O CONCEITO DE MEIO ENVOLVENTE

Isabel Nicolau

ISCTE, Setembro de 2001

Ref^{a}: 02 – 01

20.09.2001

INDEG/ISCTE
Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
Av. Prof. Aníbal Bettencourt – Campo Grande – 1600-189 Lisboa
Tel:217826100 FAX 217938709

O CONCEITO DE MEIO ENVOLVENTE

Isabel Nicolau[1]

Introdução

Definido de uma forma geral e simples, o meio envolvente de uma empresa é o contexto em que ela existe e realiza a sua actividade e que, de algum modo, influencia a forma como se comporta e desenvolve.

Mas se o conceito de meio envolvente na sua essência não oferece dúvidas nem é objecto de controvérsias, a forma como pode ser apreendido e analisado de modo a tornar-se relevante para a condução da actividade empresarial já obriga a opções que podem ser de resolução difícil. As formas de apreensão do meio envolvente propostas na literatura existente são múltiplas e referem-se a vertentes que, podendo por vezes sobrepor-se, dão ênfase a aspectos muito diversos. Isto significa que, na prática, se torna importante em primeiro lugar clarificar o sentido pertinente do conceito e, em segundo lugar, as dimensões e níveis de análise mais apropriadas ao objectivo que se pretende atingir.

Deste modo, procura-se aqui rever algumas propostas e reflexões teóricas que, ao longo de algumas décadas, contribuíram para o estudo desta temática.

1. - Meio envolvente objectivo e meio envolvente percebido

Uma primeira questão é a de saber se o que é relevante para a empresa são as condições *objectivas* que o meio envolvente lhe proporciona e que constituem o enquadramento ambiental da sua actividade e, por isso, deverão ser consideradas para a definição do comportamento estratégico, ou se, pelo contrário, o que importa verdadeiramente é a forma como são *percebidas* e *interiorizadas* essas condições. As duas perspectivas têm sido apresentadas, cada uma dando mais relevância a um dos aspectos em detrimento do outro.

Considerar como mais relevante o meio envolvente percebido, corresponde a não atribuir ao meio envolvente objectivo, enquanto tal, importância decisiva para a estratégia das empresas. Este, é sobretudo uma *fonte de informações* (Aldrich, 1979) que, depois de "filtradas" pela percepção dos agentes decisores se tornam "ingrediente" do processo de formulação e decisão internas. O meio envolvente só se torna conhecido para a organização através da percepção dos seus gestores (Anderson e Paine, 1975 e Smart e Vertinsky 1984) e é tendo em conta essa percepção que se formam as respostas estratégicas das empresas (Fombrun e Zajac, 1987).

Pelo contrário, a consideração do meio envolvente objectivo corresponde a assumir que são as condições concretas em que as empresas actuam que, em última instância, contribuem ou determinam o sucesso ou insucesso da forma como decidem desenvolver a sua actividade, independentemente da leitura mais ou menos correcta que os agentes possam fazer da realidade.

Conceber a envolvente deste modo não significa que os problemas de percepção não sejam relevantes no processo de formação das estratégias, mas estes são um

---

[1] Docente do ISCTE

fenómeno não externo mas interno, ligado à capacidade dos agentes na recolha, organização, análise e selecção da informação relevante. É neste sentido que Bourgeois III (1980:35) afirma que “a consideração apenas do meio envolvente percebido relega os investigadores mais para o estudo do estado psicológico de incerteza do que para o estudo dos fenómenos extra-organizacionais, negando, deste modo, o próprio conceito de meio envolvente”.

A distinção clara das duas perspectivas é importante quer na forma de operacionalizar o conceito, quer na análise e interpretação dos resultados. Medidas subjectivas dão principalmente informação sobre o sujeito e não podem ser tratadas como características reais do meio envolvente - a percepção das condições da envolvente estão em mutação constante, reagindo a novos fluxos de informação que permitem reordenar e reinterpretar os fenómenos considerados relevantes, podendo não corresponder a alterações efectivamente ocorridas.

Contudo, as duas perspectivas estão interligadas no processo de formulação das estratégias. O esforço de apreensão do meio envolvente objectivo é indispensável para uma correcta avaliação das condições externas que a empresa tem de enfrentar, mas a capacidade de analisar, identificar e interpretar os aspectos relevantes para a empresa é igualmente importante neste processo.

2 - Dimensões e níveis de análise do meio envolvente

Outra ordem de questões é a que se prende com as dimensões que devem ser consideradas como relevantes para a actividade empresarial e a forma mais vasta ou menos vasta de as abarcar.

A apreensão do meio envolvente aparece na literatura abordada de duas formas distintas. Uma, ligada à literatura de Gestão considera, de forma mais ou menos ampla, o meio envolvente nos seus múltiplos aspectos. Outra, ligada à Teoria das Organizações em Sociologia considera principalmente as características gerais.

Na primeira linha de abordagem, o meio envolvente deve ser considerado abarcando toda a diversidade de aspectos dos quais podem resultar os fenómenos que afectam a vida das empresas. Aspectos essencialmente económicos e tecnológicos para uns, económicos, sociais e políticos para outros.

Assim, Andrews (1971) propõe as características económicas e técnicas da indústria, as tendências económicas e técnicas, a natureza da concorrência dentro da indústria e entre indústrias. Porter (1980) concentra-se também principalmente nos aspectos económicos ao propor a análise concorrencial da indústria. Outros, numa linha mais ampla, consideram que a complexidade de relações que as empresas mantêm com o seu meio envolvente ultrapassa largamente as dimensões económicas e tecnológicas. As forças externas capazes de influenciar directa ou indirectamente o desenvolvimento da actividade podem provir de qualquer ponto do meio envolvente mais vasto. Glover (1968)[2] propõe, então, a estruturação do meio envolvente em *comunidade* - população de todos os indivíduos e instituições que constituem o contexto imediato e intermédio das actividades da empresa; *cultura* - combinação de valores, atitudes, conceitos, costumes e leis que condicionam a vida e relações entre as pessoas e organizações; *habitat* - meio natural e construído em que se existe; e *produto* - fluxo de bens e serviços que a empresa põe à disposição do meio envolvente para ser consumido ou transformado noutros produtos. Steiner e Miner (1977) propõem, por outro lado, uma lista quase exaustiva de dimensões importantes: *económica, técnica, política, valores*

sociais, atitudes dos accionistas, militar, educacional, legal, médica; e governamental. Na mesma linha, Martinet (1984) insiste no "meio envolvente total" - o Estado, as evoluções tecnológicas, culturais, sociais, relações de poderes entre nações influenciando o jogo concorrencial, são dimensões a considerar.

A segunda linha de abordagens, desenvolvidas no âmbito dos modelos ecológicos de população e de dependência de recursos, refere-se às características gerais do meio envolvente susceptíveis de condicionar a actividade da empresa. Considerando o meio envolvente como fonte de recursos, Aldrich (1979:63-69) propõe seis dimensões de análise segundo as quais os recursos se tornam disponíveis para as organizações: a *capacidade*, que se refere à disponibilidade de recursos que o meio evolvente põe à disposição das organizações; a *homogeneidade-heterogeneidade* que representa o grau de similaridade ou diferenciação entre os elementos da população, incluindo organizações, indivíduos ou quaisquer forças sociais afectando os recursos; a *estabilidade-instabilidade* que representa o grau de rotação entre os elementos da população; a *concentração-dispersão*, que é a forma como os recursos, incluindo a população organizacional se encontra distribuída no meio envolvente; o *domínio de consenso-não consenso* que se refere ao grau em que a disputa de um domínio específico é posto em causa ou reconhecido pelas outras organizações e a *turbulência***,** extensão em que o meio envolvente é perturbado por acréscimo de interligações, tornando-o obscuro para o observador.

Estas dimensões cobrem as propostas por Emery e Trist (1965) que se referem ao grau de *estabilidade, concentração e turbulência* e são enquadradas por Dess e Beard (1984) e Dess e Origer (1987) para efeitos de análise empírica em três categorias: *munificiência, dinamismo, complexidade.* A munificiência diz respeito à escassez ou

[2] conforme referido em Andrews (1971:69); Lenz e Engledow (1986: 334)

abundância dos recursos necessários à população organizacional que opera nesse meio envolvente e assemelha-se à dimensão capacidade anteriormente descrita; o dinamismo comporta a estabilidade-instabilidade e a turbulência e finalmente a complexidade abarca as dimensões homogeneidade-heterogeneidade e concentração-dispersão. Na mesma linha, Miller e Friesen (1983) e Miller (1987) retêm para classificar o meio envolvente as dimensões *dinamismo, hostilidade e heterogeneidade,* enquanto Castrogiovanni (1991) se concentra no estudo da *munificiência.*

Numa lógica mista, Ansoff (1979) acrescenta às dimensões *técnico-económicas* e *socio-políticas* a *complexidade* e *instabilidade.*

As dimensões propostas, cujo enunciado não pretende ser exaustivo, revelam uma preocupação dominante: captar as características estruturais do meio envolvente e da sua variabilidade ao longo do tempo.

Em qualquer das perspectivas referidas, as dimensões do meio envolvente são apresentadas, por vezes, como forma de caracterizar o meio envolvente como entidade "global e indivisível" e, outras vezes, associadas a níveis segundo os quais o meio envolvente se estratifica por especificidade, proximidade e relevância para a organização. Esta estratificação que pode assumir formas diversas, pretende tornar mais operacional o conceito, associando as dimensões a diversos níveis de análise, de modo a que se possa introduzir alguma parcimónia no estudo dos fenómenos relevantes.

Uma categorização comum, é a que distingue o meio envolvente *geral ou mediato* do meio envolvente da *actividade, específico ou imediato.* Neste último nível incluem-se todas as forças que são relevantes, de uma forma mais directa, para a tomada de decisões na organização e para os processos de transformação internos.

Compreendem os clientes, fornecedores e concorrentes (Dess e Beard, 1984; Beard e Dess, 1988). Numa acepção mais ampla, Dill (1958)[3], inclui também os grupos reguladores - governo, sindicatos, associações patronais e Kast e Rosenzweig, (1985) acrescentam ainda a componente tecnológica, aproximando-se da noção de indústria[4] que outros consideram ser a unidade de análise relevante para o estudo do meio envolvente imediato (Porter, 1980, 1985).

Uma análise mais fina conduzindo a um nível de envolvente intermédio entre a empresa e a indústria foi introduzida por Hunt (1972), utilizada também por Newman (1973) e popularizada por Porter (1973, 1979, 1980, 1985). Este nível é constituído pelas unidades com comportamentos estratégicos semelhantes, cujas acções, em princípio, afectarão directamente a organização - *grupos estratégicos*, que têm vindo a merecer atenção através de numerosos trabalhos de ordem teórica e empírica.

Para além da fronteira do meio envolvente imediato, situa-se o meio envolvente geral ou mediato que, através dos seus múltiplos aspectos: económico, tecnológico, social, demográfico, legal, cultural, físico, proporciona as condições gerais de funcionamento das organizações. É a este nível que Lenz e Engledow (1986) situam o modelo de análise das "eras" que comporta o estudo das alterações da envolvente no seu sentido mais amplo (conjunto de estruturas sociais, valores humanos e definição de papéis que caracterizam um certo período de tempo) segundo três estádios sucessivos: uma ordem prevalecente, um período de turbulência e o desenvolvimento de uma ordem diferente.

Estes níveis de análise não são, contudo, independentes. Existe uma forte permeabilidade nas suas fronteiras. Mutações no meio envolvente geral geram

[3] conforme referido em Bourgeois III (1980:33) e Dess e Beard (1984:53).
[4] O termo indústria é aqui utilizado de forma equivalente ao de sector de actividade.

frequentemente fenómenos que se tornam forças relevantes para a organização e influenciam também a estrutura do seu meio envolvente específico ou imediato.

Outra forma de estratificação que pretende ser mais detalhada, considera vários níveis intermédios entre a organização e o meio envolvente geral. Assim, Pfeffer e Salancick (1978) concebendo o meio envolvente como fonte de recursos, estabelece três níveis de análise: *nível um* - total das organizações que inter-agem mutuamente em que se inclui a organização específica; *nível dois* - conjunto de organizações com as quais a organização em causa se relaciona directamente e *nível três* a envolvente a controlar (Lenz e Engledow (1986). Seguindo, de certa forma, a divisão de Thorelli (1977)[5], estes níveis são ainda desdobrados por Castrogiovanni (1991) no estudo da munificiência em cinco níveis: o *conjunto de recursos relevantes* para a organização como o nível mais próximo; a *sub-envolvente* que compreende as actividades entre os indivíduos e organizações que controlam os recursos relevantes para uma sub-unidade da organização; a *envolvente da actividade* - conjunto de organizações com as quais a empresa se relaciona e que lhe permite crescer e sobreviver; a *envolvente de agregação* - conjunto de associações, grupos de interesses, classes de indivíduos que influenciam a vida das organizações que pertencem a uma envolvente de actividade; finalmente a *macro-envolvente* que é o contexto cultural geral de uma área geográfica específica que contém as forças que influenciam as características organizacionais e produtos (Osborn e Hunt, 1974: 231-232).

Os diversos níveis propostos não se apresentam, em regra, como controversos, mas apenas sugerem leituras diferentes de uma realidade que é complexa e que pode ser estudada com diferentes perspectivas. A consideração de níveis com âmbito mais ou

[5] referido por Lenz e Engledow, 1986:334)

menos vasto, salientando uma ou outra variável, relaciona-se principalmente com os objectivos a atingir.

3. A dimensão espacial do meio envolvente: um vector deficientemente integrado

Seguindo uma tradição clássica na economia[6], a literatura em gestão, na formação do seu corpo teórico, tem integrado o espaço de forma muito deficiente. Circunscrito às decisões que se prendem com a localização da actividade e com a definição das áreas de mercado, o meio envolvente espacial não tem sido considerado como uma dimensão relevante, capaz de gerar forças que influenciem o desenvolvimento da actividade corrente da empresa e que possam ser determinantes na sua evolução a longo prazo.

A relevância da dimensão espacial coloca-se para a empresa a dois níveis: ao nível da sua *inserção nos mercados* e ao nível das *condições em que processa a sua actividade*. Se o âmbito geográfico dos mercados em que a empresa concorre se define cada vez mais ao nível internacional, as condições em que a produção se realiza permanecem com carácter fortemente local e constituem um importante factor de competitividade geralmente negligenciado.

A ausência do espaço das dimensões e níveis hierárquicos geralmente considerados no estudo do meio envolvente, corresponde à concepção do espaço como sujeito passivo, mero suporte físico das actividades instaladas. Contudo, a importância do meio envolvente espacial para a actividade empresarial é há muito reconhecida na Teoria

[6] A tardia e deficiente integração da dimensão espacial no corpo teórico da Economia leva autores como Richardson a considerar que a Teoria da Localização e a Economia Regional não passam de filhos adoptivos na família da Economia, procedendo a análise clássica, no dizer de Isard, como se a actividade económica se desenrolasse num "país maravilhoso sem dimensões" (Richardson, 1969:15).

Económica. Já Marshall[7] no fim do século passado se refere às indústrias localizadas em áreas especializadas e às vantagens que, por esse facto, as empresas usufruem e que assentam na formação local de uma cultura industrial específica que proporciona a existência de uma mão-de-obra experiente, para quem os segredos da actividade não existem; no aparecimento de indústrias subsidiárias nas proximidades, proporcionando o abastecimento regular de materiais; na facilidade de comunicação entre os agentes permitindo a rápida difusão da informação e a circulação de ideias; na possibilidade de utilização de maquinaria altamente especializada e na formação de um ambiente social propício que deriva da existência de relações pessoais entre patrões e empregados facilitadas pela partilha do mesmo espaço geográfico. Esta "atmosfera industrial" que constitui o meio em que se desenvolvem as indústrias localizadas em áreas específicas que Marshall designa por *distritos industriais* é, para as empresas aí instaladas, proporcionadora de economias externas provenientes da aglomeração.

Esta valorização das condições espaciais aparece num contexto em que a região (área) é importante como unidade de análise e em que a economia nacional não é mais do que a soma das suas partes (Sabel, 1995). Contudo, a preocupação, que se tornou dominante, com os problemas de crescimento e estabilização das economias, foi conduzindo à adopção do espaço nacional como unidade de referência na teoria económica e à eleição do tempo como variável fundamental. Este facto secundarizou a dimensão espacial, cuja integração nos modelos foi lenta e deficiente, ocorrendo apenas "na medida em que se considera incompleto o modelo global e incompletas as adaptações preços-quantidades, as únicas coerentes com o modelo global" (Aydalot, 1980:7). As teorias clássicas da localização das unidades surgem, assim, como complemento, transpondo, para o âmbito espacial, as análises tradicionais do modelo

[7] Marshall (1890)

de equilíbrio. Deste modo, a questão da localização é analisada a partir de regras de cálculo económico, materializando-se na obtenção de uma situação de óptimo - minimização dos custos de transporte de matérias-primas e produtos finais (Weber, 1909; Hoover, 1948) ou maximização do lucro (Lösch, 1954; Isard, 1956) - numa óptica estática em que, dadas as condições físicas do espaço, dotações de factores e mercados, será possível determinar a melhor localização dos agentes.

As economias externas, nomeadamente de aglomeração e as provenientes da proximidade de uma fonte de mão-de-obra abundante com baixos salários, aparecem tratadas como forças de atracção secundárias que podem provocar desvios da localização óptima até que o aumento de custos proveniente desse desvio seja compensado pelas economias proveniente da proximidade da mão-de-obra ou da aglomeração (Weber, 1909; Hoover, 1948).

A emergência do modelo de desenvolvimento industrial baseado na produção em massa (uso de equipamento específico e trabalhadores semi-especializados para produzir produtos estandardizados) gerou, até aos anos 60, um consenso bastante alargado de que a forma mais efectiva de produção seria baseada na grande empresa que poderia, com a vantagem das economias de escala, substituir a produção das empresas mais pequenas. Os sistemas de pequenas e médias empresas, base dos distritos industriais, perderam importância como forma de desenvolvimento e a região, como unidade de análise, passou a ser secundarizada.

A renovação do interesse por esta problemática desde início da década de 70, particularmente ligada aos fenómenos de industrialização do centro-nordeste de Itália baseada na renovação das indústrias tradicionais de forte implantação local em que os

principais agentes promotores foram as pequenas e médias empresas, vieram pôr de novo em relevo a importância do meio envolvente espacial no desenvolvimento da actividade empresarial, conferindo-lhe um papel activo como campo gerador de condições de competitividade.

Com efeito, é o meio local que fornece às organizações produtivas alguns factores essenciais como a mão-de-obra, a estrutura empresarial, as infraestuturas materiais e imateriais, a cultura social e a organização institucional. O processo produtivo não é, então, apenas a transformação de "um conjunto de *inputs* em *outputs*, de acordo com processos técnicos específicos e num determinado prazo, mas também a reprodução dos pressupostos materiais e humanos que estão na origem do próprio processo produtivo" (Becattini e Rullani, 1995). Cada meio envolvente local é, assim, específico e de acordo com essa especificidade, contribui para potenciar ou restringir as vantagens competitivas empresariais.

As condições em que os espaços produtivos locais se desenvolvem e funcionam nos diversos países constituem, hoje, a base de numerosos trabalhos empíricos desenvolvidos no âmbito da Economia Regional (Bagnasco,1977; Becattini, 1987; Scott, 1988;Garofoli, 1992, 1992a; Silva, 1992, Harrison, 1992; Reis, 1989, Storper 1993; entre outros) que a Economia Industrial tem procurado integrar, conferindo um carácter espacial ao dinamismo do sistema produtivo (Perrin 1990; Brun, 1987; Maillat, 1986; Gaffard, 1988; Ruffieux, 1988, por exemplo).

Num balanço das contribuições que, principalmente nos anos 80, animaram o ressurgimento da importância do território na organização da vida económica, numa altura em que as capacidades de vencer as distâncias são cada vez maiores, Storper

(1995) distingue três formas de abordagem das bases da nova concorrência e do papel do território nesse processo:

- os institucionalistas;
- Organização industrial: aglomeração e custos de transacção
- alta tecnologia e os processos de aprendizagem.

Os Institucionalistas:

Baseando-se nos exemplos de formas de desenvolvimento no Centro-Nordeste de Itália divulgadas pelos académicos italianos, esta linha sustenta a emergência de uma nova forma de produção: a especialização flexível, que Piore e Sabel (1984) dizem poder constituir uma segunda fase industrial depois da produção em massa do pós-guerra.

Esta especialização assentaria numa desintegração vertical das unidades. Em vez do controlo interno de todas as funções, a empresa principal controlaria o produto final e as tecnologias-chave, contratando o resto a outras empresas especializadas. A empresa-organização seria substituída por uma organização de empresas e as economias de escala internas substituídas por economias de escala externas. Uma das formas de manifestação desta organização produtiva são os *conglomerados regionais* de que são exemplo os *distritos industriais* italianos.

As redes institucionais apropriadas seriam, nesta perspectiva, essenciais para a adaptação da economia regional face às incertezas das tecnologias e dos mercados (Storper,1995).

Organização industrial: aglomeração e custos de transacção - a escola californiana:

A escola californiana (Scott,1988; Scott e Stoper, 1986, 1987; Holmes,1986, por exemplo)[8] chega aos novos paradigmas da produção e região através da teorização das relações entre divisão do trabalho, custos de transacção e aglomeração. As condições dos mercados dão origem a incertezas. Estas incertezas dão origem ao aprofundamento da divisão do trabalho que permite minimizar os riscos de excesso de capacidade e de perigo de desactualização tecnológica e maximizar os benefícios da especialização. Tornando externas mais transacções complexas e imprevisíveis, os custos de transacção[9] associados às interdependências comerciais tendem a aumentar com as distâncias geográficas porque estas dificultam os contactos pessoais e o estabelecimento de relações de confiança indispensáveis em certas transacções complexas. Neste sentido, a aglomeração é uma forma de minimizar os custos de transacção, permitindo a possibilidade de alterar rapidamente a cadeia produtiva com minimização das perdas. Os espaços locais ganham, assim, importância crucial na competitividade das empresas.

Alta tecnologia e aprendizagem

Esta linha de investigação chega ao ressurgimento do território como espaço gerador de dinâmica produtiva, tomando como ponto de partida as altas tecnologias. Procuram isolar casos de desenvolvimento regional avançado e daí retirar lições sobre o papel do espaço nessa dinâmica e sobre o estabelecimento de políticas. O tema principal é explicar as razões da maior propensão de algumas regiões para desenvolver bases económicas de altas tecnologias (Malecki, 1984; Glasmeier, 1986; Tödtling, 1992[10]).

---

[8] conforme Sorper (1995:197).

[9] Os custos de transacção têm sido amplamente tratados no âmbito da Organização Industrial. Um dos primeiros autores que os referiu foi Coase (1937) e Williamson que veio retomar e divulgar esta problemática (Williamson, 1975, 1989)

[10] conforme Storper (1995).

As ligações aos centros de investigação universitários e o papel das políticas regionais são factores realçados pela investigação americana, enquanto o grupo europeu GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Millieux Innovateurs) apresenta a noção de *meio inovador* (Aydalot (ed.) 1986; Camagni (ed.) 1991; Maillat e Perrin, 1992). A hipótese estabelecida é de que os meios locais têm "um papel determinante como incubadores de inovação. O meio inovador é um prisma através do qual passam os incentivos à inovação e esta se afirma no terreno; a empresa não é um agente inovador isolado, faz parte do meio que a faz agir. O passado dos territórios, a sua organização, os seus comportamentos colectivos, os consensos que os estruturam, são as principais componentes da inovação (Aydalot, (ed.) 1986:11).

Embora todas as abordagens implicitamente considerem as interdependências não mercantis como factores importantes de dinamismo que se desenvolvem de forma localizada, Storper, baseando-se na perspectiva evolucionista[11], levanta a questão do desenvolvimento como aprendizagem, concedendo às interdependências não mercantis um papel central no processo. Sendo estas interdependências fortemente localizadas, o espaço torna-se um elemento necessário na "arquitectura da oferta" para a inovação e aprendizagem. Com efeito, é a este nível que se definem as regras de acção que permitem, aos participantes no sistema de produção, desenvolver, comunicar e interpretar conhecimento, criando o que outros autores (Doeringer, Terkla, Topakian, 1987) designam por "factores invisíveis do desenvolvimento local".

Tomando como unidade de análise o sistema produtivo local, estas reflexões dificilmente se têm integrado nas análises centradas na empresa que, no essencial, permanecem com carácter a-espacial.

[11] Nelson e Winter (1982), Dosi, Pavitt e Soete (ed) (1988).

A importância do meio envolvente espacial é, contudo, reconhecida por Porter (1990: 158), ao sustentar que a vantagem competitiva é criada e sustentada através de um processo altamente localizado. “A redução dos custos de comunicação e transporte e a diminuição das barreiras ao comércio e concorrência internacional tornam mais significativas as vantagens de localização para a inovação da indústria, porque as empresas com verdadeiras vantagens competitivas podem penetrar com mais facilidade noutros mercados....As vantagens competitivas são cada vez mais determinadas pela diferença de conhecimentos, saberes e taxas de inovação inerentes à perícia dos recursos humanos e rotinas organizacionais, cujos processos de criação são intensamente locais”.

Embora atribua importância ao papel da aglomeração geográfica no funcionamento do “diamante” nacional formado pelas forças determinantes da vantagem competitiva - estratégia das empresas, estrutura e concorrência; condições em termos de factores de produção; condições de procura e indústrias relacionadas e de suporte - como um sistema integrado originando “clusters” de indústrias, a sua unidade de análise é a nação - espaço que considera, no contexto internacional, dotado de homogeneidade social, cultural e política (Porter, 1990).

A crescente globalização das economias vem desvalorizando cada vez mais as fronteiras como limite ou restrição à localização das produções e à extensão dos mercados. Deste modo, mais do que o confronto entre produções nacionais, o mercado global promove o confronto, a nível mundial, entre produções locais, seleccionando aquelas que se apresentam mais competitivas.

A consideração do espaço a um nível mais fino de análise possibilita, então, um conjunto de reflexões que permitem compreender melhor os processos através dos

quais as empresas aparecem, se desenvolvem e formam o seu comportamento, imprimindo formas específicas de dinamismo que, reforçando ou alterando os seus núcleos de implantação, determinam o modo como as indústrias evoluem.

Conclusão

Embora o conceito de meio envolvente se apresente simples e claro na sua essência, é importante compreender que a forma como se apreende e se interioriza na empresa é crucial no processo de formulação da estratégia. O meio envolvente é complexo: abrange uma vasta gama de aspectos que se entrecruzam e que, de forma directa ou indirecta afectam as organizações. A esta complexa teia de fenómenos correspondem leituras que podem ser feitas com diversas perspectivas ou privilegiando vertentes particulares, consoante o objectivo central pretendido. As propostas de segmentação deste todo indivisível que se encontram na literatura são várias e reflectem, por um lado, os objectivos dos estudos que lhes deram origem e, por outro, as experiências na prática de gestão empresarial. Nesta última perspectiva e no que se refere à formulação das estratégias, a consideração do *meio envolvente mediato* e *meio envolvente imediato* são largamente consensuais e têm-se revelado úteis na prática. Contudo, é importante reter dois pontos fundamentais: o primeiro é que as vertentes e variáveis relevantes não têm a mesma importância para todas as empresas ou organizações e o segundo, é que o esforço de apreensão do meio envolvente *objectivo* passa pela capacidade de obter informação, de a seleccionar, tratar e analisar de forma a que o meio envolvente *percebido* tenha aderência à realidade e possa contribuir para a formulação de estratégias de sucesso. No fundo, é importante lembrar que é o meio envolvente objectivo que selecciona as empresas que melhor se adaptam à mudança.

Referências bibliográficas

ALDRICH, H. E., 1979, *Organization and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

ANDERSON, C.R.e F. T. PAINE, 1975, "Managerial Perception and Strategic Behavior", *Academy of Management Journal*, vol. 18, nº. 4, December, p.813-823.

ANDREWS, K. R., 1971 *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin Inc.

ANSOFF, I., 1979, "The Changing Shape of the Strategic Problem", in *Strategic Management - A new view of business policy and planning*, SCHENDEL,D.E.; W. HOFER (eds.), Little Brown, Boston, MA, p. 30-44.

AYDALOT, P., 1980, *Dynamique Spatiale et Développement Inégal*, Económica, Paris.

BAGNASCO, A., 1977, *Tre Italie*, Il Molino, Bologna **BECATTINI, G.,** 1987, *Mercato e Forze Locale: Il Distretto Industriale*, Il Molino, Bologna.

BEARD, D. W. e G. DESS, 1988, "Modeling Organizational Species Interdependence in an Ecological Community: an input-output approach", *Academy Management Review*, vol. 13, nº. 3, p. 362-373.

BECATTINI, G., 1987, *Mercato e Forze Locale: Il Distretto Industriale*, Il Molino, Bologna.

BOURGEOIS III, L.J., 1980, "Strategy and Environment: A conceptual Integration" *Academy of Management Review*, vol.5, nº.1, p.25-39.

BRUN, R., 1987, "Economie Regionale, Economie Industrielle: por une veritable convergence", *Revue d'Economie Regionale et Urbaine*, nº. 1, p. 103-108.

CASTROGIOVANNI, G. J. 1991, "Environmental Munificience: A Theorethical Assessment" *Academy of Management Review*, vol. 16, nº. 3, p. 542-565

COASE, R., 1937, "The nature of the firm", *Economica*, 4, p. 386-405. Reimprimido em 1986 in *The Economic Nature of the Firm -A reader, PUTTERMAN, L. (ed.), Cambridge University Press, Cambridge.*

DESS, G. G. e D. W. BEARD, 1984, "Dimensons of Organizational Task Environments" *Administrative Science Quaterly*, vol. 29, p. 52-73. **DESS, G.G. e N. K. ORIGER,** 1987, "Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration" *Academy of Management Review*, vol. 12, nº. 2, p. 313-330.

DILL, W.R., 1958, "Environment as an influence on managerial autonomy" *Administrative Science Quaterly*, vol. 2, p. 409-443.

DOSI, G., K. PAVITT, e L. SOETE (ED.), 1988, *Technical change and Economic Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.

EMERY, F. E. e R. TRIST, 1965, "The causal texture of organizational environments" *Human Relations*, vol 18,no.1,pp.21-31.

FOMBRUN, C. J. e E. J. ZAJAC, 1987, "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification" *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº. 1, p. 33-50.

GAFFARD, J.-L., 1988, "Micro-Systèmes productifs: Quelques réflexions analytiques", *Traité d'Economie Industrielle*, ARENA, R., L. BENZONI, J. DE BANDT E P.-M- ROMANI (ed.), Economica, Paris, p. 370-378.

GAROFOLI, G., 1992, "Industrial districts: structure and transformation" *Endogenous Development and Southern Europe*, GAROFOLI, G. (ed.), Avebury, p.49-60.

GAROFOLI, G., 1992a, "Les systèmes de petites entreprises: un cas paradigmatique de développement endogène", *Les Régions qui Gagnhent- Districts et Réseaux: Les nouveaux paradigmes de la géographie économique,* BENKO, G. e A. LIPIETZ (ed.), PUF, Paris, p. 57-80.

GLASMEIER, A., 1986, *The Structure, Location and Role of High Tecnology Industries in U.S. Regional Development,* PhD dissertion, Dep. of City and Regional Planning, Berkeley.

GLOVER, D., 1968, "Outline of a System of Concepts for Environmental Analysis and Corporate Planning" (unpublished)

HARRISON, B., 1992, "Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?" *Regional Studies,* vol. 26, 5, p. 469-483.

HOLMES, J., 1986, "The organization and locational structure of production sub-contracting" *Production, Work, Territory,* SCOTT, A. J. e M. STORPER (ed.), Unwin Hyman, London.

HOOVER, E. M., 1948, *Location and Economic Theory,* MacGraw-Hill.

HUNT, M. S., 1972, *Competition in the major home applicance industry 1960-1970,* Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

KAST, F.E. e J. E. ROSENZWEIG, 1985, *Organization & Management,* McGraw-Hill International Editions, 4ª. ed.

LENZ, R. T. e J. L. ENGLEDOW, 1986, "Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory" *Strategic Management Journal,* vol. 7, p. 329-346.

MAILLAT, D., 1986, "Les PME Innovatrices et la Revitalisation des Regions de Tradition Industrielle", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine,* nº. 5, p. 683-693.

MALECKI, E. J., 1984, "Tecnology and regional development: a survey" *APA Journal,* vol.50, nº.3, p.262-266.

MARSHALL, A., 1890, *Principles of Economics, MacMillan*, 8ª. edição, 1966.

MARTINET, A. CH., 1984, *Management Stratégique: Organisation et Politique***,** McGraw-Hill.

MILLER, D., 1987, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy" *Strategic Management Journal,* vol. 8, p. 55-76.

MILLER, D.e P.H. FRIESEN, 1983, "Strategy- Making and Environment: The Third Link" *Strategic Management Journal,* vol. 4, p. 221-235.

NELSON R. e S. WINTER, 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change,* Harvard University Press, Cambridge, MA.

NEWMAN, H. H., 1973, *Strategic Groups and the structure/performance relationship: a study with respect to the chemical process industries,* Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

OSBORN, R.N. e J. G. HUNT, 1974, "Environment and Organizational Effectiveness" *Administrative Science Quaterly,* vol. 19, p. 231-246.

PERRIN, J.-C., 1990, "Organisation Industrielle: La Composante Territoriale" *Revue d'Economie Industrielle,* nº.51, 1º Trim., p. 276-303.

PORTER, M., 1973, *Consumer behaviour, retailer power, and manufacturer strategy in consumer goods industries,* Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

PORTER, M., 1979, "How Competitive Forces Shape Strategy" *Harvard Business Review,* March-April. p. 138-145.

PORTER, M., 1980, *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência,* Editora Campus, Lda., trad. 1986.

PORTER, M., 1985, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance,* The Free Press, New York.

PORTER, M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations,* The Macmillan Press,Ltd, London.

REIS, J., 1989, *Os Espaços da Indústria - a regulação económica e a mediação local numa sociedade semiperiférica,* Dissertação de doutoramento em Economia apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (não publicada).

RUFFIEUX, B., 1988, "Micro-système d'innovation et formes spatiales du développement industriel" *Traité d'Economie Industrielle,* ARENA, R., L. BENZONI, J. DE BANDT E P.-M- ROMANI (ed.), Economica, Paris, p. 383-392.

SABEL, C. F., 1995 "Flexible Specialisation and the Re-emergence of Regional Economics", *Post-Fordism - a reader, ASMIN, A. (ed.)*, Blacwell Publishers, p. 101-156.

SCOTT, A. J. 1988, *New Industrial Spaces- Flexible Production Organization and Regional Development in North America and West Europe"*, Pion Limited, London.

SCOTT, A. J. 1988, *New Industrial Spaces- Flexible Production Organization and Regional Development in North America and West Europe"*, Pion Limited, London.

SCOTT, A. J. e M. STORPER (ED.), 1986, *Production, Work, Territory,* Unwin Hyman, London.

SILVA, M. R., "Development and local productive spaces: study on the Ave Valley (Portugal)" *Endogenous Development and Southern Europe,* GAROFOLI, G. (ed.), Avebury, p. 117-130.

SMART, C. e I. VERTINSKY, 1984, "Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crisis", *Strategic Management Journal,* vol. 5, p. 199-213

STEINER, G. A. e J. B. MINER, 1977, *Management policy and strategy- Text, Rweadings and Cases,* McMillan Publishers Inc., New York.

STORPER, M., 1995, "The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: The region as a nexus of untraded interdependencies", *European Urban & Regional Studies,* vol.2, nº. 3, p. 191-211.

STORPER, M., 1993, "Regional "Worlds" of Production: Learning and Innovation in the Technology Districts of France, Italy and the USA", *Regional Studies,* vol. 27, 5, p. 433-455.

PERRIN, J.-C., 1990, "Organisation Industrielle: La Composante Territoriale" *Revue d'Economie Industrielle,* nº.51, 1º Trim., p. 276-303.

THORELLI, H., 1977, "Organizational Theory: an ecological overview" in Thorelli, H. (ed.), *Strategy + Structure = Perfomance,* Indiana University Press, Bloomington, IN.

THORELLI, H., 1977, "Organizational Theory: an ecological overview" in Thorelli, H. (ed.), *Strategy + Structure = Perfomance,* Indiana University Press, Bloomington, IN.

TÖDTLING, F., 1991, "Technological Change at the Regional Level: The Role of Location, Firm Structure and Strategy" Paper presented to the RURE-meeting in Lisbon, Feb. 17-20. (Draft Version)

WEBER, A., 1909, *Über der Standort der Industrien,* trad. inglesa por C. J. Friedich, *Alfred Weber's Theory of the Location of Industries,* Cambridge, 1957.

WILLIAMSON, O. E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A studyin the economics of internal organization,* The Free Press, New York.

WILLIAMSON, O. E., 1989, "Transaction Cost Economics", *Handbook of Industrial Organization,* vol.I, SCHMALENSEE, R. e R. D. WILLIG (ed), Elsevier Science Publishers B. V.