

A NOVA EUROPA EM 2010

Quatro Cenários



Documentos de Trabalho

www.gepe.pt

A NOVA EUROPA EM 2010

Quatr o Cenários

Por

Frank Shaw

(The Centre for Future Studies, Knowledge Management Team)

DT 48

Maio 2003

As análises, opiniões e conclusões expressas neste documento de trabalho são da exclusiva responsabilidade dos seus autores e não reflectem necessariamente posições do Ministério da Economia.

Ficha Técnica

Título:	A Nova Europa em 2010 Quatro Cenários
Autores:	Frank Shaw, The Centre for Future Studies, Knowledge Management Team. Ano de Publicação 2001
Editor:	GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia Rua José Estêvão, 83-A4º Dtº 1169-153 LISBOA www.gepe.pt Com a autorização do Centre for Future Studies www.futurestudies.co.uk
Concepção:	Princípio Activo - Projectos de Comunicação e Imagem, Lda.
Impressão e acabamento:	
Tiragem:	1 000 exemplares
Edição:	Lisboa, Maio 2003
ISBN:	972-8170-99-8
ISSN:	0875-0157
Depósito legal:	

Índice

Nota de Apresentação	5
A Nova Europa em 2010 - Quatro Cenários	7
1 - Principais Factores de Mudança	8
2 - Cenários Alternativos	16
3 - O Impacto Sectorial dos Cenários Alternativos	24
4 - Implicações sobre a Estratégia das Empresas	26
Documentos Publicados	33

Nota de Apresentação

Um dos mais proeminentes historiadores da actualidade, o britânico Eric Hobsbawn escreveu que é **“desejável, possível e até necessário prever o futuro dentro de certos limites”**. O que irá acontecer tem de estar ligado com o que já aconteceu e é neste ponto segundo Hobsbawn que o historiador entra em acção, continuando num dos seus últimos livros, aliás editado em Portugal, a afirmar que o que é realmente imprevisível são os acontecimentos individuais, dando exemplos concretos e sugestivos como achega a esta sua linha de pensamento.

Entre o pensamento do historiador e o do prospectivista parece haver umas quantas diferenças de abordagem.

Para o prospectivista o futuro não é previsível. Ele é “o produto complexo da necessidade, do acaso e da vontade”. Como diria Godet “toda a forma de predição do futuro é uma impostura, o futuro não está escrito e, pelo contrário, é necessário construí-lo. O futuro é múltiplo, indeterminado e aberto a uma grande variedade de futuros possíveis”.

A elaboração de estudos de prospectiva sobre os mais diversos assuntos constitui um vector imprescindível à formulação de estratégias e de linhas de acção. Na realidade, a reflexão prospectiva ou método dos cenários, como também é designada por algumas correntes de pensamento, **não procura prever** nem comportamentos nem situações futuras, antes apoiar o aparecimento propício à criação de condições de reagir atempadamente aos sinais de mudança, por vezes ainda, sem contornos muito definidos.

A antecipação de situações baseia-se num método de banda larga e a produção destes trabalhos é da maior utilidade na medida em que possibilita e incentiva a estruturação do pensamento sobre os temas em abordagem.

Na literatura económica coexistem vários caminhos, múltiplos métodos para a aproximação ao Futuro, embora as “ferramentas” não se encontrem estabilizados em nenhum deles. E ainda bem!.

Este estudo do **The Centre for Future Studies**, com sede em Londres, que o GEPE agora edita, corresponde com ligeiros ajustes ao divulgado em 2001, elaborado por uma equipa coordenada por Frank Shaw daquele centro. Constitui, em nosso entender, um significativo e interessante contributo na **antecipação do que poderá vir a ser a Europa do Futuro** bem como na identificação das oportunidades, riscos e desafios actuais para a construção dessa “Nova” Europa, no contexto da dinâmica da Globalização e no das suas relações com os outros pólos da Triade.

Com este tipo de trabalhos, segundo Godet situamo-nos no **“tempo de antecipação”**, ou seja, na fase da prospectiva das mudanças possíveis e desejáveis, que convém não confundir com o **“tem-**

po da preparação da acção", fase subsequente relativa à elaboração e avaliação das opções estratégicas possíveis.

É importante metodologicamente perceber e distinguir o papel destas duas fases, no contexto da elaboração do pensamento e acção sobre o papel de uma organização, de uma empresa ou de uma economia, porque representam dois passos decisivos que, embora intimamente ligados, visam objectivos diferenciados: o "tempo de antecipação" trata de, mediante o recurso criativo a um corpo de conhecimentos organizados e actuais, explorar Cenários possíveis do Futuro, ou seja, obter uma visão enquadradora dinâmica e ajustável face a novos conhecimentos que nos permita pensar e agir com algum suporte sustentado, enquanto o "tempo da preparação da acção" já trata de lançar caminhos e de estruturar formas e instrumentos para atingir objectivos que se pretendem realizáveis, tendo em conta a visão de enquadramento referida.

Na configuração dos quatro cenários alternativos para a Europa em 2010, a equipa de Frank Shaw considerou potenciais mudanças em cinco áreas, a social, a tecnológica, a económica, a ambiental e a política. Das opções estratégicas tomadas no quadro da U.E sobre estes cinco domínios e das respectivas respostas "no terreno" (em termos de países e instituições) muito dependerá, na realidade, o Futuro da Nova Europa.

É sobre estes cinco grandes domínios que no trabalho se conjecturam e cruzam, na base do conhecimento actual, as hipóteses possíveis de evolução para a Europa no Horizonte 2010. É sobre a estruturação e agrupamento dessas hipóteses que se arquitectam os Cenários.

Como tudo na vida este é um trabalho datado. Muitos são os acontecimentos entretanto surgidos e é evidente que um 11 de Setembro de 2001 ou a guerra do Iraque não deixam de influenciar "tudo" à dimensão planetária, ou seja, as estratégias e os comportamentos dos actores económicos, políticos e sociais mudaram e, na sequência de tudo isto, o quadro das relações e os parâmetros de crescimento e de desenvolvimento europeus não deixaram de sofrer alterações com alguma profundidade.

Por outro lado, a fase crítica e de grande instabilidade que, de uma forma geral, percorre praticamente todas as economias induz uma maior complexidade global. Contudo, por vezes, é nas fases críticas que se dão as rupturas necessárias, embora com a ocorrência de turbulências e fracturas diversas onde, na situação presente, não deixará de ter um peso relevante a mudança de padrão de sociedade que se avizinha.

Assim, a divulgação e a análise deste tipo de trabalhos assume um papel crucial nomeadamente como estímulo ao desenvolvimento de um pensamento estratégico por parte dos actores económicos, sociais e políticos pois embora as reflexões sobre o Futuro tenham sempre as suas limitações possibilitam-nos a identificação de factores com efeitos muito fortes no evoluir das sociedades.

Abril de 2003

João Abel de Freitas

A Nova Europa em 2010 - Quatro Cenários

Como será a Europa em 2010? Será um continente seguro em termos de estabilidade económica, consenso político, progresso tecnológico e mercados liberalizados? Ou, pelo contrário, estará a afundar-se num mar de instabilidade económica e financeira? Os governos irão avançar com confiança para uma união política cada vez maior, ou recuarão perante a contestação popular contra uma administração central dominadora? As novas tecnologias serão encaradas como uma ponte para a prosperidade ou como uma fonte de divisão social e desemprego? As questões ambientais desaparecerão da agenda política, ou haverá uma preocupação crescente com as consequências ambientais de um crescimento não controlado? A Europa despertará para novas alianças no exterior ou procurará levantar fortes barreiras contra um mundo hostil?

Neste estudo, analisamos sumariamente o futuro da “Nova Europa” esboçando quatro cenários possíveis. O debate será estruturado da seguinte forma:

Secção 1

descreve os principais factores de crescimento, sociais, tecnológicos, económicos, ambientais e políticos que condicionarão estes possíveis cenários;

Secção 2

combina as questões mais importantes e incertas dos factores acima descritos para criar quatro cenários alternativos. Estes cenários são apresentados em detalhe, e cada um é ilustrado por fragmentos de possíveis “histórias futuras”;

Secção 3

considera as principais implicações de cada cenário em sectores específicos da indústria europeia;

Secção 4

esboça algumas conclusões sobre os principais tipos de estratégias empresariais que podem ser sugeridas por esta análise.

Gostaríamos de realçar que estes cenários não são profecias sobre o futuro, nem podemos associar probabilidades exactas a nenhum cenário particular. Pelo contrário, o nosso objectivo é mostrar os possíveis ambientes futuros, e estimular um pensamento estratégico por parte das organizações e dos indivíduos sobre a forma como estes deveriam responder às oportunidades e aos riscos associados a estes diferentes cenários. Considerámos cinco grandes áreas de mudança: social, tecnológica, económica, ambiental e política.

1. Principais Factores de Mudança

(i) A mudança social

O único desenvolvimento que podemos prever com alguma certeza é que a Europa será sobretudo uma sociedade de meia-idade em 2010, o que acontecerá à medida que os membros da geração “baby boom”, nascidos entre o final da Segunda Guerra Mundial e o início dos anos 60, se forem aproximando dos seus cinquenta, sessenta e setenta anos de idade. Nessa altura, os Estados providência na Europa ficarão sujeitos a uma forte pressão financeira, a menos que tenham sido adoptadas reformas que reduzam a generosidade dos sistemas públicos de pensões e/ou encorajem maiores provisões privadas. Os custos com os cuidados de saúde também vão crescer significativamente, à medida que for aumentando o número de pessoas com mais de 75 anos de idade, embora isto só deva constituir um problema grave depois de 2010.

O que não podemos antever é o comportamento da geração do pós-guerra na Europa à medida que se aproximar a idade da reforma. Pode acontecer, por exemplo, que esta geração “baby boom” siga o exemplo dos pais e faça grandes poupanças na meia-idade para financiar uma reforma antecipada ou, em alternativa, ela pode pretender prolongar a sua vida profissional. Isto redu-

ziria a necessidade de fazer maiores poupanças na meia-idade, o que poderia de qualquer forma ser mais difícil se muitos pais na casa dos cinquenta e sessenta anos de idade tivessem filhos relativamente pequenos para criar, atrasando a sua saída de casa.

Também não é certo que a já longa tendência para taxas de natalidade mais baixas e nascimentos mais tardios (passou-se de uma média de 2,7 nascimentos por mulher, em 1960, para apenas 1,4 em 1996) se mantenha na geração daqueles que actualmente se aproximam dos vinte e dos trinta anos de idade. É provável que o nível médio de população feminina activa na UE, que em 1980 se situava ligeiramente acima dos 50% e hoje atinge quase 60%, continue a aumentar à medida que as indústrias de serviços e o trabalho a tempo parcial vão ganhando uma quota cada vez maior do emprego. Esta tendência pode ser particularmente mais marcada nos países católicos mais tradicionais do Sul da Europa, onde os níveis de participação feminina na população activa ainda estão actualmente muito longe dos valores que já se verificam na Escandinávia e no Reino Unido.

Uma maior participação feminina na população activa pode estar associada a mudanças graduais ao nível dos acordos de trabalho (por exemplo, maior flexibilidade do horário de trabalho, interrupções na carreira profissional e a exigência da prestação de serviços de cuidados infantis pelos empregadores e/ou pelo Estado).

Poderão também registar-se algumas implicações sociais mais vastas, por exemplo, um aumento na taxa média de divórcios e famílias monoparentais na União Europeia, para valores que já se verificam na Europa do Norte.

A incerteza permanece em relação a muitas outras importantes tendências sociais. Por exemplo:

- Qual será a taxa de imigração de pessoas vindas do Norte de África e da Europa de Leste, e quais serão as suas implicações para a UE (esta taxa parece ter diminuído um pouco desde os anos 80, mas pode vir a reforçar, depois de 2010, uma população europeia activa em declínio)?
- As sociedades europeias tornar-se-ão mais fragmentadas e desiguais em resultado da liberalização dos mercados ao estilo norte-americano e do enfraquecimento dos Estado providência? Em consequência, o crime aumentará?
- Qual será o equilíbrio entre os modos de vida rural e urbano? – O teletrabalho irá finalmente disparar?
- Até que ponto é que as preferências ao nível do consumo irão convergir na Europa? As pessoas terão uma maior mobilidade no interior deste espaço ao longo das suas vidas, promovendo ati-

tudes mais cosmopolitas? Será que a mais nova “geração MTV” tenderá a ter preferências pan-europeias, apoiando o crescimento de marcas comerciais globais e europeias?

As respostas a estas questões estão intimamente ligadas aos desenvolvimentos que se vierem a registar nos outros quatro factores de mudança, como iremos ver de seguida.

(ii) A mudança tecnológica

Podemos afirmar com razoável certeza que a inovação tecnológica prosseguirá a um ritmo rápido. Uma versão da Lei de Moore, que prevê uma diminuição exponencial no custo unitário das telecomunicações e dos computadores ao longo do tempo, deverá continuar a aplicar-se. Tal como no passado, haverá também um fluxo constante de inovações incrementais na forma de produção e distribuição de produtos e serviços mais tradicionais.

Uma diminuição rápida e constante da relação preço-potência significará que minicomputadores muito baratos podem vir a ser integrados numa variedade alargada de produtos já existentes, gerando todo um novo conjunto de funções, desde brinquedos interactivos “inteligentes” até sistemas de navegação por satélite para veículos automóveis (por exemplo, os novos Mercedes Classe S). O impacto da

mudança em áreas como as comunicações bidireccionais de banda larga na Internet, os computadores de bolso ligados entre si, a engenharia da realidade virtual, a concepção arquitectural de sistemas e a engenharia genética (por exemplo, criação de medicamentos personalizados), pode também ser surpreendente durante os próximos dez anos à medida que as actuais técnicas inovadoras se generalizem. Noutras áreas, como a nanotecnologia e a robótica, prevê-se um avanço menor durante este período, embora desenvolvimentos inesperados não possam nunca ser excluídos se forem encontradas “aplicações inovadoras”.

O ritmo a que as novas tecnologias são aceites parece claramente ter aumentado ao longo dos tempos – um exemplo notável é o da utilização da Internet, que aumentou centenas de vezes durante os últimos oito anos. O comércio electrónico B2B (empresa-empresa) parece estar preparado para crescer muito rapidamente nos próximos dez anos, quer na Europa quer ao nível global. Os desenvolvimentos tecnológicos deverão acelerar a convergência entre alguns sectores, por exemplo, os serviços financeiros, o comércio a retalho, os meios de comunicação, o entretenimento doméstico e os serviços públicos.

A importância dos tradicionais sistemas físicos de prestação de serviços (por exemplo, as agências bancárias, as estações de correios, as agências de viagem, as clínicas e

mesmo os supermercados) irá provavelmente continuar a diminuir à medida que consumidores com capacidade financeira e pouca disponibilidade de tempo procuram acesso e serviços electrónicos instantâneos. O marketing personalizado irá substituir cada vez mais o correio publicitário indiscriminado, e a “personalização massificada” de produtos (por exemplo, as crianças poderem criar os seus próprios brinquedos a partir de um menu flexível de modelos) pode vir a tornar-se possível devido ao avanço das técnicas de produção assistidas por computador.

Como é que as pessoas irão reagir a estas mudanças? Alguns poderão refugiar-se nas suas casas computadorizadas – que servirão também de escritório/centros comerciais/complexos de lazer – e afastar-se de ocupações exteriores e actividades sociais mais tradicionais. Para estes, as comunidades electrónicas substituiriam a igreja paroquial, o clube local e os jogos de futebol. Outros, contudo, poderão revoltar-se contra a tirania do correio electrónico e a sobrecarga de informação que lhe está associada (embora as gerações mais jovens possam sentir-se mais confortáveis com este sistema), procurando estilos de vida e actividades de lazer mais “naturais”. Isto poderia também fazer aumentar o apoio às causas ambientais.

Uma questão igualmente importante é a de saber qual será a reacção das empresas europeias. Será que as empresas norte-

americanas irão continuar a dominar o sector informático, estendendo o seu domínio aos meios de comunicação e ao sector das comunicações europeus à medida que estes forem sendo liberalizados? Ou surgirão grandes concorrentes europeus capazes de desafiar a liderança norte-americana nestes e noutros sectores de rápido crescimento, como a biotecnologia? O tempo o dirá, mas as empresas europeias têm muito trabalho de recuperação a fazer. Algumas podem mesmo decidir que a melhor solução é mudarem-se para junto dos principais *clusters* globais (por exemplo, Silicon Valley), em vez de ficarem na “periferia” europeia da indústria.

Finalmente, como reagirão os governos europeus? É muito provável que venham a fazer fortes tentativas para regulamentar e taxar a Internet. Por outro lado, poderão decidir colocar fortes restrições à exploração comercial dos avanços na engenharia genética, reflectindo a preocupação popular com a má utilização da tecnologia e com a discriminação daqueles que possuem deficiências genéticas (discriminação efectuada, por exemplo, pelas companhias de seguros). De um modo geral, os governos terão de certificar-se de não estar a tomar decisões políticas baseadas em avaliações ultrapassadas ou imprecisas sobre as implicações dos avanços tecnológicos.

Ao mesmo tempo, as novas tecnologias poderiam provocar importantes alterações nas práticas democráticas tradicionais

através de uma utilização mais generalizada do voto electrónico, tanto nas eleições como nos referendos sobre questões particulares. Estas tecnologias podem ainda alterar a forma de prestação dos principais serviços públicos, como a saúde e o ensino (através, por exemplo, de uma maior utilização de serviços especializados, da Internet e do ensino à distância).

Os sistemas públicos de ensino irão certamente enfrentar um enorme desafio se quiserem criar, no futuro, uma mão-de-obra suficientemente “técnico-letrada”. As instituições de ensino financiadas pelo Estado, funcionando em parceria com as empresas, desempenharão também um importante papel na ajuda a pessoas mais velhas, no sentido de estas actualizarem as suas competências tecnológicas e manterem a sua empregabilidade.

(iii) A mudança económica

O sucesso ou fracasso da UEM é certamente uma das principais incertezas que a Europa enfrenta no domínio económico. Um cenário possível para 2010 será uma única zona euro extensível a 25 países ou mais, incluindo o Reino Unido, toda a Escandinávia, e a maior parte da Europa Central e de Leste. No outro extremo, poderá registar-se um colapso antecipado do projecto europeu, depois de uma recessão prolongada durante os primeiros anos do século XXI, na Europa.

De um modo geral, existe uma grande incerteza sobre o desempenho futuro da economia europeia. Por um lado, os benefícios de uma moeda única, juntamente com a integração e intensificação dos mercados de capitais europeus, a reestruturação industrial, uma maior harmonização dos sistemas de contabilidade e regulamentação, a reforma do mercado de trabalho e a liberalização de alguns sectores chave, como as telecomunicações, a energia e os serviços financeiros, poderiam fazer da Europa um paraíso de crescimento constante e estabilidade económica num mundo incerto.

Por outro lado, se surgirem problemas com o euro, a reforma do mercado de trabalho será interrompida e a liberalização dos mercados atrasada e, então, a “esclerose do euro” poderá tornar-se novamente um problema. Neste caso, o desemprego na Europa continuaria a aumentar acompanhando cada recessão económica, enquanto as finanças públicas poderiam passar por uma crise persistente dado os elevados níveis de endividamento relativamente ao PIB em muitos países da UE, nomeadamente, na Itália e na Bélgica.

O desempenho da economia na UE dependerá também perigosamente dos acontecimentos globais. O desenvolvimento de um comércio de serviços mais livre irá continuar? A que ritmo e com que força é que a Ásia conseguirá recuperar da actual crise? Os Estados Unidos continuarão a ser um

motor de crescimento da economia mundial, ou será que as tentativas para corrigir o seu défice comercial poderão desencadear uma recessão mundial?

Perto de nós, o alargamento da União Europeia aos países da Europa Central e de Leste traz oportunidades económicas muito importantes. No curto prazo, esta região continuará a ser uma zona de baixos custos para os produtores da UE. No longo prazo, à medida que os rendimentos se forem aproximando gradualmente dos níveis da Europa Ocidental, a região da Europa Central e de Leste pode significar um novo e importante mercado, com cerca de 130 milhões de consumidores. Contudo, como veremos mais à frente, isto dependerá do facto de se conseguirem ultrapassar as barreiras políticas ao alargamento. Pressupõe também que o processo de desenvolvimento económico nos países da Europa Central e de Leste não seja prejudicado pelo tipo de crise financeira que recentemente atingiu a Ásia e a Rússia.

Como acontece com a Rússia e outros países da Comunidade de Estados Independentes, a situação económica, a curto prazo, é realmente muito difícil. A forma como estes países tentarem ultrapassar os problemas actuais poderá pressionar mais a descida dos preços mundiais de alguns bens, como o petróleo, o gás e os cereais. Isto poderia ser bom para os consumidores da União Europeia, mas não tão bom para os seus produtores. As tensões de

mercado poderiam aumentar e, dependendo da evolução da situação política na Rússia, seriam necessários alguns anos até que as ligações económicas com a União Europeia voltassem aos níveis anteriores à crise. Por outro lado, a dimensão da antiga União Soviética significa que, no longo prazo, o seu potencial económico, quer como rival quer como mercado para as empresas da UE, não pode ser ignorado.

(iv) A mudança ambiental

As questões ambientais e o desenvolvimento, embora algumas vezes sejam negligenciados em análise de cenários, podem desempenhar no futuro um importante papel à medida que os exemplos de alterações climáticas aumentam. O impacto destas alterações pode ser mais evidente em 2050 do que em 2010, mas os dados recentes sobre o aquecimento global estão a tornar-se mais convincentes.

Os efeitos dramáticos do terrível “El Nino” em 1997-98 (graves cheias na Costa Oeste dos Estados Unidos e na América Latina; forte poluição sobre a Indonésia e a Malásia) ilustram bem o significado das condições climáticas. Contudo, estes fenómenos podem parecer moderados quando comparados com os possíveis efeitos, para a Europa, de uma alteração para Sul na Corrente do Golfo. Isto poderia trazer para a maior parte da Europa do Norte, incluindo o Reino Unido, as condições climáticas do Ártico.

Nos últimos anos, as questões ambientais passaram para segundo plano na agenda política de muitos países europeus e também da própria UE. Esta tendência reflecte-se quer nos protestos dos ambientalistas contra o avanço de estradas e aeroportos no Reino Unido, quer no sucesso eleitoral dos Verdes, na Alemanha, nas eleições federais de 1998 os quais, pela primeira vez, conseguiram ascender ao poder. As pressões sobre os governos no sentido de estes apertarem os níveis de regulamentação ambiental e utilizarem a política fiscal de forma mais activa para punirem os poluidores parecem estar, de facto, a aumentar. A era do automóvel a gasolina pode estar a desaparecer por volta de 2010 à medida que os carros eléctricos e outras alternativas são desenvolvidos. O medo de epidemias associadas a técnicas de produção agrícola intensiva, à biotecnologia, à capacidade nuclear e à (má) utilização das reservas de água pode gerar pressões semelhantes.

À medida que as questões ambientais se vão impondo na agenda política, elas vão ganhando também espaço na agenda das empresas, continuando a tendência das últimas décadas. As avaliações ambientais deverão tornar-se mais rigorosas e o desempenho ambiental poderá emergir como uma fonte principal de vantagem ou desvantagem competitiva em muitos sectores, desde a produção alimentar aos automóveis eléctricos, até ao investimento ético e às energias renováveis.

(v) A mudança política

A Europa está actualmente numa encruzilhada política. Alguns comentadores influentes consideram que uma moeda única só é sustentável no longo prazo no contexto de um governo único europeu, com um orçamento federal significativo e com um regime fiscal pan-europeu comum cada vez mais harmonizado. Esta última questão tem já sido alvo de muito debate uma vez que o facto da concorrência fiscal poder fazer reduzir as receitas levou à apresentação de propostas no sentido de uma harmonização das taxas de retenção na fonte sobre as poupanças, na União Europeia. Elevar os níveis fiscais para os valores praticados em França e na Alemanha poderia fazer aumentar o emprego no seio da União.

Contudo, se o alargamento se concretizar será cada vez mais difícil conduzir todos os potenciais 25 Estados-membros ao mesmo ritmo em todas as questões. Os níveis de rendimento *per capita* estão muito abaixo da média da União Europeia na maioria dos países candidatos, apesar da Eslovénia e da República Checa não estarem muito longe de Portugal e da Grécia em termos da PPC ajustada.

O alargamento trará assim pressões adicionais sobre a Política Agrícola Comum e sobre os fundos estruturais, que necessitarão de grandes reformas. Esta situação irá inevitavelmente exacerbar as tensões que

já são visíveis entre os contribuintes líquidos, como o Reino Unido e a Alemanha, e os beneficiários líquidos, como a Itália, Espanha, Portugal, Grécia e Irlanda, os quais podem recear ter de partilhar o mesmo “bolo” orçamental comunitário, sem qualquer alteração, com os novos candidatos de Leste.

De um modo geral, com um conjunto tão diversificado de países, é mais provável que tenhamos uma Europa a várias velocidades, com diferentes grupos de países liderando diferentes questões, em vez de uma união federal monolítica. A reforma das instituições da UE, no sentido de as tornar mais responsáveis democraticamente (no caso do Parlamento Europeu) e mais eficazes (no caso da Comissão Europeia), será ainda mais urgente se quisermos que uma União Europeia alargada seja vista como um fórum legítimo e efectivo do poder político.

Uma crescente delegação de poderes aos governos regionais poderá também ser a tendência em determinados países, por exemplo, na Bélgica (Flandres), Espanha (Catalunha e País Basco), Itália (Lombardia) e Reino Unido (com a criação do Parlamento Escocês e as Assembleias do País de Gales e da Irlanda do Norte). Os movimentos nacionalistas nestes países podem ganhar terreno, nalguns casos eventualmente abrindo caminho a uma independência total por volta de 2010. No seio da UE, a actual dominância de governos de centro-

esquerda pode fazer antever o reaparecimento de uma social-democracia europeia na linha da “Third Way” de Tony Blair, ou da “Neue Mitte” de Gerhard Schroeder. Contudo, em caso de insucesso económico, alguns dos actuais responsáveis poderiam eventualmente ser substituídos por governos de direita, com políticas de mercado radicais, cortes substanciais nas despesas com a segurança social, e talvez também uma abordagem mais nacionalista a questões como a imigração.

Parece todavia improvável que o domínio do Estado venha a sofrer algum retrocesso significativo, embora as parcerias público/privado venham provavelmente a assumir uma importância cada vez maior em áreas como as infra-estruturas de transportes. Contrariamente, uma regulamentação efectiva e independente será prioritária para um conjunto alargado de sectores, desde a energia e a água, até às telecomunicações e à engenharia genética.

A Leste, as relações com a Rússia podem desenvolver-se até ao ponto de a sua candidatura como membro da UE poder vir a ser proposta em 2010. Contrariamente, elas podem deteriorar-se de tal forma que se venha a assistir ao desenvolvimento de uma nova guerra fria, particularmente em cenários em que os actuais problemas económicos e políticos da Rússia conduzam a um retrocesso da democracia. O petróleo pode também fazer da zona do Mar Cáspio um novo ponto de tensão regional face aos

Balcãs, enquanto as tensões entre a Turquia e a Grécia podem sempre voltar a inflamar-se.

A Oeste, a maioria dos cenários continua a reservar para a NATO um papel principal na política de defesa da Europa, mas as relações comerciais já são mais incertas. Um cenário optimista antevê uma zona de comércio livre incluindo a NAFTA, a América Latina e a UE, em 2010. Um cenário pessimista pode considerar tensões comerciais crescentes – nomeadamente, devido a um aumento do actual défice orçamental norte-americano –, levando ao aparecimento de blocos comerciais regionais proteccionistas na Europa, no continente americano e na região da Ásia-Pacífico.

2. Cenários Alternativos

Desenvolvemos quatro cenários possíveis para a Europa para 2010 que incluem algumas das principais incertezas descritas anteriormente:

Triângulo Dourado

Crescimento constante, mercados abertos e avanços tecnológicos.

Viver no Limite

Crescimento forte mas muito instável, induzido por avanços tecnológicos vertiginosos e por uma concorrência feroz.

O Último Reduto

Os governos fecham-se em regulamentação e barreiras proteccionistas à medida que a opinião pública se revolta contra uma crescente insegurança e instabilidade económica.

Queda em Espiral

Alterações climáticas em aceleração, conflitos sociais e ruptura económica, e predomínio das políticas ambientais.

O Quadro 1 dá-nos uma visão geral sobre a definição destes cenários em termos dos cinco PRINCIPAIS factores de mudança. Para os compreendermos melhor, podemos começar com um modelo conceptual simples do cenário Triângulo Dourado, que é de longe o mais optimista dos quatro. Os outros três cenários podem depois ser elaborados acrescentando sucessivas reacções negativas em cadeia a este modelo base.

Quadro 1

As principais características dos nossos cenários sobre a Nova Europa

Principais características	Triângulo Dourado
Sociais	Prosperidade e melhoria das migrações populacionais Serviços de combate às carências promovem a harmonia social
Tecnológicas	Mudanças rápidas induzidas pelas TI, pelas telecomunicações e pela biotecnologia
Económicas	Forte crescimento estável e mercados abertos
Ambientais	Receios infundados
Políticas	Ordem mundial estável/alargamento da UE

Nota: Nenhum destes cenários pode ser considerado linear.

Triângulo Dourado

A ideia central subjacente ao cenário Triângulo Dourado é de que existe uma relação positiva que se reforça reciprocamente entre:

- **mercados mais abertos** – tanto em relação ao comércio de bens e serviços como aos fluxos internacionais de capitais;

Viver no Limite	O Último Reduto	Queda em Espiral
Aumento da desigualdade, migração e crime	O Estado providência na UE mantém-se intacto apesar dos seus custos crescentes	Importantes migrações populacionais Fome e receios alimentares
Mudanças muito rápidas e caóticas Liderança global alternada	A regulamentação restringe a aceitação das inovações (por ex., a genética)	Os avanços tecnológicos surgem de forma caótica Procura de soluções para a crise
Ciclos de crescimento-recessão acentuados	Crescimento lento mas constante na UE	Turbulência devido a alterações climáticas
Os receios mantêm-se	Os receios mantêm-se	Graves alterações climáticas semeiam destruição
Poder cada vez mais fragmentado na UE	Proteccionismo Tensões no seio dos blocos	Predomínio das políticas ambientalistas

- **progresso tecnológico** – particularmente em áreas como o *software* para computadores e as comunicações, que têm efeitos de alavanca positivos sobre outros sectores;
- **crescimento económico mais rápido** – que justifica politicamente uma maior liberalização dos mercados, e gera receitas e poupanças mais elevadas que podem ser

reinvestidas em novos avanços e aplicações tecnológicas.

O excelente desempenho da economia norte-americana desde o início dos anos 90 é muitas vezes visto como o paradigma deste modelo “panglossiano” do futuro. No contexto europeu, o elemento chave neste cenário é o sucesso económico, nomeada-

mente em termos de uma redução significativa do desemprego, que resulta de:

- um ambiente económico global habitualmente benigno, em que a crise de 1998 acabou por ser apenas uma interrupção no processo de desenvolvimento global do capitalismo de mercado livre, de tipo americano;
- um reforço do euro após um início conturbado, com um aumento gradual do número de países que integram a zona da moeda única de 11 para 20, em 2010, abrindo caminho a um mercado único de capitais na Europa capaz de rivalizar com o mercado norte-americano; isto poderia também alterar os acordos de *corporate governance* na Europa continental em direcção a um modelo norte-americano mais orientado pelo valor das participações em empresas (esta é também uma característica do cenário Viver no Limite, descrito mais à frente);
- um aumento rápido da liberalização e a reestruturação dos principais mercados, como as telecomunicações, a energia, o transporte aéreo, os produtos farmacêuticos e os serviços empresariais e financeiros; isto será acompanhado por uma nova regulação da indústria europeia, seguindo políticas fortes e eficazes em favor da concorrência; poderão surgir novas vagas de mega fusões porque as economias de escala e os objectivos da produção, do

marketing (marcas globais) e da distribuição ditam que apenas três ou quatro líderes tenderão a emergir em cada sector;

- uma presença europeia mais forte em sectores pioneiros globais, como o *software* para computadores, os meios de comunicação, o lazer e a biotecnologia induzidos, em parte, pelo investimento interno em *clusters* de empreendedorismo, em países como a Irlanda, Portugal, Escócia, Eslovénia e a região do Báltico;
- a eliminação gradual das barreiras ao comércio ainda existentes através de alianças bilaterais com a NAFTA e a APEC, e também de uma nova ronda negocial da OMC bem sucedida.

O sucesso económico do cenário Triângulo Dourado revela-se essencial para a construção, na Europa, de um apoio popular às seguintes medidas:

- alargamento gradual do número de Estados-membros da UE (28, em 2010), incluindo a maior parte dos países da Europa Central e de Leste, a região do Báltico, a Suíça, a Noruega, a Turquia e a Ucrânia, com base numa abordagem de mercado livre e numa Europa a várias velocidades onde alguns Estados-membros prosseguem diferentes políticas em condições específicas previamente acordadas;

- desaparecimento gradual da Política Agrícola Comum, sendo as compensações devidas aos agricultores, em resultado da alteração dos preços dos produtos alimentares para os valores dos mercados mundiais, financiadas pelo crescimento económico;
- desregulamentação do mercado de trabalho nos países da Europa continental, enquanto se mantêm os padrões mínimos pan-europeus; um crescimento forte e constante faz com que isto não aumente o desemprego e a desigualdade;
- redução da carga fiscal sobre os empregadores, possibilitada pelos ganhos resultantes do crescimento económico e de um regime fiscal mais eficiente, com um elevado grau de harmonização entre os países europeus em torno de um modelo do tipo base do imposto alargada/taxa marginal baixa;
- criação de uma taxa pan-europeia sobre o carbono, introduzida em 2003 e aumentada de forma constante ao longo do tempo, sendo os ganhos reaproveitados na redução das contribuições do patronato para com a segurança social.

Todavia, de um modo geral, os crescentes receios ambientais que caracterizaram as últimas décadas do século XX são largamente infundados neste cenário, porque as temperaturas globais e as condições climáticas permanecem estáveis ao longo da década de 2010.

O ritmo de desenvolvimento nestas áreas pode ser ilustrado por um texto retirado de um compêndio de história do ano 2013 (ver **Figura 1**), que aponta algumas das principais datas e acontecimentos que este cenário Triângulo Dourado pode incluir.

Viver no Limite

O nosso segundo cenário partilha muitas das características do Triângulo Dourado no que se refere a um rápido progresso tecnológico e liberalização dos mercados, mas é muito menos optimista em relação às implicações destes desenvolvimentos sobre a estabilidade económica e a coesão social. O nível de vida médio na UE aumenta 30% entre 1998 e 2010, mas a população mais desfavorecida (25%) vive em piores condições e todos, à excepção da elite económica, vivem “no limite”.

Em particular, a economia europeia liberalizada mostra estar sujeita ao mesmo tipo de crises económicas e financeiras periódicas que recentemente assolaram a Ásia Oriental e outros mercados emergentes. Este cenário prevê duas grandes recessões europeias, uma em 2000-2001 e outra em 2006-2008, com a taxa média de desemprego na UE a disparar em cada um destes períodos e a mostrar recuperações subsequentes muito lentas. Em 2010, haverá cerca de 30 milhões de desempregados na União Europeia, a qual incluirá os actuais 15 Estados-membros, a República Checa, a Hungria e a

Eslovénia. O desemprego entre os jovens situar-se-á acima dos 20%, apesar dos fortes cortes nos pagamentos de subsídios de desemprego, e da difusão de programas de emprego.

O euro – depois de ter sobrevivido por pouco a um ataque especulativo no Outono de 1999 por parte do mercado de títulos italiano – oscila descontroladamente contra o dólar e o iene ao longo de todo o período deste cenário, e o mesmo acontece com as suas taxas de juro. O Reino Unido juntar-se-á à zona euro, mas sai novamente em 2007 depois de uma mudança de governo.

Apesar de uma desigualdade crescente, as políticas de mercado livre prevalecem uma vez que as tentativas para o relançamento pan-europeu, adoptadas em 1999, são consideradas largamente responsáveis – apesar de alguns economistas argumentarem em contrário – pela profunda recessão subsequente. Mais importante ainda, aqueles que têm a sorte de terem um emprego razoavelmente bem pago – mas com pouca esperança de virem a usufruir de uma pensão pública ou de um seguro de saúde – mostram-se cada vez mais relutantes em pagar impostos, que totalizam mais de 50% do PIB, por serviços públicos em declínio e que cada vez respondem menos às suas necessidades ou anseios.

Contudo, existem várias marcas positivas neste cenário. A liberalização dos mercados e as forças de “selecção natural” libertadas pela recessão e por uma forte concorrência extra-comunitária estimulam tanto a reestruturação das indústrias europeias existentes como o aumento do espírito de empreendedorismo. Com a economia norte-americana a passar por dificuldades nos primeiros anos do século XXI, as principais economias europeias têm a oportunidade de desafiar a liderança global, em sectores que vão das telecomunicações aos produtos farmacêuticos.

Este processo é apoiado na Europa por um rápido progresso dos mercados integrados de capitais. Os títulos de obrigações e os activos líquidos tornam-se as principais fontes adicionais de financiamento da expansão das empresas europeias, que anteriormente se baseavam nos bancos locais e na retenção dos ganhos. A redução dos sistemas públicos de pensões conduziu ao aumento significativo dos depósitos de poupanças em fundos de pensões privados o que, por seu lado, gera um aumento da procura de capitais e títulos de empresas. O sucesso do EASDAQ (lançado inicialmente em Novembro de 1996) permite às empresas europeias de menor dimensão e de crescimento rápido financiarem novos investimentos e aquisições.

Um outro elemento surpresa positivo é a força da economia russa “Mark II”¹ sob a liderança de um Governo de Renovação Nacional, cujas políticas para estabelecer um Estado de direito forte se mostram populares, quer junto dos investidores estrangeiros, quer junto dos eleitores russos. À medida que a economia russa se abre novamente ao mundo empresarial, depois de muitos anos de reconstrução, as empresas e os empresários europeus (e, particularmente, os alemães) estão na primeira linha de exploração das oportunidades criadas pelo acordo de comércio livre assinado entre a UE e a Rússia, em 2006.

Contudo, o efeito de contágio destes exemplos empresariais de sucesso é muito limitado assistindo-se, em muitos países da Europa Ocidental, ao aparecimento de níveis de crime e desigualdade de rendimentos semelhantes aos níveis americanos. Elevados níveis de imigração – em grande parte, ilegal – do Norte de África, da Europa de Leste, dos Balcãs e do paupérrimo Médio Oriente agravam as tensões sociais. As facções extremistas, nalguns países, são bem sucedidas. Os governos estáveis são raros e alguns projectos europeus, como o alargamento, debatem-se com muitas dificuldades devido à falta de consenso. A Europa volta a ser essencial-

mente uma zona de comércio livre, com uma crescente regionalização do poder político. A declaração de independência da Escócia, em 2006, marca o início desta tendência.

Os resultados contrastantes dos vencedores e dos perdedores nesta Europa “No Limite” são exemplificados pela transcrição de um boletim noticioso de 2010 (**Figura 2**). Neste cenário, assume-se que os “vencedores” têm uma influência política mais forte, assegurando a continuação de políticas de mercado aberto. O que aconteceria, contudo, se os “perdedores” reagissem?

O Último Reduto

Neste terceiro cenário considera-se que a combinação de três factores – instabilidade económica, avanços tecnológicos e uma concorrência internacional cada vez maior – conduz a um desemprego de larga escala nos EUA e na Europa Ocidental, nos primeiros anos do novo milénio. Esta situação, por seu lado, leva a uma reacção contra as políticas de mercado aberto, que se reflecte de forma clara num retorno global ao proteccionismo após a eleição de um “primeiro” Presidente americano de direita, em 2004.

¹ NT: O plano económico de Gorbachev, Perestroika, incluía três fases: Mark I, Mark II e Mark III.

As tentativas de mediação através da OMC falham, e a UE responde levantando barreiras ao comércio não apenas junto da NAFTA, mas também da APEC. Esta última decisão reflecte as tensões criadas pelas sucessivas tentativas dos países asiáticos para saírem da sua “longa desinflação”. Esta estratégia coloca uma enorme pressão concorrencial sobre as empresas europeias em vários sectores, desde os bens de consumo de luxo, até aos semicondutores e aos veículos automóveis. Os defensores das barreiras ao comércio argumentam que, dada a elevada percentagem de comércio dentro da zona euro – cerca de 80% –, há pouco a perder com o aumento do proteccionismo, embora os acontecimentos subsequentes tendam a provar o contrário.

No seio da UE, a agenda política centra-se na manutenção interna dos empregos e da coesão social, ainda que à custa da competitividade internacional. O alargamento é adiado e são adoptadas políticas anti-imigração muito mais restritas. Os avanços ao nível da reforma do mercado de trabalho ou das pensões são muito pouco significativos. A carga fiscal e as contribuições para a segurança social tendem a aumentar, esperando-se que a situação se agrave depois da geração “baby boom” entrar na reforma, o que deverá acontecer a partir de 2010. O Pacto de Estabilidade é quase esquecido à medida que os empréstimos públicos aumentam.

Neste cenário, o euro sobrevive, mas o Reino Unido mantém-se fora e, por volta do ano 2010, poderá seriamente considerar a sua saída da UE. Sente-se que a Europa ainda está viva e, por ora, o consenso político em torno de uma Europa fortificada nos principais países da União Europeia sobrevive, porque a alternativa é considerada muito pior.

A **Figura 3** mostra-nos a perspectiva de um historiador sobre este cenário, numa retrospectiva feita em 2010.

Queda em Espiral

Este último cenário acrescenta mais uma reacção negativa em cadeia ao modelo Triângulo Dourado, reflectindo a possibilidade de recentes indicadores de alterações climáticas globais se virem a intensificar até 2010, a um ritmo muito mais elevado do que inicialmente previsto. Na Europa, estes efeitos podem incluir:

- mais cheias em zonas costeiras baixas, e em áreas próximas de bacias hidrográficas;
- alguns Invernos extremamente rigorosos associados a uma mudança da Corrente do Golfo para Sul, trazendo para o Norte da Europa condições semelhantes às do Ártico;

- alguns verões muito quentes, com consequências que podem ser de secas na zona rural de França e pragas de mosquitos no Sul da Inglaterra;
- graves prejuízos provocados por furacões praticamente desconhecidos na Europa Ocidental.

Este cenário também prevê uma maior incidência de ameaças à saúde, como o surto de BSE, associadas a métodos de produção mais intensivos e a novas técnicas bioquímicas, por exemplo, a engenharia genética. As centrais de energia nuclear na Europa estão desactivadas, e o investimento e a confiança nas fontes de energia renováveis aumenta significativamente.

O impacto destes desenvolvimentos é que eles intensificam a instabilidade económica prevista nos dois cenários anteriores. Uma enorme quantidade de desastres naturais na Europa exige importantes distribuições de fundos governamentais e conduz a uma grande desorganização das economias locais. As populações movimentam-se em grande escala para fora das zonas mais afectadas.

Este tipo de desenvolvimentos aumenta significativamente o apoio aos partidos ecologistas, baseado no sucesso que estes obtiveram recentemente na Alema-

nha, e também o apoio a grupos de pressão e a outros partidos movidos por grandes causas. Neste cenário, o apoio popular à implementação de eco-taxas e a uma regulamentação mais apertada de produtos e serviços nas áreas da saúde ou do ambiente terá um impacto significativo em muitas actividades.

O impacto deste cenário no dia-a-dia é exemplificado por um pequeno texto extraído de um diário, apresentado na **Figura 4**.

Este é claramente um cenário mais improvável de se verificar num curto espaço de tempo, mas a sua inclusão neste estudo justifica-se pelo âmbito do seu impacto económico e político. Dado o pouco conhecimento que os cientistas parecem ter sobre as alterações climáticas globais que podem estar a acontecer, vale a pena considerá-lo mesmo que a realidade possa vir a ser uma versão muito menos extrema daquela que este cenário antevê.

3. O Impacto Sectorial dos Cenários Alternativos

O Quadro 2 mostra, resumidamente, como é que os nossos quatro cenários poderão afectar as perspectivas dos diferentes sectores industriais na Europa. A análise detalhada destas implicações sectoriais está fora do âmbito deste estudo mas, a título de exemplo de como esta análise pode vir a ser desenvolvida, podemos esperar:

- que os sectores da **energia** e da **água** se venham a mostrar particularmente sensíveis a alterações nos regimes de regulamentação e nas condições ambientais, mas comparativamente insensíveis ao ciclo económico; que o cenário Queda em Espiral possa vir a ter implicações particularmente importantes sobre estes sectores, decorrentes de movimentos ambientalistas muito mais poderosos na Europa e de grandes alterações nas condições climáticas;
- que a **construção** e os **bens de equipamento** se venham a revelar muito sensíveis ao ciclo económico, tornando o cenário Viver no Limite particularmente difícil para estes sectores; pelo contrário, que as empresas europeias destes dois sectores possam realmente vir a ganhar com a redução da concorrência e com o aumento do investimento público no cenário O Último Reduto;
- que os **serviços financeiros** venham a revelar-se o principal vencedor nos primeiros dois cenários à medida que os merca-

dos na Europa se vão tornando acessíveis; contudo, eles poderão vir a ser um potencial perdedor no cenário O Último Reduto, onde a indústria europeia permanece protegida mas também relativamente ineficiente e fragmentada;

- que as **TI**, os **meios de comunicação** e as **telecomunicações** sejam os sectores de crescimento mais rápido nos primeiros dois cenários – particularmente, no cenário Viver No Limite –, mas que eles possam vir a sofrer no cenário O Último Reduto de uma excessiva regulamentação e de mercados nacionais segmentados, por toda a Europa.

De um modo geral, nomeadamente nos dois primeiros cenários, a definição dos sectores tradicionais pode tornar-se cada vez mais irrelevante à medida que a convergência permanente, induzida pela alteração da tecnologia e dos padrões de procura ao nível do consumo, faz desaparecer totalmente as fronteiras entre alguns sectores, por exemplo, os serviços financeiros e o comércio a retalho, ou as telecomunicações e os meios de comunicação.

Isto é obviamente o ponto de partida para uma análise muito mais detalhada que envolveria o desenvolvimento de cenários específicos para cada sector, centrados nos factores mais importantes para cada actividade. Este tipo de cenários pode ser, contudo, um instrumento útil na definição das ideias iniciais sobre o futuro de determinados sectores.

Quadro 2

Possíveis vencedores e perdedores por sector

Cenário	Possíveis vencedores	Possíveis perdedores
Triângulo Dourado	Serviços financeiros Sectores de alta tecnologia Meios de comunicação/Serviços de lazer	A indústria pesada, a defesa e os combustíveis fósseis poderão ser perdedores relativos
Viver no Limite	Serviços de alta tecnologia Serviços de baixa tecnologia Seguros/segurança Gestão do risco	Tal como acima, actividades mais sensíveis em termos cíclicos, por exemplo, a construção e o comércio a retalho de produtos não-alimentares
O Último Reduto	Sector público e defesa Lóbis Monopólios em sectores regulamentados	Telecomunicações Biotecnologia Serviços financeiros
Queda em Espiral	Protecção ambiental Tecnologias verdes Saúde	A maioria dos outros sectores, nomeadamente, a agricultura, a água, os seguros e os transportes

4. Implicações sobre a Estratégia das Empresas

É difícil generalizar a forma como cenários específicos afectariam as estratégias das empresas sem referirmos exemplos concretos. Podemos, no entanto, apresentar algumas ideias gerais. Por exemplo:

- em ambos os cenários **Triângulo Dourado** e **Viver No Limite** faria sentido investir fortemente em novas tecnologias, procurar parcerias globais e concentrar em serviços pessoais e financeiros como áreas de crescimento elevado;
- se se apostar no cenário **Triângulo Dourado**, que possui um ambiente económico relativamente estável, então “grande” poderá muito bem significar “melhor” na exploração da globalização dos mercados; isto pode sugerir uma vaga de mega fusões procurando reduzir-se o espaço para dois ou três líderes globais em cada sector; existem certamente sinais de que esta visão do mundo tem por base recentes tendências para uma maior concentração em sectores como a banca, as companhias de aviação, a indústria automóvel, os produtos farmacêuticos e as empresas de serviços;
- se, por outro lado, o cenário **Viver no Limite** for considerado o mais provável, a diversificação geográfica pode fazer sentido na exploração de ciclos económicos assíncronos, mas valerá a pena manter a flexibilidade; isto pode sugerir que empresas mais pequenas possam ser mais rentáveis do que as suas congéneres maiores, que são menos ágeis; para as grandes empresas, esta estratégia pode significar uma rede de unidades mais pequenas e mais empreendedoras, em vez de colossos monolíticos;
- isto remete-nos para uma das principais mensagens do cenário **O Último Reduto**, que é a de que uma tendência constante no sentido da globalização não é inevitável; nestas circunstâncias, compensará manter empresas locais em cada região, os quais podem operar dentro dos limites impostos pelas barreiras ao comércio, adaptar produtos e serviços globais às condições locais, e ter uma presença local capaz de influenciar eficazmente o debate sobre as políticas públicas e sobre os regimes de regulamentação, que continuarão a ser essenciais para muitos sectores;
- finalmente, se o cenário **Queda em Espiral** se parece demasiado com ficção científica, as empresas não deverão ignorar a possibilidade de as alterações climáticas e as questões ambientais que lhes estão associadas poderem chegar muito mais longe na agenda política europeia; isto podia, por seu lado, tornar a política ambiental uma fonte principal de vantagem ou desvantagem competitiva para um vasto leque de sectores da indústria europeia.

A característica essencial destas grandes ideias estratégicas é o facto de elas não serem, necessariamente, exclusivas entre si. Pelo contrário, sugerem uma abordagem estratégica alargada, assente em quatro elementos chave:

- alcance global e diversificação geográfica do risco económico;
- flexibilidade operacional – *small is beautiful* mesmo nas empresas maiores;

- presença local – evitar barreiras ao comércio e garantir um lugar na discussão das políticas públicas;
- elevada consciência e investimento ambiental.

Muitas empresas europeias podem considerar que já estão no caminho certo para a implementação desta estratégia. Para outras, contudo, os desafios da Nova Europa ainda não foram enfrentados.

Figura 1

Cronologia do cenário Triângulo Dourado

Ano	Principais acontecimentos
1999	Lançamento bem sucedido do euro – o seu valor tende a aumentar contra o dólar O crescimento europeu abranda mas não há recessão; as taxas de juro do euro des- cem para 2,5%
2000	A Europa lidera a recuperação económica global; pequeno abrandamento nos EUA Progresso na liberalização das telecomunicações e política de “céu aberto”
2001	Nova vaga de fusões europeias no sector dos serviços financeiros A Grécia junta-se à zona euro A economia mundial cresce a 5% à medida que o Japão e a Ásia recuperam
2002	Emissão de moedas e notas do euro; o Reino Unido, a Suécia e a Dinamarca votam no sentido da adesão ao euro Liberalização dos serviços postais na UE em curso
2003	Mercado único de valores na Europa lançado como uma <i>joint venture</i> Reino Unido/Ale- manha/França Emissão de obrigações de empresas quatro vezes superior a 1998
2004	A República Checa, a Hungria, a Polónia, a Eslovénia e a Estónia entram na UE Três grandes bancos detêm mais de 50% do total dos activos da UE
2005	Fusão de duas grandes construtoras automóveis da UE, aprovada pela Comissão Europeia
2006	Acordo de zona de comércio livre entre a UE e a NAFTA Reforma do acordo de Política Agrícola Comum (PAC)
2007	Mais de 80% das famílias na UE estão ligadas à Internet As receitas do comércio electrónico são responsáveis por mais de 10% do PIB na UE
2008	A APEC adere à zona de comércio livre UE-NAFTA É aprovado um medicamento anti-envelhecimento pelo FDA norte-americano (Food and Drug Administration) e pela Comissão Europeia
2009	Referendos nacionais acordam os termos da eleição de um Governo da UE A República Checa, a Polónia, a Hungria, a Eslovénia e a Estónia adoptam o euro
2010	O Governo eleito da UE reúne-se pela primeira vez no início de Dezembro

Figura 2

Viver no Limite

POR FAVOR INSIRA O SEU CARTÃO ELECTRÓNICO PARA MAIS INFORMAÇÕES

Autorização completa. Por favor INDIQUE agora o seu pivot preferido.

Por favor, fale com clareza. Obrigado. O seu pedido está a ser processado ...

Por favor, mantenha-se neste canal para receber as suas mensagens personalizadas.

Bem-vindo, [NOME do utilizador a ser inserido aqui], o meu nome é Maria Van Der Witt e estou aqui para lhe dar a actualização das últimas notícias.

O que gostaria de saber hoje, [NOME do utilizador]

Categoria seleccionada; EMPRESAS

Maria (em fato clássico cinzento): As últimas notícias de hoje dão conta de uma oferta de compra audaciosa lançada pelo grande magnata francês, Erich Bossanian, para controlar a rede de telecomunicações e televisão por cabo russa, Ruscom. Bossanian, de 48 anos, esteve anteriormente envolvido numa série de negócios no sector das comunicações e meios de comunicação, incluindo uma participação de 40% na Anglo-Dutch Telecom e de 50% das acções da MS Interactive Europe. Bossanian, que no ano passado foi julgado por uma fraude relacionada com anteriores acordos de fixação de preços de mercadorias, e foi ilibado pelo Tribunal Europeu, afirmou tratar-se de uma oferta amigável que só pode ser concretizada com o apoio total do governo russo. Bossanian é um companheiro habitual de caça do Presidente russo.

Quer consultar mais alguma notícia desta categoria ou pretende escolher outra categoria?

Nova categoria seleccionada: PESSOAS

Maria (em vestido vermelho de Verão): Olá, [NOME do utilizador], eu penso que pode estar interessado no seguinte *clip*, filmado pela nossa equipa *Out and About* no início do dia de ontem.

Registo vídeo de uma mulher de meia-idade tentando libertar-se da neve com os seus dois filhos e um cão seguindo imediatamente atrás deles.

Voz off: A baronesa Frieda Markham inicia a sua viagem diária para o novo centro ministerial do governo britânico na zona elegante de Berkshire ... (o ÉCRAN fica branco)

Desculpe, O SEU CRÉDITO EXPIROU. Por favor, introduza o seu cartão electrónico para continuar a ver esta notícia.

Figura 3

O Último Reduto: A Defesa Final

Locutor: Agora, na BBC Radio Europe, "Perspectivas", com Julian Hartoch, professor de História Contemporânea na Universidade de Roma.

Hartoch: Voltando ao final dos anos 90, muitas das grandes alterações que se esperava que viessem a abalar o mundo durante a primeira década do século XXI mostraram-se desanimadoras. Pensemos na Internet, nos mercados globais, no crescimento exponencial da economia chinesa, na biotecnologia, no comércio à distância, na TV interactiva, no alargamento da UE, na democracia russa e na reestruturação radical dos sectores das telecomunicações e da energia, na Europa. A continuidade, na maior parte dos casos, venceu sobre o caos. Isto é válido especialmente para a Europa, que mostrou uma crescente tendência para se fechar sobre si própria, levantando barreiras ao comércio e adiando indefinidamente o alargamento depois do falhanço das negociações com a Polónia e a Hungria em 2008. Isto aconteceu porquê?

Em parte, é óbvio que o isolamento crescente da Europa Ocidental foi uma resposta aos acontecimentos externos, nomeadamente, à vitória esmagadora em 2004 do evangelista texano Harry "True" Blue, até então quase desconhecido. As últimas medidas populares lançadas durante a Grande Recessão de 2001, destruíram metade das poupanças de muitos milhões de detentores de fundos de investimento e provocaram uma recessão prolongada nos EUA. As políticas proteccionistas do presidente Blue precipitaram o mundo numa nova guerra comercial que se mantém até hoje. A China, confrontada com problemas políticos internos, relações antagónicas com o Japão e uma queda acentuada nas receitas com as exportações para os EUA e para a Europa, parece ser actualmente a maior vítima, mas ninguém escapou incólume.

De um modo geral, a confiança nos mercados livres foi abalada pelo fim do grande crescimento da economia americana e pelas mudanças na Ásia. Re-regulamentação passou a ser a palavra de ordem em Bruxelas para uma série de sectores, que vão desde a biotecnologia até ao sector bancário, dos transportes às telecomunicações. Como se lembrarão, o Reino Unido, hesitando durante muito tempo sobre a sua participação na UEM, acabou por se ver arredado destas e doutras questões, como a reforma do mercado de trabalho. O estado das pensões públicas mantém-se, em grande parte, inalterado apesar da aproximação da idade da reforma para a geração "baby-boom" do pós-guerra. Na Europa continental, tem-se registado um sólido crescimento da receita fiscal relativamente ao PIB, mesmo depois dos limites sobre os empréstimos impostos pelo Pacto de Estabilidade terem sido suspensos, em 2004, por insistência da Alemanha, que recentemente alcançou a Itália no primeiro lugar dos níveis de endividamento relativamente ao PIB. Durante a última década, a Europa tem sido um oásis de calma num mundo caótico, mas receio que estejamos agora a viver um tempo emprestado.

Figura 4

O Diário de um Homem Desesperado

18 de Abril

Neve. Hoje o meu computador finalmente avariou. Passei uma hora ao telefone com os serviços técnicos, mas não tive sorte – precisa de uma actualização completa, foi o que me disseram. É a última vez que compro estes artigos num supermercado. Continuo a escrever o meu livro à mão. Esta manhã, o Tamisa estava novamente revoltado quando levei o meu cão a passear – ficámos ambos encharcados. Vamos ter de alterar o nosso percurso.

25 de Abril

Artigo nas notícias via satélite sobre as cheias na Holanda. Telefonei à minha avó para me certificar de que estava bem. Pareceu-me preocupada, apesar de viver a noventa quilómetros da costa. Não consigo tirar da cabeça aquelas fotografias tiradas no Bangladesh o ano passado. Como o tempo passa!

2 de Maio

Continua a nevar muitíssimo. Terminei o capítulo sobre o pânico de 2003, o ano em que a primeira grande seca atingiu a produção norte-americana e se tornou muito claro que a Corrente do Golfo se começava a dirigir mais para Sul. As fortes quedas nos mercados de todo o mundo provocaram a pior recessão económica global desde os anos 70, mas hoje isso parece uma lembrança remota. O plano de empréstimos do FMI manteve o euro acima dos 50 cêntimos, durante uns tempos, mas a pausa no caos económico mostrou ser pouco duradoura.

14 de Maio

As migrações em direcção ao Norte vindas dos Balcãs continuam, registando-se combates esporádicos nas linhas de fronteira. Os peritos parecem não estar de acordo sobre as zonas atingidas este ano pelas marcas das radiações solares. Há muitas filmagens dos motins australianos de 2008. Teimosamente, os mercados estão com tendência para a alta. Os meus fundos de investimento em euros subiram 5%.

21 de Maio

Quinta-feira é o meu dia autorizado para andar de carro. Pego no veículo comunitário e saio para uma volta. As notícias da Rússia não são boas. Um tipo de doença infecciosa que se propaga pelo ar alastrou das zonas rurais para o lado oriental dos Urais, e está a propagar-se rapidamente. Cientistas do governo russo estão a responsabilizar compostos químicos anglo-germânicos.

20 de Junho

O Tamisa transbordou novamente em muitos pontos ao longo do rio. O mundo lá fora está a afundar-se. O rés-do-chão da nossa casa está cheio de água e faltou a electricidade em toda a vizinhança. Para piorar as coisas, fui assaltado no fim-de-semana, mas felizmente eles levaram o meu computador velho e pouco mais de valor. Fiz um seguro junto do meu mediador de seguros para alguns bens de valor e pessoais. A casa parece estar toda inclinada de um dos lados, e durante toda a noite ouvi ruídos estranhos de coisas a ranger. Vou pôr tampões nos ouvidos e vou dormir.

Documentos Publicados

DT 1 Nov. 96	Política de Concorrência e Política Industrial António Nogueira Leite (esgotado)
DT 2 Dez. 96	Transformação Estrutural e Dinâmica do Emprego Paulino Teixeira (esgotado)
DT 3 Jan. 97	Ética e Economia António Castro Guerra (esgotado)
DT 4 Mar. 97	Padrões de Diversificação dos Grupos Empresariais Adelino Fortunato (esgotado)
DT 5 Maio 97	Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia António Brandão; Alberto Castro; Helder de Vasconcelos (esgotado)
DT 6 Jun. 97	Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma visão Prospectiva João Abel de Freitas (esgotado)
DT 7 Jul. 97	O Comércio a Retalho Português no Contexto Europeu Teresinha Duarte (esgotado)
DT 8 Out. 97	Será a Globalização um Fenómeno Sustentável? Vitor Santos (esgotado)
DT 9 Nov. 97	Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade António Trindade (esgotado)
DT 10 Jan. 98	União Europeia - Auxílios de Estado e Coesão Económica e Social - Tendências Contraditórias Maria Eugénia Pina Gomes; Mário Lobo (esgotado)
DT 11 Mar. 98	Cooperação Comercial - Uma Estratégia de Competitividade Teresinha Duarte (esgotado)
DT 12 Maio 98	Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas António Castro Guerra (esgotado)
DT 13 Maio 98	Determinantes do Desinvestimento em Portugal João Abel de Freitas (esgotado)
DT 14 Jun. 98	O Panorama da Indústria Siderúrgica em Portugal José Diogo Costa (esgotado)
DT 15 Jul. 98	Turismo, o Espaço e a Economia João Albino Silva (esgotado)

- DT 16 **A Dinamização da Cooperação Interempresarial no Sector de Componentes de Automóvel: O Caso de Estudo ACECIA, ACE**
Nov. 98 Catarina Selada; Teresa Rolo; José Rui Felizardo; Luís Palma Féria (esgotado)
- DT 17 **O Euro, o Dólar e a Competitividade das Empresas Portuguesas**
Dez. 98 João Abel de Freitas; Sérgio Figueiredo; Vítor Santos (esgotado)
- DT 18 **Consumo Publicidade e Vendas Agressivas**
Dez. 98 Ana Luisa Geraldès (esgotado)
- DT 19 **A História do Sector Automóvel em Portugal (1895-1995)**
Fev. 99 Luís Palma Féria (esgotado)
- DT 20 **Mercosul: das Origens à Crise Actual**
Abr. 99 Franklin Trein (esgotado)
- DT 21 **Mercosul: da Estrutura à Política comercial**
Maio 99 Elivan Rosas Ribeiro (esgotado)
- DT 22 **Tendências Pesadas no Contexto Nacional e Internacional
Quelques Tendances Lourdes du Contexte National et International** (Edição bilingue)
Maio 99 Hugues de Jouvenel (esgotado)
- DT 23 **A Integração das Infra-estruturas Tecnológicas na Rede de Excelência para o Desenvolvimento da Indústria Automóvel em Portugal: Uma Metodologia de Avaliação**
Jun. 99 Catarina Selada; José Rui Felizardo; Luís Palma Féria (esgotado)
- DT 24 **Mercosul: Perspectivas da Integração**
Jul 99 Lia Valls Pereira (esgotado)
- DT 25 **O Papel da Pequena Empresa na UE
Role of Small Businesses in the EU** (Edição bilingue)
Ag. 99 Francesco Ianniello (esgotado)
- DT 26 **As Contrapartidas das Aquisições Militares instrumento de desenvolvimento económico**
Fev. 2000 Luís Palma Féria (esgotado)
- DT 27 **A Nova Realidade do Euro e a Organização Mundial do Comércio - Algumas Reflexões**
Maio 2000 António Mendonça; Carla Guapo Costa (esgotado)
- DT 28 **A Região da Catalunha**
Jun. 2000 Isabel Barata; Aucendina Diogo (esgotado)
- DT 29 **Breve Caracterização da Economia Espanhola**
Out. 2000 Isabel Barata; Aucendina Diogo (esgotado)

- DT 30 **As Relações da União Europeia com os Países da Europa Central e Oriental**
Out. 2000 Nuno Gama de Oliveira Pinto
- DT 31 **Fluxos de Investimento Directo Portugal-Brasil: Uma Caracterização Geral**
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
Elivan Ribeiro; João Dias; António Romão (Consultor) (esgotado)
- DT 32 **O Investimento Directo das Empresas Portuguesas no Brasil: Sectores, Tipo de Operação e Determinantes Fundamentais, 1996-1999**
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
Elivan Ribeiro; João Dias; Miguel Fonseca;
António Romão (Consultor)
- DT 33 **O Investimento Directo das Empresas Brasileiras em Portugal: Sectores, Tipo de Operação e Determinantes Fundamentais, 1996-1999**
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
Elivan Ribeiro; João Dias; António Romão (Consultor)
- DT 34 **Têxtil e Vestuário - Deslocalização ou relocalização?**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Jan. 2001 Margarida Melo; Teresinha Duarte
- DT 35 **Turismo - Diagnóstico Prospectivo**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Fev. 2001 Maria Luís Albuquerque; Célia Godinho
- DT 36 **O Calçado em Portugal
Uma Análise da Competitividade**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Fev. 2001 Margarida Melo; Teresinha Duarte (esgotado)
- DT 37 **Pasta e Papel em Portugal - Perspectivas para o Sector**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Fev. 2001 Margarida Melo; Merícia Gouveia
- DT 38 **Metalurgia - Desafios ao Sector**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Mar. 2001 Ângela Lobo; Maria Luís Albuquerque (esgotado)
- DT 39 **Máquinas e Produtos Metálicos - Cooperar para Ganhar**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Mar. 2001 Ângela Lobo; Maria Luís Albuquerque
- DT 40 **Produção de Vidro - Uma Tradição Nacional**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Maio 2001 Catarina Nunes; Célia Godinho
- DT 41 **Construção - O Desafio da Especialização**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Jun. 2001 Catarina Nunes

- DT 42 **Comércio e Distribuição - Os Centros Comerciais no Horizonte 2010**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Set. 2001 Margarida Melo; Merícia Gouveia; Teresinha Duarte
- DT 43 **O Automóvel - Um *Cluster* (Globalmente) Inovador**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Mar. 2002 Ângela Lobo; Margarida Melo
- DT 44 **Serviços Prestados às Empresas - Catalizadores da Economia Global**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Maio 2002 Catarina Nunes; Teresinha Duarte
- DT 45 **Novos Turistas e a Procura da Sustentabilidade - Um Novo Segmento de Mercado Turístico**
Julho 2002 Susana Lima; Maria do Rosário Partidário
- DT 46 **Organização e Gestão dos Mercados Municipais - Mudar e Inovar para Competir**
Nov. 2002 João Manuel Cebolas Batista Barreta
- DT 47 **Regulação do Equipamento Comercial nos Países da União Europeia - Licenciamento de Grandes Superfícies**
Dez. 2002 Margarida Pereira; José Afonso Teixeira; Sandra Di Biaggio
- DT 48 **A Nova Europa em 2010 - Quatro Cenários**
Maio 2003 Frank Shaw (The Centre for Future Studies, Knowledge Management Team)

Rua José Estêvão, 83A - 4º Dto

1169-153 Lisboa • Portugal

Tel.: 21 311 07 70/1

Fax: 21 311 07 73



UNIÃO EUROPEIA
Fundos Estruturais



POE

PROGRAMA OPERACIONAL
DA ECONOMIA