

**economia**



# MACAU: UM DIAMANTE EM BRUTO

Victor J. Vasconcelos Raposo R. Calvete\*

Michael E. Porter, professor de Harvard Business School, publicou em 1990 um livro controverso que se tornou um *trend setter*<sup>1</sup>. O estudo revelou um padrão que até aí não merecera atenções: a competitividade de uma economia não é generalizada, mas sim confinada a indústrias específicas ou a segmentos de indústrias. Assim, por exemplo, a RFA é a base dos líderes mundiais em vários tipos de equipamento industrial, de químicos e de carros de luxo; à Suíça associa-se a liderança em produtos farmacêuticos, chocolate e vários tipos de serviços; na Suécia estão sediadas as principais marcas de camiões pesados e de equipamento de minas; nos EUA encontram-se as maiores firmas de computadores pessoais, aviões, *software*, cartões de crédito e cinema; a Itália tem uma presença dominante nos mercados de têxteis de lã, artigos em pele e equipamentos de automação industrial; o Japão domina as indústrias da electrónica do consumidor, câmaras, robótica e máquinas de fotocópias e fax. Assim, a explicação da competitividade das nações reconduz-se à explicação da competitividade das suas empresas. A questão chave passa a ser: porque é que, *em particulares segmentos de actividade*, as firmas sediadas num país adquirem uma posição de supremacia internacional (que, não raro, se mantém ao longo de muitos anos)<sup>2</sup>?

Nos seus anteriores estudos<sup>3</sup>, Porter tinha procurado estabelecer os parâmetros de uma estratégia empresarial assente em duas questões centrais: a de *atração* («atratividade», na tradução brasileira) *das indústrias*<sup>4</sup> — determinada pelas «cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes»<sup>5</sup> — e a *da posição competitiva dentro da indústria* — que, sustentada num dos dois tipos de vantagem competitiva (custos mais baixos ou maior diferenciação), pode levar à adopção de três

---

\* Ex-docente da Faculdade de Direito da Universidade de Macau.

estratégias genéricas: liderança de custo<sup>6</sup>, diferenciação<sup>7</sup> e focalização<sup>8</sup> («enfoque», na tradução brasileira); por sua vez, esta pode ser uma focalização nos custos ou na diferenciação. «Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva (...)» e daí que qualquer solução de compromisso entre ambas implique a renúncia à obtenção de uma vantagem competitiva<sup>9</sup>.

A atracção das indústrias depende do *valor* que estas conseguem criar para os consumidores, ou seja, *do que estes estão dispostos a pagar*. «A estrutura da indústria determina quem capta o valor»<sup>10</sup>. «Se o produto de uma indústria não cria muito valor para os seus compradores, o valor a ser conquistado pelas empresas é pequeno, independentemente dos outros elementos da estrutura. Se o produto cria um grande valor, a estrutura passa a ser crucial»<sup>11</sup>. Assim, se a *estrutura* de uma indústria determina a sua rentabilidade (e, conseqüentemente, o seu grau de *atracção*), *é o seu posicionamento* nela que «determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria»<sup>12</sup>.

O escopo das actividades de umã empresa — *o escopo competitivo* — enquadra e condiciona a cadeia de valores de cada empresa<sup>13</sup>. Para Porter *a cadeia de valores* incorpora o valor total (medido pelo preço de aquisição pelo utilizador final) e integra o que chama *actividade de valor e margem*. As primeiras correspondem a operações do ciclo de transformação dos bens ou de fornecimento de serviços; a segunda é a diferença entre esse valor e o custo da execução de todas as *actividades de valor*. As empresas ganham vantagens competitivas descobrindo novas formas de actuar numa indústria — seja por introdução de novas tecnologias, por identificação de novas ou diferentes necessidades dos consumidores, pela emergência de novos segmentos de mercado, pela alteração nos custos dos *inputs* ou nas condições de acesso de mercados de abastecimento ou colocação, ou por alterações na regulamentação — e mantêm essas vantagens competitivas através de um aperfeiçoamento constante e da acumulação de vantagens<sup>14</sup> (publicidade, canais de abastecimento e distribuição, economias de escola, etc.). O que dá origem a uma necessidade de se destruírem as velhas vantagens para se criarem outras de uma ordem superior<sup>15</sup>: a manutenção da vantagem competitiva exige mudanças e estas são mais difíceis para as empresas estabelecidas<sup>16</sup>. Apesar disso, muitas logram manter a liderança<sup>17</sup>, embora Porter alegue que o fazem apenas sob pressão dos rivais, por exigências dos consumidores ou por ameaças tecnológicas — um primeiro vislumbre do que pode explicar a criação de uma vantagem competitiva em certos tipos de actividade e não em outros.

A estratégia das empresas afecta a *cadeia de valor*, a tal grelha de análise no processo produtivo que o cinde em *actividades de valor e margem*. Aquelas podem decompor-se em *actividades primárias*

(logística interna, fabricação, logística externa, publicidade e vendas e serviço de pós-venda), e em *actividades de apoio* (planeamento e financiamento das infra-estruturas, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, abastecimento). A cadeia de valor de uma empresa é constituída pelo conjunto destas actividades, que se dizem interligadas quando a forma de execução de uma afecta o custo ou a eficiência de outras<sup>18</sup>. Por outro lado, a *cadeia de valor* do produtor está integrada a montante pelas *cadeias de valor* dos fornecedores e a jusante pelas cadeias de valor dos distribuidores ou retalhistas e até pelas cadeias de valor dos compradores, formando o conjunto aquilo que Porter chama o *sistema de valor*. A vantagem competitiva depende cada vez mais de uma administração global dos *sistemas de valor* — e um país torna-se a sede de companhias bem sucedidas numa particular indústria ou segmento, quando as circunstâncias nacionais determinam uma estratégia adequada, ou seja, quando obrigam a uma melhoria de produtos e/ou processos. Segundo Porter, isso acontece principalmente quando as empresas são obrigadas a competir em termos globais. Porque a estrutura das indústrias é diferente e, mesmo, no interior de cada uma é possível ter sucesso em diferentes estratégias, se se visam segmentos diferentes, ou se se procuram vantagens competitivas diferentes. Se isso acontecer criam-se possibilidades de comércio. Este pode ser explicado por factores de custo (vg. diferentes dotações de factores ou economias de escala), por ciclos de produtos ou diferenças tecnológicas, ou por factores de procura (vg. diferenciação de produtos) mas, num certo sentido, a obtenção e a conservação de vantagens em qualquer desses pontos do *sistema de valor* é um efeito e não uma causa. A explicação do comércio internacional carece, segundo Porter, de um novo paradigma — e ele encontra-se na resposta à questão de saber os países cujas empresas obtêm e conservam essas vantagens competitivas.

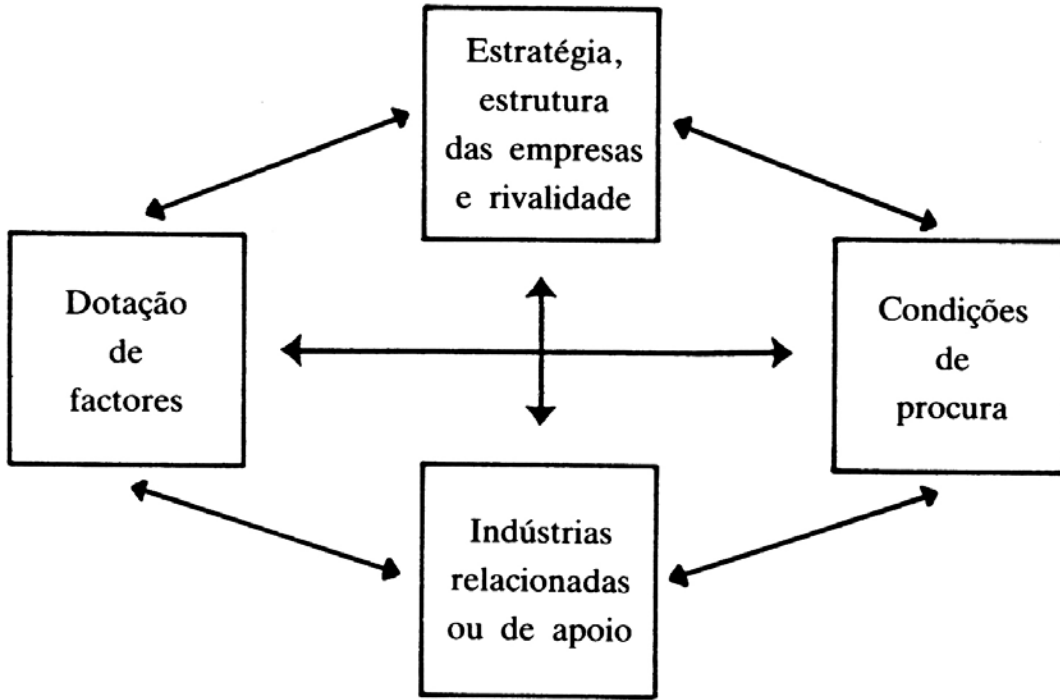
Porter considera quadro ordens de factores que condicionam o ambiente de actuação das empresas em cada país, favorecendo ou dificultando a criação e manutenção de vantagens competitivas: dotação de factores<sup>19</sup>, condições de procura<sup>20</sup>, indústrias relacionadas ou de apoio<sup>21</sup> e estrutura e estratégia das empresas, na presença ou não de concorrência<sup>22</sup>. Considerando estas condicionantes como um sistema e transformando-as numa tópica, Porter apresenta o que chama o *diamante*. (Mapa 1)

A obtenção de vantagens num só dos determinantes pode proporcionar uma vantagem competitiva mas, com toda a possibilidade, ela não será duradoura. Por outro lado, uma vantagem competitiva duradoura não exige necessariamente — embora beneficie com — vantagens em todos os determinantes.

Porter considera ainda o papel do acaso — que pode transformar a estrutura de uma indústria sob o impacto de\_

MAPA 1

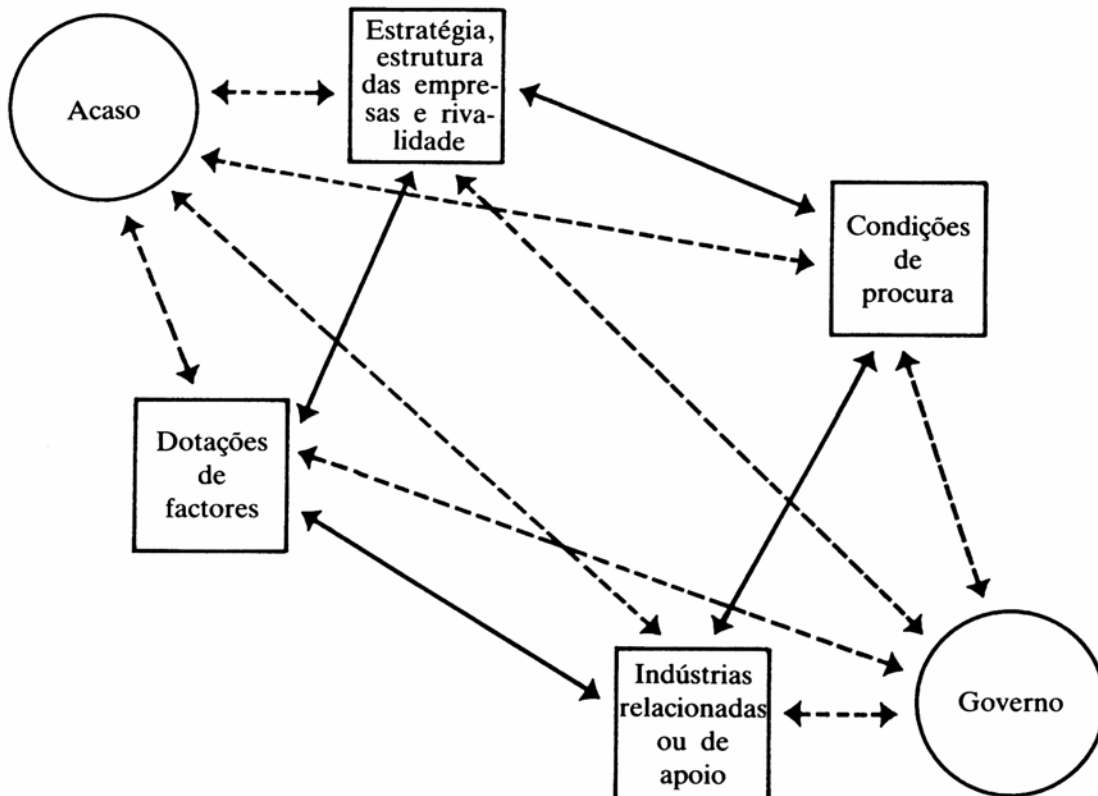
MACAU: UM DIAMANTE EM BRUTO



invenções tecnológicas, mudanças nas condições de fornecimento ou de procura, eventos políticos ou guerras<sup>23</sup> — e a actuação dos governos, que interfere (ou pode interferir) com cada um dos determinantes incluídos no *diamante*<sup>24</sup>. O diagrama completo incluiria, portanto, a presença destes dois factores, influenciando, cada um deles, a estrutura<sup>25</sup> de *cada indústria*. (Mapa 2)

MAPA 2

MACAU: UM DIAMANTE EM BRUTO



O diamante reflecte um conjunto de determinantes específico de cada indústria e emerge de um fundo de valores e comportamen-

tos característico de cada comunidade. O papel dos *líderes* é reconduzido à compreensão dos determinantes específicos de cada economia ou, mesmo, de cada indústria.

Porter adverte (Capítulo 4) que o diamante é um sistema interactivo, em que a situação de cada um dos seus elementos se reflecte nos outros através de um complexo fluxo de relações. Como reforço da vantagem competitiva, por gerar uma evolução que a ultrapassa. Por sua vez, a existência de vantagens num ou noutros dos determinantes pode não ser suficiente para gerar uma vantagem competitiva sustentável. Tudo depende do modo como se relacionam dinamicamente, cabendo aí papel fundamental a dois elementos: a concorrência interna (*domestic rivalry*) e a concentração geográfica das indústrias.

Por força da variação das condições dos determinantes nas diferentes indústrias, as que são competitivas com cada país não estão distribuídas uniformemente pelos vários sectores da sua economia antes se agregando naquilo a que Porter chama *clusters*<sup>26</sup>. Estes *agregados* seriam constituídos por indústrias ligadas entre si por fluxos de *inputs* ou de *outputs* comuns, ou por funcionarem em cadeia. Em Macau, os sectores dos têxteis e vestuário e dos brinquedos são responsáveis por mais de 80% das exportações *de mercadorias*<sup>27</sup>, mas o único sector que parece dotado de uma lógica sistemática<sup>28</sup> é o de turismo, que representa cerca de 1/4 do Produto Interno Bruto, e se polariza no jogo<sup>29</sup>. A ser assim, parece que a actuação da Administração deveria incidir, prioritariamente, sobre os componentes do *diamante* na indústria<sup>30</sup> das diversões.

Se a vantagem competitiva de Macau está em ser uma espécie de *Disneylândia* para adultos, deve haver o realismo suficiente para tirar partido disso, por muito que essa imagem desgoste quem prefere ver o Território como aquilo que não é.

Não se discutem aqui as influências da análise de Porter, porque ela tem um mérito fundamental: dá todo um programa<sup>31</sup> a uma administração. E ter uma ideia, por má que seja, é melhor do que não ter ideia nenhuma.

## NOTAS

<sup>1</sup> *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd., London and Basingstoke. Só em 1990, teve, pelo menos, duas reimpressões e a sua metodologia deu origem a um fervilhar de estudos e projectos de investigação. Em Portugal foi objecto de muito concorrido seminário promovido pelo Ministro da Indústria (Junho de 1991) e parece estar já a influenciar algumas actuações dos poderes públicos (cfr. *Expresso*, 8 de Junho de 1991).

<sup>2</sup> Porter (1990, pp. 278 e 282) nota ainda que a ideia da exploração de vantagens comparativas é desafiada por este breve inventário: os países com o maior sucesso nas indústrias mais sofisticadas (o Japão e a Alemanha) emergiram destruídos da II Grande Guerra, sem capitais e enfrentando a hostilidade mundial fora dos seus mercados internos. A mais disso, o Japão nem sequer contava com recursos naturais apreciáveis. A Suíça tornou-se líder mundial em ramos específicos da actividade económica apesar da exiguidade do seu mercado interno e a Suécia fez o mesmo apesar da omnipresença do Estado. A Itália conseguiu outro tanto apesar da instabilidade do seu sistema político e da ineficiência da sua burocracia e infra-estruturas. Como refere o autor, a história industrial do pós-guerra não é a história de tirar partido das vantagens mas a de lidar com desvantagens selectivas (p. 282).

<sup>3</sup> Mormente em *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985; (Traduzido no Brasil em 1989— Editora Campus) e *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980; (Traduzido no Brasil em —ditora Campus).

<sup>4</sup> A vantagem competitiva de uma empresa joga-se numa *indústria* —«um mercado onde produtos similares ou intimamente relacionados são vendidos». Porter (1989), pág. 214—ou, mais precisamente um segmento dessa indústria— uma fracção da indústria onde os bens ou serviços competem directamente entre si e onde são diferentes as exigências da vantagem competitiva porque são diferentes os produtos, os compradores, ou ambos.

<sup>5</sup> Porter (1989), pág. 3.

<sup>6</sup> Como nas empresas americanas de chocolates (M&M/Mars), ou nos estaleiros navais coreanos.

<sup>7</sup> Como nas empresas suíças de chocolates (Tobler/Jacobs), ou nos estaleiros navais japoneses.

<sup>8</sup> Se a genérica liderança de custos não é possível mas a variável importante continua a ser a concorrência de preço nalgum segmento de mercado, ou se há outros bens ou serviços concorrentes melhor individualizados mas se mantém a ênfase na diferenciação para alguns segmentos de mercado. Esta estratégia pressupõe a falta de uma vantagem competitiva geral e aposta em ganhos em segmentos-alvo. Ver Porter (1989), pp. 13-14 e Capítulo 7.

<sup>9</sup> «The worst strategic error is to be *struck in the middle* or to try simultaneously to pursue all strategies. This is a recipe for strategic mediocrity and below-average performance, because pursuing all strategies simultaneously means that a firm is not able to achieve any of them because of their inherent contradictions», Porter (1990), pág. 40.

<sup>10</sup> Porter (1989), pág. 7.

<sup>11</sup> Idem, pág. 8.

<sup>12</sup> Idem, pág. 9.

<sup>13</sup> Como também o faz a estrutura industrial e a própria estrutura organizacional das empresas que nela actuam. Veja-se Porter (1989), pp. 49-55.

<sup>14</sup> Porter (1990), pp. 49-50, distingue as «lower-order advantage» (menores custos de mão-de-obra ou matérias-primas mais baratas) das «higher-order



vantagens» (tecnologia própria, diferenciação de produtos, reputação da marca...).

<sup>15</sup> A Coreia do Sul aumentou a dimensão dos seus estaleiros navais para incorporar novas técnicas que aumentaram a produtividade e reduziram a mão-de-obra numa altura em que as empresas coreanas ainda tinham vantagens de custos laborais. Porter (1990), pp. 51-52.

<sup>16</sup> Qualquer organização, principalmente se bem sucedida, é avessa a mudanças. Os fluxos de informações que obrigariam a ajustamentos são ignorados ou minimizados. A substituição das anteriores vantagens competitivas só é tomada a sério depois destas se terem desvanecido. A organização imbuí-se dos seus sucessos passados e procura estabilidade e previsibilidade. A mudança obriga muitas vezes a penosos processos de reorganização económica que suscitam resistências, e tem de enfrentar a inércia. Porter (1990), pág. 52.

<sup>17</sup> A Bayer, a Hoechst, a BASF, a Sandoz, a Ciba e a Geiby (agora Ciba/Geiby) são líderes nos seus mercados desde antes da 1.ª Grande Guerra, tal como a Procter & Gamble, a Unilever e a Colgate o são desde os anos 30. Porter (1990), pág. 47. Também a Jardines e o Hong Kong Bank têm uma longa tradição de liderança regional.

<sup>18</sup> Porter (1990), pág. 41 «A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas actividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas actividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência». Porter (1990), pág. 31.

<sup>19</sup> De facto Porter refere-se a «factor conditions» que abrangem não apenas a dotação de factores (tradicional na explicação do comércio internacional), mas também as hierarquias entre os factores, a criação de factores (através de investimentos em infra-estruturas ou em «capital humano») e as próprias desvantagens selectivas na dotação de factores (na medida em que a abundância de um factor leva frequentemente ao seu mau emprego e a sua insuficiência ao desenvolvimento de inovações vantajosas. As desvantagens devem ser selectivas e não generalizadas, pois de outro modo dificilmente podem gerar uma vantagem competitiva). Porter (1990), pp. 73-86.

A ideia do *diamante* (cfr. a seguir, no texto) é integrar cada um dos determinantes nos outros, de modo que uma desvantagem num possa ser ultrapassada. Com custos laborais altos, algumas empresas norte-americanas de produtos electrónicos instalaram linhas de produção em países da Ásia para enfrentarem a concorrência japonesa. As empresas com sede no Japão, face à concorrência interna, evoluíram antes para uma automação do fabrico — e conseguiram instalar linhas de produção nos EUA (Ob. cit., p. 85).

<sup>20</sup> Porter (1990), pp. 86-99, considera essencialmente a composição da procura doméstica (a sua segmentação, a sua satisfação e a antecipação ou não de procuras mais tarde generalizadas), o padrão e a amplitude da sua variação (especialmente em consonância com particulares segmentos de mercado, o número de compradores independentes, a taxa de crescimento da procura, antecipação de procuras e rápida saturação) e os mecanismos pelos quais se transmitem aos mercados internacionais as procuras internas (compradores móveis ou multinacionais, influência nas procuras dos outros países — por efeito imitação, nomeadamente).

<sup>21</sup> Porter (1990), pp. 100-107. A existência de fornecedores internos de *inputs* permite a exploração de sinergias entre os dois sectores (passagem de informação, pesquisa e desenvolvimento mutuamente sintonizados, atenção às especificações dos adquirentes, enfim, integração das *cadeias de valor* dos fornecedores e dos produtos de bens finais). Se os fornecedores internos forem competidores no mercado internacional serão obrigados a reciclar a sua vantagem competitiva, com isso beneficiando os produtores que se situam a juzante.

Outras indústrias de apoio (transportes, *marketing*, publicidade, etc.) podem

também reforçar o *sistema de valor* dos produtos sediados numa dada economia, tal como o podem fazer as indústrias relacionadas. Por vezes estas surgem por solicitações da procura final (a aquisição de uma certa marca de computador pode canalizar a procura para um certo tipo de *software*, ou de periféricos), outras vezes por solicitações do processo produtivo (vg. em Portugal a indústria vidreira estimulou o aparecimento da indústria de moldes). O efeito de tracção mútuo (*pull-through effect*) depende das interdependências entre os produtos. A posição dominante das firmas japonesas em máquinas de fotocópias (e outras máquinas de escritório) e em equipamento fotográfico, associada à forte posição em equipamentos de telecomunicações, foi, segundo Porter, determinante para a emergência da tecnologia *do fac-simile*. Por vezes as vantagens competitivas subsistem muito para além da dissolução dessa interdependência (vg. sob a forma de infra-estruturas, ou de sinais distintivos e valores de acreditamento).

Em todo o caso, a actuação deste factor depende das outras variáveis do *diamante*.

<sup>22</sup> Ob. cit., pp. 107-124. Faz-se um repositório das ideias-chave: «Os objectivos, estratégias e formas de organização das empresas nas indústrias diverge profundamente entre as nações». As nações tendem a ser bem sucedidas naquelas indústrias em que as práticas de gestão e os modos de organização beneficiados pelo ambiente nacional estão bem adaptados às fontes de vantagem competitiva das empresas» (pág. 108). «Muitos aspectos de uma nação, demasiado numerosos para serem abordados genericamente, influenciam as formas de organização e gestão das empresas» (pág. 109). «Entre as descobertas empíricas mais significativas da nossa investigação está a associação entre a rivalidade doméstica intensa e a vantagem competitiva persistente numa indústria» (pág. 47). «A rivalidade entre um grupo de concorrentes domésticos é diferente, e toma muitas vezes formas mais benéficas para a nação, do que a rivalidade com empresas estrangeiras» (pág. 118). Os rivais domésticos competem não apenas por uma quota de mercado, mas também por pessoas, por avanços técnicos e, mais genericamente, pelo «direito de se gabarem» (pág. 119). «A rivalidade doméstica não só cria pressões para inovar como para inovar de forma que ultrapasse a vantagem competitiva das empresas de uma nação» (vg. custos de mão-de-obra; pág. 119). «A concentração geográfica dos rivais numa única cidade ou região de uma nação reflecte e aumenta estes benefícios» (pág. 120).

<sup>23</sup> Os determinantes da vantagem nacional funcionam em conjunto como um poderoso sistema de manutenção dessa vantagem. Porém, este sistema é de alguma forma específico em cada estrutura de indústria. É necessária uma descontinuidade para permitir que um novo «*diamante* nacional específico suplante outro». (Ob. cit., pág. 125). Foi o que aconteceu com o advento da microelectrónica, os choques petrolíferos ou as guerras mundiais. (Sobre a emergência das modernas nações industriais ver o Capítulo 7 da *magnum opus* de Porter).

Apesar disso, o acaso tem menos importância do que um conjunto de factores que lhe criam as condições de êxito como se comprova do facto de a história das descobertas que abrem novos caminhos de desenvolvimento nem sempre coincidir com a sua primeira invenção. Muitas vezes, o que parece um acaso é antes o resultado de um conjunto de factores (uma procura mais específica, um conjunto de estímulos a montante, um corpo de técnicas e conhecimentos desenvolvidos por razões específicas daquela economia, etc.). Transformar essa inovação numa indústria internacionalmente competitiva, depende, por sua vez, de um novo conjunto de condições.

<sup>24</sup> Por exemplo, as condições de procura são influenciadas directamente (através das aquisições do sector público) e indirectamente (através da fixação de padrões, regras de conformidade, etc.); as dotações de factores são influenciadas por uma série de políticas estaduais (de ensino, de investigação científica, laboral, económica, etc.); e as políticas industrial e de concorrência e os seus instrumentos (subsídios, incentivos fiscais, etc.) influenciam as outras duas condicionantes do *diamante*, que podem ser também manipuladas indirectamente (regulamentação

directa, intervenções monetárias, cambiais ou comerciais, controlo da publicidade, etc.). Por sua vez, também a intervenção estadual é influenciada pela configuração do diamante *em cada indústria* (vg. canalização de fundos para sectores específicos de formação ou investigação, estabelecimento de regras e padrões, etc.).

A intervenção do Governo pode reforçar a vantagem competitiva, ou contribuir para a sua erosão. Segundo Porter (ob. cit., pág. 128), «a ajuda que remova as pressões sobre as empresas para se renovarem e aperfeiçoarem é contraproducente». A política governamental só é eficaz naqueles sectores em que as determinantes da vantagem nacional estão presentes e onde a intervenção do Estado as reforça.

Para o autor, qualquer forma de protecção à indústria acaba por se traduzir, a prazo, na sua condenação, por diminuir o incentivo à constante renovação.

<sup>25</sup> Emprego aqui o termo abranger o próprio *diamante* — portanto, num sentido diferente do utilizado num dos vértices do *diamante* (o da estratégia e estrutura *das empresas*).

<sup>26</sup> Uma tradução portuguesa que já corre é a dos *cachos de indústria*, talvez, como me foi sugerido, pela nossa tradição vinícola. Utilizamos antes a expressão original e uma outra tradução que também nos merece reservas: agregados.

<sup>27</sup> Em 1970, os têxteis e vestuário eram responsáveis por 58% das exportações de mercadorias, mas no final da década representavam 90% desse valor. (Em 1984 tinham passado para cerca de 80%; em 1986 foram 81,5%, em 1988, 84% e em 1990, 83%).

Porter (1990), pp. 131-132, dava o exemplo da Itália, com mais de 40% do total das exportações a terem origem nos *clusters* da alimentação, moda e artigos para o lar, e da Suécia, com mais de 50% a ter origem nos *clusters* dos transportes, produtos florestais e metálicos.

<sup>28</sup> Nas indústrias dos têxteis, do vestuário e dos brinquedos — como aliás nas outras indústrias relevantes (flores artificiais, máquinas e material eléctrico, artigos de couro, mobiliário e cerâmica) — não parece ter-se estruturado um verdadeiro *cluster*, fruto da imbricação de várias actividades produtivas: ter-se-á explorado apenas a acessibilidade a certos mercados (especialmente aos dos EUA e das Comunidades Europeias, mercê dos sistemas de Preferências Generalizadas) e uma *lower-order advantage*: a dos baixos custos de laboração (salário de 1,44 USD/hora, em média, contra 2,70 de Hong Kong e 4,20 de Taiwan, por exemplo), que davam acesso a segmentos médio-baixo dos mercados de destino. O que reduz os chavões há muito alardeados como futuro da economia de Macau — vg. «a diversificação do actual sistema económico» e a «transformação de Macau num importante centro financeiro» (sic!), ambos repetidos num inane Plano Estratégico e Económico-Financeiro de Médio Prazo (1991-1995) — às (justas) proporções de meros lugares-comuns.

<sup>29</sup> O jogo funciona como o centro de gravidade de uma série de actividades que se poderiam representar, sem preocupações de pormenor, no quadro seguinte (que omite as conexões com as actividades ilícitas a que o jogo e a panóplia de actividades de divertimento nocturno dão lugar). (Mapa 3)

<sup>30</sup> No sentido de Porter: cfr. supra, nota 3.

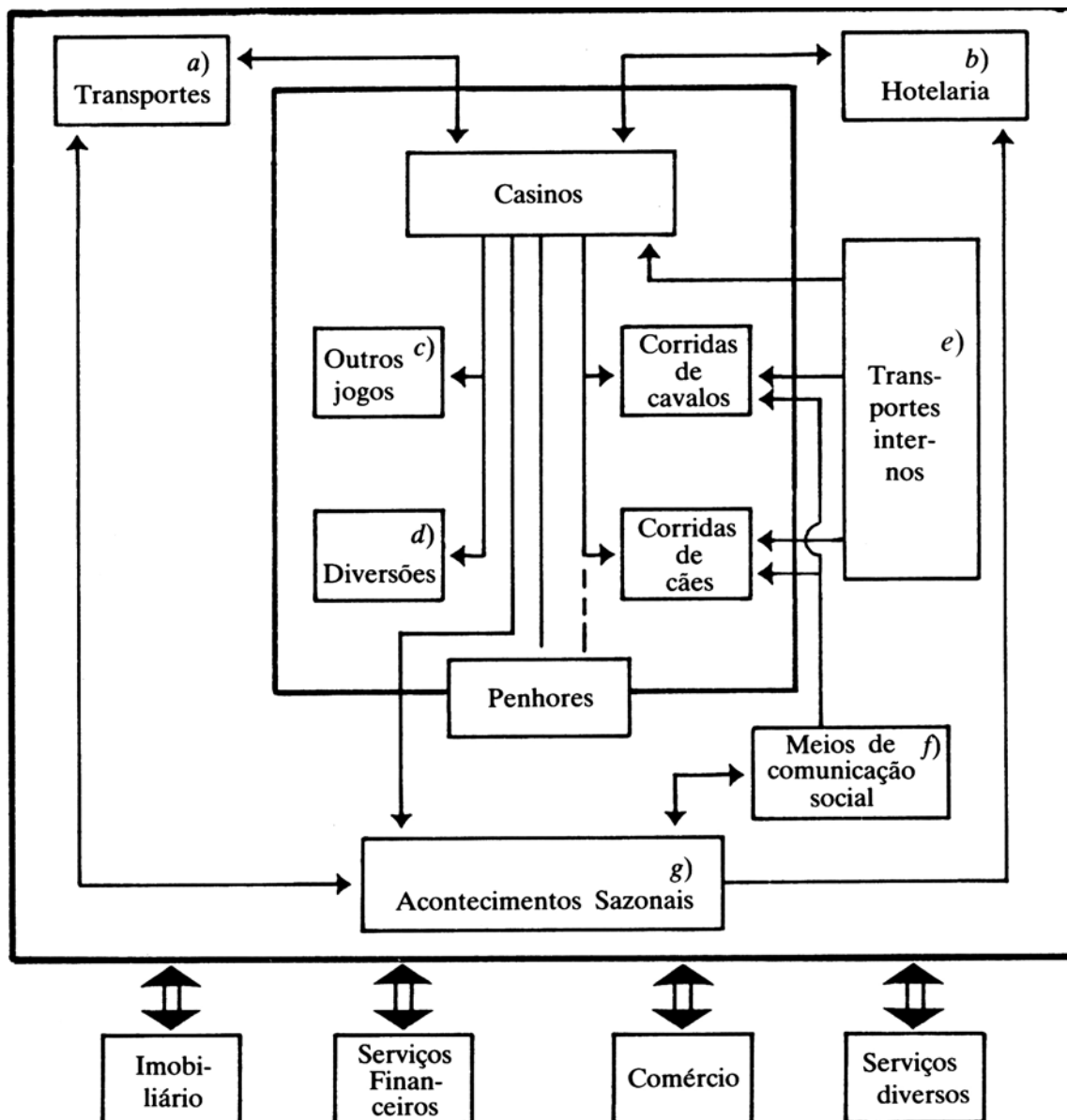
<sup>31</sup> Um programa coerente recorreria, por exemplo, a um reforço das condições de segurança (esta é fundamental para a contínua atracção de visitantes); a um aumento de acessibilidade a Macau — idealmente através de um aeroporto, mas também através da diversificação dos destinos das ligações rápidas marítimas e da diminuição ou estabilização dos seus preços (e a introdução de um imposto nas ligações entre Macau e Hong Kong parece contraproducente mesmo que a elasticidade-preço da procura se apresente muito rígida); ao *marketing* da diferença específica na atracção de Macau (que é, qualquer que seja o nosso juízo sobre isso, menos o de uma realidade cultural ímpar, do que a ímpar possibilidade de enriquecer); a uma (necessária, em qualquer caso) melhoria das condições de circulação rápida interna, mesmo que confinada à área de circulação turística (o

monocarril, ou outro projecto igualmente exuberante, seria de recomendar): ao embelezamento arquitectónico da cidade (o fecho da Baía da Praia Grande até poderia louvar-se em argumentos de reformulação viária e de estética, desde que não se deixasse derrapar para o mesmo lamentável destino da zona do Porto Exterior)...

Se estas eram algumas das possíveis medidas a tomar sobre o vértice das condições de procura, sobre o das dotações de factores haveria que acelerar a formação de profissionais para os sectores da hotelaria e turismo, quer através dos cursos já existentes (Escola de Hotelaria, Instituto Politécnico, Universidade de Macau), quer através de acções curtas de formação (que, em vez de serem destinadas aos quadros médios e superiores *da Administração* — isto é, aos portugueses, essencialmente — melhor seriam destinados à mão-de-obra pouco qualificada); também a importação das várias «mãos-de-obra especializadas» teria de ser apreciada a esta luz; a utilização do sistema fiscal de forma selectiva e o tratamento favorável das infra-estruturas e empreendimentos de interesse turístico seriam igualmente de adoptar, quer para agir sobre a oferta, quer para estimular a rivalidade entre agentes económicos e influenciar positivamente a sua estrutura e estratégia, quer para fomentar sinergias mutuamente reforçantes a montante e a juzante.

MAPA 3

MACAU: UM DIAMANTE EM BRUTO



a) Principalmente entre Macau e Hong Kong (em 1990, dos cerca de seis milhões de visitantes do território, 81,6% eram residentes em Hong Kong, segundo dados oficiais);

b) Incluindo os serviços prestados pelos hotéis — cuja oferta de camas vai duplicar com a entrada em funcionamento das novas unidades em construção ou ampliação — pelos restaurantes e estabelecimentos de comidas, pelos cafés e bares;

c) Lotarias instantâneas, lotarias por sorteio, pacapio, etc.;

d) Night-clubes, dancings, espectáculos nocturnos, saunas, massagens, etc.;

e) Além das redes de transporte colectivo, incluem os vários tipos de veículos de aluguer;

f) Na medida em que sirvam de veículo de propaganda aos diferentes tipos de jogos;

g) O principal é, sem dúvida, o Grande Prémio de Macau, mas também as festividades chinesas proporcionam uma maior atracção temporária do Território. As tentativas de criação de «eventos culturais» que atraíssem fluxos significativos de visitantes foram um rotundo (e dispendioso) fracasso, talvez por visarem públicos diferentes dos que são destinatários dos serviços do *cluster* dos jogos e diversões.

Se bem se vir — tirando as actividades menores dos penhores e do transporte interno —, o principal empresário de Macau está presente em *todas* as actividades incluídas no quadro anterior, através da STDM, concessionária do jogo, ou de outras das suas empresas. Ou seja: a estruturação do único *cluster* visível da economia de Macau fez-se pela estratégia de um só homem. Provavelmente (e a acreditar na lógica de Porter) um dos elementos do sucesso de Stanley Ho terá estado justamente na intuitiva exploração das sinergias das suas diversas iniciativas, de forma a reforçar os resultados de todas. É que é tão conspícua a sua presença em *todos* os sectores relevantes do *cluster*, como a sua ausência nas indústrias que não mantêm inter-relações importantes com ele.

*Prima facie*, e ao invés da lição de Porter, dir-se-ia que o diamante funcionou melhor onde as condições de concorrência eram menores (no caso do jogo, há mesmo um monopólio legal em Macau e uma proibição nos territórios vizinhos) do que onde elas eram operantes (o número de empresas nas diferentes indústrias transformadoras registou um crescimento assinalável). Porém, operando principalmente para o mercado externo através de um sistema de quotas ou de acesso preferencial, (em 1990, 54% das exportações dos têxteis e vestuário foram feitas nos regimes de quotas — aliás não esgotadas: para as Comunidades Europeias só se utilizaram 80,7% das disponíveis, para os E.U.A., usaram-se 98,5% das disponíveis mas só em duas categorias de produtos de algodão houve utilização a 100% — e as exportações ao abrigo dos diferentes Sistemas Generalizados de Preferências de que Macau beneficia atingiram 94,7% do total do sector das flores artificiais, 86,7% no sector dos brinquedos e 75,7% nos artigos de viagem), as empresas transformadoras sediadas em Macau talvez nunca tenham sido verdadeiramente concorrentes umas das outras. Por outro lado a rivalidade entre Stanley Ho e um dos seus ex-sócios que ocasionalmente reafloresce (como no caso dos barcos-casino e na evolução do Jockey Club de Macau) — e as condições de procura (nos domínios em que Macau era complementar de Hong Kong teve sucesso, nos domínios em que é seu rival — das corridas de cavalos ao aeroporto — não) mais não fazem do que corroborar a leitura de Porter.

