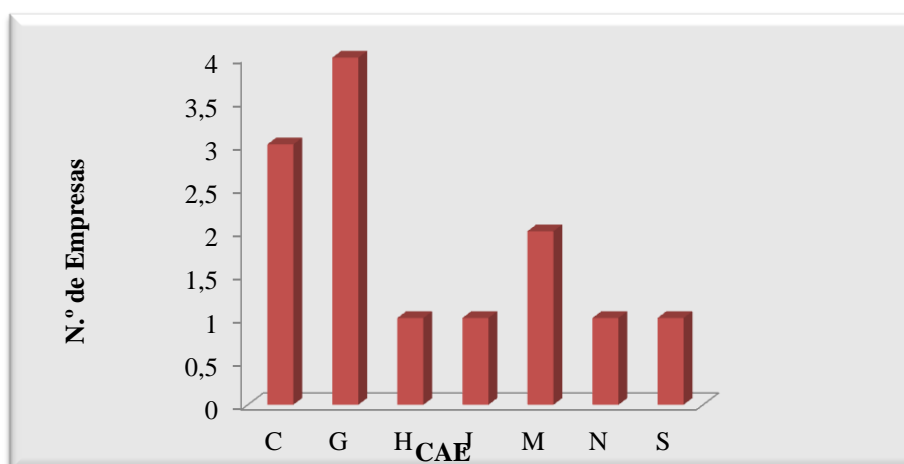


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

Cluster 2 – Antiguidade

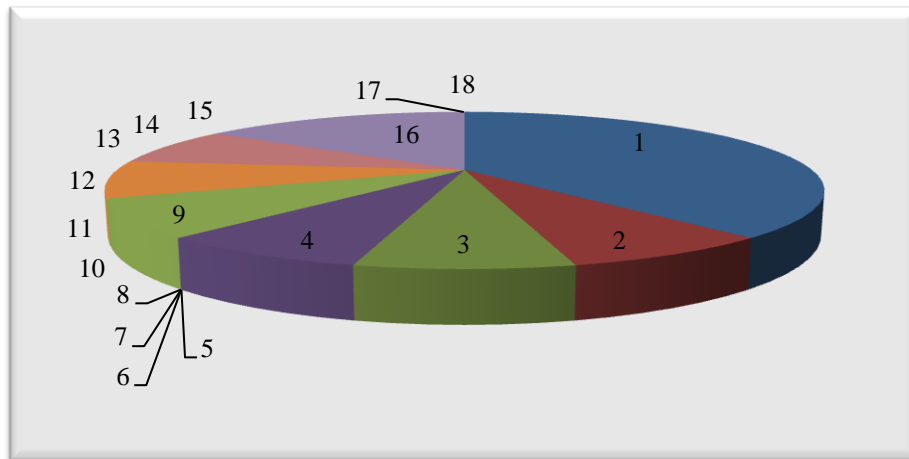
Composto por 13 empresas, onde a freguesia melhor representada é Alcobaça, com os CAEs G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos) e C (Indústrias Transformadoras).

Gráfico 4. 47 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 2* – Terminal 11



Fonte: Própria

Gráfico 4. 48 – N.º de Empresas por Freguesias do Cluster 2 – Terminal 11

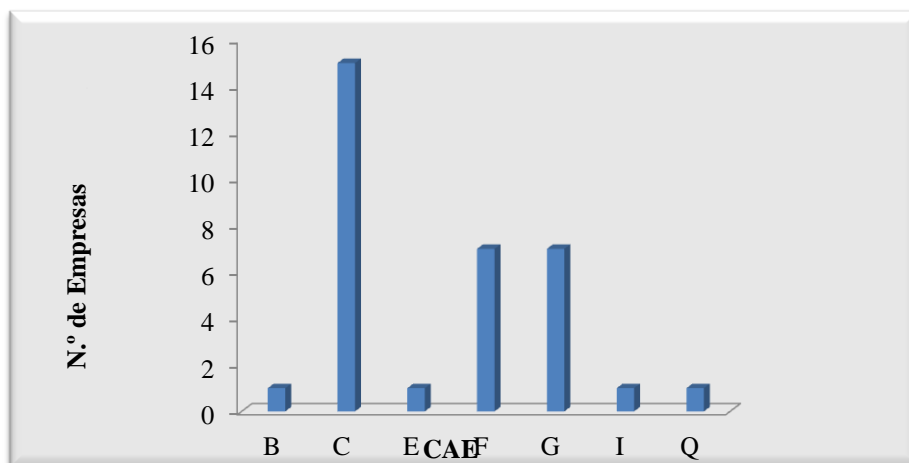


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

Cluster 3 – Dimensão

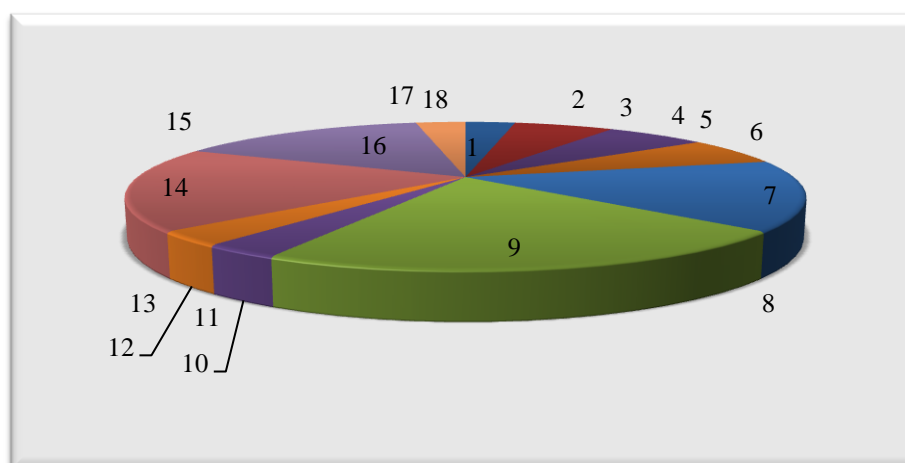
Formado por 33 empresas, onde a maioria está representada nas freguesias da Benedita, de Cós, de Pataias e de Turquel com o CAE C (Indústrias Transformadoras).

Gráfico 4. 49 – N.º de Empresas por CAE do Cluster 3 – Terminal 11



Fonte: Própria

Gráfico 4. 50 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 3* Terminal 11



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

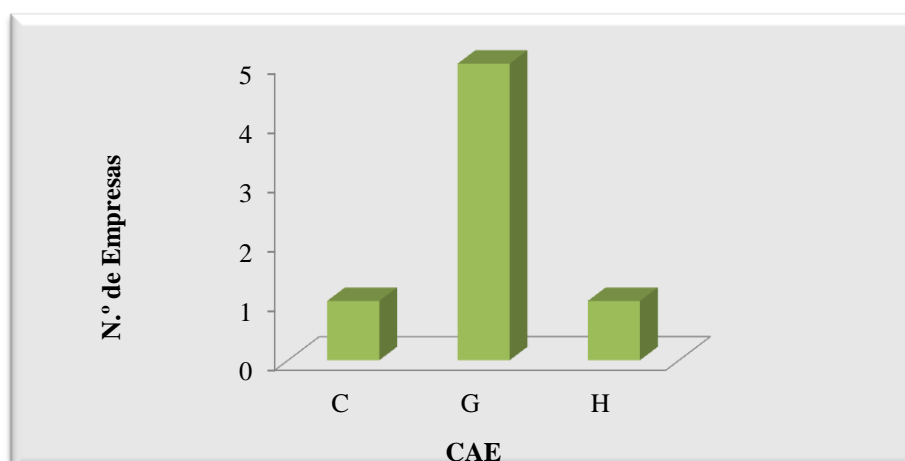
4.2.1.10. Nó Terminal 12: Existência > 10 anos

Constituído por 182 empresas, com RL07 entre 5.033 euros e 39.852 euros e com existência superior a 10 anos, das quais 7 pertencem ao *cluster 1*, 137 ao *cluster 2* e 38 ao *cluster 3*. 75,3% das empresas deste terminal estão no *cluster 2* e encontram-se maioritariamente nas freguesias da Benedita e de Alcobaça, com os CAEs G e C. Seguem-se os gráficos respeitantes aos 3 *clusters* de empresas que constituem o segmento terminal 12.

Cluster 1 – Performance

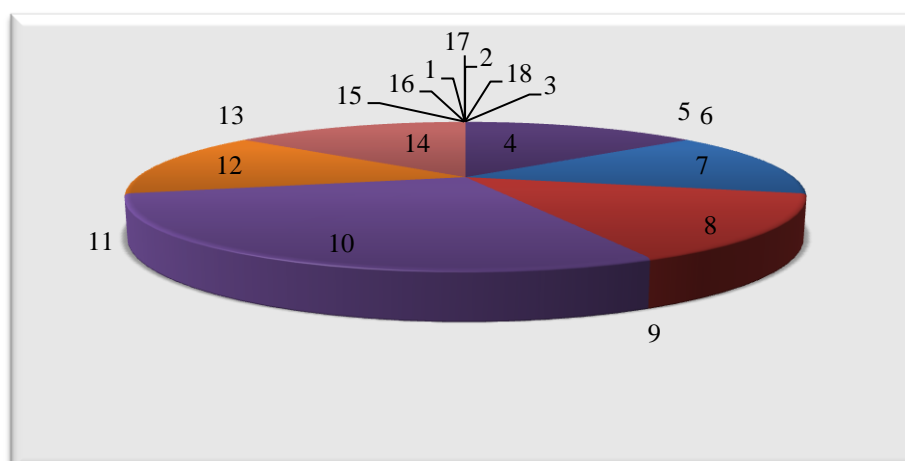
Observámos que das 7 empresas que o constituem, a maioria está representada nas freguesias de Évora de Alcobaça, com o CAE G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletos).

Gráfico 4. 51 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 1* – Terminal 12



Fonte: Própria

Gráfico 4. 52 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 1* - Terminal 12

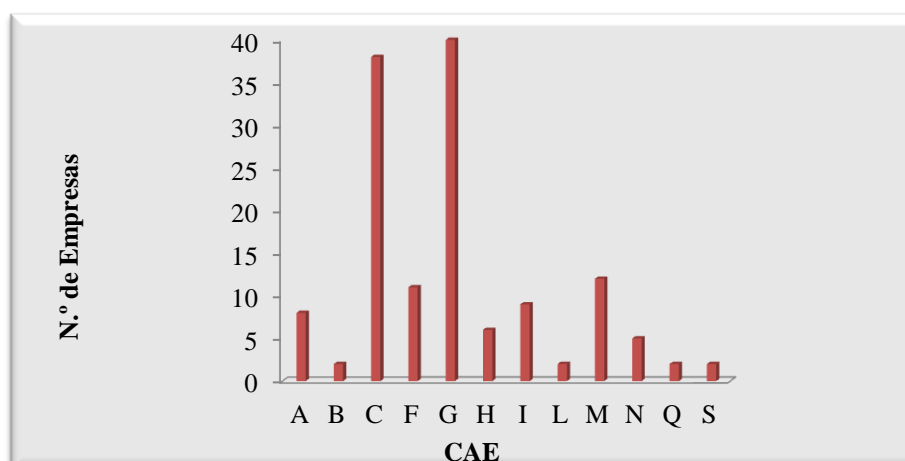


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

***Cluster 2* – Antiguidade**

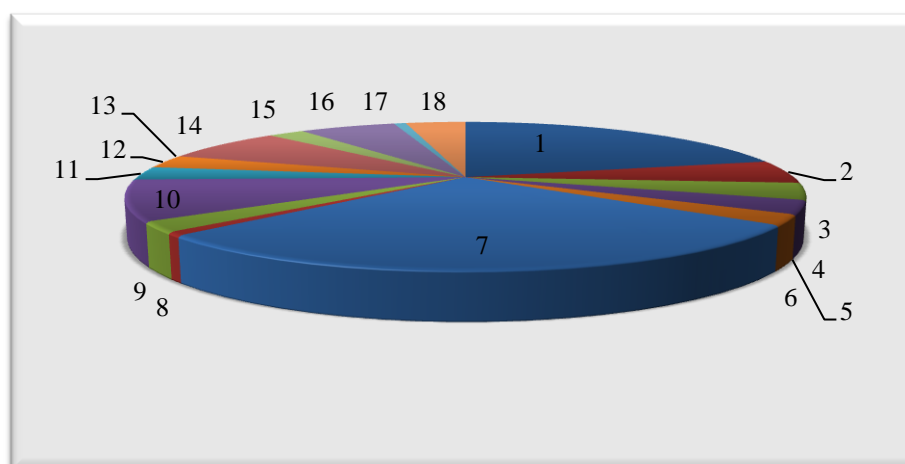
Constituído por 137 empresas, onde as freguesias melhor representadas são a Benedita e Alcobaça, com os CAEs G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas) e C (Indústrias Transformadoras).

Gráfico 4. 53 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 2* – Terminal 12



Fonte: Própria

Gráfico 4. 54 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 2* Terminal 12

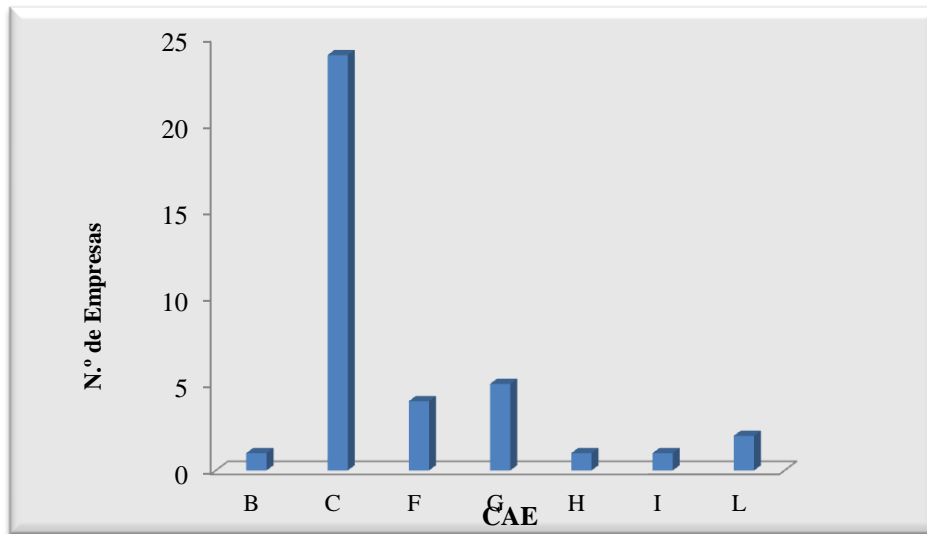


Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

***Cluster 3* – Dimensão**

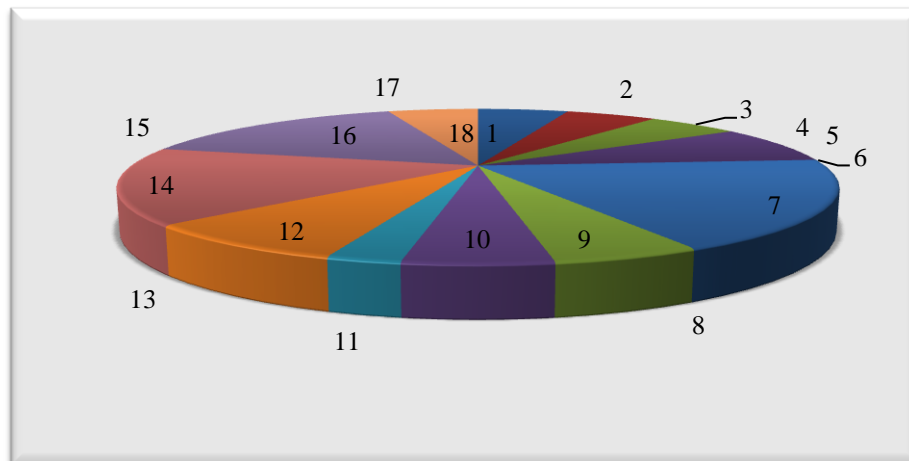
Composto por 38 empresas, onde as freguesias melhor representadas são a Benedita, Pataias e Turquel, com o CAE C (Indústrias Transformadoras).

Gráfico 4. 55 – N.º de Empresas por CAE do *Cluster 3* – Terminal 12



Fonte: Própria

Gráfico 4. 56 – N.º de Empresas por Freguesias do *Cluster 3* - Terminal 12



Fonte: Própria – (Ver Tabela 4.2)

Capítulo 5

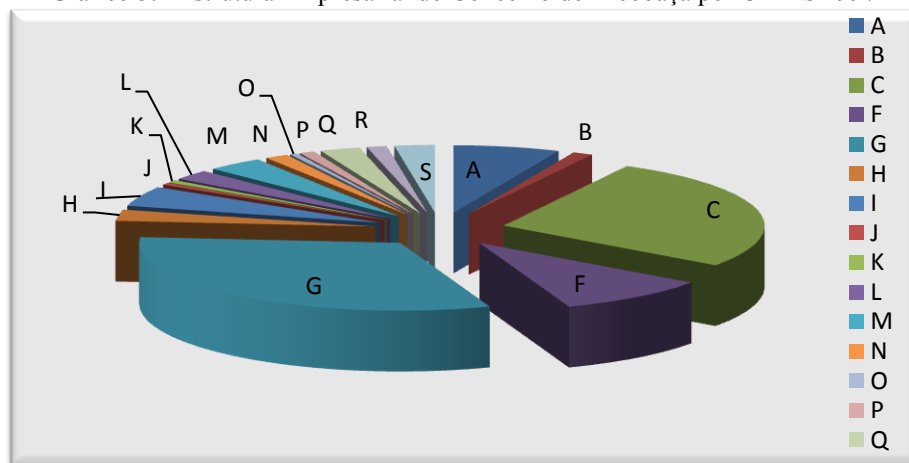
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. A NECESSIDADE DE COMPREENDER O PASSADO: a evolução do Concelho de Alcobaça 1997-2007

Após a análise efectuada anteriormente e para um melhor enquadramento, neste capítulo vão ser comparados os dados que deram origem a este estudo com dados da estrutura empresarial de 1997.

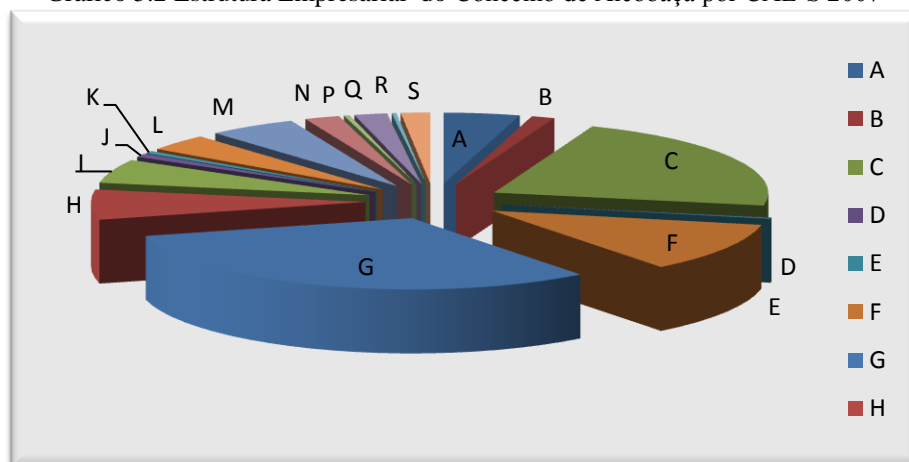
Esta comparação tem como principal finalidade verificar a evolução ao nível empresarial do concelho de Alcobaça.

Gráfico 5.1 Estrutura Empresarial do Concelho de Alcobaça por CAE'S 1997



Fonte: Própria

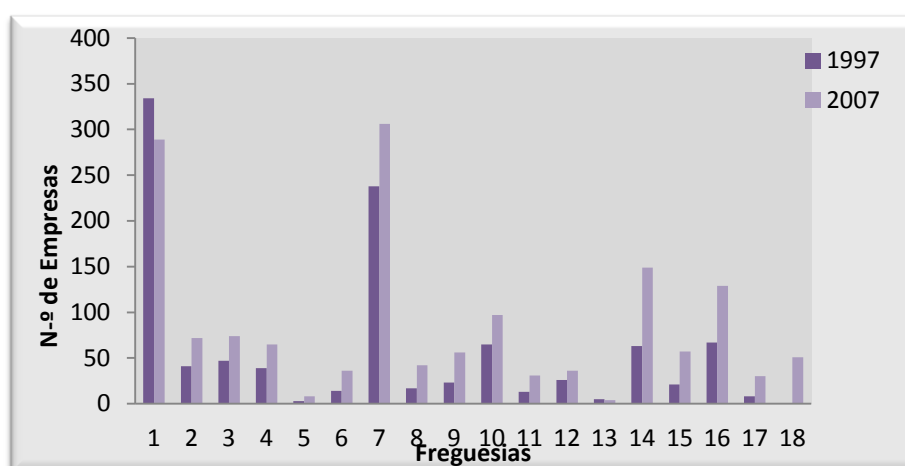
Gráfico 5.2 Estrutura Empresarial do Concelho de Alcobaça por CAE'S 2007



Fonte: Própria

Com a análise deste gráfico podemos concluir que a estrutura empresarial pouco mudou passados dez anos. As actividades com maior peso continuam a ser as mesmas, isto é, os CAE predominantes continuam a ser o **G** (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos) e **C** (Indústrias Transformadoras) e **F** (Construção), apesar de 1997 para 2007 o número de empresas ter aumentado, como pode verificar no gráfico seguinte.

Gráfico 5.3 Evolução do N.º de Empresas do Concelho de Alcobaça de 1997 – 2007



Fonte: Própria

Podemos assim afirmar, que a estrutura empresarial está pouco consistente, isto é, o facto de termos mais empresas, não significa que facultem mais riqueza para o concelho. Conforme se pode verificar na seguinte tabela a média do Volume de Negócios do ano de 1997 é superior à média do Volume de Negócios do ano de 2007.

Tabela 5. 1 – Evolução Média do Volume de Negócios da Estrutura Empresarial do Concelho de Alcobaça em (1997-2007)

Ano	Média do Volume de Negócios
1997	999.511,55 €
2007	747.359,57 €

É, pois, possível verificar e justificar esta afirmação com os resultados apresentados pela metodologia CHAID, uma vez que cerca de 60% da estrutura empresarial de Alcobaça em 2007 apresentou resultados líquidos negativos e muito baixos, ou seja, inferiores a 5.033 €, conforme podemos visualizar na seguinte tabela.

Tabela 5. 2 - Composição da Estrutura Empresarial do Concelho de Alcobaça em 2007, por R. Líquido, CAE e Freguesias.

	Rliq. <=(-)18.699€		Rliq.>(-)18.699€ e 5.033€		Rliq. >5.033€ e 39.852 €		Rliq. > 39.852 €	
	CAE	Freg.	CAE	Freg.	CAE	Freg.	CAE	Freg.
C1 - Performance			G	ACB; Bened	G	ACB; Bened, Turq	G	Bened
C2 - Antiguidade			C, G	ACB; Bened	C, G	ACB; Bened		
C3 - Dimensão	C, G	ACB; Bem; Pat.						

Fonte: Própria

Podemos ainda apurar que as freguesias que maior relevância têm no concelho são Alcobaça, Benedita, Turquel e Pataias.

É de referir que as empresas que estão qualificadas com resultados líquidos negativos e muito baixos têm uma Existência média de 10 anos.

5.2. A NECESSIDADE DE COMPREENDER O PASSADO: o impacto da evolução (1997 – 2007) na estrutura empresarial do Concelho de Alcobaça

O impacto desta evolução é pouco significativo e relevante para o concelho, uma vez que apesar da estrutura empresarial ter aumentado, como já foi referido, não veio trazer mais valor para o concelho. Se verificarmos na tabela seguinte, de 1997 para 2007 houve uma mudança de actividade pouco significativa, registou-se uma passagem por freguesia de indústrias transformadoras para o comércio a retalho e por grosso. Estes resultados poderiam ser obtidos com a utilização normal estatística descritiva, mas foi possível, recurso ao HJ-BIPLLOT identificar 3 Clusters em que as unidades amostrais possuem em cada cluster perfis mais semelhantes entre si e caracterizadas pela associação às variáveis RL, Existência (Antiguidade) e Dimensão respectivamente.

Esta alteração leva-nos a afirmar que os empresários desta região optaram por deixar de produzir para comercializar apenas o que produziam.

Tabela 5. 3 - Evolução dos CAE por Freguesia do Concelho de Alcobaça (1997 – 2007).

	Alcobaça	Alfeizerão	Jub-Prazer	Aljub-S. V.	Alpedriz			Bárrio	Benedita	Cela	Cós
	1	2	3	4	5			6	7	8	9
1997	G - 38%	G - 29%	C - 34%	C - 36 %	F - 33%	G - 33%	C - 33%	G - 35%	C - 41%	G - 23%	G - 39%
2007	G - 34%	G - 22%	G - 26%	C - 38%	G - 50%			G - 19%	G - 38%	F - 29%	C - 43%
	Évora de Alcobaça	Maiorga	Martingança	Montes	Pataias	S. M. Port.	Turquel	Vestiaría		Vimeiro	
	10	11	12	13	14	15	16	17		18	
1997	G - 26%	C - 26%	C - 54%	C - 65%	A - 40%	C - 51%	G - 24%	G - 34%	G - 25%	C - 25%	G - 30%
2007	G - 21 %	C - 21%	G - 32%	C - 475	C - 50%	C - 36%	G - 30%	G - 25%	G - 13%		G - 27%

Fonte: Própria

Verificamos também que a maior parte das freguesias acabaram por se fidelizar apenas a uma actividade, mantendo o que já tinham. Mas estas alterações, de acordo com a análise realizada não tiveram um impacto positivo, nem permitiram melhorar os resultados. Pelo que, dada esta evolução, e devido ao facto da inexistência de eficácia, verificamos que têm de ser definidas novas orientações para combater a crise neste concelho de uma forma eficaz e eficiente.

Pelo que, analisando a tabela acima, as actividades predominantes nas freguesias em estudo são essencialmente de indústria e comércio sendo importante referir que estas actividades poderão contribuir para a exportação, o que permitirá a esta empresa

conhecerem novos mercados, possibilitando obter melhores resultados, e desta forma poderá dar origem a uma melhor autonomia financeira.

Mas, a pouca diversificação ao nível de actividades empresariais, que neste concelho temos como CAE's predominantes o C e G, indústrias transformadoras e comércio a retalho e por grosso, respectivamente, poderá dar origem a um perda de sustentabilidade da economia da freguesia de Alcobaça, em cenários de crise dos sectores envolvidos, que neste caso, temos a cerâmica, cutelaria, mobiliário, calçado e imobiliário.

Através da análise da tabela acima verificamos que os sectores em desuso são todos os outros que não os das actividades C e G, sendo que a actividade C tem vindo a perder empresas para o sector G, isto porque, acaba por se muito mais vantajoso e rentável, comercializar os produtos anteriormente produzidos, através da subcontratação. Esta concentração nestas duas actividades, corresponde a acções a serem implementadas pelos empresários para reacção à crise, tais como:

- reconversão das empresas para outras actividades, se possível com aproveitamento de alguma da capacidade instalada ou das condições específicas da região por exemplo para o turismo;
- melhoria da eficiência na utilização dos recursos tendo como objectivo desenvolver a sustentabilidade das empresas;

Após toda esta análise, e em termos de informação útil para as empresas e para os poderes públicos regionais constatou-se que:

- o aumento do nº de empregados está correlacionado positivamente com o volume de negócios;
- no entanto o aumento do volume de negócios possui correlação positiva muito fraca com o resultado líquido;
- o nº de empregados está correlacionado negativamente com o resultado líquido.

Os três pontos anteriores apontam para possíveis ineficiências de organização na empresa que condicionam o crescimento do negócio e consequentemente a sua sustentabilidade. Pode ainda indiciar que os negócios não são escaláveis, ou seja com o incremento da procura e consequentemente do volume de negócios, a empresa não consegue dimensionar e aproveitar a sua capacidade produtiva de forma eficiente o que

se traduz em decréscimo no saldo entre rendimentos e gastos, que à priori se pretende positivo.

- a existência (antiguidade) das empresas está correlacionada negativamente com o resultado líquido e mesmo com o volume de negócios o que poderá indiciar desgaste.
- foi possível identificar, através do CHAID, quais as variáveis com poder explicativo para diferenciar os clusters identificados, o que permitiu para os segmentos performance, existência e dimensão, entre outros pontos, clarificar os intervalos de resultados líquidos associados.

5.3. UMA SÍNTESE SOBRE A REALIDADE EMPRESARIAL DO CONCELHO DE ALCOBAÇA

É possível observar na Tabela 5.1, por segmento, que os códigos de actividade mais relevantes (+), são: C; G; F e I, associados às freguesias da Benedita, de Alcobaca, de Pataias e de Turquel. Ao invés dos menos relevantes (-), onde aparecem actividades económicas com pouca expressão e posicionadas em freguesias com pouca explicabilidade para o tecido empresarial do concelho.

Tabela 5. 4 - Os segmentos

	PERFORMANCE		ANTIGUIDADE				DIMENSÃO					
	Cluster 1 - 761 Empresas		Cluster 2 - 469 Empresas				Cluster 3 - 221 Empresas					
	+	-	+	-	+	-	+	-				
CAE	G	255	P	1	G	160	K	2	C	102	D;E;K;R e S	1
	F	106	E	2	C	123	P	4	G	42	Q	3
	C	95	R	3	I	34	J; B	5	F	31	B;I;L e M	5
Freguesias	Benedita	146	Montes	2	Alcobaca	134	Montes	1	Benedita	46	Vestiria	2
	Alcobaca	131	Alpedriz	6	Benedita	113	Alpedriz	2	Pataias	35	Bárrio; SMP	4
	Pataias	78	Bárrio	7	Pataias	36	Vestiria	3	Turquel	25	Vimeiro	5

Fonte: Própria

Na Tabela 5.2 pode observar-se o conjunto das CAE's mais relevantes para o Concelho, tal como as freguesias às quais as actividades económicas se encontram associadas maioritariamente.

Assim, a *Performance* predomina em empresas pertencentes às freguesias de Alcobaca, Benedita e Pataias, com os CAE's, C, G, e F. As empresas onde a Antiquidade prevalece, encontram-se nas mesmas freguesias do segmento anterior, embora com a actividade económica F substituída pela I. E, por fim, a característica Dimensão é visível em empresas com CAE's semelhantes ao do segmento

Performance, apenas com a diferença da entrada da freguesia de Turquel em substituição da de Alcobaça (Tabela 5.3).

Tabela 5. 5 - Os segmentos relevantes

	PERFORMANCE		ANTIGUIDADE		DIMENSÃO	
	Cluster 1 - 761 Empresas		Cluster 2 - 469 Empresas		Cluster 3 - 221 Empresas	
	+		+		+	
CAE	G	255	G	160	C	102
	F	106	C	123	G	42
	C	95	I	34	F	31
Freguesias	Benedita	146	Alcobaça	134	Benedita	46
	Alcobaça	131	Benedita	113	Pataias	35
	Pataias	78	Pataias	36	Turquel	25

Fonte: Própria

Tabela 5. 6 - Os segmentos relevantes

CAE's	PERFORMANCE	ANTIGUIDADE	DIMENSÃO
Alcobaça	C, G, F	C, G, I	
Benedita	C, G, F	C, G, I	C, G, F
Pataias	C, G, F	C, G, I	C, G, F
Turquel			C, G, F

Fonte: Própria

Analisado o contributo, verificamos na tabela 5.4 que a maioria das empresas deste concelho, apresentam Resultados Líquidos negativos ou inferiores a 5.033 €. Neste Grupo de empresas temos com actividades principais a C e G, para as freguesias de Alcobaça, Alfeizerão, Benedita, Alju_S, Cela, Cós, Pataias, Alju_S e Turquel, podemos assim dizer que as estratégias de recuperação / reestruturação, face ao clima de crise deste concelho, vão ter que incidir necessariamente nestas duas actividades.

Relativamente às empresas que têm resultados superiores a 5.033 €, têm também como actividades a C e a G, sendo que as freguesias evidenciadas são, Alcobaça, Cós, Benedita e Évora_ACB

Tabela 5. 7 - O contributo

		Cluster 1		Cluster 2		Cluster 3		
		PERFORMANCE		ANTIGUIDADE		DIMENSÃO		
Resultado Líquido	Antiguidade	+	-	+	-	+	-	Total de Empresas
RL07 ≤ -18.699 €		G SMP	R,I;P;S Alfeizerão; Aljub_P; Vestiria e Vimeiro	G Alcobaça	B Martingança ; Bário	B Martingança ; Bário	H,J;K;N;Q;R;S Bário; Cela; Maiorga; Montes; Vestiria e Vimeiro	145
RL07 ≥ 39.852 €		G Benedita	I;N;Q;R e S Cela; Maiorga; SMP e Vimeiro	G Alcobaça; Benedita	A;H;I;L e Q Alj_S; Cela; Cós;Évora_ ACB e Maiorga	C Benedita	N Alfeizerão; Alj_P; Évora_ACB e SMP	145
-18.699 € > RL07 < 5.033 €	Existência ≤ 2 anos	G Pataias	J Alpedriz e Montes			G;C Alfeizerão e Cela		108
-18.699 € > RL07 < 5.033 €	2 anos > Existência ≤ 4 anos	G Benedita	J, K, Q; R e Alpedriz; Cela;			C Benedita e Cela	A e D Alcobaça; Pataias e	82
-18.699 € > RL07 < 5.033 €	4 anos > Existência ≤ 5 anos	G Alcobaça	M Cós; Martingança e Montes					73
-18.699 € > RL07 < 5.033 €	5 anos > Existência ≤ 7 anos	G Benedita	B; J; Q e S Alpedriz; Maiorga e Vestiria			F Benedita	M;N Évora_ACB e Maiorga	146
-18.699 € > RL07 < 5.033 €	7 anos > Existência ≤ 10 anos	G Alcobaça	Fe S Alj_P e Maiorga	G Alcobaça	F;H;L;P;Q e S Alfeizerão; Bário; Cós; Évora_ACB; SMP e Turquel	C Benedita	F;H;I;M e Q Alj_S; Cós; Turquel e Vimeiro	78
-18.699 € > RL07 < 5.033 €	Existência ≥ 10 anos	G Alcobaça; Alj_S		G Alcobaça	K e L Bário; Montes e Vestiria	C Alcobaça; Alfeizerão; Benedita; Pataias e Turquel	B; H; I e N Alj_S e Bário	239
5.033 € ≥ RL07 < 39.852 €	Existência ≤ 10 anos	G Alcobaça	B Alpedriz	G Alcobaça	H; J; N e S Alfeizerão; Alj_P; Alj_S; Cós; Martingança ; e Pataias	C Cós	B; E; I e Q Alcobaça; Évora_ACB; Martingança e Vimeiro	253
5.033 € ≥ RL07 < 39.852 €	Existência > 10 anos	G Évora_ACB	C e H Alj_S; Benedita; Cela; Matingança e Pataias	G Benedita	B; L; Q e S Cela e Vestiria	C Benedita	B;H e I Maiorga	182

Fonte: Própria

Deste modo, conscientemente analisado o panorama, verificamos, que para a definição da estratégia deste concelho, é mais lógico analisar as empresas com RL07 inferiores a 5.033 e superiores a -18.699 €, pelo facto, de as ultimas estarem na fase de declínio, isto tendo RL negativos tão avultados é quase impossível conseguir traçar medidas de reestruturação fiáveis para atingir o sucesso. Quanto às empresas que possuem resultados superiores a 5.033€, pode-se afirmar que se encontram em situação financeira mais saudável e à partida, com menor necessidade de intervenção.

Tabela 5. 8 - O contributo relevante

		<i>Cluster 1</i>		<i>Cluster 2</i>		<i>Cluster 3</i>	
		<i>PERFORMANCE</i>		<i>ANTIGUIDADE</i>		<i>DIMENSÃO</i>	
Resultado Líquido	Antiguidade						
RL07 < -18.699 €		G SMP	35 empresas	G Alcobaça	43 empresas	B Martingança	67 empresas
RL07 ≥ 39.852 €		G Benedita	81 empresas	G Alcobaça; Benedita	29 empresas	C Benedita	35 empresas
-18.699 € ≥ RL07 < 5.033 €	Existência ≤ 2 anos	G Pataias	106 empresas			G;C Alfeizerão e Cela	2 empresas
-18.699 € ≥ RL07 < 5.033 €	2 anos > Existência ≤ 4 anos	G Benedita	75 empresas			C Benedita e Cela	7 empresas
-18.699 € ≥ RL07 < 5.033 €	4 anos > Existência ≤ 5 anos	G Alcobaça	73 empresas				
-18.699 € ≥ RL07 < 5.033 €	5 anos > Existência ≤ 7 anos	G Benedita	133 empresas			F Benedita	13 empresas
-18.699 € ≥ RL07 < 5.033 €	7 anos > Existência ≤ 10 anos	G Alcobaça	42 empresas	G Alcobaça	22 empresas	C Benedita	14 empresas
-18.699 € ≥ RL07 < 5.033 €	Existência ≥ 10 anos	G Alcobaça; Alj_S	2 empresas	G Alcobaça	225 empresas	C Alcobaça; Alfeizerão; Benedita; Pataias e Turquel	12 empresas
5.033 € ≥ RL07 < 39.852 €	Existência ≤ 10 anos	G Alcobaça	207 empresas	G Alcobaça	13 empresas	C Cós	33 empresas
5.033 € ≥ RL07 < 39.852 €	Existência > 10 anos	G Évora_ACB	7 empresas	G Benedita	137 empresas	C Benedita	38 empresas

Fonte: Própria

Na tabela 5.5, são apresentadas as empresas com RL07 inferiores a 5.033 €, por CAE e Freguesia em função da sua existência, e é partir deste grupo de empresas que vão ter que ser definidas medidas para garantir a sustentabilidade no futuro.

Tabela 5. 9 – O contributo relevante

RL07 -18.699 € ≥ RL07 < 5.033 €	<i>PERFORMANCE</i>	<i>ANTIGUIDADE</i>	<i>DIMENSÃO</i>
Existência ≤ 2 anos	G - Pataias		C; G - Alfeizerão e Cela
2 anos > Existência ≤ 4 anos	G - Benedita		C - Benedita e Cela
4 anos > Existência ≤ 5 anos	G - Alcobaça		
5 anos > Existência ≤ 7 anos	G - Benedita		F - Benedita
7 anos > Existência ≤ 10 anos	G - Alcobaça	G - Alcobaça	C - Benedita
Existência ≥ 10 anos	G - Alcobaça; Alj_S	G - Alcobaça	C - Alcobaça; Alfeizerão; Benedita; Pataias e Turquel

Fonte: Própria

Assim, e pelo facto destas empresas terem como actividade característica as Indústrias transformadoras e o Comércio a retalho e por grosso, existe assim uma necessidade importante de analisar o passado para poder definir um futuro, com objectivos concretos e mais sustentável.

Capítulo 6

CONCLUSÃO E SUGESTÕES

6.1. CONCLUSÕES

1. Verificámos que a Estrutura Empresarial de Alcobaça aumentou de 1997 para 2007 de 1044 para 1451 empresas.
2. As actividades predominantes de 1997 para 2007 mantiveram-se, esta análise foi possível através do HJ-Biplot, permitindo tipificar as características da região no que concerne ao tecido empresarial bem como determinar o peso de cada sector, permitiu ainda identificar clusters que são caracterizados por variáveis (Antiguidade; Resultado Líquido e N.º de Empregados) para além do CAE:
 - G (Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos);
 - C (Indústrias Transformadoras).que permitiram uma análise e orientação para a tomada de decisão mais adequadas.
3. Apesar de se ter verificado um aumento do número de empresas de um ano para o outro, esse aumento não se reflectiu em riqueza para o concelho, isto porque através da utilização do CHAID, concluímos que:
 - 60 % das empresas apresentaram resultados líquidos negativos e inferiores a 5.033 €
 - Dos restantes 40 % :
 - 30% têm resultados líquidos entre 5.033 € e 39.852 €
 - 10 % têm resultados líquidos superiores a 39.852 €
4. Dados os resultados obtidos, cumpre-nos afirmar que as actividades G e C são as que têm maior predominância no concelho e que estão desgastadas, para superar tal desgaste, poderá surgir uma potencial oportunidade de sinergia entre estas duas actividades, e quaisquer melhorias na concertação/cooperação entre as duas actividades poderá potenciar incrementos de rendibilidade/sustentabilidade, tendo uma notável aposta na exportação.

- 5.** Verificámos, em dez anos, um ajuste das actividades às freguesias, mas não foram registadas mudanças muito relevantes. Facto este, que permite concluir que os empresários da região são avessos à mudança e estão pouco seguros quanto ao seu futuro como empresários. Isto porque veem que os resultados não correspondem às suas expectativas e acomodam-se ao facto do país estar em crise e, assim, não planeiam estratégias para mudar o que já é certo.
- 6.** Deste modo, é sentida uma elevada necessidade de mudança ao nível da actividade empresarial para o concelho de Alcobaça.
- 7.** Os Empresários do Concelho de Alcobaça devem aplicar a estratégia cooperativa, uma vez que as actividades principais existentes são as Industrias Transformadoras e o Comercio por grosso e a Retalho;
- 8.** Para a realidade das indústrias transformadoras, estas devem inovar os seus processos produtivos, uma vez que a sua existência é avultada e com resultados sucessivos baixos ou mesmo negativos acabam por não ter meios nem formas para se financiar, para investir em inovação.
- 9.** Relativamente à inovação, estas têm também necessidade de criarem novos produtos, o que irá dar maior facilidade de entrar noutros mercados. Neste concelho existe um exemplo muito importante, que consistiu na utilização de frutas que não tinham os requisitos essenciais de venda, para produzir sumos naturais de elevada qualidade,
- 10.** As entidades públicas regionais deveriam estabelecer programas de apoio e esclarecimento, por forma a determinar quais as empresas seriam passíveis de apoio, tendo em conta os recursos financeiros limitados disponíveis (empresas com valores de resultados líquidos positivos baixo ou na franja do quase positivo), bem como definir o tipo de acções e apoios a providenciar:

 - apoio à reestruturação organizacional;
 - na melhoria das competências dos colaboradores, que poderão estar inseridos numa estratégia geral consentânea;
 - tal como definir os pressupostos para o “Turnaround”.

11. Concluimos, assim, que este concelho tem que criar sessões de esclarecimento, para que esta mudança, que tem que ser realizada no mais curto prazo, seja sentida pelos nossos empresários como uma necessidade latente.

6.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Efectuar estudos semelhantes com maior abrangência geográfica;

Introduzir outras variáveis económico-financeiras que permitam identificar outras relações que permitam caracterizar melhor a performance das empresas;

Desenvolver plataforma electrónica que permita acompanhar a evolução das empresas e atempadamente alimentar o processo de tomada de decisão;

Efectuar um estudo para identificar possíveis alternativas para actividades económicas a implementar e desenvolver no contexto regional.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, Nunes; Ferrão, J.; Sobral, J (1994), *Territórios, Empresários e Empresas: entender as condições sociais da empresarialidade*, Lisboa, *Análise Social*, vol. XXV.

Alves da Rocha, Manuel, (2010), *Os efeitos da globalização económica*, jornal Expansão (<http://www.expansao.sapo.ao/>)

Alves, G (1999) *Trabalho e Mundialização do Capital: A nova Degradação do Trabalho na Era da Globalização*, Londrina, Editora Práxis.

Alves, G (2001) *Dimensões da Globalização: O Capital e Suas Contradições*, Londrina, Editora Práxis.

Amaral, J. F. (2007), *A Grande Economia Aberta, In Estudos em Homenagem ao Prof. Eduardo de Sousa Ferreira*, Lisboa: ISEG/UTL.

Amaro, Rogério Roque (1997) *A Economia nos Primórdios do Estado Novo - Estagnação ou Crescimento?* in *O Estado Novo. Das Origens ao Fim da Autarcia (1926-1959)*, Vol. I, Estudos, 1, Fragmentos, Lisboa, 1987, pp. 233-248.

Andrade, Anselmo de (1997), *Portugal Económico e Outros Escritos Económicos e Financeiros, 1911-1925*, Introdução e Direcção de Edição de David Justino, Coleção de Obras Clássicas do Pensamento Económico Português, 18, Banco de Portugal, Lisboa.

Andrews, K (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: R.D. Irwin

Baraño, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa, Edições Sílabo;

Barros, Luis e Jordão, Jorge; *Strategor – Política Global da Empresa*, Publicações Dom Quixote, 2ª Edição, Lisboa 1993.

Beales, R. US (2007) *Niggle Became Global Problem*, *Financial Times*, 10 Aug.

Belluzzo, L. G. M. (2005) *O Dólar e os Desequilíbrios globais*, In: *Revista de Economia Política*, São Paulo: V.25, n.3, Jul-Set.

Birchal, S. (2009) *A Primeira Grande Crise do Século XXI*, London, School of Economics, 18 June.

Braga, J. C. (2007) *O Big Bank do Capitalismo Financeiro*, *Valor Económico*, 8 Out, p.A12.

Breiman *et al.*, (1984) *Classification and Regression Trees*, Wadsworth

Brenner, R. (2006) *Novo Boom ou Nova Bolha? Trajectória da Economia Norte-Americana*, In: Sader, E.(org) - *Contragolpes*, São Paulo:Boitempo.

Brunet, J. e M. Launay (2000) *Entre as Duas Guerras*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Caetano, José M.; Masa, Leopoldo; Macorra, Luis F. de La. (2000) *Estados y Regiones*

Ibéricos en la Unión Europea – Perspectivas Económicas. Serie Estudios Portugueses –
14.

Chandler, Alfred D., Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press

Codes, Airo, (2002), *Reestruturação Económica e Desenvolvimento da Região Oeste*

Cooper, George, (2009), *A origem das crises financeiras : bancos centrais, bolhas de crédito e o mito do mercado eficiente / George Cooper ; trad. Mónica Silveiras, Alfragide : Lua de Papel*

Daveni, R. A., (1995), *Hiper Competição*, São Paulo, 1ª Edição, Campus

Delors, Jacques (1986), *Acto Único Europeu*, Luxemburgo

Ferreira, A. I. e Martinez, I. F. , (2008), *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, 1ª Edição, Editor RH

Fowdar, Jay; Bandar, Zuhair; Crockett, Keeley.(2002) *Inducing Fuzzy Decision Trees in Non-Deterministic Domains using CHAID*. American Association for Artificial Intelligence, All rights reserved.

Forsberg, Aaron, (2000) *America and the Japanese Miracle. Chapel Hill: University of North Carolina Press*.

Freire, Adriano (1997) *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Verbo, 1ª Edição.

Gabriel, K.R. (1971), *The Biplot Graphic of Matrices with Application to Principal Component Analysis*, *Biometrika*, 58, pp. 453-467.

Gabriel, K.R. e C.L Odoroff (1990), *Biplots in biomedical research*, *Statistics in Medicine*, 9(5), pp. 469-485.

Galbraith, J. Kenneth, (1974) *A Crise Económica de 1929. Anatomia de uma Catástrofe Financeira*, Lisboa, Publicações D. Quixote

Galbraith, Jonh Kenneth, (1997), *1929 - A Grande Crise*, Larousse Brasil

Galindo, M.P. (1986) *Una alternativa de representación simultánea: HJ-biplot*. *Questío*, 10(1), 13-23.

Galindo, M. P. y Cuadras, C. M. (1986). *¿Una extensión del método Biplot y su relación con otras técnicas?*. Publicaciones de Bioestadística y Biomatemática, N°17. Universidad de Barcelona.

Gomes, Saul António, (1998), *Visitações a Mosteiros Cistercienses em Portugal - Séc. XVe XVI*, IPPAR, Lisboa.

Gower, J. (1975) *Generalized procrustes analysis*, *Psychometrika*, 40, 33-51

Gray, H. Peter, (2004) *The Exhaustion of Dollar*, Palgrave Macmillan

Greenacre, M. (1984), *Theory and applications of correspondance analysis*, Academic Press, London.

Greenspan, A., (2001) *Crises financières à répétition: quelles explications? quelles réponses*, Fondation Res Publica, Paris

Gusmão, Artur Nobre de, (1992), *A real abadia de Alcobaça*, Lisboa, Livros Horizonte

Hobsbawm, Eric, (1994), *The Age Of Extremes : A History Of The World, 1914-1991*, Nova York : Pantheon Books

Infante Mota, Pedro, (2005), *O Sistema GATT/OMC - Introdução Histórica e Princípios Fundamentais*, Almedina, Coimbra

Jones, A. W.. (1949), “*Fashions in Forecasting.*” *Fortune* pp. 88-91, 180, 182, 184, 186.

Jordan, Hugues, Carvalho Das Neves, João, Rodrigues, José A.(2008), *O Controlo da Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*, 8a edição, Áreas Editora, Lisboa.

Kass, G.V. (1980), “An Exploratory Technique for Investigating Large Quantities of Categorical Data”, *Applied Statistics*, 29, pp. 119-127.

Keylor, William R., (2001) *História do Século XX. Uma Síntese Mundial*, Mem Martins, Europa-América

Leandro Karnal, Luiz Estevam Fernandes, Marcos Vinícius de Moraes, Sean Purdy,(2007), *História dos Estados Unidos, das origens ao século XXI*, Editora Contexto, São Paulo.

Loh e Shih, (1997) Split Selection methods for classification trees, *Statistica Sinica*, Vol. 7, 814-840

LOPES, Fernanda (2003), *Mulheres negras e não negras vivendo com HIV/AIDS do Estado de São Paulo: Um estudo sobre suas vulnerabilidades*. (Tese de doutorado). Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Macorra, Luis F. de La; Alves, Manuel Brandão. *La Economía Ibérica: Una Fértil Apuesta de Futuro*. Serie Estudios Portugueses – 10.

Marshall McLuchan, (1964), *Aldeia global*. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2011. [Consult. 2011-09-10].

Maximiano, Antonio. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Edição. São Paulo : Atlas, 2006.

Monteiro, Licínia Pedro, (2008). *Algoritmo Plug-in LVQ para Servidor SQL*.

(Dissertação de mestrado). Instituto Superior Técnico. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.

Morgan, J.A. and Sonquist, J. N.(1963) *Problems in the analysis of survey data: and a proposal*, *Journal of the American Statistical Association*, 58, 415-434.

Nolte, Ernst Der,(1987), *europäische Bürgerkrieg 1917–1945: Nationalsozialismus und Bolschewismus* Frankfurt : Proyläen.

Nova, Bernardo Villa e NOVA, Silvino Villa, (1995), *Breve História de Alcobça*, Tipografia Alcobacense, Alcobça

Oliveira, Carlos Barbosa de, (2007), *União Europeia : 50 anos de história*, Lisboa : Instituto de Emprego e Formação Profissional

Oliveira, Carlos Tavares, (2003), *O Despertar da China, 1980 - 2002*, Aduaneiras

Pérez-Bustamante, Rogelio, (2004), *História da União Europeia*, Coimbra : Coimbra Editora

Peter Druker, (1954), *The Practical Managment, A Prática de Administração de Empresas*. 2. Tir. São Paulo: Pioneira,1998

Pinto, Abel e Vidal, Francisca, (2010), *A situação económica financeira em Portugal e na U.E. e a evolução nas ITV*, Gabinete de Estudos da FESETE, Porto

Polése, Mario (1998). *Economia Urbana e Regional – Lógica espacial das transformações económicas*. Coleção APDR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.

Porter, Michael E. (1979) *How competitive forces shape strategy*, Harvard business Review

Porter, M.E. (1998) *On Competition*, Boston: Harvard Business School

Presidente da República (2006), no livro de intervenções “Roteiros III - 2008-2009”

Quinlan, J. R. (1986), Introduction of Decision Trees, *Machine Learning*, 1, 81-106

Quinlan, J. R. (1993) C4.5: *Programs for Machine Learning*. Morgan Kaufman publishers

Rascão, j. (2001) *Análise Estratégica – Sistemas de Informação para a Tomada de Decisão Estratégica*, Lisboa, Edições Sílabo.

Reis, Ricardo, (2007), *Crise na banca internacional*,
http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion_impresa/economia/pt/desarrollo/1026508.html

Reis, Ricardo, (2007), *Explicando a crise do 'subprime*,
http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion_impresa/economia/pt/desarrollo/1026508.html

Rémond, Rene, (1993), *Século XX de 1914 aos Nossos Dias Introdução á História de Nosso Tempo*, Cultrix, Rio de Janeiro

Robert, G. M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishing

Santos, A. N., (2003), *Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento*, Edições Sílabo

Sebestyen, Vítor (2009). *Revolução 1989. A Queda do Império Soviético*. Lisboa: Presença.

Sequeira, Catarina, Gonçalves, J. e Marques, I. (2009), *Análise Swot região Oeste*, Jornal Tinta Fresca, Edição N.º 105

Silva, Francisco Carlos Teixeira da,(2004), *Enciclopédia de Guerras e Revoluções do Século XX. As grandes transformações do mundo contemporâneo*, Rio de Janeiro, Elsevier

Simon, H.A. (1981). *Foreword to the book Foundations of Decision Support Systems by R.H. Bonzek, C.W. Holsapple, and A.B. Whinston*. New York, NY: Academic Press

Somerville, G., (2008), *Governo dos EUA assume Fannie Mae e Freddie Mac*,
http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/09/07/governo_dos_eua_assume_fannie_mae_freddie_mac-548120281.asp

Soros, George (2008). *The New Paradigm for Financial Markets. Public Affairs*, New York

Soros, George, (2008) in *The New Paradigm for Financial Markets: The Credit Crisis of 2008 and What It Means*. Nova York: PublicAffairs,

Vaz, Maria Teresa de Noronha and Cesário, Marisa (2004). *Territorial Systems in the rural áreas of the European Union*. New Medit N.4/2004.

Villardón, J.L. (2007) *Programa MULTBILOT v.alpha 3.1*. Departamento de Estadística. Universidad de Salamanca.

Sites:

<http://www.cm-alcobaca.pt/> consultado em Abril de 2009

<http://pt.wikipedia.org>

<http://wwwawjones.com>