

IMBRICAÇÃO DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS: UMA ANÁLISE DO *CLUSTER* AUTOMÓVEL EM PORTUGAL ¹

MÁRIO VALE ²

Resumo – Com este artigo pretende-se, por um lado, enfatizar a necessidade de estudar a acção económica num contexto sócio-espacial (perspectiva da imbricação) e, por outro, contribuir para a reconceptualização do papel do investimento estrangeiro no desenvolvimento regional. O estereótipo da depredação de recursos regionais por parte do capital estrangeiro parece, em muitos casos, pertencer ao passado. As grandes empresas, como as transnacionais, tendem a emular alguns modelos organizativos característicos de empresas inscritas em «distritos industriais», pelo que estabelecem laços cada vez mais fortes com a envolvente sócio-espacial. O estudo do *cluster* automóvel polarizado pela Autoeuropa incide nas formas de relacionamento entre o construtor automóvel e a indústria de componentes para automóveis, na relevância atribuída à assimilação da cultura da empresa e na colaboração institucional em diversos domínios. Os resultados desta análise são suficientes para rejeitar o estereótipo de «catedral no deserto» no caso da Autoeuropa e, de alguma forma, evidenciam as possibilidades de imbricação de empresas transnacionais nas estruturas sócio-espaciais.

Palavras-chave: indústria automóvel, imbricação, investimento estrangeiro, *clustering*, desenvolvimento regional, Autoeuropa.

Abstract – EMBEDDEDNESS OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS: A STUDY OF THE AUTOMOBILE CLUSTER IN PORTUGAL. The research carried out in this paper aims at understanding the economic action of embeddedness on ongoing socio-spatial structures and to conceptualise the role of inward investment in the regional development process. The stereotypical plundering of regional resources by foreign capital seems, in many cases, to belong to the past. Large firms, such as the transnationals, tend to emulate some organisational models characteristic to firms established in industrial districts, so that they develop strong ties with the socio-spatial structure. The study of the automobile cluster polarised by Autoeuropa comprehends the analysis of linkages between Autoeuropa and the suppliers, corporate culture and institutional relations in different domains. The results of the study are clearly against the stereotype of «cathedral in the desert» and somehow lend support to the possibilities of transnational corporations embeddedness in the spatial structures of ongoing social relations.

Key words: automobile industry, embeddedness, inward investment, clustering, regional development, Autoeuropa.

¹ Este artigo baseia-se na investigação desenvolvida pelo autor relativa à dissertação de doutoramento. Cf. VALE (1999).

² Investigador no Centro de Estudos Geográficos e Professor Auxiliar da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (Endereço do CEG). E-mail: mario.vale@oninet.pt

I. INTRODUÇÃO

A crescente globalização dos sistemas económicos tem levado as empresas a constituir laços mais profundos com a envolvente territorial. Embora esta situação seja algo paradoxal – porque se esperava a diminuição da importância dos territórios face à mobilidade acrescida do capital –, verifica-se que a globalização tem acentuado as interdependências territoriais, designadamente através do funcionamento das empresas em rede e da criação de redes de empresas, cujos benefícios assentam numa renovada capacidade de aprendizagem dos agentes envolvidos no processo de desenvolvimento regional (VELTZ, 1996).

No passado, os modelos organizativos das grandes empresas transnacionais (ETN) primavam pelo estabelecimento de laços reduzidos com as economias regionais, tendo dado origem, frequentemente, a situações do tipo «plataforma exportadora», que se caracterizam pela execução de uma parte do processo produtivo (PHELPS, 1993) e pela natureza truncada da actividade dos estabelecimentos das ETN (YOUNG, HOOD e PETERS, 1994). Do antagonismo capital estrangeiro/regiões (HOLLAND, 1976) – uma das marcas do *fordismo* – tem-se passado para um novo tipo de relacionamento entre as ETN e a economia espacial, que se caracteriza pela substituição progressiva da organização hierárquica pela organização em rede (DICKEN, FORSGREN e MALMBERG, 1994). Há um envolvimento mais significativo entre os estabelecimentos das ETN e as empresas locais/regionais, que resulta, em muitas situações, no adensamento das relações inter-empresariais nas regiões de acolhimento ao investimento estrangeiro. Com efeito, são já muitos os exemplos de investimentos de ETN que contrariam a lógica da «plataforma exportadora» em espaços periféricos, o que poderá bem significar o fim das famosas – e não menos onerosas (em termos económicos e sociais) – «catedrais no deserto».

Nesta nova dinâmica, afirmam-se igualmente outros agentes de base regional. OINAS (1997) considera mesmo que o ambiente institucional é crucial para a empresa, qualificando-o de recurso institucional, que tem um paralelismo no que STORPER (1995) qualificou como interdependências não mercantis. Num certo sentido, todos estes contributos são tributários dos estudos iniciais de POLANYI (1944), desenvolvidos posteriormente por GRANOVETTER (1985), que têm como aspecto comum a preocupação de analisar a acção económica num determinado contexto social, institucional e espacial. Esta perspectiva tem sido designada por imbricação³ da actividade económica, cuja singularidade se deve à focalização do estudo da acção económica nas interdependências não mercantis (envolvimento das instituições e empresas e formas de socialização dos empresários num quadro territorial de referência)

³ Trata-se da tradução para português do termo *embeddedness*.

em contraste com as análises centradas exclusivamente nas relações puramente mercantis (OINAS, 1997).

À partida, as estratégias de organização da produção das ETN da indústria automóvel configuram uma situação distinta da relação conflituosa capital *vs* região. Os construtores e fornecedores da indústria automóvel têm implementado modelos organizativos inovadores, que têm origem no modelo japonês da «produção magra»⁴ (WOMACK, JONES e ROOS, 1990), ilustrando paradigmaticamente as tendências de desintegração vertical da produção e a descentralização do processo de decisão devido à necessidade de obter maior flexibilidade para responder à fragmentação do mercado e à intensidade da competição internacional. Tipicamente, as subsidiárias das ETN do sector automóvel estabelecem relações inter-empresariais privilegiadas com um conjunto restrito de fornecedores e desenvolvem laços de cooperação com diversas instituições numa determinada aglomeração geográfica. A actividade económica das ETN apresenta um maior grau e extensão de imbricação nos territórios de acolhimento ao investimento, distanciando-se, aparentemente, da organização do tipo «plataforma exportadora».

O elevado investimento recente da Autoeuropa no concelho de Palmela constitui uma excelente oportunidade para estudar o grau e a extensão da imbricação da actividade económica e averiguar até que ponto as novas estratégias de ancoragem territorial das ETN englobam também algumas regiões periféricas, ainda que, no espaço nacional, a Península de Setúbal se considere, inequivocamente, como uma das regiões mais desenvolvidas.

II. IMBRICAÇÃO DA ACTIVIDADE ECONÓMICA

A imbricação é um conceito em voga na geografia económica que pretende descrever e explicar as relações entre agentes económicos e a envolvente social, institucional e espacial. O conceito tem subjacente a ideia de que a acção económica se «imbrica» em sistemas espaciais de relações sociais – em referência aos contributos de GRANOVETTER (1985), fundados nas ideias precursoras do antropólogo POLANYI (1944) – e reflecte uma «viragem» social, cultural e institucional na geografia económica (SAYER, 1997; PIKE, LAGENDIJK e VALE, 2000).

O conceito de imbricação revela alguns pontos de contacto com o pensamento marxista, pois refuta a ideia de uma acção humana atomizada e estritamente racional, na qual se filia, referem criticamente GRANOVETTER (1985) e GRABHER (1993), a escola da economia institucional. Para os autores desta linha de pensamento⁵, as instituições resultam da operação de forças legais,

⁴ Designação correspondente ao conceito de *lean production* da indústria automóvel japonesa, popularizada pelo programa de investigação para o sector automóvel do MIT (EUA).

⁵ Cf. WILLIAMSON (1985).

históricas, sociais e políticas no sentido da melhoria da eficiência da economia, designadamente na procura de soluções para os problemas económicos. A «sub-socialização» desta linha de pensamento traduz-se pela não atribuição de um papel relevante às relações sociais e pessoais concretas, que contribuem para a criação de confiança no sistema económico (GRANOVETTER, 1985). Ao invés, alguns economistas, sobretudo aqueles que estão próximos do pensamento marxista, têm uma visão «sobre-socializada» da acção económica. Algum grau de confiança generalizada na acção económica deve existir, em virtude das instituições, só por si, não terem capacidade para evitar a prevaricação. A honestidade é um valor comum com benefícios para toda a sociedade, porém, GRANOVETTER (1985) argumenta que dificilmente é geral e automática – característica «sobre-socializada» – na vida económica, como pretendem os defensores da linha de pensamento marxista.

Entre estas duas posições extremadas, situa-se o argumento da imbricação das empresas, que destaca o papel das relações pessoais e de redes de contactos nas relações económicas, e mesmo os hábitos e tradições, capazes de gerar confiança e desencorajar a prevaricação (GRANOVETTER, 1985). São as redes de relações sociais que geram confiança na vida económica, embora coexistam igualmente sinais de fraude.

A preocupação do envolvimento social da acção económica, expressa pelo conceito de imbricação, pode resumir-se nos seguintes termos:

«Much of the utilitarian tradition, including classic and neoclassical economics, assumes rational, self-interested behavior affected minimally by social relations, thus invoking an idealized state not far from of these thought experiments. At the other extreme lies what I call the argument of «embeddedness»: the argument that the behavior and institutions to be analyzed are so constrained by ongoing social relations that to construe them as independent is a grievous misunderstanding» (GRANOVETTER, 1985: 481-482).

O conceito de imbricação da actividade económica pressupõe que as empresas desenvolvem a sua acção num determinado contexto social, institucional e espacial. OINAS sintetiza as vantagens do conceito de imbricação, salientando que «embeddedness is a concept that at least potentially seems to be able to add to the existing ones aspects of the relations of firms to their local and regional environments. In particular, it might be helpful in capturing those aspects of economic life that are not ‘purely economic’, and that are not considered by traditional theories and conceptualisations» (OINAS, 1997: 23).

A economia dos custos de transacção (ECT) prevê dois tipos de situações extremas em relação às transacções económicas: «hierarquia» vs «mercado». De acordo com WILLIAMSON (1985), um conjunto de transacções é internalizado numa empresa – situação designada por «hierarquia» – por dois tipos de razões. A primeira, deve-se à incapacidade das empresas em antecipar adequadamente a rede complexa de contingência inerente aos contratos de longo prazo; a segunda, resulta da frequência das transacções e da especificidade

dos investimentos. Quando as transacções decorrem no exterior da empresa, encontramos-nos perante a situação designada por «mercado». Esta estratégia revela-se vantajosa para as empresas quando as transacções são directas e simples, não repetitivas e não requerem investimentos específicos. Segundo a ECT, as transacções passam do «mercado» para a «hierarquia» devido à incapacidade dos agentes económicos elaborarem contratos escritos que antecipem todas as contingências inerentes a uma transacção (*bounded rationality*) e à necessidade de minimizar comportamentos oportunistas. No quadro de uma empresa, onde prevalecem esquemas de autoridade, torna-se mais fácil mitigar o oportunismo individual do que numa transacção tramitada pelo mercado.

As novas formas de organização da produção revelam uma tendência para a desintegração vertical e, assim, uma quebra da hegemonia dos princípios de «hierarquia». As formas de organização que privilegiam o «mercado» não substituíram, todavia, o papel desempenhado pelo princípio anterior. Com efeito, a externalização de funções das empresas fortemente integradas no passado tem resultado na formação de redes de empresas estáveis e duráveis, onde os princípios de «mercado» são, muitas vezes, relegados para segundo plano. WILLIAMSON (1985) considera que este princípio de organização é intermédio, apelidando-o de *networking*, enquanto GRANOVETTER (1985) designa a *quasi*-integração por *quasi*-firma, embora minimize a posição intermédia, devido à sua raridade ⁶.

A perspectiva da ECT considera as categorias organizacionais mutuamente exclusivas; todavia, a realidade económica tem demonstrado que há uma interpenetração entre formas de «mercado» e «hierarquia», evidenciadas, por exemplo, pelas relações de cooperação entre empresas de alta-tecnologia, pelas redes de fornecedores polarizadas por grandes empresas e pelas empresas inscritas em «distritos industriais» (GRABHER, 1993). Na verdade, uma forma de organização pode conter elementos de outra. A ECT ainda é criticada por menosprezar as ligações tradicionais entre os agentes económicos, em favor do comportamento de forte racionalidade económica, quando se observa, em determinados contextos territoriais, a prevalência de comportamentos dos agentes económicos assentes na lealdade e mesmo na influência pessoal. Assim, pode afirmar-se que a ECT exclui a dinâmica social dos agentes económicos nas suas análises, facto que é criticado nos estudos orientados segundo a perspectiva da imbricação.

A socialização da acção económica permite estabelecer, mesmo em transacções complexas, um elevado nível de ordem transversal aos limites de actuação da empresa. A perspectiva da imbricação da acção económica não nega a existência de relações de poder assimétricas, implícitas ou explícitas,

⁶ Refira-se que as ideias de Granovetter decorrem de observações empíricas realizadas até meados da década de oitenta, em que este tipo de situações não tinha a expressão actual.

entre as empresas; contudo, considera-as impossíveis de controlar pela sujeição de todas as partes envolvidas na transacção a uma única hierarquia (GRANOVETTER, 1985). Em síntese, a perspectiva de imbricação das empresas defende que «...social relations between firms are more important, and authority within firms less so, in bringing order to economic life than is supposed in the markets and hierarchies line of thought.» (GRANOVETTER, 1985: 501).

Em relação aos argumentos de Granovetter, acrescentamos, porém, uma outra dimensão central para a compreensão da realidade económica: o território. O poder da geografia não pode ser descartado da análise económica. As relações sociais são moldadas por instituições formais (ex.: organizações, sistemas político-administrativos,...) e informais (ex.: tradições, costumes, ...) numa estrutura espacial activa (MASSEY, 1995), que é simultaneamente causa e consequência do processo de imbricação da acção económica. As relações inter-firmas decorrem num determinado quadro social territorializado, capaz de potenciar – mas também de inibir – a eficiência do tecido produtivo. Acreditamos, deste modo, que a identidade territorial está na base – e também é consequência – da imbricação da acção económica. A imbricação caracteriza-se por (re)fluxos entre capital e trabalho, estado e instituições ou mesmo entre divisões étnicas e de género que, segundo GRABHER (1993), se inscrevem num quadro territorial bem delimitado. Em termos práticos, a investigação realizada em geografia económica segundo esta perspectiva reporta-se ao estudo da forma e do modo de ancoragem da empresa ou de uma indústria (*subject*) à região (*object*) (PIKE, LAGENDIJK e VALE, 2000).

Os trabalhos realizados na óptica da imbricação constituem um avanço conceptual e metodológico em geografia económica. Porém, as limitações e superficialidade na aplicação do conceito, conforme referimos noutra trabalho (PIKE, LAGENDIJK e VALE, 2000), têm resultado num avanço marginal do desenvolvimento deste conceito. Frequentemente, verifica-se a tendência para a «sub-socialização» nos estudos que se debruçam, por exemplo, sobre os padrões de aquisição de bens e serviços e a formação de redes de empresas, enquanto a visão «sobre-socializada» evidencia-se, por exemplo, nas análises que tendem a generalizar o comportamento de formas sociais específicas de capital no SE asiático, quando se assume que as empresas operam de modo semelhante sob a influência de valores sociais comuns (PIKE, LAGENDIJK e VALE, 2000). Os autores detectam também alguma confusão referente à definição do tempo e da escala geográfica (local, regional, nacional e internacional) na aplicação do conceito de imbricação.

III. DO CAPITAL ESTRANGEIRO vs REGIÃO AO NOVO PAPEL DAS EMPRESAS TRANSNACIONAIS NA ECONOMIA REGIONAL

Os processos de externalização do investimento directo estrangeiro na economia doméstica constituem, desde há muito, uma preocupação central entre aqueles que se dedicam às questões do desenvolvimento regional. Histo-

ricamente, as análises de impacto do investimento directo estrangeiro (IDE) têm enfatizado escala e valor das interligações industriais ao nível local e o volume de emprego directo e indirecto gerado. Os métodos de análise, baseados nas técnicas de *input-output*, permitiram determinar os efeitos multiplicadores do IDE. Esta perspectiva é, por natureza, estática. Têm surgido, no entanto, tentativas interessantes de análises dinâmicas entre o IDE e o desenvolvimento regional (PHELPS, 1993; TUROK, 1993; DICKEN, FORSGREN e MALMBERG, 1994; YOUNG, HOOD e PETERS, 1994).

Durante o *fordismo*, observou-se uma ligação forte das subsidiárias das ETN à produção de um determinado produto ou componente. Quando o produto terminava o seu ciclo de vida, as subsidiárias tinham dificuldade em continuar a exercer a sua actividade, porquanto a sede da ETN pensava de novo em diferentes alternativas possíveis para produzir o componente ou o produto substituto. Quebrar esta ligação viciosa tornou-se tarefa árdua para as subsidiárias mais dependentes das decisões centrais da ETN, com consequências nefastas para a região. Com a instabilidade do regime *fordista*, em finais dos anos setenta, surgiu um novo relacionamento entre as empresas e os espaços locais e regionais. Admite-se que, na sequência da crise económica de toda a década de setenta, do processo de globalização e do aumento da concorrência internacional, as ETN têm adoptado novas e melhores práticas de organização industrial, associadas ao modelo de especialização flexível (PIORE e SABEL, 1994), cuja implementação efectiva permite mudar a natureza da actividade das suas subsidiárias e melhorar a sua inserção nas economias regionais (SCHOENBERGER, 1988).

DICKEN, FORSGREN e MALMBERG (1994) contestam algumas análises que tendem a denominar as ETN como organizações estritamente hierárquicas e com poucas ou nenhuma ligação territoriais, cujo objectivo reside apenas na exploração de recursos locais, incluindo o trabalho. Quando os recursos se esgotam ou deixam de possuir valor estratégico, as ETN simplesmente encerram os estabelecimentos e buscam novas áreas de acolhimento ao investimento. Qualquer organização capitalista procura maximizar os seus benefícios e quando não estão reunidas as condições necessárias para atingir tal objectivo, as empresas reestruturam a sua actividade, encerrando algumas unidades fabris e aumentando a capacidade produtiva noutras regiões. Mas esta regra não é aplicável também às PME? Como organizações capitalistas devem igualmente procurar maximizar os seus lucros, não podendo ficar definitivamente amarradas à região de origem. Como MASSEY (1995) afirma, o capital local não é necessariamente leal para a região. Aliás, uma atitude contrária entraria em choque com a própria lógica expansionista do capitalismo.

Segundo DICKEN, FORSGREN e MALMBERG (1994), o estereótipo de «terra queimada» ainda prevalece nos nossos dias, tornando-se necessário, tal como defende FERRÃO (1992), adoptar um novo discurso e um novo quadro conceptual e metodológico. A concepção de uma nova relação capital-região identifica-se com o «cenário de desenvolvimento» de TUROK (1993) e com o «ciclo virtuoso» de YOUNG, HOOD e PETERS (1994). Para fazer face à concorrência

mais agressiva, as ETN recompuseram a sua divisão técnica e de gestão do trabalho (PHELPS, 1993). O processo de externalização da produção requer uma maior proximidade entre unidades fabris, fornecedores e distribuidores na cadeia de valor. As vantagens da aglomeração geográfica decorrem da redução de custos de transporte e de transacção, para além do maior acesso a conhecimentos técnicos, oportunidades de negócio e planos de desenvolvimento empresarial. Estes centros de crescimento podem configurar *clusters* de empresas, onde as subsidiárias desempenham um papel relevante, em virtude de pretenderem aumentar, progressivamente, o nível de incorporação local. Segundo TUROK (1993), a maior inserção das ETN nas economias locais e regionais, através da criação de redes sofisticadas de interdependências, suporta a expansão das empresas locais e gera crescimento sustentado para todo o *cluster* produtivo. A relação entre o IDE e o processo de desenvolvimento regional demonstra algumas ligações com as ideias de PORTER (1990), designadamente a possibilidade de criação de *clusters* produtivos polarizados por ETN de um mesmo ramo industrial.

O «cenário dependente» de TUROK (1993), equivalente ao «ciclo vicioso» de YOUNG, HOOD e PETERS (1994), admite que a flexibilidade traz consequências negativas para as economias regionais. Os *clusters* são nós fracos na rede de produção da ETN, que tiveram na base da sua formação uma estratégia de redução dos custos. As relações com os fornecedores são tipicamente hierárquicas, estando-lhes vedada a participação no desenvolvimento e na evolução técnica do produto. Neste cenário, o incremento das formas de externalização da produção não implica necessariamente uma melhoria no processo de desenvolvimento regional, nem tão pouco um fortalecimento do tecido produtivo local.

A construção de cenários ou de tipologias de relacionamento dos estabelecimentos das ETN com as economias regionais é sempre criticável, sobretudo porque muitas das situações não se enquadram bem naquelas categorias. Todavia, é uma ferramenta analítica muito útil para distinguir as ligações essenciais entre as subsidiárias das ETN e o processo de desenvolvimento regional.

Um aspecto crucial no papel construtivo das subsidiárias no desenvolvimento de uma região prende-se com a descentralização do processo de decisão ao nível interno da ETN. Numa análise aprofundada das formas organizacionais das multinacionais, YOUNG, HOOD e PETERS (1994) concluem que a cultura organizacional dominante na ETN justifica, em grande medida, a tendência para incrementar a descentralização do processo de decisão. As organizações internacionais estruturam-se, cada vez mais, em redes de produção e de transacção, localizando-se alguns recursos em diferentes países, porém, fortemente integrados e interdependentes. Nestas organizações, o papel da subsidiária pode variar entre líder estratégico, contribuinte e implementador (BARTLETT e GHOSHAL, 1989). No primeiro caso, a subsidiária assume-se como um elemento activo na definição e implementação de estratégias em colaboração com a sede do grupo. Na segunda situação, a subsidiária contribuinte

detêm capacidade própria e singular no contexto da organização, embora opere em segmentos de mercado de pequena dimensão ou estrategicamente pouco importantes. Finalmente, o papel de implementador é o mais dependente e o que revela menor descentralização do processo de tomada de decisão, porquanto cabe à subsidiária seguir indicações da estratégia definida centralmente. A este propósito, PHELPS (1993) sugere que as ETN demoram algum tempo a reagir aos estímulos exteriores, fundamentalmente devido à inércia e resistência à mudança, típicas em todas as organizações. Talvez por isso, as novas estratégias são preferencialmente implementadas em *greenfield sites*, ou seja, em novas unidades de produção, com trabalhadores jovens e sem hábitos prévios de trabalho (PIKE e VALE, 1996). A reorganização *in situ* é quase sempre mais difícil, pelo que as subsidiárias orientadas pela lógica *fordista* têm vindo a ser encerradas, precisamente as que se instalaram em espaços periféricos num quadro de desconexão com a economia da região. Acresce ainda que a reestruturação de unidades industriais mais antigas traduz-se, quase sem excepção, no aumento dos níveis de desemprego na região, mesmo que as alterações visem a externalização e o reforço das ligações com agentes económicos locais. Este tipo de reestruturação só dificilmente é bem compreendido pelos agentes regionais, trazendo sequelas sociais e políticas para a subsidiária estrangeira.

Segundo YOUNG, HOOD e PETERS (1994), as subsidiárias que conseguem obter a exclusividade de fabrico de um componente ou produto no seio do grupo têm mais possibilidades de verem aumentadas as suas responsabilidades. Com efeito, a obtenção de um mandato para a fabricação de um produto mundial associa-se, frequentemente, a um incremento do poder de decisão e a competências acrescidas nos domínios do desenvolvimento do produto, gestão da rede de fornecedores, *marketing* e distribuição (SIMÕES, BISCAYA e NEVADO, 2000).

As novas formas de organização da produção, as variações no produto e a cultura das ETN – que visa substituir a hierarquia interna pela constituição de redes de produção – são, em conjunto mas de forma diferenciada, responsáveis pela alteração das relações entre a ETN e a região (DICKEN, FORSGREN e MALMBERG, 1994). Todavia, tal como o arquétipo da ETN sem ligações geográficas é incorrecto, também o aprofundamento das relações inter-empresarias locais da ETN se aplica, segundo os mesmos autores, apenas a um número restrito de casos. Por outro lado, as regiões com condições para ancorar investimentos das ETN, numa óptica de desenvolvimento de laços económicos com as empresas locais, são em número reduzido, pelo que se torna necessário proceder com extrema cautela e com olhar crítico na análise de casos concretos. SCHOENBERGER (1988) afirma que muitas empresas locais tenderão a ser integradas nas redes de produção das ETN, porém, será pouco provável que venham a tornar-se membros centrais de parcerias de colaboração inter-empresarial, devendo, ao contrário, permanecer numa posição de subordinação.

IV. AUTOEUROPA E A INDÚSTRIA AUTOMÓVEL EM PORTUGAL

A Ford e a VW acordaram em fabricar em conjunto um veículo de sete lugares tipo *multi-purpose vehicle* (MPV) destinado ao mercado europeu. Sob o nome de código VX62, a *joint venture* Autoeuropa – detida em partes iguais por aqueles construtores –, apresentou, em meados de 1990, um projecto ao governo português com o objectivo de obtenção de incentivos financeiros e fiscais e de apoios à formação no âmbito do regime contratual do investimento estrangeiro. A selecção do local de construção da nova fábrica não foi imediata. Porém, naquele ano, a Autoeuropa iniciou os estudos de viabilidade económica e de engenharia, tendo optado por implantar a nova unidade fabril no concelho de Palmela, caso se concretizassem as negociações com o governo português e os estudos de viabilidade apontassem para valores de rentabilidade positivos.

Aparentemente, a escolha de Palmela para construir a fábrica resultou da convergência de quatro factores: possibilidade de aceder a um conjunto de instrumentos financeiros de grande dimensão devido à implementação da Operação Integrada de Desenvolvimento da Península de Setúbal; elevados níveis de acessibilidade internacional, inter e intra-regional, com vantagens de proximidade a Lisboa, o maior mercado de serviços de apoio às empresas; disponibilidade de mão-de-obra jovem e qualificada, pelo menos no contexto nacional; vantagens decorrentes da oferta de serviços culturais na Área Metropolitana de Lisboa (AML) e da qualidade paisagística e ambiental de Palmela (FERRÃO e VALE, 1995).

Em 15 de Julho de 1991, após mais de um ano de negociações entre os construtores, governo português e Comissão Europeia, o projecto Ford/VW foi oficialmente aprovado. Previa-se então que o investimento rondasse os 450 milhões de contos ⁷, que possibilitaria a criação de 5 200 postos de trabalho directos e entre 7 000 e 10 000 indirectos e induzidos. Um dos aspectos cruciais, se não mesmo vital, para o apoio das autoridades nacionais ao projecto Autoeuropa assentou no nível de incorporação local, designado por Valor Acrescentado Nacional (VAN ⁸). De acordo com a proposta da empresa, o nível de incorporação local deveria atingir cerca de 37%. Este valor foi posteriormente corrigido para 45%, devido a pressões governamentais para um incremento da aquisição de maiores quantidades de componentes à indústria nacional. Finalmente, estava lançado o maior projecto industrial controlado

⁷ A concretização do projecto apontava inicialmente para um investimento de aproximadamente 450 milhões de contos, dos quais 89,1 milhões correspondiam a incentivos financeiros, provenientes da comparticipação nacional (30%) e comunitária (70%, concedidos no âmbito do FEDER). Previa-se que o incentivo à formação profissional ascendesse a 30 milhões de contos, com origem principalmente no FSE. Os incentivos fiscais representam 10% do montante de incentivos financeiros, concedidos a título de crédito fiscal para um período de cinco anos. Para maior detalhe, Cf. VALE (1999).

⁸ VAN = (Valor das Vendas – Inputs)/Valor das Vendas.

por capitais estrangeiros em Portugal, um dos maiores da indústria automóvel ao nível europeu e o que teve a maior participação de Fundos Estruturais na União Europeia (UE)!

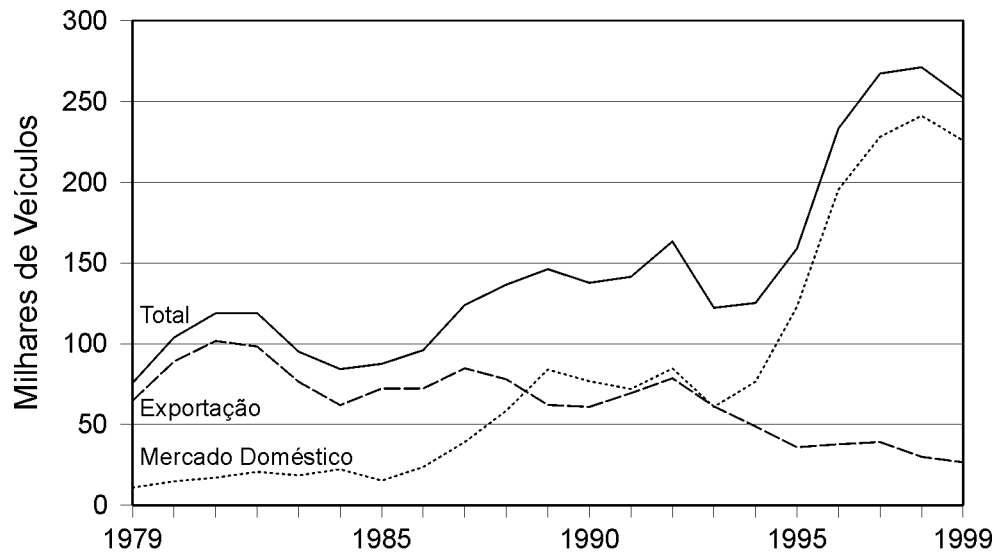
A capacidade da linha de montagem permite uma produção de 180 000 veículos/ano, ocupando um espaço de 1 100 000 m², aos quais se adicionam 900 000 m² destinados aos fornecedores do parque industrial adjacente à unidade produtiva. O *lay-out* da fábrica reflecte as experiências mais inovadoras na produção automóvel, designadamente a influência dos princípios organizativos japoneses. A linha de montagem encontra-se organizada segundo os princípios de *Just in Time* (JIT), ou seja, os componentes chegam à linha de montagem apenas em quantidades necessárias e numa sequência ordenada, pelo que se tornou necessário criar um parque industrial adjacente para os fornecedores principais.

Após alguma controvérsia em torno do projecto Autoeuropa (VALE, 1999), a *joint venture* inaugurou a sua fábrica no dia 26 de Abril de 1995 em Palmela, tendo assistido à cerimónia membros do governo e a Comissária Europeia para a Política Regional e Coesão, Monika Wulf-Mathies, que deixou alguns avisos aos dois construtores no discurso de inauguração, reflectindo os receios de mobilidade do investimento e o eventual benefício de condições de produção subsidiada não durável.

Actualmente, a Autoeuropa deixou de ser uma *joint venture*, por desistência da Ford, que alienou a sua participação a favor da VW⁹. A unidade emprega directamente 3900 pessoas e o volume de produção ultrapassou ligeiramente os 137 mil veículos em 1999, repartidos desigualmente pelas marcas Ford (43%), VW (37%) e Seat (20%). A Autoeuropa afirmou-se como a principal unidade automóvel do país, contribuindo para a dinamização recente desta indústria, que registou uma evolução sem precedentes desde a sua criação (Fig. 1). Após o encerramento da Renault em Julho de 1998, acentuou-se ainda mais o papel estruturante da Autoeuropa, que é responsável por 54,4% e 59,8% da fabricação e das exportações de veículos automóveis, respectivamente¹⁰. O forte impacto da Autoeuropa também se observa indiscutivelmente na evolução do volume de negócios da indústria de componentes para automóveis. Em 1994, o montante de facturação ascendeu aos 445 milhões de contos para, em 1996, se situar nos 629 milhões de contos. O crescimento do mercado de componentes automóveis, proporcionado pela Autoeuropa, permitiu, com efeito, a criação de novas oportunidades de negócio, sobretudo no mercado doméstico. Pela elevada incorporação nacional desta unidade indus-

⁹ Esta mudança deve-se sobretudo a uma reorientação estratégica da Ford no segmento dos MPV.

¹⁰ As outras unidades de fabrico automóvel instaladas em Portugal são a Opel Portugal (Azambuja), Citroën Lusitânia (Mangualde), Mitsubishi Trucks (Tramagal) e Salvador Caetano (Ovar). Recentemente, a Ford Lusitana cedeu as suas instalações à Opel Portugal, tendo abandonado a produção de veículos automóveis em Portugal.



Fonte: ACAP/AIMA (2000) – *Estatísticas do Sector Automóvel*.

Fig. 1 – Produção de veículos automóveis, por mercados, em Portugal, 1979-1999.

Fig. 1 – *Automobile production in Portugal, 1979-1999.*

trial, o mercado doméstico cresceu a um ritmo superior ao do mercado de exportação (a parcela de facturação para o mercado doméstico subiu de 20% para 34% entre 1994 e 1996). Note-se, no entanto, que o mercado de exportação registou um aumento de 56 milhões no mesmo período, continuando a prevalecer sobre o mercado doméstico ¹¹.

A dinâmica de investimento reflectiu-se positivamente na balança comercial da fileira automóvel. Em 1996, as exportações da fileira da produção automóvel ascenderam a 555,5 milhões de contos, equivalendo a 15,1% do total das exportações portuguesas. Apesar de continuar a registar um défice na balança comercial, esta actividade melhorou significativamente a taxa de cobertura ¹², sobretudo após a estabilização da produção na Autoeuropa, que veio a acontecer justamente em 1996. No cômputo geral, observa-se ainda que, pela primeira vez, a taxa de cobertura da indústria automóvel é superior à taxa de cobertura do conjunto da economia portuguesa.

¹¹ Para um maior desenvolvimento do tema, cf. VALE (1999).

¹² Taxa de Cobertura = $\text{Exportações/Importações} \times 100 (\%)$.

O investimento realizado pela Autoeuropa, pela sua dimensão e pelo seu papel estruturante para a indústria automóvel, consubstanciado pelas ligações à indústria de componentes, está na base da formação do *cluster* automóvel em Portugal, centrado na Península de Setúbal mas com extensões à faixa litoral das regiões Norte e Centro.

V. EXTENSÃO E MODALIDADE DE IMBRICAÇÃO DA AUTOEUROPA

A forma e a extensão da imbricação espacial da Autoeuropa observa-se a três escalas de análise: local, nacional e internacional (sobretudo no espaço regional da UE). Por questões de ordem prática mas sobretudo por privilegiarmos o estudo da imbricação de investimentos produtivos estrangeiros em espaços menos desenvolvidos, limita-se a análise à situação portuguesa. Neste artigo, evidenciam-se apenas três aspectos cruciais no estudo da imbricação do sistema Autoeuropa¹³: formas de relacionamento na rede de fornecedores; organização do trabalho e cultura de empresa; papel de diversas instituições na consolidação do sistema Autoeuropa.

1. Aspectos das formas de relacionamento na rede de fornecedores

1.1. *Caracterização do sistema Autoeuropa*

As tendências recentes de organização da produção da indústria automóvel reflectem, em certa medida, as influências dos princípios da «produção magra», que acentuam a externalização da produção num contexto de maior colaboração entre as empresas da rede de fornecedores. A consolidação do modelo organizativo da Autoeuropa implicou, deste modo, a formação de uma rede de empresas capaz de garantir um nível de eficiência elevado, sobretudo nos aspectos da qualidade, preço e logística. Por outro lado, as obrigações contratuais assumidas com o governo português e a pressão da Comissão Europeia em relação ao nível de incorporação local concorreram para a construção da rede de fornecedores.

A formação da rede de fornecedores foi precedida de um exigente processo de selecção conduzido pela Ford de Valencia (Espanha), tendo o Estado português, através do GAPIN (Gabinete de Apoio à Participação da Indústria Nacional), estimulado e apoiado a participação das empresas portuguesas do sector de componentes para automóveis. Foram utilizadas duas categorias na certificação atribuída pela Autoeuropa: Q1 - fornecedor com requisitos suficientes para abastecer, directa ou indirectamente, a linha de montagem; Q101 - empresa com possibilidades de vir a fornecer a linha de montagem e/ou

¹³ O sistema Autoeuropa é formado pelo construtor e pela rede de fornecedores.

outros fornecedores. Entre os fornecedores do sistema Autoeuropa instalados em Portugal, cerca de 91% têm a certificação Q1 e os restantes a Q101.

O sistema Autoeuropa encontra-se organizado em três escalas geográficas distintas:

- a escala local compreende as empresas instaladas no parque industrial da Autoeuropa em Palmela, maioritariamente participadas por capitais estrangeiros, e algumas firmas instaladas noutras áreas da Península de Setúbal;
- a escala nacional diz respeito aos fornecedores, de origem nacional e internacional, localizados principalmente nas regiões Norte e Centro Litoral e na AML Norte;
- a escala internacional agrega as empresas estrangeiras de componentes automóveis concentradas em maior número na Alemanha, Espanha e Inglaterra.

A análise que se segue do sistema Autoeuropa assenta somente na informação recolhida directamente junto de 54 fornecedores instalados em Portugal¹⁴. Na distribuição espacial dos fornecedores entrevistados (Fig. 2), destaca-se a AML, e em particular o sector Sul, devido aos requisitos de aplicação do sistema JIT. As concentrações no litoral das regiões Norte e Centro reflectem, de certo modo, o padrão espacial das empresas de componentes automóveis antes da instalação da Autoeuropa e contemporâneas do início do projecto Renault, donde se conclui que esta unidade industrial estimulou o desenvolvimento de empresas competitivas, que aderiram posteriormente à rede de fornecedores da Autoeuropa.

As empresas que formam o sistema Autoeuropa demarcam-se claramente do tecido industrial nacional. A dimensão das empresas revela um predomínio do escalão 100 a 249 pessoas ao serviço, observando-se que cerca de 52% das empresas têm uma dimensão entre as 100 e as 499 pessoas ao serviço (Quadro I). Se considerarmos a definição de PME utilizada pela Comissão Europeia em relação ao critério do volume de emprego (menos de 250 empregados), constata-se que apenas 57% das empresas se classificam nesta categoria, valor muito baixo no contexto da indústria transformadora nacional. O emprego total no sistema Autoeuropa é de cerca de 24 300 postos de trabalho¹⁵. A taxa de feminização ronda os 46%, no entanto, este valor resulta

¹⁴ Em 1996, os fornecedores certificados eram 49 empresas, às quais acrescentámos 9 fornecedores localizados no parque industrial da Autoeuropa. Não responderam ao inquérito/entrevista apenas duas empresas directamente relacionadas com o construtor. As entrevistas à Autoeuropa decorreram num período relativamente longo, desde finais de 1994 a 1998, com intuito de captar eventuais mudanças de estratégia na empresa.

¹⁵ Este valor não inclui o emprego directo da Autoeuropa.

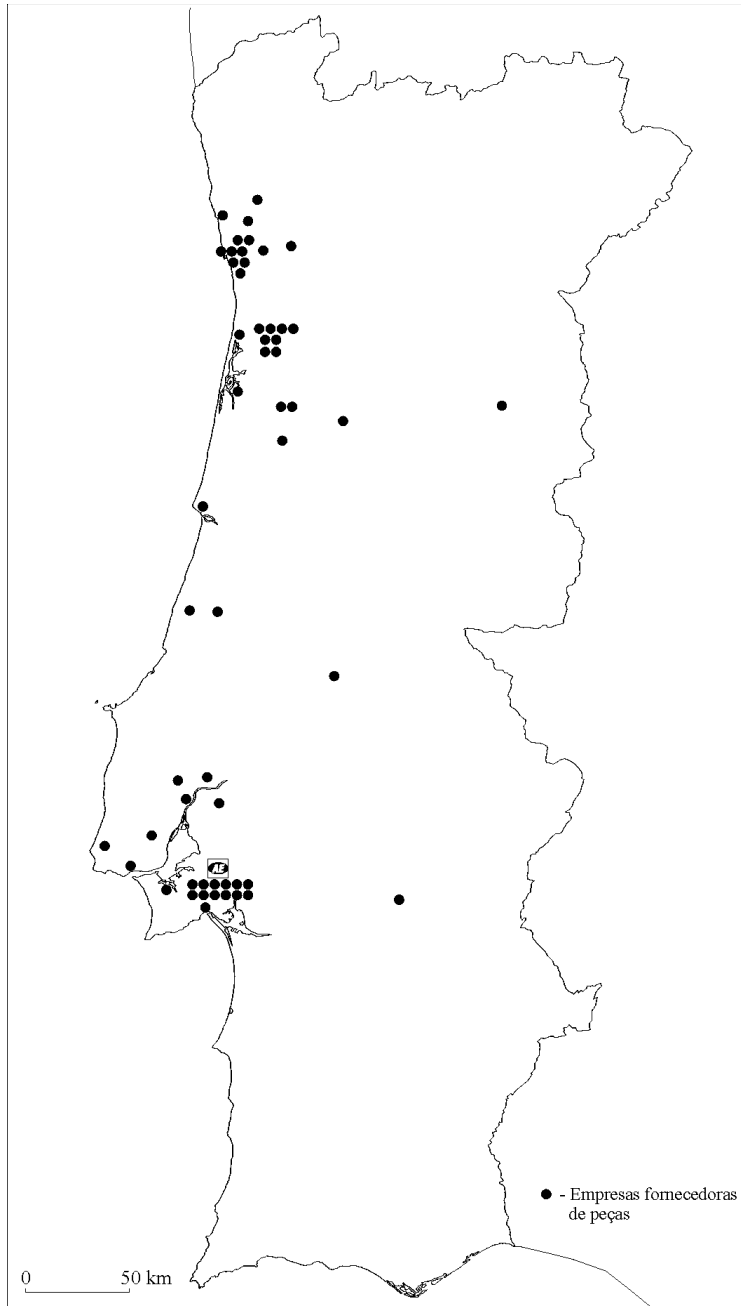


Fig. 2 – Localização das empresas entrevistadas do sistema Autoeuropa.

Fig. 2 – Location of interviewed Autoeuropa suppliers.

QUADRO I

Atributos do Sistema Autoeuropa: dimensão, origem do capital, segmento e ano de constituição

TABLE I

Attributes of the Autoeuropa system: size of firm, type of capital, component segment and establishment year

Pessoal ao Serviço	< 10	10-49	50-99	100-249	250-499	500-999	>1000
% Empresas	1,9	14,8	13,0	27,8	24,1	9,3	9,3
Peso do Capital Nacional	100 %		50-99 %		1-49 %		0 %
% Empresas	31,5		9,3		13,0		46,3
Segmento	Metal	Plástico	Electrónica	Borracha	Vidro	Têxtil	Tintas
% Empresas	42,6	13,0	14,8	11,1	1,9	13,0	3,7
Ano de Constituição	Antes de 1962	1962-1979	1980-1988	1989-1992	Depois de 1992		
% Empresas	20,4	24,1	20,4	14,8	20,4		

Fonte: Inquérito às Empresas do Sistema Autoeuropa.

do emprego de força de trabalho feminina nas poucas empresas de grande dimensão do segmento eléctrico e electrónico (cablagens). Os mercados de emprego das empresas do sistema Autoeuropa são, na sua esmagadora maioria, locais/regionais.

A penetração elevada de capital estrangeiro demonstra alguma fragilidade das empresas portuguesas no sistema Autoeuropa. Só 31,5% dos fornecedores são completamente controlados por capitais de origem nacional, enquanto as empresas cujo capital é detido em exclusivo por participações estrangeiras eleva-se a 46,3%. No emprego total do sistema Autoeuropa, 75% dos postos de trabalho são gerados em empresas que apresentam capital de origem estrangeira na estrutura do capital social. A elevada presença de capital estrangeiro resulta dos custos relativamente baixos da força de trabalho portuguesa no contexto da UE, bem como das oportunidades de mercado criadas com a entrada em funcionamento da Autoeuropa. Os casos mais interessantes são, no entanto, ilustrados pela existência de empresas com capitais mistos. Estes fornecedores representam cerca de 22% do total de empresas do sistema Autoeuropa. Algumas são *joint ventures* entre parceiros estrangeiros e nacionais, criadas especificamente para abastecer a Autoeuropa e com grande incidência no segmento dos plásticos (inclui fabricação de moldes).

A estratégia de associação das empresas nacionais a congéneres estrangeiras beneficia mutuamente os parceiros envolvidos. Para as firmas nacionais, a associação resultou da necessidade de adequar os produtos à indústria automóvel e/ou de melhorar a qualidade dos mesmos. Todos os parceiros estrangeiros são especializados na indústria automóvel, fornecendo conhe-

cimentos e tecnologias e beneficiando das oportunidades criadas com o mercado da Autoeuropa em Portugal. Esta forma de penetração assegura igualmente custos mais reduzidos para as empresas estrangeiras

A composição sectorial da rede de fornecedores, ao nível das empresas, evidencia o predomínio da metalomecânica (42,6%), observando-se um equilíbrio entre os segmentos da electrónica, plástico, têxtil e borracha (cada uma destas categorias tem um peso entre os 11 e os 15%). As empresas de vidro e tintas são residuais. Ainda no Quadro I, pode confirmar-se a dinâmica da Autoeuropa, pois 20,4% das empresas foram criadas já depois de 1992, por forma a satisfazer a procura da linha de montagem.

1.2. *Formas de relacionamento dominantes no sistema Autoeuropa*

A formação da rede de fornecedores constitui, provavelmente, o exemplo mais evidente contrário à imagem estereotipada da «plataforma exportadora» das ETN nas regiões menos desenvolvidas. Pelo menos, identificam-se quatro razões para sustentar a afirmação anterior.

Em primeiro lugar, a reciprocidade no relacionamento inter-empresarial é uma condição fundamental para o funcionamento nas redes de empresas, porque as transacções são tendencialmente incertas e sequenciais e, como tal, apenas são possíveis num quadro de obrigações mútuas que são, na maior parte das vezes, implícitas em vez de explícitas à acção das empresas (GRABHER, 1993). Não se trata de uma simples transacção (princípio de «mercado») nem de uma ordem administrativa (princípio de «hierarquia»), antes de uma relação de troca que é avaliada ao longo de todo o processo e pressupõe responsabilidade e confiança mútua entre os agentes económicos. No sistema Autoeuropa, as transacções entre o construtor e os fornecedores são sequenciais e ocorrem num quadro de estabilidade, traduzindo uma relação contratual distinta das transacções de mercado, por natureza discretas e maximizadoras de lucro no curto prazo. O processo de certificação demonstra a confiança que a Autoeuropa deposita nos fornecedores em relação à qualidade e capacidade para abastecer a linha de montagem em JIT, assim como garante a partilha da mesma linguagem tecnológica (que facilita a mudança tecnológica) e o acesso regular a informação confidencial do construtor por via de uma ligação digital.

Em segundo lugar, a interdependência das empresas do sistema Autoeuropa opõe-se quer à independência dos agentes económicos envolvidos nas relações de troca segundo o princípio de «mercado» quer à dependência típica das relações internas às «hierarquias» (GRABHER, 1993). As empresas de componentes de nível inferior estão sujeitas, com maior frequência, a soluções mais radicais por parte dos construtores. Quando subsiste algum problema, estes fornecedores são rapidamente substituídos por outros, pelo que, utilizando uma linguagem *schumpeteriana*, são confrontados com estratégias de

«saída»¹⁶; ao contrário, os fornecedores essenciais são incentivados a trabalhar em conjunto com o construtor. Esta última estratégia designa-se por «voz»¹⁷. Por forma a possibilitar a mudança de fornecedor no caso de ocorrerem problemas, o construtor estabelece apenas um contrato de fornecimento de curta duração com este tipo de empresas. Ao invés, a estratégia de «voz» requer um bom sistema de comunicação com os fornecedores, verdadeiramente essencial para ultrapassar eventuais dificuldades. A estabilidade nas relações construtor-fornecedor traduz-se em contratos de maior duração, situação que permite às empresas de componentes desenvolver um plano de investimentos de dimensão apreciável, a par de maiores facilidades na obtenção de crédito de longa duração, adoptando preferencialmente estratégias assentes na mudança tecnológica (HELPER, 1993). No sistema Autoeuropa, verifica-se que há uma menor incidência de firmas do nível 1¹⁸ entre as empresas que percebem a possibilidade de cancelamento de contrato no sistema Autoeuropa (14,3% das firmas de nível 1 contra 21,7% no nível 2 e 18,2% no nível 3), o que indicia a maior possibilidade de implementação de estratégias de «saída» entre os fornecedores com menor poder negocial (níveis 2 e 3). Segundo a Autoeuropa, privilegia-se a manutenção dos fornecedores da rede e a estabilização das relações inter-empresariais, que passam pela partilha de informação e colaboração na resolução de eventuais problemas, situação que traduz a adopção preferencial de estratégias de «voz» na rede de fornecedores.

Em terceiro lugar, a flexibilidade nas formas de relacionamento em rede permite às empresas tirar vantagens – para usar uma expressão de GRANOVETTER – da «força dos laços fracos»¹⁹. Na verdade, a inserção numa rede garante um grau de autonomia relativamente elevado às empresas, que podem adoptar estratégias de diversificação de clientes, mercados e até segmentos produtivos (GRABHER, 1993); ao contrário, uma dependência excessiva a um cliente pode revelar-se perigosa pelos riscos de *lock-in* a uma determinada relação de troca, cujos efeitos prejudiciais afectam a capacidade inovadora e de aprendizagem da empresa dependente. Numa rede de empresas – como na Autoeuropa –, a larga maioria dos fornecedores não depende exclusivamente deste construtor e obtém mesmo vantagens com a relação de troca, pois o processo de aprendizagem tem-lhes permitido aceder a outros clientes constituídos por empresas dos grupos que forma(ra)m a Autoeuropa.

Finalmente, as relações de poder entre empresas existem e têm um carácter assimétrico numa rede de empresas. As parcerias não se esgotam nas formas de colaboração e cooperação entre empresas, pois o poder negocial e

¹⁶ Tradução do original 'exit'.

¹⁷ Tradução do original 'voice'.

¹⁸ Os fornecedores encontram-se estruturados segundo níveis hierárquicos ('tiers'), de acordo com o seu papel na rede de fornecedores (Vale, 1999).

¹⁹ No original, 'strength of weak ties'.

a capacidade de tomar decisões são variáveis no seio de uma rede de empresas (GRABHER, 1993). É mesmo essencial a existência de um certo grau de assimetria de poder numa rede como a polarizada pela Autoeuropa, devido à necessidade de incentivar as interdependências (ex.: definição de níveis no sistema Autoeuropa) e de criar barreiras de acesso a novas empresas, muito vezes sob a forma de condicionalismos técnicos e partilha da mesma linguagem tecnológica (ex.: circulação de informação na rede EDI do sistema Autoeuropa).

Com base numa análise factorial de correspondências múltiplas, identificam-se quatro formas-tipo de relacionamento dos fornecedores com a Autoeuropa ²⁰.

O primeiro grupo (C1 - 10 empresas) configura um relacionamento intenso entre os fornecedores e a Autoeuropa, estimulado pelo construtor que os convidou a fornecer a linha de montagem; a forte intensidade de interacção reflecte-se na exclusividade de fornecimento à linha de montagem e, como tal, o impacto da Autoeuropa no volume de negócios destas empresas é muitíssimo elevado; são fornecedores de nível 1 e praticam o JIT a curta distância e estão conectados à linha de montagem pela *Fordnet*.

Ao grupo C2 (15 empresas) correspondem formas de relacionamento fortes com a Autoeuropa, mas na ausência de um quadro de exclusividade; estes fornecedores praticam igualmente o JIT a distâncias relativamente elevadas e ilustram uma associação de capitais nacionais a capitais estrangeiros, uma forma encontrada para corresponder aos requisitos da Autoeuropa, já que procederam a importantes alterações para obter a certificação necessária, incluindo a norma internacional ISO 9002.

O terceiro grupo (C3 - 20 empresas) está associado às formas de relacionamento menos intensas com a Autoeuropa, num quadro de claro domínio dos capitais de origem nacional no capital social dos fornecedores; não apresentam certificações mais recentes e ocupam posições intermédias/baixas (níveis 2 e 3) na hierarquia do sistema Autoeuropa.

O grupo C4 (9 empresas) corresponde a um relacionamento muito fraco e pouco qualificado com a Autoeuropa, que reúne fornecedores de nível hierárquico inferior.

Expostas as principais formas de relacionamento dos fornecedores com a Autoeuropa, torna-se necessário identificar os factores que as determinam.

O grupo de empresas do tipo C1 ilustra um caso singular na história da actividade industrial portuguesa. São, na verdade, uma extensão da Autoeuropa, pois desenvolvem actividades de importância estratégica para a aplicação do modelo da «produção magra» na linha de montagem. Todas as empresas foram criadas de raiz para responder aos requisitos de aplicação do JIT e de entregas sequenciais. A externalização da produção da Autoeuropa beneficia este agrupamento de empresas, todas elas localizadas no parque

²⁰ Para um aprofundamento da análise dos resultados, Cf. VALE (1999).

industrial do construtor, desenvolvendo um relacionamento intenso numa base diária. A proximidade geográfica importa quando se trata de aplicar os novos princípios de organização da produção industrial. Em síntese, o relacionamento destas empresas com o construtor configura uma *ligação fechada*, pela acentuada dependência à Autoeuropa, a única razão que presidiu à sua formação.

As empresas do tipo C2 apresentam estruturas organizativas complexas, pois inserem-se em grupos internacionais ou nacionais participados por capitais estrangeiros. A inovação tecnológica incide particularmente nos domínios da alteração do produto, para responder às solicitações da Autoeuropa, e do aumento de escala de produção, devido ao volume de negócios proporcionados pelo construtor. As mudanças tecnológicas são, regra geral, acompanhadas por acções de formação profissional. Este grupo reúne empresas que se associaram a parceiros estrangeiros para melhorar os aspectos tecnológico e organizativo, que são essenciais para obter uma relação qualidade/preço dos produtos muito competitiva. A sua capacidade tecnológica permite-lhes fornecer outras linhas de montagem – encontrando-se igualmente certificados para o efeito – e mesmo outras empresas dos respectivos grupos. Recorrem a trabalho temporário como forma de responder às variações sazonais da procura, não correspondendo, assim, a uma actividade intensiva em trabalho mas antes a uma forma de flexibilidade. Definimos esta forma de relacionamento como *inserção controlada* devido à capacidade das empresas em manterem um relacionamento forte com a Autoeuropa sem abdicarem da sua estratégia de diversificação de mercados e de desenvolvimento tecnológico.

O agrupamento de empresas do tipo C3 revela algumas semelhanças com o tipo anterior. As diferenças mais evidentes designam-se por uma estrutura técnico-organizativa menos desenvolvida (sem grupo e com menor intensidade tecnológica). As inovações tecnológicas recentes incidiram na alteração da tecnologia empregue na fabricação de componentes. Como característica distinta, este grupo reúne antigos fornecedores da Renault, constituídos entre 1980 e 1988. Há, assim, um aproveitamento da rede de fornecedores do construtor francês por parte da Autoeuropa ou, num outro ângulo de análise, estas empresas conseguiram aproveitar a oportunidade de mercado, baseando-se na experiência e na alteração tecnológica. A forma de relacionamento das empresas deste grupo pode designar-se por *inserção limitada*, por apresentar um relacionamento modesto num quadro de pouco poder negocial, devido à posição hierárquica intermédia/baixa que estes fornecedores ocupam no sistema Autoeuropa.

Por último, as empresas do grupo C4 correspondem a um padrão muito particular do tecido industrial nacional; num certo sentido, representam o modelo de desenvolvimento industrial do passado. As características discriminantes deste agrupamento reflectem a elevada orientação exportadora e a intensidade em trabalho, particularmente feminino, muito evidentes no segmento da electrónica. Configuram uma *ligação disjunta* à Autoeuropa.

2. Cultura de empresa e práticas laborais

Por forma a construir uma forte cultura organizacional, a Autoeuropa implementou uma carta de valores e missão com o objectivo de fomentar uma atitude comum do pessoal ao serviço na empresa (LIMA *et al.*, 1996). Pretendia-se, deste modo, mobilizar os trabalhadores para níveis de excelência e perfeição no trabalho, a única forma de garantir a longevidade da empresa. Ainda segundo os mesmos autores, os valores predominantes incidem na qualidade, produtividade, inovação, segurança e na relação intensa com os fornecedores, que são identificados como parte integrante do projecto Autoeuropa. Ao mesmo tempo, a carta de valores e missão considera central a participação da empresa no processo de desenvolvimento económico da região, em harmonia com os valores culturais e ambientais da Península de Setúbal. À partida, tal alusão confirma as hipóteses de envolvimento mais enriquecido das subsidiárias das ETN nas economias regionais (PHELPS, 1993; TUROK, 1993; DICKEN, FORSGREN e MALMBERG, 1994; YOUNG, HOOD e PETERS 1994).

Considerando que a média de idades dos trabalhadores da Autoeuropa era, no início do projecto, cerca de 26 anos, bem como uma larga maioria não detinha, então, qualquer experiência profissional na actividade industrial ou mesmo em qualquer outra actividade ²¹, a permeabilidade dos trabalhadores à retórica da «produção magra» e da cultura da empresa foi muito elevada, conforme demonstram estudos realizados por diversos sociólogos. O trabalho de STOLEROFF e CASACA (1994) demonstra que os princípios mais partilhados são os seguintes: responsabilização, trabalho para o mesmo objectivo comum, apoio e motivação dos colegas e fazer bem à primeira.

Para a construção de uma nova cultura empresarial num espaço tradicionalmente marcado por práticas laborais *fordistas* e pelo forte poder de reivindicação dos trabalhadores, a Autoeuropa direccionou a sua estratégia de recrutamento para uma população jovem da região à procura do primeiro emprego, ainda sem assimilação de princípios da cultura organizacional prevalecente na AML-Sul. Todos os seleccionados, independentemente da sua futura actividade na fábrica, participaram em cursos de formação com um «Núcleo Comum», que incidiu precisamente nos aspectos da formação social, comunicacional, cultural e comportamental (STOLEROFF e CASACA, 1994), tendo sido criado para o efeito um centro de formação profissional (Formauto).

A formação inicial dividiu-se em três categorias, de acordo com o nível de tarefas que cada trabalhador deveria desempenhar:

T1 – formação de 30 dias, sobretudo de âmbito teórico, realizada na Formauto e na linha de montagem;

²¹ Dos actuais cerca de 4 000 trabalhadores, somente menos de duas centenas são provenientes de outras grandes empresas, como a CP, Siderurgia Nacional, TAP e estaleiros da Lisnave e Setenave.

- T2 – formação de 60 dias idêntica ao nível T1, mas com maior componente prática;
- T3 – 6 meses de curso básico mais um ano de especialização, realizada na Formauto, na linha de montagem e em outras fábricas da Ford (sobretudo em Valencia, Espanha, e em Hermosillo, México).

Os grupos de trabalho estão implementados na empresa e apresentam uma dimensão entre 12 e 20 trabalhadores, ligeiramente superiores aos grupos de trabalho da Toyota; acresce que o *team leader*, e ao contrário do modelo implementado por aquele construtor japonês, não trabalha nem substitui ninguém na linha de montagem. A melhoria contínua da qualidade do produto centra-se também num maior envolvimento dos trabalhadores. Estes sugerem com frequência soluções para a melhoria dos processos produtivos, pelas quais são compensados através de prémios pecuniários.

Segundo a Comissão de Trabalhadores da Autoeuropa, numa entrevista concedida ao autor em Setembro de 1998, cerca de 950 trabalhadores são contratados a termo certo, percentagem muito inferior aos valores médios observados em outras subsidiárias estrangeiras instaladas na Península de Setúbal (cerca de 70%), pelo que se conclui que o construtor privilegia a estabilidade do quadro de pessoal, em claro contraste com a atitude de subsidiárias de ETN orientadas pela estratégia dominante de redução dos custos do trabalho. Todavia, um dos aspectos mais críticos da gestão da força de trabalho evidencia-se em relação à flexibilidade de horário, que não é aceite na íntegra por parte de um número significativo de trabalhadores.

3. Envolvimento institucional

A imbricação das empresas de capital estrangeiro alarga-se também ao envolvimento de diversas instituições num quadro territorial de referência. Num estudo acerca da indústria automóvel no Nordeste de Inglaterra, identificaram-se diferentes instituições com papéis cruciais na imbricação das empresas do sector na região (PIKE, LAGENDIJK e VALE, 2000). A imbricação da acção económica não se limita apenas aos aspectos estritamente produtivos; o processo compreende, necessariamente, o envolvimento de instituições que desempenham um papel relevante na imbricação da acção económica nas estruturas sócio-espaciais. Também no caso da Autoeuropa se detecta o envolvimento de diversas instituições, que têm contribuído para um relacionamento mais intenso e qualificado do construtor com outros agentes económicos e sociais da Península de Setúbal e do país.

No Quadro II exemplifica-se a relação social, a escala geográfica, o tipo de organização, a função e o papel de um leque de instituições intervenientes na imbricação do sistema Autoeuropa.

A relação social de tipo capital-capital diz respeito aos interesses das diversas instituições directamente relacionadas com a actividade estritamente

produtiva. Este tipo de relação social observa-se, tal como a relação social capital-trabalho – com menor ou maior grau de conflitualidade – em qualquer investimento produtivo, mesmo nas situações típicas das «plataformas exploradoras». A relação social capital-Estado e capital-administração local tende a reafirmar-se, porém, no processo de imbricação da acção económica nas estruturas sócio-espaciais. As instituições públicas tiveram um papel decisivo na atracção do investimento e continuam a desempenhar um importante papel na perspectiva de política de tipo *after-care*. As tendências de desintervenção do Estado nas economias ocidentais não se reflectem no abandono do papel de regulação (MARQUES e MOREIRA, 1998/99). As formas de intervenção são, porém, distintas, detectando-se um crescimento em número de organizações *quasi*-Estado que, de alguma forma, têm influenciado a acção dos agentes económicos. No caso da Autoeuropa, a relação destas instituições assume importância acrescida na óptica da imbricação na estrutura sócio-espacial, compreendendo domínios tradicionais das infraestruturas e transportes e outros inovadores como o ensino e as actividades de I&D.

VI. CONCLUSÃO E BREVES RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICA

No passado, o capital estrangeiro considerou-se desvantajoso para as regiões, devido à tendência de depredação de recursos naturais, humanos e mesmo financeiros. Esgotadas as vantagens, o capital buscava outras paragens mais rendíveis, pelo que a durabilidade do investimento – para além do seu contributo para o desenvolvimento da região – foi sempre um aspecto crítico associado aos projectos com origem estrangeira. Procurando ultrapassar a crise económica e respondendo aos desafios da globalização, algumas empresas transnacionais adoptaram novas estratégias de organização da produção e do trabalho. Entre as várias mudanças, a internalização do território nas estratégias competitivas das empresas revela-se, para os geógrafos, uma confirmação do papel diferenciador da dimensão espacial na formação de vantagens específicas para as empresas nos domínios da gestão e da geração de recursos. Com efeito, detectam-se investimentos estrangeiros que se afastam do espectro das «catedrais no deserto». Actualmente, o investimento estrangeiro procura uma ancoragem territorial mais forte do que no passado, devido à necessidade de observar os novos princípios de organização da produção. Não interessa, na maior parte dos casos, às subsidiárias das ETN uma localização excêntrica apenas com vantagens no custo da mão-de-obra ou na exploração de um determinado recurso. Com efeito, a colaboração e cooperação com empresas, instituições e outros agentes de base regional traz novas vantagens para as iniciativas promovidas por capitais estrangeiros e para as regiões de acolhimento ao investimento.

O estudo do *cluster* automóvel polarizado pela Autoeuropa permite confirmar a maior integração entre o construtor automóvel e a indústria de componentes para automóveis – materializada não só pelo grau de incorporação

QUADRO II
Instituições envolvidas no sistema Autoeuropa

TABLE II
Institutions involved in the Autoeuropa system

Relação social	Escala	Tipo	Organização	Função Sectorial/Iniciativas	Papel Geral
Capital – Capital	Local, regional, nacional, internacional	Linha de montagem	Autoeuropa (Volkswagen)	Fabrico e montagem de veículos	Projecto estruturante para a recuperação económica da região Empresa polarizadora do <i>cluster</i> automóvel nacional
	Local, regional, nacional, internacional	Fornecedores	Diversas empresas nacionais e estrangeiras	Fornecedores de peças e componentes	Empresas da rede Autoeuropa (e simultaneamente fornecedores de outras linhas de montagem)
	Nacional	Organizações empresariais	AIP	Informação, representação, definição de estratégias e <i>lobbying</i> das empresas industriais	Interlocutor das empresas da indústria transformadora
	Nacional	Organização empresarial	AFIA	Informação, representação, definição de estratégias e <i>lobbying</i> dos fornecedores da indústria automóvel	Interlocutor das empresas do sector automóvel
	Nacional	Organização empresarial	ACAP/AIMA	Informação, representação, definição de estratégias e <i>lobbying</i> das empresas de fabricação e comercialização do sector automóvel	Interlocutor das empresas do sector automóvel

	Regional	Organização empresarial	AERSET	Promoção do desenvolvimento das actividades económicas do distrito de Setúbal e representação das empresas associadas. Serviços de informação, consultoria e formação.	
Capital – Trabalho	Nível da fábrica	Comissão de trabalhadores	Comissão de Trabalhadores da Autoeuropa	Representação da força de trabalho na empresa e apoio aos membros	Representação dos trabalhadores na CCTCIS
	Nível da fábrica	Sindicato	CTIMMS	Representação da força de trabalho e apoio aos membros	Federação sindical CGTP-IN
	Nível da fábrica	Sindicato	CIMA	Representação da força de trabalho e apoio aos membros	Federação sindical UGT
Capital – Estado	Nacional	Gabinete público tipo <i>task force</i>	GAPIN/GAPIE	Dinamização da participação da indústria portuguesa na rede de fornecedores	Apoio a investimentos estruturantes Articulação com o IAPMEI, DGI e IPQ
	Nacional e internacional	Instituto de apoio à internacionalização e comércio externo	ICEP	Assessoria, acompanhamento e fiscalização da execução do projecto	Atracção de investimento estrangeiro e divulgação de Portugal nos mercados internacionais
	Nacional	Gestão de sistemas de incentivos de base territorial	Gestor dos sistemas de incentivos / DGDR	Gestão de sistema de incentivos de base territorial (OID/PS)	Coordenação das políticas e instrumentos de apoio ao desenvolvimento regional e local
	Nacional	Gestão de instrumentos de apoio à actividade económica (sec-torial)	Gabinete do Gestor do PEDIP / Gabinete do Gestor do POE	Gestão de instrumentos de apoio à dinamização da indústria automóvel (investimento produtivo, formação, infra-estruturas produtivas, missões,...)	Apoio à dinamização e modernização da indústria e reforço da competitividade das empresas

QUADRO II
Instituições envolvidas no sistema Autoeuropa

(continuação)

Relação social	Escala	Tipo	Organização	Função Sectorial/Iniciativas	Papel Geral
Capital – Estado	Regional	Comissão de Coordenação Regional	CCRLVT	Gestão de instrumentos de apoio ao investimento público regional e local Articulação com a estrutura de gestão da OID/PS)	Planeamento e ordenamento do território regional
	Regional	Instituto de emprego e formação	IEFP / Rede Regional de Emprego da PS	Resposta às solicitações de colocação e formação de pessoal das empresas do <i>cluster</i> automóvel	Gestão da formação e inserção de trabalhadores no mercado de trabalho sub-regional
Capital – Administração Local	Sub-regional	Associação de Municípios	A. M. do Distrito de Setúbal	Definição de estratégia inter-municipal para o <i>cluster</i> automóvel	Elaboração e gestão de projectos de desenvolvimento económico e de ordenamento do território do distrito de Setúbal
	Local	Autarquia local	C.M. Palmela	Ordenamento do espaço industrial	Ordenamento do território municipal
Capital – <i>quasi</i> -Estado	Nacional	Empresa pública	CP, EP	Ligação ferroviária à Autoeuropa	Infra-estrutura e transporte ferroviário (serviço público)
	Nacional	Empresa participada por capitais públicos (<i>golden share</i>)	EDP, Electricidade de Portugal, SA	Rede de distribuição de energia eléctrica para a Autoeuropa	Produção e distribuição de electricidade (serviço público) Estratégia de diversificação de investimentos (telecomunicações, indústria ‘conteúdos’,...)

Regional	Empresa de capitais públicos (100%)	Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra, SA	Terminal Ro-Ro (<i>Roll on - Roll off</i>)	Gestão do Porto de Setúbal
Regional, nacional e internacional	Instituição de I&D e ensino superior	FCT-UNL	Colaboração em projectos de I&D	Ensino universitário e investigação científica
Regional, nacional e internacional	Instituição de ensino superior	ESCE / IPS	Curso em Gestão da Distribuição e Logística (colaboração com a Universidade de Wolfsburg)	Ensino politécnico
Nacional e internacional	Laboratório de I&D	INETI	Actividades de I&D e consultoria para o sector automóvel	Actividades de engenharia e tecnologia industrial
Nacional	Agência de inovação	AdI, SA	Estudo e estratégias de inovação para o sector automóvel	Inovação empresarial e transferência tecnológica
Nacional	Associação para a certificação empresarial	APCER	Certificação das empresas (série ISO 9000 pelo IPQ e série ISO 9000 / QS 9000 pela ENAC)	
Regional	Sociedade de desenvolvimento regional	SOSET, SA	Prestação de serviços e capital de risco	
Regional	BIC (Business Innovation Centre)	CEISET	Apoio à criação de micro e pequenas empresas inovadoras (processo e produto)	

nacional mas também pelo papel indutor de inovação organizacional nos fornecedores –, a relevância atribuída (pelo menos no início do projecto) à assimilação da cultura da empresa por parte dos trabalhadores e a colaboração com organismos de I&D e instituições locais, regionais e nacionais. Estes três aspectos analisados são suficientes para rejeitar o estereótipo de «catedral no deserto» no caso do projecto Autoeuropa e, de alguma forma, evidenciam a imbricação do construtor automóvel nas estruturas sócio-espaciais. É prematuro, todavia, generalizar este comportamento a todos os novos investimentos estrangeiros, tal como não se deve confundir a Península de Setúbal com outras regiões menos desenvolvidas e sobretudo menos favorecidas pelos instrumentos financeiros de política económica e regional.

Não negando a dimensão estratégica da Autoeuropa simultaneamente no panorama da indústria nacional e no quadro da Península de Setúbal, identificam-se algumas fragilidades neste projecto. Em primeiro lugar, a forma e a extensão da imbricação da Autoeuropa configuram situações distintas nos domínios empresarial e espacial, associados aos vários níveis hierárquicos existentes na rede de fornecedores. Os casos mais preocupantes referem-se paradoxalmente às formas de relacionamento extremas, devido à elevada dependência face ao construtor e à forte delimitação territorial (*ligação fechada*) e às formas de relacionamento ténues e pouco qualificadas (*ligação disjunta*). Em segundo lugar, a Autoeuropa não apresenta algumas funções relevantes para uma imbricação mais duradoura, das quais se destacam actividades de concepção de produto, consideradas essenciais para a competição da subsidiária no interior do grupo, embora não tenha concorrência em relação ao tipo de produto. Em terceiro lugar, as vicissitudes relacionadas com a gestão e administração traduziram-se por uma rotação preocupante dos quadros seniores, que inibe a identificação dos decisores da subsidiária com a região e reduz as possibilidades de aumento das competências da subsidiária. Finalmente, a formação profissional prevista no início do projecto deixou de vigorar para os novos trabalhadores, que apenas têm uma formação inicial em exercício.

Não defendemos o investimento estrangeiro enquanto solução para resolver problemas estruturais da economia nacional; também não temos uma atitude paternalista em relação ao investimento endógeno. Pragmaticamente, num espaço económico comum, uma região não se pode fechar ao investimento estrangeiro, tal como não o deve apoiar a qualquer custo (económico ou social). Deve antes criar as condições para que o investimento exógeno se articule da melhor forma e numa extensão razoável com o tecido produtivo do território, por forma a promover ligações fortes e duradouras, capazes de resistir às novas oportunidades de negócio noutros espaços.

É neste aspecto que as políticas económica e regional devem apostar, garantindo que os efeitos positivos do investimento estrangeiro se propaguem entre as empresas. É pertinente considerar, então, não apenas os impactos quantitativos (efeitos macro-económicos e de emprego) mas sobretudo os qualitativos (estratégia competitiva, inovação organizacional e tecnológica, formação de *clusters*, relacionamento inter-empresarial,...) na avaliação de um projecto de investi-

mento estrangeiro. Importa promover a autonomia das subsidiárias em relação ao grupo, através da negociação com a ETN no sentido da redução da rotação dos quadros da administração e técnicos de nível mais elevado. Por último, é aconselhável desenhar medidas de política de tipo *after-care* para prevenir eventuais encerramentos de actividade, procurando apoiar a subsidiária em novas iniciativas que visem um aumento das competências locais.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece aos dois *referees* as suas críticas e comentários, que permitiram melhorar a qualidade do artigo. As opiniões expressas são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do autor.

BIBLIOGRAFIA

- BARTLETT, C.; GHOSHALL, S. (1989) – *Managing Across Borders: the Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston.
- DICKEN, P.; FORSGREN, M.; MALMBERG, A. (1994) – The local embeddedness of transnational corporations. In A. AMIN; N. THRIFT (eds.) – *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*. Oxford University Press, Oxford: 23-45.
- FERRÃO, J. (1992) – Investimento estrangeiro e desenvolvimento regional: um novo discurso; uma nova maneira de avaliar e actuar. In J. ALONSO; L. APARICIO; M. BUSTOS; J. SÁNCHEZ (eds.) – *Las Políticas de Promoción Industrial*. IV Jornadas de Geografía Industrial, Grupo de Geografía Industrial (AGE), Salamanca: 327-339.
- FERRÃO, J.; VALE, M. (1995) – Multi-purpose vehicles, a new opportunity for the Periphery? Lessons from the Ford/VW project (Portugal). In R. HUDSON; E. SCHAMP (eds.) – *Towards a New Map of Automobile Manufacturing in Europe. New Production Concepts and Spatial Restructuring*, Springer, Berlin: 195-217.
- GRABHER, G. (1993) – Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In G. GRABHER (ed.) – *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Routledge, London: 1-31.
- GRANOVETTER, M. (1985) – Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3) : 481-510.
- HELPER, S. (1993) – An exit-voice analysis of supplier relations: the case of US automobile industry. In G. GRABHER (ed.) – *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Routledge, London: 141-160.
- HOLLAND, S. (1976) – *Capital versus the Regions*. Macmillan, London.
- LIMA, M.; PIRES, M.; RODRIGUES, M.; DUARTE, T. (1996) – A organização da indústria automóvel na Península de Setúbal. *Análise Social*, vol. XXX (134): 857-879.
- MARQUES, M.; MOREIRA, V. (1998/99) – Desintervenção do Estado, privatização e regulação dos serviços públicos. *Economia e Prospectiva*, Vol. II, 3/4, Out. 98/Mar. 99: 133-158.
- MASSEY, D. (1995) – *Spatial Divisions of Labour*. Macmillan, Basingstoke (2.^a edição).
- OINAS, P. (1997) – On the socio-spatial embeddedness of business firms. *Erdkunde*, 51: 23-32.

- PHELPS, N. (1993) – Branch plants and the evolving spatial division of labour: a study of material linkage change in the Northern region of England. *Regional Studies*, 27 (2): 87–101.
- PIKE, A.; LAGENDIJK, A.; VALE, M. (2000) – Critical reflections on ‘embeddedness’ in economic geography: the case of labour market governance and training in the automotive industry in the North-East region of England. In A. GIUNTA, A. LAGENDIJK; A. PIKE (eds.) – *Restructuring Industry and Territory. The Experience of Europe’s Regions*. The Stationery Office, London: 59-82.
- PIKE, A.; VALE, M. (1996) – «Greenfields» and «brownfields»: automotive industrial development in the UK and in Portugal. *Finisterra, Revista Portuguesa de Geografia*, XXXI (62): 97-119.
- PIORE, M.; SABEL, C. (1984) – *The Second Industrial Divide*. Basic Books, New York.
- POLANYI, K. (1944) – *The Great Transformation*. Holt, Rinehart, New York.
- PORTER, M. (1990) – *The Competitive Advantage of Nations*. MacMillan, London.
- SAYER, A. (1997) – The dialectic of culture and economy. In R. LEE; J. WILLS (eds.) – *Geographies of Economies*. Edward Arnold, London: 16-26.
- SCHOENBERGER, E. (1988) – Globalization and regionalization: new problems of time, distance and control in the multinational firm. Paper to the *Annual Meeting of the Association of American Geographers*, Miami.
- SIMÕES, V.; BISCAYA, R.; NEVADO, P. (2000) – Subsidiary decision making autonomy: competences, integration and local responsiveness. Paper to the *26th Annual Conference of EIBA*, Maastricht (polic.).
- STOLEROFF, A.; CASACA, S. (1994) – Requisitos sociais e culturais da «produção magra» e o processo de indução dos trabalhadores. Actas do *VI Encontro Nacional da APSIOT*, Lisboa: 179-190.
- STORPER, M. (1995) – The resurgence of regional economies, ten years later: the region as a nexus of untraded interdependencies. *European Urban and Regional Studies*, 2 (3): 191-221.
- TUROK, I. (1993) – Inward investment and local linkages: how deeply embedded is ‘Silicon Glen’?. *Regional Studies*, 27 (5): 401-417.
- VALE, M. (1999) – *Geografia da Indústria Automóvel num Contexto de Globalização. Imbricação Espacial do Sistema Autoeuropa*. Dissertação de Doutoramento em Geografia Humana, Universidade de Lisboa, Lisboa (polic.).
- VELTZ, P. (1996) – *Mondialisation, Villes et Territoires. L’Economie d’Archipel*. PUF, Paris.
- WILLIAMSON, O. (1985) – *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.
- WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. (1990) – *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates, New York.
- YOUNG, S.; HOOD, N.; PETERS, E. (1994) – Multinational enterprises and regional economic development. *Regional Studies*, 28 (7): 657-677.