

São Tomé e Príncipe: Plataforma de serviços no Equador?

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objectivo caracterizar sumariamente a economia da República de São Tomé e Príncipe (RSTP) e questionar algumas alternativas de desenvolvimento que parecem surgir no contexto do presente estágio de globalização da economia mundial. Como se concluirá pelo dados apresentados, a sobrevivência económica e política do país depende da ajuda internacional, mais ou menos camuflada em empréstimos incobráveis. A dependência é tal que qualquer estratégia de desenvolvimento dependerá da articulação da política de donativos com as exigências do investimento empresarial estrangeiro, num número reduzido de sectores prioritários. Para tanto, é necessário um amplo consenso sociopolítico, difícil de conseguir.

Grande parte dos dados foram-nos fornecidos pela Direcção de Estatística de São Tomé e Príncipe e pelo IUCAI, Instituto Universitário de São Tomé, com quem o ISCTE tem um protocolo. Uma colectânea de dados dos PALOP consta da recente publicação do INE, "Estatísticas da CPLP". Informação histórica, económica, sociológica e etnográfica do período anterior da independência consta de inúmeras publicações e comunicações. Um livro-chave é "A economia de São Tomé e Príncipe" do Dr. Jorge Costa Oliveira, editado pelo ICP e IICT em 1993.

I. CARACTERIZAÇÃO

1. A República de São Tomé e Príncipe (RSTP) é um pequeno país de 1001 km² constituído por duas ilhas — São Tomé e Príncipe — e alguns ilhéus, de origem vulcânica e muito acidentados. Está localizada no Golfo da Guiné, sobre o Equador (que o atravessa), a cerca de 180 milhas do Gabão. A população é jovem e maioritariamente alfabetizada (taxa de 63%), com 57% dos cerca de 135 mil habitantes abaixo dos 20 anos; a taxa de crescimento anual é de 2,2% e a esperança média de vida de 67 anos (estimativas de 1996)¹. A densidade populacional é a maior dos países da CPLP.

- (16) HAYES, R. H. and WHEELWRIGHT, S. C. *Restoring Our Competing Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley & Sons, 1984;
- (17) A. T. KEARNEY *Logistics Excellence in Europe*, 1993;
- (18) HUM, S. H. «Strategic Management of Third Party Logistics Services: A Singapore-Based Case Example», *Proceedings of the 3rd International Symposium on Logistics*, The University of Padua, Italy, 1997;
- (19) Same as note 17;
- (20) CHRISTOPHER, M. *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, 1992;
- (21) Same as note 17;
- (22) Same as note 16;
- (23) Same as note 18;
- (24) ELA — European Logistics Association, *Towards the 21st Century: Trends and Strategies in European Logistics* — Results of the ELA Survey, 1997;
- (25) CARVALHO, J. C. *Do Desenvolvimento da Distribuição de Base Alimentar: Uma Abordagem Logística*, ISCTE, 1995.
- (26) Same as note 14;
- (27) Same as note 14;
- (28) BECCIA, S. and DAVIS, C. «Outsourcing Beyond Transportation: The European Perspectives», *Proceedings of the 3rd International Symposium on Logistics*, The University of Padua, Italy, 1997;
- (29) Andersen Consulting and Centro Español de Logística — *La Logística en España en la década de los 90*, Madrid, 1992;
- (30) Inspired in the paper presented by BECCIA, S. and DAVIS, C., Same as note 27;
- (31) Monitor Company and Forum Para a Competitividade — *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Lisbon, 1994.

2. As ilhas, desabitadas, foram descobertas no séc. XV, entre 1469 e 1473, provavelmente por João de Santarém e Pedro Escobar, tendo sido seu primeiro donatário João da Paiva. A insalubridade foi causa de algumas tentativas fracassadas de povoamento e consequentes desistências de concessão até 1493, quando o novo donatário de São Tomé, Álvaro de Caminha, para aí enviou “muita gente do seu agrado, degredados e dois mil meninos com menos de oito anos, filhos de judeus castelhanos, corridos de Espanha, de quem as crianças tinham sido separadas”, a que se juntaram escravos oriundos da vizinha costa africana. O povoamento da ilha do Príncipe foi iniciado pelo donatário António Carneiro em 1502, cujos descendentes fizeram uma gestão zelosa do território, que chegou a ser sede de governo, até à extinção da capitania hereditária pelo Marquês de Pombal.

Em 1522, São Tomé e Príncipe é declarada colónia portuguesa. Esta situação mantém-se até à independência em 12 de Julho de 1974, no quadro da atribulada descolonização portuguesa. Nessa data, o poder é entregue ao MLSTP (Movimento para a Libertação de São Tomé e Príncipe), num regime de partido único, marxista. Em 1990, nas primeiras eleições multipartidárias venceu o PCD-GR, adversário do PSD (ex-MLSTP), cujo candidato — Miguel Trovada — é eleito Presidente da República. Em 1994, nas eleições legislativas antecipadas, venceu o PSD que governa desde então em coligação.

Com a independência e a adopção de uma política radical de nacionalizações dá-se a saída da maior parte dos portugueses brancos e parte significativa dos cabo-verdianos o que faz desabar todo o aparelho administrativo e económico. No crucial sector agrícola a dificuldade em manter a pesada estrutura das roças levou, desde então, a uma série incoerente e improfícua de decisões políticas — nacionalização, tentativa de devolução aos antigos proprietários, contratos de gestão com estrangeiros, parcelamento e distribuição de terras, etc.

Foi a ruína!, como reconheceu tardiamente Vital Moreira em “Portugal e o caso de São Tomé” (*Expresso* de 19/9/92): “Dos cinco países lusófonos, se há um onde a saída dos portugueses provocou a total desorganização da economia foi São Tomé e Príncipe. Foi a descapitalização, a perda de meios humanos e técnicos, a privação da capacidade de organização e gestão administrativa e empresarial.... Hoje São Tomé é um país arruinado, com infra-estruturas destruídas ou degradadas, plantações envelhecidas, condições de vida depauperadas. O país depende essencialmente da ajuda internacional, da cooperação portuguesa, das facilidades de fornecimento de petróleo angolano... Não falta quem duvide da capacidade de recuperação do pequeno país e ponha em causa a sua própria viabilidade...”.

3. Numa análise retrospectiva, difícil teria sido evitar o descalabro, dada a conflitualidade social inerente à estrutura socioeconómica das ilhas.

Com excepção de parte do séc. XVII e do séc. XVIII em que funcionou como entreposto de escravos, a economia santomense sempre se baseou na agricul-

tura de grandes plantações, de mão-de-obra intensiva: da cana-de-açúcar, até ser vencida pela concorrência brasileira em meados do séc. XVII; do café e do cacau, a partir de meados do séc. XVIII.

As roças — grandes herdades — exigiam uma organização fortemente hierarquizada: a propriedade e a supervisão pertenciam aos brancos, absentistas ou com fortes elos com a Metrópole (contrariamente ao enraizamento que se verificou em Angola e Moçambique), e o trabalho braçal era feito pelos negros. Até à proibição do tráfico de escravos por Sá da Bandeira, em 10/12/1836, a mão-de-obra braçal foi assegurada pelos escravos e seus descendentes. À margem, ficavam os naturais — “filhos de São Tomé” —, mestiços, filhos de europeus e escravos³, e seus descendentes, que foram declarados livres e com os mesmos direitos dos europeus, por alvará do rei D. João II em 1520. Muitos deles, por herança, tornaram-se proprietários de terrenos que acabaram por vender às grandes empresas agrícolas. Esta “casta” de referência, que nalguns casos constituiu a primitiva fidalguia santomense, recusava, por considerar indigno, o trabalho nas roças empregando-se principalmente na Administração.

Com a libertação dos escravos em 1869, na sequência do decreto abolicionista de 1859 de D. Pedro V, os proprietários das roças assistiram à saída generalizada dos libertos. A estes e aos seus descendentes — forros — naturalmente repugnava o trabalho braçal e, em grande parte, passaram a viver livres beneficiando da prodigalidade da natureza. Note-se que em 1844⁴, para uma população total de 12753, os naturais eram 7054, os escravos 5154 e os brancos 185.

O recurso foi a contratação de indígenas, mormente de Angola e Moçambique. Os contratados, praticamente só homens, muitas vezes forçados pela necessidade de obterem dinheiro para pagamento do imposto indígena, beneficiavam, para além do salário, de alimentação, alojamento e assistência médica. Tudo isto regulamentado⁵ e funcionando de facto, como comprovam as ruínas dos hospitais das roças. Não só a mão-de-obra era valiosa como era necessário contrariar a campanha internacional contra o cacau de São Tomé (dito cacau-escravo), iniciada em 1907 pelos magnates ingleses do cacau e chocolate. Embora as condições oferecidas fossem superiores às que tinham nos territórios de origem, a quase totalidade dos contratados optava por ser repatriada no fim do período e da sua passagem só restavam os descendentes — os tongas. Na década de 50, o desenvolvimento de Angola e Moçambique e a oposição à emigração semiforçada pressionaram a diminuição desse fluxo, que passou a dirigir-se para os cidadãos cabo-verdianos, com subsistência difícil nas suas áridas ilhas.

Branços, angolares⁶, naturais, forros, tongas; uns escravos e depois indígenas, outros cidadãos; todos, finalmente, cidadãos, em duas pequenas ilhas. Esta estratificação social, rígida, complexa e conflituosa, inerente a uma estrutura latifundiária concentrada, só por sorte não resultou em algo mais dramático que a saída precipitada de brancos e cabo-verdianos. O descalabro

económico resultante só não redundou em fome e guerra pela riqueza natural em árvores de fruto e peixe e pela pronta ajuda internacional.

4. A economia santomense era, como vimos, uma economia de exportação de produtos de agricultura de rendimento, substancialmente assente em trabalhadores imigrados. Hoje, o depauperamento do sector produtivo é bem visível na queda do sector primário, reflexo da quebra de produção de cacau para 4.5 kton no ano de 1995 ($\frac{1}{3}$ do valor imediatamente antes da independência e menos de $\frac{1}{10}$ face a 1915), da copra (500 ton.), do café (28 ton.) e do óleo de palma (720 ton.). De facto, os únicos sectores produtivos que mostram vitalidade são a construção civil, alimentada pelos investimentos das organizações internacionais e dos emigrantes, e os "outros serviços", mormente financeiros.

Evolução económica (PIB)

Designação	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Sector Primário %	28.9	30.0	29.3	26.5	22.8	22.0	21.5
Sector Secundário %	10.7	10.0	11.1	12.2	11.2	23.0	21.7
Sector Terciário %	60.4	60.0	59.58	61.3	66.0	55.0	56.8
TOTAL PIB (milhão US\$)	46.0	50.6	53.7	45.5	48.4	53.2	39.8
Câmbio Dbs/US \$	124.7	153.0	201.3	320.4	429.8	732.6	1438.0

Fonte: Direcção de estatística da RSTP.

Dado o desequilíbrio e a rigidez da estrutura de exportação, praticamente limitada ao cacau, e da importação, onde sobressaem os equipamentos e viaturas, produtos alimentares e combustíveis, a balança comercial é largamente deficitária (-24 milhões US\$, 1995) tal como a balança de serviços e rendimentos (-23 milhões US\$, 1995).

Desde há muitos anos, o principal cliente é a Holanda (71%, 1995) e o principal fornecedor é Portugal (38%, 1995). Enquanto cliente, Portugal limitou-se, na última década, a uns modestos 2% das exportações da RSTP em 1995 (10%, 1980), adquirindo principalmente copra e pescado. O saldo comercial é, pois, largamente favorável a Portugal, cerca de 2 milhões de contos em 1994.

5. As finanças públicas apresentam uma situação grave, com défices crónicos muito elevados que alimentam uma administração pública despesista, ineficiente e desmotivada. Como é usual em África, a elite local acolhe-se no Estado e nas Instituições Internacionais (PNUD, FAO, etc.), dada a fragilidade da alternativa privada.

A estrutura da receita reflecte a sua dependência do exterior já que mais de metade provém de donativos e na receita corrente a principal rubrica respeita a receitas alfandegárias. Na despesa destaca-se o crescimento acelerado das despesas com pessoal. Em 1997 estima-se que o défice orçamental tenha atingido 60.5% do PIB.

O programa de investimentos públicos é, na sua quase totalidade, financiado por donativos ou empréstimos internacionais. Por exemplo, em 1992 a cobertura financeira do investimento total de 15,3 milhões US\$, concentrados, como é usual, na agricultura e nos transportes, com 42% cada, foi de: 27.4% por donativos; 63.4% por crédito externo; 0.66% pelo fundo de contrapartidas e só o restante 8.5 pelo Orçamento de Estado.

Pese embora os investimentos efectuados, a uma média de 20 milhões US\$/ano, não se verificaram melhorias significativas nas infra-estruturas do país, mantendo-se, pelo contrário, problemas graves de saúde pública, fontes falhas de energia e de água e a degradação acentuada dos meios de comunicação e dos serviços de saúde pública e do ensino.

As contas externas reflectem de forma notória e drástica os profundos desequilíbrios estruturais da economia santomense, com défices crónicos e avultados (em 1995 a BTC excluindo as transferências oficiais era negativa em 41,1 milhões US\$).

Tais défices têm sido financiados com recursos externos — donativos e novos empréstimos — e com a acumulação de atrasos do serviço da dívida. A dívida externa de São Tomé e Príncipe tem aumentado progressivamente, mesmo com os sucessivos perdões e reescalonamentos. Em 1996 a dívida total ascendia a 265.8 milhões US\$, o que corresponde a 2320% das exportações ou 550% do PIB; só o serviço de dívida representa 66.4% das exportações.

A RSTP entrou no ciclo infernal em que novos empréstimos se destinam tão-só a pagar juros dos anteriores e a importar bens de consumo essencial. É um "país de mão estendida", mas orgulhoso, onde uma população cada vez mais carenciada sofre duramente a inflação galopante que poderá ter atingido 81% em 1997. Só mesmo a prodigalidade da natureza impede a fome e subnutrição.

Resultaram goradas diversas tentativas para inverter esta situação, das quais a mais importante terá sido o Programa de Ajustamento Estrutural (PAE), adoptado em 1987 e financiado, entre outros, pelo BM, BAD, FMI e CEE. O PAE centrou-se na estabilização económica e na reforma institucional através de um ambicioso conjunto de medidas que integrava reformas bancárias, desvalorizações cambiais, liberalização dos preços, diminuição de funcionários, contratos de gestão privada das roças, reestruturação e privatização de empresas públicas, etc.

Foram reduzidos e de fraca solidez os resultados do PAE, muito aquém das expectativas. Entre 1987 e 1990, o PIB em vez de crescer os previstos 4%

reais, decresceu a uma taxa de 2% ao ano, o desemprego aumentou para 26% e baixou a taxa de escolaridade. Conseguiram-se, contudo, algumas melhorias na área cambial, uma maior disciplina e transparência no financiamento do Estado e das empresas públicas, e a reanimação de algumas roças.

6. A necessidade de reforçar o investimento estrangeiro esteve na base do código de investimento (Leis 13/92 e 14/92) que define os diversos sistemas de incentivos ao investimento e a garantia de um tratamento uniforme do capital investido, quer ele seja de origem nacional, quer estrangeiro e a possibilidade de acesso a linhas de crédito especial para o investimento.

Foram estabelecidos três regimes de incentivos tendo em conta o montante do capital a aplicar:

- Regime Simplificado, para projectos até 100 000 US\$, ou equivalente em dobras;
- Regime Geral, para projectos de 100 000 até 1 000 000 US\$, ou equivalente em dobras;
- Regime Contratual, para projectos superiores a 1 000 000 US\$ e único aplicável ao investimento estrangeiro ou misto.

Pese embora as condições favoráveis da legislação em vigor o investimento privado tem sido exíguo (1 milhão US\$ em 1997).

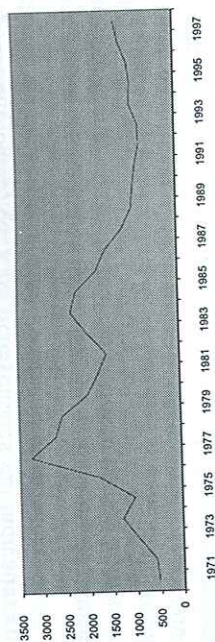
II. SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE NA ECONOMIA GLOBAL

Analisemos, agora, os sectores ditos de "aptidão natural" da RSTP e que poderiam suportar uma economia virada para o exterior — agricultura de rendimento, pesca, turismo e petróleo.

1. A agricultura de rendimento está hoje praticamente limitada ao cacau, embora haja potencialidades no café, copra, coconote, etc. Segundo o eng.º agrónomo Pacheco Marques, citado pelo Dr. Costa e Oliveira⁷, a cultura do cacau, com plantações à sombra, é a mais adequada à orografia do país e a mais "ecológica" porque defende os solos da erosão e não exige fertilização e rega intensas.

Tendo em conta a evolução esperada das cotações de cacau, a sua produção deve ser considerada prioritária. Após um período de quebra nas cotações entre 1985 e 1994 assiste-se a uma recuperação e expectativas de forte aumento nos próximos anos, por pressão da procura. Dando credibilidade a esta tendência foram recentemente divulgadas grandes compras de cacau por parte de empresas líderes da indústria de chocolate para a constituição de *stocks* defensivos.⁸

Evolução do índice do preço do cacau (SDR/ton)



O incremento da agricultura de rendimento exige a definição da estrutura fundiária politicamente aceitável, com as consequências económicas daí decorrentes. Nas condições naturais da RSTP e tendo em conta os preços internacionais e a competitividade exigida permanece válido, tal como no passado, que a viabilidade só é possível em regime de empresa técnica e economicamente organizada. As exigências associadas ao tipo de cultura e à geografia da região implicam recursos, equipamentos, organização e disciplina laboral só conseguidas em organizações de média ou grande dimensão⁹; segundo, por razões históricas, não há tradição e, portanto, saber difundido, de agricultura familiar empresarial o que reduz a produtividade em baixíssimos níveis de produtividade; terceiro, faltam estruturas de distribuição e de extensão agrícola.

Nas condições existentes, a redução da dimensão da exploração agrícola do cacau e café vai inevitavelmente reforçar o papel dos intermediários em detrimento do agricultor, redundando, numa 1.ª fase, na perda de valor retido pela RSTP porque diminui a sua força negocial no mercado internacional e desincentiva o investimento nas plantações e em unidades de transformação; numa 2.ª fase, a fraca retribuição, daí decorrente, conduzirá à retração da actividade e ao declínio das plantações e abate das sementeiras.

A política do Banco Mundial de incentivo à pequena propriedade privada de produção agrícola de subsistência, como forma de baixar a dependência externa dos produtos alimentares, exige cuidados especiais na distribuição e na localização dos terrenos, sendo de evitar, por razões óbvias, a vizinhança com as plantações.

2. No que respeita à pesca esta é do tipo artesanal e para subsistência ou venda directa, sendo desperdiçada a proximidade dos grandes cardumes de atum. A exemplo dos seus vizinhos, nomeadamente o Gana e a Costa do Marfim, a RSTP poderia criar instalações de suporte em terra, se possível indo até ao "transshipment", a uma flotilha de atuneiros. No entanto, sem uma melhoria das infra-estruturas locais, a exigência de auto-suficiência torna estes empreendimentos muito dispendiosos e arriscados.

3. O turismo tem sido frequentemente referido como a principal potencialidade da RSTP, dada a sua beleza natural ímpar e as condições para a "pesca grossa" (espada, tubarão, etc.). As Scheychelles são indicadas como modelo a seguir.

Sendo inegáveis as condições naturais para o "turismo de natureza", o seu desenvolvimento requer, antes do mais, a erradicação do paludismo e a baixa do preço das tarifas aéreas para os países emissores, designadamente a Europa, tarefa que se afigura difícil dada a fraca atratividade do mercado santomense. Mesmo assim continuaria a ser um destino caro pelos custos de transporte e de estada, enquanto se mantiver a necessidade dos empreendimentos serem auto-suficientes nas infra-estruturas básicas.

4. Em Novembro de 1997, a RSTP submeteu à aprovação das Nações Unidas e da Comissão do Golfo da Guiné, as fronteiras marítimas que confinam com o Gabão e a Guiné Equatorial, onde existem importantes reservas petrolíferas exploradas pela ELF. Actualmente existe um contrato de prospecção e exploração com uma pequena empresa americana, a ERHC¹⁰ (pequena, face às 7 irmãs, gigantes do sector).

A exploração do petróleo, cuja descoberta já foi anunciada, se se traduzir em receitas avultadas pode abrir um novo ciclo na economia da RSTP. De momento, para além de uma enorme expectativa, cuja frustração é potencialmente explosiva, verificam-se apenas alguns movimentos da classe dirigente, incluindo empresários privados, para se posicionarem como futuros fornecedores de serviços locais.

5. A situação da RSTP evidencia uma realidade pantanosa, segundo os cânones tradicionais, e que aponta para uma tese polémica que enfatiza os efeitos negativos da ajuda pública ao desenvolvimento (APD) nos termos em que usualmente se processa: "Parece que uma característica perversa da ajuda recebida é que tende a perpetuar-se: em lugar de preparar as condições para a sua própria extinção, pelo contrário, torna-se mais necessária à medida que é prestada."¹¹

Se a permanência da assistência social é vista como garantida, porque dirigida ao curto prazo e preocupada sobremaneira em apaziguar potenciais conflitos, criam-se as condições para o exercício impune de decisões que agravam a situação financeira e tornam imperiosas as medidas de saneamento que estrangulam a economia produtiva e que por sua vez exigem novas ajudas para contrabalançar os nefastos efeitos sociais. Fecha-se assim o ciclo e criam-se empregos em instituições que assim vêm justificada a sua existência.

Nestes termos, a RSTP constitui um exemplo de circularidade da "economia de transferência", conceito proposto por Freyss¹² e desenvolvido por Miras¹³. No caso da RSTP, a renda externa tem a sua génese em considerações humanitárias, já que o isolamento da ilha desvaloriza as preocupações políti-

cas, que são correntes no Continente Africano, de circunscrição de problemas sociais por forma a evitar a sua propagação hiperturbulenta (Baburoglu¹⁴). A anemia do sector produtivo é inerente a esta lógica de renda e sem que esta seja posta em causa não há condições para a afirmação da produção.

No contexto dos "Least Developed Countries", a RSTP beneficia do "small country effect" na captação da APD, segundo o qual existe uma relação inversa entre, por um lado, a ajuda *per capita* e os termos dessa ajuda e, por outro, a dimensão do país (Streeten¹⁵). Comprova-o o elevadíssimo nível da dívida *per capita* da RSTP.

Para atenuar a excessiva dependência da ajuda internacional, a RSTP dispõe, como potencial factor competitivo, da sua posição geoestratégica. A visão das ilhas como um porta-aviões ancorado no Golfo da Guiné sustenta a ideia de uma plataforma de serviços de retaguarda e salvaguarda de actividades nos países continentais vizinhos.

O país está próximo da Nigéria, Camarões, Gabão, Congo, RDC (ex-Zaire), Angola, entre outros, que constituem mercados atractivos pela densidade populacional e ricos em recursos naturais. Em contrapartida, são regiões politicamente conturbadas, atravessadas por conflitos étnicos, que contrastam com a paz decorrente da insularidade. São estas características de proximidade geográfica e distanciamento político que a RSTP pode explorar a seu favor e que, aliás, parecem ter presidido à recente instalação da Voz da América, antenas sediadas na Libéria. Para tanto, é importante o reforço das ligações económicas (mas não militares!!) bilaterais e multilaterais, estas no quadro das Comunidades Económicas dos Países da África Ocidental, Central e do Sul.

Existem, contudo, importantes constrangimentos associados à saúde pública, às insuficientes e degradadas infra-estruturas de abastecimento, comunicação e formação profissional que se reflectem num baixíssimo nível de competitividade estrutural. A sua melhoria generalizada é de todo impossível dada a inexistência de recursos. Uma alternativa consiste na criação de áreas francas ou concessionadas que atraiam os investidores, tendo eles o ónus de criar as infra-estruturas, como, aliás, já hoje acontece nos poucos empreendimentos turísticos. Conseguir-se-ia assim zonas delimitadas com condições suficientes para suportar a competitividade específica das empresas transnacionais.

No entanto, qualquer alternativa, para vingar, terá de ter, por um lado, o aval das instituições credoras e doadoras dada a necessidade de garantir a continuidade das ajudas e a sua aplicação em investimentos públicos complementares dos investimentos privados, e, por outro, o apoio empenhado e consensual dos dirigentes políticos santomenses.

NOTAS:

- (1) Estatísticas da CPLP, INE, 1998.
- (2) MARTINS, O., "História de Portugal" (4. ed.), Guimarães & C.^a.
- (3) No início da colonização, aos europeus foi dado "a cada *huu huua escrava para a ter & se de ella servir avendo o principal respeito a se a dita ilha povoar*", cf. MARTINS, O., "O Brasil e as colónias portuguesas" (7. ed.), Guimarães & C.^a.
- (4) Cf. LOPES DE LIMA, citado por OLIVEIRA, J. "A Economia de São Tomé e Príncipe", ICE & IICT, 1993.
- (5) Portarias provinciais n.^{os} 1895/53 de 18/4 (sobre o salário); 2575/58 de 28/5 e 1403/50 de 19/5 (sobre alimentação); 1578/51 de 26/6 (sobre assistência médica), entre outras.
- (6) Os angolares são os escravos angolanos e seus descendentes sobreviventes do naufrágio do barco negroiro em que seguiam para o Brasil. O reino dos Angolares instalou-se no sul da ilha, junto a Angra de S. João e por diversas vezes atacou os povoados no norte da ilha, incluindo a cidade de São Tomé que chegou a tomar em 1593. Derrotados definitivamente em 1693, aceitaram a subordinação e foram fixados na aldeia de Santa Cruz dos Angolares, com direito a propor o capitão negro da comunidade.
- (7) OLIVEIRA, J. "A Economia de São Tomé e Príncipe", ICE & IICT, 1993.
- (8) ICCO, Review of Developments in the World Cocoa Situation, Wednesday, 29 July 1998.
- (9) Le Cacao, O.E.C.E, 1956. Aliás, já OLIVEIRA MARTINS in "O Brasil e as Colónias Portuguesas" referia que "...nas fazendas, o regime é o da grande, não o da pequena cultura: e o colono, ao estabelecer-se, necessita achar-se munido de capital..." e alertava que "Gastar pouco é nesses casos perder tudo".
- (10) EIU Country Report, 1st quarter, 1998.
- (11) MURTEIRA, M. "Empresariado nacional e transição para a economia de mercado na África lusófona" in *Economia Global & Gestão*, 1996 (I).
- (12) Citado por LIMA, O., "O Desafio da Transição Económica em Cabo Verde", Tese de Mestrado, ISEG, 1998.
- (13) MIRAS, C., Le Développement des Petites Economies Insulaires Relève-t-il Encore de L'Économie de Marché?, Revue Tiers-Monde, xxxviii, n.º 14, Janviers-Mars 1997.
- (14) BABUROGLU, O., "The vortical environment: the fifth in the Emery — Trist levels of organizational environments" in *Human Relations*, 1988, vº41 (3).
- (15) STREETEN, P., "The Special Problems of Small Countries" in *World Development*, 1993 (Feb).

Miguel Pina e Cunha
Pedro Moreira

Gerindo num Contexto Global: Impactes Ambientais Relativos, Segundo Uma Amostra de Gestores Portugueses

1. INTRODUÇÃO

Os impactes organizacionais e societais da globalização têm sido o alvo de análise de uma quantidade crescente de investigações (e.g., Grupo de Lisboa, 1994). A tendência no sentido da abertura de um mercado global de mais de 5.5 biliões de consumidores, tem motivado os investigadores a analisar os impactes desta transição sobre as práticas de gestão, no pressuposto de que gerir local, global ou glocalmente (Gustavsson, Melin & Macdonald, 1994; Kanter, 1995), requer não apenas diferentes quadros mentais, como também práticas de gestão consistentes com a mudança do foco de acção organizacional. Os contornos e consequências do processo de globalização não podem ainda ser traçados de forma totalmente explícita, continuando aceso, por exemplo, o debate sobre o chamado efeito societal. Trata-se, no fundo, de saber em que medida as forças de globalização deixam intactos os contrastes entre países, tradicionalmente aceites em termos de práticas de organização e gestão (e.g., Clegg, 1990). Autores como Mueller (1994) defendem o progressivo desvanecimento do dito efeito, a favor daqueles que apelida de efeitos organizacional e de globalização.

Os efeitos da globalização ao nível das práticas de gestão organizacional são manifestos a vários níveis, incluindo a estratégia, as formas de organização e operação. Em termos estratégicos, adquirem relevo temas como a definição de estratégias internacionais e a distinção entre estratégias multidomésticas, globais e transnacionais (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1995) No que se refere à organização, adquirem progressiva relevância as estruturas dispersas tornadas possíveis pelos desenvolvimentos na área das tecnologias da informação (Gomes, 1996), como as redes (e.g., Nohria & Ghoshal, 1997) ou a forma esférica (Miles & Snow, 1994), ou as novas formas cooperativas, como as alianças interorganizacionais (Ebers, 1997), que podem ser tidas como exemplos da necessidade de desenvolver formatos organizacionais adaptados às necessidades emergentes. No que respeita aos processos, a aten-