

# Os Serviços à Indústria em Portugal: Oportunidades e Reposicionamento Estratégico

Fernando Ribeiro Mendes<sup>(1)</sup>

**A**s empresas prestadoras de serviços enfrentam hoje, em Portugal, desafios estratégicos cuja análise têm o maior interesse quer teórico, quer prático, para todos os que se ocupam dos fenómenos da gestão.

Certo número de interrogações a este respeito estão ligadas ao problema da “externalização”<sup>(2)</sup> de actividades ou segmentos de actividade da empresas da indústria. Em particular, a opção de internalizar ou externalizar serviços de forte incidência na cadeia de valor dos negócios condiciona fortemente as perspectivas de crescimento das empresas de serviços e estão, conseqüentemente, no cerne de algumas tomadas de decisão estratégicas destas.

Neste artigo, faz-se uma breve digressão pelo tema da externalização para, de seguida, se discutir no plano estratégico o posicionamento empresarial em determinados sectores de serviços, com base em resultados empíricos recentes.

## Novos contornos do fenómeno empresarial

Existe uma abundante literatura que descreve e analisa as grandes transformações estruturais da empresa moderna. Entre os autores que conceptualizam estas transformações, Robert Reich apresenta uma caracterização particular-

mente sugestiva dos dois processos centrais do fenómeno<sup>(3)</sup>, a saber:

(i) A passagem da produção de massa à produção “personalizada”

A grande empresa da nossa época está a tornar-se cada vez mais numa “fachada, atrás da qual fervilha uma multidão de grupos e subgrupos descentralizados, que fazem incessantemente acordos com unidades de produção igualmente difusas (*id. ibid.*: 71).”

Viram-se assim para a satisfação de necessidades exclusivas de clientes particulares. Os exemplos abundam: as siderurgias que fabricam aços para utilizações especiais (electro galvanizações, ligas com silicone, níquel ou cobalto para turbinas, mini-altos fornos); os plásticos dos polímeros especiais; as têxteis dos tecidos especiais para viaturas e outras utilizações; os *softwares* adaptados a necessidades específicas de clientes, etc.

Nesta passagem à produção “personalizada”, há duas ideias a reter, de grande importância para o problema da dimensão da empresa. A primeira é que os lucros não derivam já “das economias de escala, mas da descoberta de novas articulações entre soluções e necessidades (*id. ibid.*: 75).” A segunda ideia a reter é o esbatimento da fronteira tradicional entre “bens” e “serviços”, visto que uma parte crescente do valor criado pela empresa

<sup>(1)</sup> Instituto Superior de Economia e Gestão.

Este artigo retoma os principais empíricos de um trabalho realizado com os colegas José Monteiro Barata e Joaquim Pina Moura para a FUNDETEC (no âmbito do PEDIP-5) e que está editado com o título **A Oferta de Serviços à Indústria. Uma análise estratégica**, FUNDETEC, 1993. Agradeço a leitura atenta e as numerosas sugestões feitas pelo Prof. Doutor Rogério F. Ferreira à primeira versão do texto.

<sup>(2)</sup> Recorremos aqui ao óbvio anglicismo, por não se dispor de tradução consagrada do termo «externalisation» na literatura especializada.

<sup>(3)</sup> Na obra **The Work of Nations**, 1991, do que se usa tradução francesa, **L'économic mondialisée**, Dunod, Paris, 1993.

próspera provém de serviços, designadamente, o marketing, a investigação e desenvolvimento, o conselho estratégico ou o financiamento.

(ii) A emergência da “empresa-rede”

A empresa de produção personalizada funciona mais como uma rede de competências diferenciadas e menos como uma grande concentração de meios e recursos económicos sob uma autoridade unificada. Há três grupos de competências nesta rede que criam grande parte do valor acrescentado, na empresa. Por um lado, há os grupos de “identificação de problemas” que detectam as novas necessidades dos clientes. Por outro lado, os grupos que se especializam no conhecimento de novas tecnologias, de “resolução de problemas”. Finalmente, aqueles que operam o vai-vém entre uns e outros, os grupos de “intermediação estratégica”.

O *lay-out* industrial evoluiu, em muitos casos, para uma estrutura difusa de “ilhas” introvertidas, de onde está ausente a supervisão permanente e o controlo de qualidade externo, e que funcionam segundo regras contratuais, como se de empresas distintas se tratasse. A coordenação é, no essencial, horizontal.

As interações informais frequentes são decisivas, pelo que a aprendizagem a praticar pelos grupos não é viável a partir de certa dimensão física destes. Tão-pouco pode ser standardizada em procedimentos operacionais visto que “cada nó da empresa-rede representa uma combinação única de competências (*id. ibid.*: 80).”

Estes dois processos de transformação estrutural têm uma consequência muito importante em termos de economia da empresa. Eles invertem a atractividade de cada uma das soluções teóricas de coordenação das actividades económicas, isto é, os mercados e as hierarquias de autoridade. A razão de fundo de tal inversão é a alteração da importância relativa dos

diversos tipos de activos da empresa: capital e trabalho cedem o passo ao saber, pelo que os activos fundamentais se desmaterializam crescentemente.

Quais são as vantagens económicas das formas de organização hierarquizada que explicam, classicamente, a sua emergência em lugar de mercados competitivos?

Uma das explicações mais consistentes da empresa funda-se na chamada economia das “transacções”. A ideia de partida (sugerida por Coase em 1937) é a seguinte: as empresas existem sempre que os seus custos de organização de transacções sejam inferiores aos do mercado.

Importa então identificar as transacções que podem ser organizadas mais eficientemente por uma hierarquia de autoridade (empresa) do que por um mercado.

Um tipo de transacção que o mercado dificilmente organiza está associado ao trabalho de equipa. Este existe quando não é possível determinar as produtividades individuais dos elementos combinados no processo produtivo pela simples observação do resultado final. Em tais circunstâncias, o mercado não pode prover os incentivos adequados aos membros individuais de cada equipa. Alternativamente, pode observar-se o comportamento dos indivíduos, desde que exista alguém a quem esse papel de supervisão seja atribuído e a quem seja conferida a autoridade de fixar as remunerações de cada um, em função do desempenho individual, não custando admitir a superior eficiência desta forma hierárquia de organização da transacção implicada no processo.

Obviamente, o raciocínio tem uma aplicação restrita, visto que muitas das transacções organizadas na empresa não têm a natureza de trabalho de equipa.

Mais satisfatória parece ser a linha de explicação proposta por O. Williamson<sup>(4)</sup>, que releva a especificidade dos activos usados na produção,

(4) Veja-se por exemplo, o conjunto de ensaios reunidos em **Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control**, Wheatsheaf Books, Brighton, 1986.

originada pelo facto do seu valor em usos alternativos ser muito mais baixo do que nessa utilização, encontrando-se aí a razão da superioridade económica da hierarquia de autoridade em significativo número da transacções.

Os detentores destes activos têm todo o interesse na continuação da transacção em virtude das quase-rendas que realizam. Se se levar em conta que é um reduzido número de agentes que está envolvido na negociação sobre tais activos, que há incerteza no seu universo decisional e que as transacções são frequentes, podem encontrar-se razões de eficiência para compreender a afirmação da hierarquia empresarial.

Williamson exprime estas razões como princípios (*id. ibid.:* 143-5):

1. O pressuposto normal de que as transacções recorrentes de bens e serviços tecnologicamente separáveis são eficientemente mediadas pela contratação autónoma de mercado é progressivamente enfraquecido à medida que a especificidade dos activos aumenta.
2. O pressuposto normal de que as trocas entre os produtores de bens diferenciados e os distribuidores são eficientemente mediados pela contratação autónoma de mercado é progressivamente enfraquecido à medida que as externalidades da procura aumentam (no limite, justifica-se a integração a juzante).

O mesmo raciocínio permite compreender a evolução das estruturas funcionais para as estruturas multidivisionais das empresas. Estas, defende Williamson, "representam uma decomposição mais racional dos negócios da empresa e consequentemente servam para economizar em termos de racionalidade limitada [em condições de incerteza] (*id. ibid.:* 164).

Prosseguindo esta linha de raciocínio, e levando em conta as transformações dos processos empresariais antes descritas, podemos interpretar a evolução no sentido da empresa-rede (e as for-

mas contratuais intermédias que lhe estão associadas) como o resultado, quer do enfraquecimento da especificidade de certos activos das empresas, quer da inovação contratual para contrabalançar o princípio da externalidade.

O primeiro daqueles factores está bem presente no aparecimento de formas intermédias de contrato, entre a contratação autónoma dos mercados competitivos e a hierarquia da autoridade, quando se dá uma acentuada banalização de parte dos activos envolvidos nos processos produtivos. Assiste-se então a externalizações: por subcontratação de segmentos tecnologicamente separáveis de fabrico, ou por contratos de *out-sourcing*.

O segundo factor referido diz respeito às eventuais perdas de qualidade do produto na distribuição, onde o controlo da qualidade é muito mais difícil e custoso (as externalidades da procura). A solução de internalização por integração a juzante confronta-se, em perda histórica, com outras formas contratuais intermédias que se desenvolveram para suportar políticas de marca (por exemplo, as representações ou o franchising).

Podemos, assim, interpretar como factor revelante de externalização de actividades, nomeadamente de serviços de forte incidência na cadeia de valor, na indústria, a banalização dos activos físicos dos processos de fabrico e da mão-de-obra não qualificada em segmentos da actividade produtiva e de serviços associados, que perdem especificidade e, nessa medida, podem ser mais eficientemente geridos fora do quadro da hierarquia de autoridade.

No entanto, há outros activos, como sejam as competências e os recursos humanos altamente qualificados, que ganharam, entretanto, especificidade. Será que nestes casos se observa necessariamente a internalização *tout court*, por razões de eficiência?

A resposta é negativa por um conjunto de razões teóricas importantes<sup>(5)</sup>. Repare-se que a hierarquia da empresa é criada através de um contrato

(5) Cf. E. Brousseau «Les théories des contrats: une revue», *Revue d'économie politique*, n.º 1, 1993.

mais ou menos explícito de delegação de poderes. Os accionistas da empresa realizam um contrato de gestão com a administração de topo e esta por sua vez fá-lo em relação aos degraus subsequentes da pirâmide hierárquia. Pode suceder que as actuações dos gestores sejam dificilmente observáveis e controláveis por aqueles que delegam os poderes, a qualquer nível da gestão. Admitindo que os gestores se movem também por interesses próprios, é concebível que as suas actuações possam resultar eventualmente em prejuízo dos mandantes.

Este problema é estudado pela teoria económica em termos de relações contratuais bilaterais, entre principal (mandante) e agente (mandatário). Podem aí emergir situações de risco moral (*moral hazard*) devido à assimetria informacional entre principal e agente, a respeito das actuações deste último. Para contrariar o risco moral, o principal deve instituir contratualmente um sistema de informação e controlo sobre as acções do agente. Daí as práticas de auditoria independente às administrações, ou o reforço dos processos de controlo de desempenho. Ao mesmo tempo, instituem-se sistemas de incentivos que estimulam a identificação dos gestores com os objectivos do principal - remunerações variáveis, segundo certos indicadores de gestão, participação nos lucros, etc.

As virtudes clássicas das hierarquias de autoridade, como solução eficiente de coordenação de actividades, surgem assim cada vez mais mitigadas pelo recurso a formas de contratação intramuros; tal processo tem uma vertente de racionalidade económica que não deve ser obscurecida pela mera análise das dinâmicas sociopsicológicas dos grupos e das organizações. O caminho está assim aberto à externalização das próprias competências fundamentais nos pro-

cessos industriais, sempre que o risco moral seja demasiado extenso e/ou custoso para ser contido pelas formas disponíveis de controlo e de incentivo (como é observável, em certos casos, no serviço decisivo para a indústria moderna que é a investigação e o desenvolvimento).

### Externalização de serviços à Indústria

A externalização de segmentos de actividade industrial pode constituir um factor muito poderoso de crescimento empresarial do sector dos serviços: existem estudos internacionais que procuraram avaliar a sua extensão e, por exemplo, na Inglaterra, o fenómeno tem sido referido como responsável por cerca de 43% do crescimento do emprego no sector, durante a década de 1980<sup>(6)</sup>.

A noção de «serviços» abrange uma gama variada de actividades cuja função só marginalmente envolve a venda de um produto tangível. Ora, a montante e a juzante do processo de fabrico industrial há uma impregnação profunda de todos elos da «cadeia de valor» dos negócios das empresas da indústria<sup>(7)</sup> por actividades de serviços, de que são exemplos:

- os serviços de manutenção de equipamentos e de instalações, ao nível operacional;
- os serviços de trabalho temporário e de formação, no plano da gestão dos recursos humanos;
- os serviços (infraestruturais) financeiros, contabilísticos, de consultoria de gestão, jurídicos, etc.;
- os serviços de investigação e desenvolvimento tecnológico;
- os serviços de aprovisionamento, transporte e armazenagem;
- os serviços de publicidade e de marketing.

(6) Veja-se, por exemplo, M. Perry — «Flexible Production, Externalisation and the Interpretation of Business Service Growth», *The Services Industries Journal*, 12-1, jan. 1992.

(7) O conceito de «cadeia de valor» é proposto por Michael Porter (ver *Competitive Advantage*, 1985, p.p. 33 e seg.) para discriminar as actividades estrategicamente relevantes de uma empresa, numa dada área de negócios.

As actividades de criação de valor empregam vários recursos segundo uma determinada tecnologia e podem ser primárias (relativas à criação física do produto) ou de suporte; tanto nas actividades primárias como nas de suporte há serviços claramente identificáveis, os quais podem ser quer realizados intramuros, quer externalizados, isto é, adquiridos a terceiros, conforme a vantagem competitiva obtida em termos de margem global da empresa.

É a estes serviços que atribuímos a designação, neste artigo, de "serviços à indústria". A passagem de uma parte crescente da produção de tais serviços para o exterior da empresa industrial pode ser induzida por motivações e mecanismos empresariais diversos. Por um lado, a externalização pode ser o resultado de descentralização das actividades para subsidiárias e outras companhias associadas, o que deriva de particulares estratégias empresariais de crescimento. Por outro lado, ocorre com frequência o fenómeno da decomposição de serviços em actividades tecnologicamente separáveis, em consequência da especialização e da maior sofisticação tecnológica, que podem tornar vantajosa em termos competitivos a oferta de empresas de serviços especializados, relativamente à sua provisão intramuros.

As possibilidades rasgadas pela revolução tecnológica contemporânea, designadamente através da disponibilização extensiva das novas tecnologias de informação, criaram, entretanto, uma dinâmica independente de oferta de novos serviços, tipicamente com elevado valor acrescentado.

Merecem destaque, neste particular, os novos serviços telemáticos. Trata-se dos serviços de rede ou de transmissão de dados com valor acrescentado, que incluem nomeadamente:

- serviços de informação — acesso a bases de dados em linha;
- serviços de comunicação — correio electrónico, mensagens electrónicas, conferências assistidas por computador;
- serviços de transacção - tele-encomenda, operações bancárias à distância, troca de dados informatizados (EDI).

Tanto nestes serviços emergentes, como naqueles em que a intensidade capitalística é crescente e há ganhos de produtividade conseguidos pela automação de sistemas de trabalho e pela standardização de procedimentos, verificam-se importantes economias de escala. Em consequência, a paisagem tradicional da produção de serviços, com elevada fragmentação, tem-se transformado.

Grandes empresas de serviços, com várias unidades orientadas para diferentes mercados, emergiram em actividades tão contrastantes como são os serviços de limpeza ou a consultoria de gestão. Em geral, observa-se uma especialização avançada ao nível dos estabelecimentos fornecedores de serviços. Tal especialização favorece a sistematização, a standardização e a automação das actividades, o que delimita com pormenor crescente as funções dos serviços oferecidos por cada estabelecimento e diversifica a oferta de novos serviços.

Constata-se que nos domínios em que as barreiras à entrada de novos produtores de serviços são fracas — é o caso, por exemplo, dos serviços de limpeza — a forte concorrência implica baixas margens para os operadores, o que cria um incentivo forte à externalização.

Parece claro que reside na perda de especificidade dos activos, com a consequente perda de eficiência transaccional das hierarquias empresariais, o factor principal de externalização nestas situações.

Outra situação comum em que ocorre externalização é a dos departamentos informáticos intramuros, que são frequentemente descentralizados para subsidiárias. Neste caso, parece haver sobretudo a intenção de participar num sector com forte dinâmica de crescimento, mais do que beneficiar das vantagens intrínsecas da externalização. Ao mesmo tempo, pode colocar-se a hipótese de que a externalização se justifica na medida em que economiza incentivos adicionais para a conservação de competências residentes na empresa em consonância com os objectivos desta, contendo a eventualidade do risco moral suscitado pela acção "oculta" dos detentores dos saberes decisivos neste domínio.

## Os Serviços à Indústria em Portugal

Com base em estudos recentes é possível caracterizar globalmente as principais tendências do desenvolvimento da oferta de serviços à indústria portuguesa, que reflectem quer a dinâmica de externalização, quer a disponibilização de novos

serviços especializados orientados para o mercado das empresas, designadamente as industriais.

M. Bairrada analisou a informação disponível <sup>(8)</sup> relativa às empresas incluídas no sector 832 da Classificação das Actividades Económicas (de prestação de serviços às empresas, com excepção do aluguer de máquinas e equipamento) e sustenta que, apesar da dinamização do sector no final dos anos 80, o fenómeno de externalização tem uma expressão relativamente débil entre nós, até ao final da década.

O peso daquele segmento de empresas no Produto Interno Bruto cresceu de 3 para 4% entre 1977 e 1986; a parte dos serviços prestados às empresas industriais nos consumos intermédios destas regista um pequeno progresso, passando de 2,4 para 3,2%, naqueles anos (*id. ibid.*: 416 e seg.).

É interessante constatar que este sector denota, no entanto, um evidente dinamismo nos anos mais recentes. O número de empresas cresceu 48% de 1982 até 1987 e são as áreas de contabilidade e de processamento de dados as que registam o maior acréscimo (*id. ibid.*: 420). Ao mesmo tempo, a dimensão média dos estabelecimentos, relativamente ao pessoal ao serviço, regride ligeiramente no mesmo período, passando de 11,2 para 10,6 trabalhadores por estabelecimento. Tal sugere uma reorganização no sentido da especialização e da proximidade ao cliente.

Outro estudo recente proporciona uma aproximação indirecta às transformações nas actividades de serviços às empresas, através da análise das respostas de responsáveis de uma amostra diversificada de estabelecimentos industriais.<sup>(9)</sup>

Os inquiridos declararam os montantes dispendidos em 1989 na aquisição de serviços de «consultoria tecnológica» (compra de tecnologia, de *know-how* e de *software* industrial), consultoria de gestão,

marketing e publicidade e formação profissional. Exceptuando o caso da «consultoria tecnológica», para todos os outros tipos de serviços considerados as respostas conferem maior peso ao escalão de despesa mais reduzido (menos de mil contos) — escalão este por si manifestamente baixo. No entanto, o mesmo inquérito detectou que a maior apetência das indústrias se dirigia para os «estudos de mercado», ainda que os gastos neste domínio sejam muito reduzidos.

Em geral, os estudos indiciam que:

(i) As dinâmicas de externalização e de diversificação da oferta de serviços à indústria são ainda incipientes em Portugal.

(ii) São as ofertas directa e indirectamente afectadas pelas novas TI's aquelas que maior crescimento apresentam — processamento de dados, consultoria tecnológica e contabilidades.

(iii) A apetência da procura, por parte da indústria, orienta-se, no entanto, mais pronunciadamente para os serviços de marketing (estudos de mercado).

(iv) São as grandes empresas quem mais aparenta tendência para a externalização.

(v) Os apoios públicos comunitários estão a fomentar significativamente o desenvolvimento da procura industrial de certos serviços específicos (formação e consultoria tecnológica).

## Tendências mais recentes

No estudo em que participamos, tivemos a oportunidade de aprofundar as anteriores indicações através de um inquérito dirigido em princípios de 1993 a uma amostra de empresas produtoras de um conjunto de serviços com forte ligação à cadeia de valor das empresas industriais<sup>(10)</sup>.

O inquérito contemplou os serviços à indústria<sup>(11)</sup> nos domínios seguintes:

<sup>(8)</sup> Mário BAI RRADA — **Crescimento dos Serviços e Mutação dos Sistemas Económicos**: a Terciarização, Lisboa, 1989.

A informação utilizada pelo autor é a que consta dos Quadros de Pessoal do Min. do Emprego e Seg. Social.

<sup>(9)</sup> Ver CISEP / GEPIE - **Inovação na Indústria Portuguesa. O Observatório MIE**, Relatório Técnico, Lisboa 1992. A dimensão da amostra é de 1026 estabelecimentos representativos dos diversos estratos (por dimensão, região e ramo) das indústrias extractiva e transformadora, construída a partir dos Quadros de Pessoal do MESS.

<sup>(10)</sup> Ver **A Oferta de Serviços à Indústria. Uma Análise estratégica**, FUNDETEC, 1993.

Responderam ao inquérito (postal) 106 empresas com distribuição sectorial representativa do universo considerado: a base de dados REGISTRADE dos serviços classificados que melhor correspondem à tipificação discriminada no parágrafo seguinte do texto.

<sup>(11)</sup> A designação dos serviços que se agregam neste ramos de actividade segue a tipificação de M. Porter em **Competitive Advantage**, 1985.

## (i) Infraestruturais

Incluem-se os serviços jurídicos, de contabilidade e de consultoria de gestão e de auditoria. Trata-se de actividades de apoio à actividade principal das empresas, que merecem, no entanto, destaque pela sua forte incidência no conjunto da cadeia de valor da indústria.

## (ii) Gestão de Recursos Humanos

Inclui o recrutamento e a selecção de pessoal (bem como a colocação e a prestação de pessoal temporário), que apoiam actividades primárias ou de suporte e incidem na cadeia de valor no plano das aptidões e da motivação do pessoal.

## (iii) Assistência técnica e tecnológica.

Os serviços de *software*, de processamento de dados, de engenharia e arquitectura e de projectos industriais, que incorporam actividades de desenvolvimento tecnológico.

## (iv) Publicidade e Marketing.

Inclui serviços de publicidade que constituem actividades primárias na criação de valor.

As empresas que operam em qualquer destes ramos de actividade intervêm em diversos mercados e têm clientes não industriais, com maior ou menor importância. Mas, os serviços prestados são aqueles que, pela sua natureza, melhor se adequam à dinâmica de externalização de serviços à indústria. Neste sentido, tais empresas constituem o potencial de oferta de serviços ligados à indústria e a importância relativa das empresas industriais nos seus clientes dá uma medida aproximada de desenvolvimento da dinâmica de externalização de tais serviços.

As empresas inquiridas estão concentradas maioritariamente nas regiões de Lisboa / Setúbal e de Porto / Braga (76% da amostra) — quadro nº 1. A atractividade da primeira daquelas regiões é impressionante e confirma o que João Ferrão detectou na região norte — as indústrias tradicionais recorrem reduzidamente à externalização, fora dos serviços infra-estruturais "clássicos", da reparação de equipamentos, da comercialização e dos transportes (veja-se o seu livro **Serviços e Inovação**, D. Quixote, 1992:65).

Quadro nº 1 - Distribuição geográfica dos Serviços à indústria

Distritos	Empresas (%)
Porto/Braga	23,6
Lisboa/Setúbal	52,8
Outros	23,6
Total	100,0

Cerca de metade das empresas foi constituída depois de 1986, o que é coerente com as análises anteriormente referidas, sobre a incipiência da dinâmica da externalização e o impacte dos programas apoiados pelos fundos comunitário - quadro nº 2.

Quadro nº 2 - Data de constituição das empresas

Constituição	(%)
anterior a 1981	30,7
1981 - 1985	18,8
1986 - 1990	45,5
a partir de 1990	4,9

Em geral, são empresas de dimensão modesta, quer no que diz respeito ao capital social (50% têm menos de 5 000 contos de capital social), quer relativamente ao volume de vendas (quadro nº 3). A estrutura empresarial do sector apresenta uma importante diferenciação: 12% das empresas pertence a um grupo económico, nelas se incluindo as de capital estrangeiro (maioritariamente oriundo de fora da Comunidade Europeia). Prevalece, no entanto, a paisagem fragmentada típica da actividade tradicional de serviços e 63% dos casos declararam facturações inferiores a 100 mil contos.

Quadro nº 3 - Dimensão das empresas segundo os escalões de volume de vendas

Volume de negócios (contos)	(%)
< 50 000	47,9
50 000 - 100 000	16,7
100 000 - 200 000	10,4
≥ 200 000	25,0

A dimensão média, em termos de empregados ao serviço, é de 13,5 trabalhadores; 74% das empresas têm menos de 20 trabalhadores ao serviço.

Quadro n.º 4 - Dimensão segundo o pessoal ao serviço

Empregados ao serviço	(%)
< 10	56,6
10 - 14	6,6
15 - 19	6,6
≥ 20	21,7

Esta percepção deve, no entanto, ser relativizada pelo peso dos sócios e proprietários que, frequentemente, desempenham papel de relevo nas actividades das empresas. A percentagem de empresas com menos de 20 pessoas ao serviço (empregados e proprietários / sócios) desce, então, para 70%.

A caracterização dos recursos humanos do sector é fundamental para identificar factores críticos do sucesso estratégico das empresas de serviços. Há que ter presente, com efeito, que estamos a analisar uma realidade em que o capital "humano" e os investimentos imateriais são essenciais para a dinâmica de crescimento das empresas e entre tais investimentos predominam os que, directa ou indirectamente, se relacionam com a fixação de "know-how" através dos quadros empresariais.

No conjunto, 47% dos recursos humanos têm nível de instrução formal universitário. Esta taxa não tem paralelo em qualquer outro sector de actividade económica e, ao mesmo tempo, ajuda-nos a compreender melhor a amostra das empresas respondentes.

Sem dúvida que há enviezamento da amostra resultante, provavelmente, da superior propensão à resposta por parte dos responsáveis de empresas com nível médio de instrução dos seus recursos humanos mais elevado. Por essa mesma razão pode qualificar-se a amostra como representativa do segmento empresarial "líder" da actividade dos sectores representados, dada a importância estratégica dos níveis de qualificação e de instrução dos recursos humanos nas actividades em análise. Nesta perspectiva, o enviezamento da amostra não

é perturbador da análise estratégica, antes encerra virtualidades analíticas do maior interesse.

Os dados do quadro n.º 5 permitem uma visão da gama de serviços prestados por estas empresas aos seus clientes.

Constatamos que predominam as actividades infraestruturais "clássicas": a contabilidade e a consultoria fiscal (40% dos casos); a consultoria de gestão (31% de casos). Nesta última são os serviços menos especializados — os "estudos económicos" (67%) e o conselho de "gestão geral" (55%), que as empresas mencionam com maior frequência.

Os serviços especializados de assistência técnica e tecnológica surgem com menor importância relativa: "engenharia" (29%), "informática" (17%), "arquitectura" (16%) e "outros serviços técnicos" (15%). Mas, sublinhe-se, ainda aqui são bem menos relevantes os serviços especializados que melhor traduzem as dinâmicas de externalização e de especialização avançada dos serviços à indústria: os processos fabris no conjunto dos serviços de engenharia (8% do total de casos), o design (5% do total) ou a manutenção industrial (2% do total). Refira-se que a formação não surgiu autonomizada como serviço, antes se englobando noutros serviços prestados.

O peso dos clientes industriais na actividade destas empresas é um indicador, ainda que grosseiro, do fenómeno da externalização dos serviços à indústria. Há um número importante (43%) de empresas que declaram ter na indústria transformadora (no conjunto dos seus ramos) mais de metade do seu volume de negócios; ao mesmo tempo, há 28% dos casos para os quais são outras empresas de serviços que asseguram mais 50% desse volume.

Pode, assim, afirmar-se que para a grande maioria destas empresas a incipiente dinâmica de externalização produziu já efeitos significativos na configuração da carteira de clientes. A confirmar-se no futuro, a dinâmica de externalização constituirá o vector mais destacado do crescimento da oferta global de serviços, como noutras economias tem sucedido.

Quadro n.º 5 - Principais serviços prestados à indústria

Serviços prestados	(%)
Engenharia, sendo:	29,3
Construção	35,5
Infraestruturas	41,9
Processos fabris	29,0
Serviços especializados	45,2
Outros	61,3
Arquitectura	16,0
Outros serviços técnicos	15,1
Design	4,7
Manutenção industrial	1,9
Auditoria	8,5
Serviços jurídicos	1,9
Contabilidade e serviços fiscais	39,6
Consultoria de gestão, sendo:	31,1
Consultoria estratégica	27,3
Gestão geral	54,5
Estudos de mercado	36,4
Estudo económicos	66,7
Informática	16,9
Recursos Humanos	15,1

É interessante assinalar ainda que as clientelas destas empresas têm uma composição tal que os três principais clientes garantem uma grande parte do volume de negócios em número significativo de casos (33% declara que tal sucede em 50% ou mais do seu volume de negócios).

## (Re)posicionamentos estratégicos: algumas conclusões possíveis

Parte importante do estudo em apreço foi consagrada às questões estratégicas da inovação e da competitividade.

Verifica-se que 84% das empresas declaram ter introduzido pelo menos uma inovação no último triénio. Em que consistem tais inovações? Na maioria dos casos trata-se de uma melhoria nas características e/ou no modo de prestação do serviço, sendo, aliás, esta última situação a que motivou predominantemente o esforço de inovação (76% dos casos).

As inovações operadas foram principalmente favorecidas pela existência de know-how na empre-

sa e/ou pela procura dos clientes. Estamos, pois, em presença de dinâmica de inovação incremental nas características de serviço prestado.

As respostas sobre a inovação são coerentes relativamente às actuações estratégicas detectadas. Com efeito, parte importante das empresas caracterizaram as suas estratégias passadas como de diferenciação do serviço (49%).

A análise estrutural do sector de actividade é central<sup>(12)</sup> para a correcta definição das actuações estratégicas das empresas no terreno e, nesta perspectiva, há cinco forças competitivas determinantes para a rendibilidade potencial do sector e o posicionamento estratégico das empresas:

- os novos concorrentes
- os produtos substitutos
- os fornecedores
- os clientes
- a rivalidade entre as empresas existentes

Globalmente, estas forças definem as regras de concorrência no sector. É o conhecimento destas forças que habilita a empresa a identificar os seus pontos fortes e fracos e a definir estratégias adequadas a um posicionamento sustentável.

Quadro n.º 6 - Determinantes da competitividade: importância conferida

Determinantes competitivas	Pontuação
Ameaça de entrada de nacionais	4,14
Ameaça de entrada de estrangeiros	4,98
Ameaça de serviços substitutos	2,86
Nível de rivalidade	4,93
Poder negocial fornecedores	3,93
Poder negocial clientes	5,61

No quadro n.º 6 observa-se que apenas o poder negocial dos clientes recolhe uma pontuação média superior a 5 (na escala de 1 a 10). Seguem-se as ameaças de entrada de estrangeiros e o nível de rivalidade. Esta percepção, manifestada pelo conjunto das empresas, permite compreender as opções estratégicas futuras declaradas.

<sup>(12)</sup> Cf. M. Porter — *Competitive Advantage*, 1985.

Recortando na amostra respondente o segmento das empresas com 25% e mais do volume de negócios orientado para a indústria, é detectável uma reorientação estratégica em curso, que vai no sentido de privilegiar os nichos de mercado e (mais atenuadamente) a liderança de custos — quadro 7. Tal permite supor mesmo uma provável passagem da variante da "focalização por diferenciação" para a "focalização pelo custo", relativamente ao segmento alvo da estratégia genérica de nicho de mercado.

**Quadro n.º 7 - Orientações estratégicas  
(em % de casos)**

<b>Estratégias seguidas</b>	<b>No Passado (%)</b>	<b>No Futuro (%)</b>
Diferenciação do serviço	57,9	54,4
Liderança nos custos	17,5	19,3
Captação de nichos	31,6	38,6

Pode assim avançar-se a hipótese de que estará em curso um reposicionamento estratégico das empresas de serviços à indústria.

Serão factores de tal (re)posicionamento:

- a externalização de serviços com incidência na cadeia de valor dos negócios da indústria, que está criando oportunidades de negócio importantes, e que deriva da perda de especificidade de activos;
- a elevada concorrência no sector, que confere vantagem competitiva a quem suportar baixas margens por liderar os custos.

Ao mesmo tempo, verifica-se que cresce entre os responsáveis das empresas a convicção de que a orientação para nichos de mercado será uma vertente cada vez mais importante das actuações estratégicas com sucesso no sector dos serviços à indústria.