

CAPÍTULO V – MODELO DE RELACIONAMENTO DA REDE DE EMPRESAS: MEIO ENVOLVENTE, ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E RECURSOS HUMANOS

1. Meio Envolverte

1.1. Caracterização do meio envolvente

A Empresa A é líder mundial no fornecimento de relés para a indústria automóvel. O seu mercado é o mercado global e a concorrência que tem vem do interior do próprio grupo, através da fábrica da China, considerada uma concorrência *permanente, muitíssimo forte e muito difícil de combater* (Ent. A1). A concorrência nacional não existe ao nível dos produtos, mas apenas ao nível dos RH, o que traduz as dificuldades da empresa em recrutar pessoal qualificado e em atrair e reter pessoal altamente qualificado, nomeadamente engenheiros.

A relação com os fornecedores sustenta-se em critérios de qualidade transversais ao serviço (produto), ao preço, à tecnologia e sobretudo à qualidade. Dá preferência a fornecedores certificados porque oferecem mais garantias de desenvolver e assegurar a qualidade do produto. A empresa impõe aos seus fornecedores um conjunto de condições, nomeadamente: zero defeitos, zero incidentes, zero PPM (defeitos por milhão de relés), zero escolhas, zero incidentes de logística, 100% de peças certificadas, primeiras amostras 100% conformes e dentro do prazo previsto, melhoria contínua dos produtos e serviços¹⁴¹. Para além destes aspectos, as relações entre cliente e fornecedor pautam-se por valores como a qualidade, confiança, fidelização e parceria. Este nível de exigência com os fornecedores justifica-se porque os seus próprios clientes são muito exigentes, como se comprova pelas seguintes declarações: *Se entregarmos um relé com defeito em cada milhão, o cliente fica zangado e isso provoca-nos enormes estragos. Há logo visitas, reuniões, penalizações (...) enfim, é este o mercado exigente em que nós estamos inseridos* (Ent. A1).

Na opinião deste Director da empresa, a indústria automóvel é um cliente exigente e poderoso mas tem-se mantido fiel graças ao cumprimento das regras de qualidade e à

¹⁴¹ Página Web da empresa, última consulta em 04/02/2005.

possibilidade de participar com o DEP¹⁴² na concepção do processo de produção e no *design* das peças. Essa fidelização tem permitido à Empresa A manter a sua posição competitiva, a sua dimensão e a capacidade de influenciar o mercado e de fixar os preços. Outro constrangimento apontado deriva do facto de o cliente (indústria automóvel) exercer forte pressão sobre os preços e todos os anos a empresa se vê confrontada com a necessidade de baixar o preço dos relés. Para concretizar este objectivo há duas vias possíveis: *pelo crescimento (os custos fixos diluem-se para conseguir alguma vantagem) ou pela inovação ou optimização do material (difícil de obter quando se trata de produtos com vários anos)* (Ent. A1).

A Empresa B é fornecedor preferencial para todos os clientes o que, no seu entendimento, atesta a adequação da relação preço/qualidade que pratica. No actual contexto, considera que tem concorrentes fortes na área dos sistemas magnéticos e da metalomecânica de precisão e, por essa razão, está consciente que de um momento para o outro as condições se podem alterar, daí que, apesar da sua posição actual, não se sentir numa posição confortável, como comprovam as palavras do gerente: *Nós, de todos os clientes com quem trabalhamos somos fornecedores preferenciais (...) quer dizer que isso mostra que de facto a qualidade é ótima, a relação preço/qualidade também é interessante (...) agora concorrentes existem (...) posição confortável não direi porque hoje nada é confortável (...) repare o que se está a passar neste momento com a abertura aos antigos países de leste, que são fortes concorrentes, a china (...) causa algumas inquietações (...) não podemos dizer de forma nenhuma que estamos de pedra e cal (...) dentro das dificuldades vamos tendo condições para sobreviver (...)* (Ent. B). A forma de estar no mercado e a capacidade competitiva da empresa é entendida da seguinte forma: *Só há 2 formas de estar no mercado global em que estamos inseridos: ou a empresa produz a baixo custo, à custa de salários baixos, ou a empresa produz qualidade e tem possibilidades de, com produtos de qualidade, ter essa mais valia face às que não têm qualidade e aí pode praticar salários mais adequados. O que acontece no nosso país, de uma forma geral, é que estamos virados para os produtos de baixa qualidade porque as empresas, os empresários e os trabalhadores não são qualificados (...)* (Ent. B).

Actualmente, os três principais clientes da Empresa B são multinacionais. A relação desta empresa com o cliente é extremamente preservada e valorizada já que este é considerado *o dono, o senhor, o rei, a quem nunca se deve dizer não (...). Quando estamos a dizer não a um cliente, mesmo de uma forma que ele compreenda, há algo que é inevitável: o cliente vai à procura de*

¹⁴² O DEP da empresa, criado em meados da década de 1980, está localizado em Berlim e acolhe o trabalho de parceria com os clientes, que consiste na introdução de alterações aos produtos existentes ou na criação de produtos de raiz.

alternativas e ao ir à procura de alternativas, há um perigo eminente, eles [concorrentes] podem efectivamente ser melhores que nós¹⁴³ (Ent. B).

As Empresas C e D têm como único cliente a Empresa A, por isso não sentem os efeitos da concorrência. O relacionamento que mantêm com as outras empresas subcontratadas que integram a rede são de parceria, de cooperação e de boa vizinhança e não de concorrência ou competição, como a seguir se testemunha: *Temos uma filosofia de trabalhar para a satisfação do cliente (...) penso que a relação que temos com os nossos concorrentes não é uma concorrência como noutras actividades. Frequentemente dialogamos, ao fim e ao cabo estamos todos no mesmo barco, é uma parceria, é saudável. Aqui ninguém está com receio que o outro concorrente nos venha a incomodar, não há essa intenção, não é esse o nosso objectivo, irmos buscar produtos que estejam noutros concorrentes, não cada um tem a sua fatia, cada um tem o seu espaço*¹⁴⁴ (Ent. D).

Tal como nos outros casos, a relação com o cliente é valorizada, preservada, baseia-se na confiança e é tida como uma parceria indispensável à sua sobrevivência já que *é a única forma de estarmos no mercado. Se não houver essa transparência, essa abertura, essa comunicação não funciona, hoje não há outra hipótese* (Ent. D).

A Empresa E tem a mesma postura face à relação com o seu principal cliente (Empresa A) e com os outros fornecedores, mas manifesta uma vivência diferente na área dos plásticos. Neste domínio, a empresa considera que tem muitos concorrentes, principalmente no norte do país. Qualifica essa concorrência como desleal por considerar que as condições e as regras de funcionamento das empresas e a actuação das estruturas oficiais fiscalizadoras diferem de norte para sul. Na opinião da empresária este tratamento diferenciado das empresas (e supostamente mais benévolo a norte do que a sul) acaba por penalizar as empresa do sul que perdem capacidade concorrencial por não conseguirem preços mais baixos. As palavras da gerente da Empresa E descrevem a situação vivida: *Do lado dos plásticos é qualquer coisa absurda, principalmente com o que é feito no norte, é uma coisa absurda. Qualquer pessoa tem uma garagem e faz plásticos, por isso é que deixamos a empresa ficar mais pequena daquele lado e dedicámos aqui [trabalho para a Empresa A]. Acaba por ser uma concorrência um pouco desleal porque as coisas do norte para o sul variam muito, em todos os aspectos. Mesmo a nível do ministério do trabalho, se houver aqui alguma coisa com um funcionário e se ele for ao ministério do trabalho, provavelmente amanhã tenho o ministério de trabalho a bater-me à porta (...) vêm aqui*

¹⁴³ Recusar a solicitação de um cliente como a Shell para aumentar a produção é constrangedor, mas a empresa considera que não tem capacidade de resposta, por falta de recursos humanos qualificados.

¹⁴⁴ Refere-se a todas as empresas que trabalham para a Empresa A, pois esta tem a preocupação de distribuir o trabalho de forma equitativa pelos seus fornecedores.

constantemente ver as condições, no norte isso não acontece (...) as pessoas trabalham e oficialmente não trabalham, isso faz com que apareçam com um produto muito mais barato que o nosso e eu aqui é tudo declarado, tudo pago e tem de ser tudo dentro dos conformes e eles lá não, aparecem com uma vantagem muito grande em relação a nós, em condições desiguais (Ent. E).

A posição face aos clientes tem como referência o comportamento da Empresa A que, *paga a tempo e horas, nem podia ser de outra maneira (Ent. E)*. O cumprimento deste cliente ajuda a equilibrar as finanças da empresa, já que os clientes da outra área de negócio não têm a mesma atitude. Na área dos plásticos *estamos a atravessar uma fase em que vendemos os produtos e não sabemos quando recebemos. Isso não acontece com eles [Empresa A], nem podia, não tínhamos condições de chegar ao fim do mês e pagar às pessoas (Ent. E)*.

A Empresa F é relativamente jovem e o trabalho executado para o principal cliente confere-lhe uma posição confortável. Na região há apenas um concorrente, que faz a gestão dos resíduos da Empresa B e as empresas que trabalham com as grandes superfícies (supermercados) são de Lisboa ou de Setúbal. Por outro lado, o mercado é limitado e quando recebem propostas para enviar orçamentos para empresas fora da região, não correspondem porque consideram que não conseguem ter preços competitivos. A relação com os clientes é considerada boa e estável, em parte devido aos critérios de selecção dos clientes: *Procuramos seleccionar o cliente quando chega, portanto não temos tido grandes problemas de cobranças nem de irrecuperáveis (Ent. F)*. A Empresa A é simultaneamente fornecedora (de resíduos) e cliente de serviços (recolha e tratamento de resíduos) da Empresa F.

1. 2. Condicionantes do meio envolvente

As empresas são unânimes em considerar que as condições da região em geral são adversas ao desenvolvimento da actividade empresarial. Especificamente, apontam como factores limitativos das possibilidades de expansão e desenvolvimento empresarial a inexistência de uma cultura de trabalho industrial; a fragilidade do tecido empresarial e consequente ausência de dinamismo; a escassez de pessoal em idade activa; a falta de pessoal qualificado e a dificuldade de fixação de profissionais altamente qualificados¹⁴⁵ (sobretudo engenheiros). Um dos empresários entrevistados descreve desta forma as condições da região: *Piores não podiam ser (...) no nosso país há as regiões que têm azar e a nossa é a*

¹⁴⁵ A proximidade de Lisboa funciona como pólo de atracção.

que tem mais azar, mas nós contribuimos muito para isso¹⁴⁶. Se alguém me vier perguntar se (...) é um bom sítio para instalar uma fábrica eu digo a essa pessoa que não é, porque as empresas do interior são altamente penalizadas. A nível de quadros é muito difícil fixá-los (Ent. B).

As autarquias e outras entidades regionais são apontadas criticamente por não terem uma política de incentivos, incluindo financeiros, para as empresas instaladas na cidade. Não há qualquer tipo de incentivo às empresas para aqui estarem. Construímos este edifício sem qualquer tipo de ajuda, sem apoio financeiro nenhum, a nível do governo também não vimos melhorias, pelo contrário, estão sempre a aumentar os impostos, o que não favorece em nada a posição destas empresas, ainda mais a trabalhar com multinacionais (Ent. C).

Como refere um dos entrevistados, os condicionamentos da região e as pressões da envolvente acabam por ser factores de restrição ao desenvolvimento da empresa (Ent. A1). Esta ideia é extensiva a qualquer empresa instalada, ou a instalar, neste espaço geográfico. No caso particular da Empresa A, o facto de estar instalada na região há mais de três décadas e de ser uma grande empresa, dá-lhe vantagens relativamente às outras, como sejam o conhecimento profundo das condições e das dificuldades oferecidas pelo meio e o funcionamento de redes informais de divulgação da empresa e das suas necessidades de recrutamento.

A ideia expressa pelos empresários sobre a inaptidão da região para a actividade industrial é contestada pelo sindicato que comenta a situação da seguinte forma: *Isso é típico do gestor português... isso é o espírito do gestor português que encontra sempre no além, no desconhecido, justificações para a sua própria incapacidade. São tudo factores altamente subjectivos* (Ent. G1)

A lei do trabalho portuguesa é considerada pouco flexível, especialmente porque dificulta o despedimento e impede o funcionamento do mercado de trabalho. As declarações produzidas são esclarecedoras sobre o posicionamento dos empresários face a esta matéria: *A lei laboral em Portugal é uma desgraça. É das mais rígidas de toda a Europa, mesmo na Alemanha ou outros países que servem de referência jurídica para países como nós, eles podem despedir alguém. Em Portugal não se pode despedir ninguém (...) um erro na contratação é um erro quase irreversível* (Ent. A1).

¹⁴⁶ O empresário ilustra a sua opinião com um exemplo que muito desagradou aos empresários locais: a empresa produz resíduos industriais banais, que são tratadas pelo mesmo processo que os resíduos urbanos, que eram depositados no aterro sanitário da cidade. Recentemente (2005) foi inaugurado um aterro numa cidade que dista da empresa 90Km e a a Direcção-Geral do Ambiente decidiu que a partir dessa data todos os resíduos industriais passariam a ser depositados no novo aterro, porque o anterior se destinava agora aos resíduos industriais, sendo as empresas avisadas com três dias de antecedência. Diz o empresário de modo irónico, *é uma forma de promover a indústria e a fixação de postos de trabalho no interior*. Um conjunto de empresas reuniu-se e elaborou um protesto que fez chegar à Câmara Municipal, ao Governador Civil, à Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional e aos deputados do distrito.

As empresas tem consciência de que a essência do contrato de trabalho a termo certo não está a ser respeitada mas, face aos constrangimentos impostos pela lei, a prática da flexibilidade numérica apresenta-se como o único recurso à disposição dos empregadores para responder às necessidades flutuantes de mão-de-obra, sem correrem o risco de assumir um compromisso definitivo com pessoas, que a curto prazo poderão deixar de ter trabalho na empresa. Para além disso, o período experimental é considerado escasso para avaliar a adaptação da pessoa ao posto de trabalho, com a agravante de a duração do período de formação inicial ser largamente superior à do período experimental previsto no CCT. Por outro lado, a dependência entre empregadores e empregados, que resulta da lei do trabalho em vigor tem, segundo aqueles, consequências a vários níveis: impede o reconhecimento e incentivo dos trabalhadores competentes; fomenta no pessoal a tendência para adoptar comportamentos menos responsáveis quando passam à condição de efectivos e impede o funcionamento de mercado de trabalho.

Estas desvantagens são documentadas pelos depoimentos dos empresários:

Eu costumo dizer que as pessoas que nos criam problemas são aquelas pessoas que não servem sequer e depois o que é que acontece? São pessoas que enquanto a contrato impecáveis, bonitinhas e depois de se tornarem efectivas começam a por as unhas de fora, porque de alguma maneira estão seguras, porque como sabe nós não podemos despedir (...) costumo dizer que empregado é para o resto da vida, nem os filhos são para o resto da vida, mas o empregado efectivo é para o resto da vida, e isto não pode ser, não podemos ter as coisas como certas (Ent. E).

Sem quer fazer política, uma das sociedades que funciona razoavelmente bem são os EUA. Porquê? Porque não há a dependência entre empregador e empregado, que se verifica na Europa e em Portugal ainda mais (...). Nos EUA a filosofia é esta: os bons colaboradores são incentivados de todas as formas a não deixarem a empresa, em contrapartida, aqueles que são o péro podre dentro do cesto, saem com facilidade. Isto para a nossa cultura parece um pouco brutal e selvagem, mas o facto é que funciona. Porque, por um lado, o mercado funciona e por outro lado, diz-se às pessoas que vale a pena ser bom. Em Portugal isso não acontece, não há esse espírito. As pessoas profissionalmente mais capazes não são premiadas (...). O facto é que o país está numa situação difícil e as empresas têm muitas dificuldades (Ent. B).

A política de educação e de formação é também alvo de críticas face ao hiato entre os resultados produzidos e as necessidades reais das empresas: *Quando olhamos para o Ministério da Educação vemos que o divórcio com as profissões industriais é completo. As escolas secundárias neste momento têm cursos de artes e humanísticos, mas ninguém está preocupado com a técnica (Ent. A1).*

Há uma imputação de responsabilidades ao sistema de ensino por não preparar os jovens para o trabalho nas empresas e por investir em áreas que não as tecnológicas ou profissionalizantes. A aposta em áreas *completamente inúteis* (Ent. A1) conduz a um desencontro entre as necessidades de qualificação das empresas e o tipo de competências geradas pelo sistema de ensino. Por outro lado, reconhecem-se as qualidades do antigo ensino técnico e dos sistemas de ensino de outros países que, salvaguardadas as devidas especificidades culturais, podiam servir de modelo para Portugal: *Conheço bem a [Empresa A] porque trabalhei lá mais de 20 anos. Quando sai de lá 90% das pessoas que tinham funções de quadro superior eram oriundas dos quadros técnicos, do ensino técnico (...) o nosso sistema de ensino não prepara os jovens para os desafios que vão encontrar no futuro, mas nada se tem feito para mudar a situação (...). Não sei qual é a receita, mas de facto os jovens graduados que chegam às empresas chegam com carências enormes. Quase me atrevia a dizer que entre um licenciado e outro com o 12.º ano, as diferenças em termos de capacidade para desempenhar uma actividade dentro da empresa, são muito poucas (...). O sistema de ensino aposta em áreas que não produzem riqueza para o país (...) por isso as nossas empresas são muito mazinhas (...) o que faz uma empresa ser boa ou má é a massa humana, a filosofia da empresa* (Ent. B).

A concorrência, em especial dos países asiáticos, é encarada com preocupação. *O mercado global é uma ameaça (...) não é só a China, a Ásia é uma ameaça real* (Ent. B). No caso da Empresa A, a maior concorrência que enfrenta é interna, ou seja, tem origem na fábrica que a casa mãe possui na China, concorrência vista como *permanente, muitíssimo forte e muito difícil de combater* (Ent. A1). Os obstáculos da concorrência só podem ser removidos com o recurso a *métodos, ritmos e rigor de trabalho que não têm nada que ver com nenhuma outra empresa na região (...) a cultura da nossa empresa não tem nada que ver com nenhuma outra da região* (Ent. A1). Ainda no âmbito da concorrência, o outro constrangimento apontado pela Empresa A é expresso do seguinte modo: *a concorrência que sentimos é a canibalização dos recursos humanos* (Ent. A1), ou seja, a empresa sente dificuldade em fixar recursos humanos qualificados e altamente qualificados.

Para as empresas mais pequenas os efeitos da concorrência fazem sentir-se ao nível do preço da mão-de-obra, como a seguir se documenta. *Na minha perspectiva, a principal ameaça é a mão-de-obra barata do Leste e da Ásia (...) a nível nacional e local não vejo problemas, antes pelo contrário (...) decorre como uma parceria (...) se nós não tivermos bons níveis de produtividade e de qualidade podemos dar alguns argumentos ao nosso cliente para pensar numa alternativa nessas zonas* (Ent. C).

Decorrente das condições da região, a escassez de RH e a dificuldade em atrair e reter profissionais qualificados inviabilizam as possibilidades de crescimento e de desenvolvimento das empresas, como sugere este depoimento: *Gostaríamos que o quadro social da nossa empresa fosse melhorado, mais qualificado (...). Qualquer dos clientes quer que nós aumentemos a produção e nós dizemos que não. Este é o nosso nível, a nossa capacidade, vamos ficar por aqui. Mas esta reserva é estratégica porque, apesar dos nossos clientes terem outros fornecedores, nós sabemos em que patamar é que estamos, e que para qualquer um dos 3, somos fornecedores preferenciais* (Ent. B).

O cenário de uma possível deslocalização da Empresa A está sempre presente para as empresas que dela dependem e as consequências que daí adviriam são confirmadas pelo Dirigente da Empresa A: *Basta nós pensarmos como nascemos e como crescemos. Tem sido sempre à custa dos outros. É óbvio que o risco existe sempre. Sendo uma multinacional a localização é sempre uma decisão tomada em função do que se ganha em estar aqui ou noutro lado. Esse é um risco do qual temos consciência e procuramos que as pessoas também o conheçam (...) é um risco que nós pretendemos partilhar para as pessoas entenderem que nada disto é garantido. Estamos a crescer muito à custa de alguém, portanto vamos lá ter cuidado porque não podemos permitir que alguém venha a crescer à nossa custa, temos de ser competitivos, produtivos (...) não há outro caminho* (Ent. A1).

Para as empresas subcontratadas, a carga fiscal e a inexistência de incentivos às empresas do interior são constrangimentos unanimemente reconhecidos. Neste aspecto apontam-se vários factores em que os poderes local e central têm responsabilidades, nomeadamente: o elevado preço dos terrenos; a ausência de infra-estruturas; os horários dos jardins-de-infância, que não são compatíveis com o horário das fábricas; a actuação da IGT ou a carga fiscal que recai sobre as empresas.

A economia portuguesa também é visada nestas críticas, na perspectiva de que o investimento em inovação é reduzido: *Esse é o calcanhar de Aquiles da indústria portuguesa. Nós não investimos nada em inovação. Alguma investigação que se faz é nas universidades, mas não o fazem articuladamente ou em conjunto, de forma séria, com as empresas (...) por isso estamos completamente dependentes do que nos chega lá fora. Nós temos um Departamento de desenvolvimento, mas dependemos muito do cliente, das alterações que o cliente faz, acaba por não ser investigação. É um melhoramento de circunstância* (Ent. B).

O Quadro 45 resume os factores que cada uma das empresas identificou como condicionantes ao seu desenvolvimento e que por isso podem constituir uma ameaça ao seu sucesso ou mesmo à sua sobrevivência.

Quadro 45: Condicionantes do meio envolvente

Condicionantes do meio envolvente	Empresas
Lei de trabalho portuguesa	A, B, C, D, E
Política de educação e formação	A, B
Mercado Global / concorrência (asiática e de leste)	A, B, E, F
Dificuldades de atracção e retenção de pessoal qualificado	A, B, C
Condições da região	A, B, C, D, E, F
Cenário de deslocalização da empresa A	B, C, D, E, F
Carga fiscal e inexistência de incentivos às empresas do interior	B, C, D, E, F
Fragilidade do tecido empresarial regional	B, F
Actuação dos sindicatos	A
Situação da economia portuguesa / Inovação	B

Fonte: Ent. A1, A2, B, C, D, E e F

1.3. Reacção das empresas às condicionantes do meio envolvente

Na perspectiva da multinacional, a reacção às condicionantes da envolvente encontra resistências internas ao nível da mentalidade instalada e da dificuldade de mudar comportamentos no trabalho. O cenário de uma possível deslocalização da produção para a fábrica irmã localizada na China é encarado com realismo, mas também com uma postura baseada em estratégias para evitar essa situação. A reacção possível a esta ameaça passa por produzir a baixo custo, com qualidade, com tecnologia de ponta e pessoal qualificado. Pensa-se que desta forma se evitam, ou pelo menos se retarda, a concretização de uma deslocalização da produção para a China. Porém, a confiança da empresa sustenta-se ainda nos seguintes argumentos: a presença da fábrica há 36 anos, o nível tecnológico associado ao processo produtivo e o pessoal qualificado. Uma vez que a fábrica banuiu a produção manual e investiu em produtos mais sofisticados e processos produtivos tecnicamente mais evoluídos, pensa-se que *os conhecimentos não se passam assim tão facilmente (...) o know how não passa de um dia para o outro* (Ent. A2).

As empresas subcontratadas consideram que não têm muitas oportunidades para desenvolver a sua actividade: *as oportunidades não são muitas. As poucas que surgirem temos de ter capacidade para as agarrar, ser capazes até de inventar oportunidades (...) a principal oportunidade é não perder o estatuto que temos, aquilo que conseguimos, mas para isso temos de trabalhar muito e bem* (Ent. B). Estas declarações mostram a preocupação em manter a satisfação do cliente e a vontade

de manter uma atitude activa, dinâmica e inovadora, embora se reconheça que há situações que não dependem das empresas: *Não há medidas, não depende só da empresa. A empresa se enveredar por um caminho de oferecer condições muito superiores aquelas que são as usuais e apropriadas (...) isso é estar a comprometer o futuro da empresa (...) esse é o problema a que se chegou agora com a função pública* (Ent. B).

Outra modalidade de reacção apontada passa pelo crescimento sustentado das empresas como condição para a sua sobrevivência. Se é relativamente fácil aumentar a mão-de-obra, o equipamento ou o espaço para instalações, é extremamente difícil conseguir pessoal qualificado e altamente qualificado: *Crescer sustentadamente significa que a empresa quando cresce tem de crescer em todas as áreas proporcionalmente, não pode crescer apenas naquelas que são mais fáceis. O problema de facto é a mão-de-obra qualificada e altamente qualificada* (Ent. B).

Outra via possível para ultrapassar as dificuldades sentidas pelas empresas passa pela motivação do pessoal. *Tem que se pôr a pessoa perante o problema, andarmos numa situação de indefinição é que não pode ser (...) o cerne da questão é sempre a falta de empenho (...) se tivessem possibilidades de ter aquilo que não têm estariam bem* (Ent. B).

Em suma, a reacção tem de ser mais ampla porque os problemas colocam-se a uma escala que ultrapassa a empresa, é um problema do meio envolvente, *não há medidas, não depende só da empresa (...) se não houver uma mudança de estratégia (...) não vejo outra forma que não seja fechar os mercados*¹⁴⁷ (Ent. B).

Sendo a carência de pessoal qualificado um problema recorrente, que afecta de forma negativa a capacidade competitiva das empresas é sugerida pelos empresários uma maior cooperação entre as universidades e as empresas e uma intervenção do estado no sistema de ensino e na escolha dos percursos profissionais: *As escolas e as universidades se abrissem mais às empresas e as empresas se abrissem mais às escolas, penso que era a solução para o problema do ensino (...) ver quais são as necessidades das empresas, formar pessoas em função dessas necessidades, haver uma orientação mais capaz no ensino (...) um indivíduo quer ir para advogado, mas se o estado disser que não pode ir porque já há muitos advogados...*(Ent. B).

As empresas mais pequenas têm dificuldades em identificar oportunidades no meio envolvente e a sua capacidade de reacção às adversidades centra-se na manutenção da satisfação do cliente: *Vamos fazer tudo por tudo para manter esta empresa, para estarmos bem concentrados no nosso cliente, para mantermos estes produtos como se através daquilo que se diga sobre nós*

¹⁴⁷ O empresário refere-se à China, já que esta é considerada a grande ameaça, na medida em que as deslocalizações para território chinês podem levar, na sua perspectiva, à morte das economias ocidentais, que, quando perderem a capacidade de competir deixarão de criar riqueza no ocidente.

possam surgir as oportunidades (...) manter o cliente o mais satisfeito possível, nas várias vertentes, ter preços competitivos, ter boa qualidade e evitar as reclamações, além dos custos é a imagem que se transmite aos clientes, e o cumprir os prazos (Ent. D).

Pensa-se que a escassez de oportunidades é ditada pela falta de vocação empresarial da região e pelas dificuldades de fixação de novas empresas. *A localização de empresas aqui é pouco provável, não há espaço, é caro e a Câmara dificulta* (Ent. F). *Dentro da nossa actividade não há [oportunidades] porque está reconhecido por nós que o Alentejo não está vocacionado para unidades fabris. Isto está presente, sempre esteve presente desde que se abriu a empresa, acreditamos foi que com o tempo, enfim, que mudasse, mas não, as pessoas não estão vocacionadas* (Ent. E).

Em suma, no contexto das pequenas empresas, as reacções aos constrangimentos e o aproveitamento das oportunidades inclui a diversificação e a mudança de actividade, se perderem a multinacional como principal cliente. O Quadro 45 apresenta as condicionantes do meio ambiente identificadas por cada uma das empresas da rede.

Quadro 46: Reacção às condicionantes do meio envolvente

Reacção às condicionantes do meio envolvente	Empresas
Cooperação universidade empresa	A, B
Maior intervenção do estado na educação e na orientação profissional	A, B,
Manter a satisfação dos clientes	A, B, C, D, E, F
Crescer sustentadamente	B
Motivar o pessoal	B
Fechar os mercados	B

Fonte: Ent. A1, A2, B, C, D, E, F

O Quadro 47 sintetiza os factores ambientais que as empresas identificam como principais condicionantes à sua actividade e ao desenvolvimento da actividade empresarial e as estratégias que definem para contrariar as adversidades do meio ambiente. No que concerne às estratégias que as empresas desenham para fazer face às ameaças do ambiente verifica-se que em todos os casos essas estratégias se centram no cliente, mais precisamente na manutenção e satisfação dos clientes. Estes casos confirmam a ideia difundida por autores como Brilman (1995) sobre o papel do “cliente rei”, também confirmada nas palavras de um dos empresários ao reconhecer que *o cliente é rei e senhor* (Ent. B).

Quadro 47: Síntese das principais condicionantes do meio e estratégias de reacção

Condicionantes do meio ambiente	Estratégias de reacção às condicionantes
Lei de trabalho portuguesa Condições da região Cenário de deslocalização da empresa A Carga fiscal e inexistência de incentivos às empresas do interior	Manter a satisfação dos clientes

Fonte: Elaboração própria a partir

2. Estratégias de negócio e de recursos humanos

2.1. O processo de formação da estratégia e a definição de objectivos

A estratégia de negócio da Empresa A é inteiramente definida pela casa-mãe, sem qualquer envolvimento dos responsáveis nacionais no processo. A política de crescimento por aquisições da actual casa mãe levou a que cada empresa adquirida se mantivesse a funcionar de acordo com os modelos organizacionais e gestionários existentes, o que neste caso equivale a dizer que a empresa se manteve a funcionar de acordo com os pressupostos da anterior *cultura germânica*. Os primeiros esforços no sentido de definir e implementar linhas estratégicas comuns para todas as empresas do grupo são recentes.

No que concerne à definição e implementação da estratégia de RH, a Empresa A segue as linhas orientadoras da casa mãe, o que resulta numa situação mista devido às especificidades legislativas do país que dificultam a imposição total de orientações estratégicas. Na prática, existe uma partilha de responsabilidades entre a sede e esta empresa na definição das estratégias para os RH porque esta política *tem de estar mais ligada às leis do país, não pode ser como eles querem, tem de ser como é possível* (Ent. A2).

Nesta área o envolvimento e a capacidade de decisão das chefias nacionais é maior e mais efectiva do que para a estratégia geral. As decisões sobre os RH são tomadas pelo DAF/DRH e transmitidas, normalmente por via oral, ao coordenador do sector pessoal, que executa *aquilo que a direcção lhe ditar (...) tenta dar algumas indicações, às vezes aquilo que eu digo não é possível (...) não faço tudo aquilo que quero, faço aquilo que às vezes é possível, faço aquilo que não queria fazer (...) não é bom despedir ninguém, às vezes tenho de mandar pessoas embora e até algumas boas, depende da altura* (Ent. A2).

Se em matéria de recrutamento, admissão e despedimento a empresa goza de alguma autonomia, há políticas que são definidas centralmente, como é o caso da avaliação de desempenho, política de emprego, remunerações, promoções e higiene e segurança no

trabalho, e sobre as quais a sua influência é mais reduzida. *Em termos de poder de decisão em relação aos recursos humanos e à própria empresa, o nosso poder de decisão acaba por parecer mais dilatado do que na prática é porque, fazendo parte de uma empresa, não podemos fugir ao guideline que vem de fora. Aqui estamos sempre sujeitos às estratégias da casa mãe. Quando a casa mãe indica o caminho é por aí que temos de ir* (Ent. A1). No caso da Empresa A, o processo de formação de estratégia é racional, analítico e centralizado. A negociação entre a casa mãe e esta unidade operacional só é possível, por exemplo, ao nível do número de pessoas a contratar ou a despedir.

Na totalidade das outras empresas, o processo de formação da estratégia geral ou da estratégia para os RH é centralizado nas respectivas Direcções. Em alguns casos admite-se alguma participação dos colaboradores na definição da estratégia com os directores dos departamentos, como é o exemplo da Empresa B: *Nós temos reuniões, no mínimo semanais, em que acertamos a estratégia, ou seja, verificamos onde estamos, se os objectivos que tínhamos foram alcançados, se não foram alcançados o que é que temos que fazer para os alcançar, ou se temos de reformular a estratégia. É claro que neste caso a administração tem sempre a última palavra. Mas há uma participação muito generalizada. Estão presentes os directores dos departamentos (...) e depois são comunicados os objectivos a nível operacional. Repare que as pessoas que intervêm são as mesmas, por vezes as pessoas querem atingir os objectivos, às vezes a qualquer preço, para isso é preciso tomar medidas ao nível da administração, porque a medida antes não é adequada. Ainda ontem o cliente dos painéis telefonou a saber se não conseguimos produzir mais. Isso colide com a estratégia global da empresa e aqui tem de haver negociação, aclarar de posições para que no final estejamos convencidos que a decisão que se tomou era a melhor* (Ent. B).

Neste caso, o processo de formação da estratégia admite alguma negociação entre a gerência e as chefias dos departamentos e há a preocupação de dar conhecimento dos objectivos ao pessoal operacional. As reuniões semanais dos grupos PMC são o espaço privilegiado de comunicação institucional. A situação descrita para a empresa B é muito próxima do que se passa na Empresa D.

A Empresa E apresenta um processo de formação da estratégia igualmente centralizado, mas valoriza-se a auscultação da directora fabril e da chefe de fábrica: *Auscultamos, temos uma directora fabril e uma chefe de fábrica. Em determinados assuntos queremos ouvir a opinião das pessoas (...) quem está à frente daquilo sabe, não sou eu que sei e então gosto muito de auscultar, de ouvir a opinião das pessoas, mas a nível da gestão da empresa em si somos nós os dois* (Ent. E).

2.1.1. Objectivos de negócio

As empresas não definem objectivos de longo prazo, atitude justificada pela dificuldade de prever a evolução do meio em que se inserem e o comportamento do mercado. A multinacional concentrou nesta fábrica toda a produção europeia de relés para a indústria automóvel. Este produto tem ainda uma forte componente de mão-de-obra e por isso, uma parte da produção que inicialmente lhe estava destinada, foi transferida para a unidade operacional que o grupo tem na China. Para enfrentar esta concorrência, ainda que interna, *a estratégia da fábrica portuguesa passa pela procura de produtos tecnologicamente mais evoluídos, com dimensões mais reduzidas e mais integrados* (Ent. A1) o que pressupõe a inovação dos métodos de fabrico e conseqüente aumento das qualificações humanas. Cerca de 99% da produção é exportada para os grandes fornecedores de primeira e segunda linha instalados na Europa. O cumprimento dos requisitos de qualidade e a redução progressiva dos preços de venda são exigências a que a empresa tem de corresponder.

No caso das empresas subcontratadas, o seu futuro está, até certo ponto, hipotecado à Empresa A. Os objectivos traçados são de médio prazo porque, *falar de futuro a longo prazo, em empresas desta dimensão é um pouco utópico* (Ent. B). A manutenção e satisfação dos actuais clientes, e em particular da Empresa A, é um objectivo comum às 5 empresas. Estas acreditam que enquanto conseguirem responder às exigências da multinacional, em termos de quantidade e qualidade do trabalho, de cumprimento de prazos e preços, estão a contribuir para manter a multinacional em Portugal.

A conquista de novos clientes, embora seja um objectivo partilhado por quatro empresas, só é real para a Empresa B, que está em processo de negociação com uma empresa de aeronáutica em fase de instalação na região, para a qual fará trabalhos de metalomecânica de precisão.

Entre as cinco empresas subcontratadas apenas a Empresa B apresenta um objectivo de crescimento, ainda que controlado. Embora possua capacidade de investimento, com capitais próprios, a carência de RH qualificados levam-na a optar por *crescer de forma controlada e planeada. Temos tido solicitações dos nossos actuais clientes para que aumentemos a capacidade de produção, não o temos feito porque sentimos que tem de haver alguma base de sustentabilidade e nós não estamos preparados para isso em termos de recursos humanos, fundamentalmente (...) a empresa tem capacidade para investir, uma das bases mais sólidas da empresa é a saúde financeira (...). Gostamos de*

manter a empresa com este nível de actividade (...) na altura da renovação do contrato o cliente vai colocar a questão nestes termos: se vocês não puderem fazer vamos fazer com outros (Ent. B).

A certificação no domínio da qualidade e no domínio do ambiente (caso da Empresa F) é um objectivo partilhado por 3 empresas. A motivação para a certificação é extrínseca às empresas (C, D e F) já que resultou de uma imposição do cliente (Empresa A). Mesmo assim, a satisfação do cliente e a ideia de que a certificação terá efeitos positivos na imagem das empresas levou-as a avançar para o processo, apesar dos custos e das dificuldades sentidas na organização do processo.

O Quadro 48 mostra os objectivos por empresa e permite concluir que, de uma forma geral, os objectivos definidos não visam a mudança nem o desenvolvimento das empresas, mas antes assegurar a continuidade e a estabilidade das empresas.

Quadro 48: Objectivos das empresas a curto e médio prazo

Objectivos das empresas a curto e médio prazo	Empresas
Servir o cliente, recorrendo a métodos de fabrico inovadores e tecnologicamente avançados	A
Procurar produtos tecnologicamente mais evoluídos	A
Manter e satisfazer os actuais clientes	B, C, D, E, F
Conquistar novos clientes	B, C, D, F
Crescer de forma sustentada	B
Certificação da empresa	C, D, F
Estimular a produtividade	D
Estimular a proposta de soluções	D
Manter a empresa com lucro	E, F
Construir novas instalações	F

Fonte: Ent. A1, B, C, D, E e F

2.1.2. Objectivos para os recursos humanos

No caso da Empresa A, os objectivos definidos para os RH apontam para a continuidade da política de formação e desenvolvimento que a empresa definiu há décadas e cuja finalidade é a formação de pessoal qualificado. A necessidade de qualificação permanente dos RH visa dar resposta à crescente automatização dos processos produtivos e a qualificação de pessoal (formação de mecânicos) visa satisfazer uma necessidade permanente da empresa. O segundo objectivo da Empresa A reflecte uma dupla vontade que não é fácil conciliar: se por um lado a manutenção do nível de emprego é um objectivo

da unidade operacional portuguesa, por outro lado, a estabilidade dos custos com o pessoal é uma directiva da empresa mãe.

Para as outras empresas, a manutenção dos postos de trabalho é um objectivo, mas é também um indicador de que o principal cliente (Empresa A) se mantém activo e que continua a distribuir-lhes trabalho. A intenção de reforçar a política social é apontada por quatro das empresas, mas não pela multinacional. Para estas, a política social inclui a valorização dos trabalhadores enquanto seres humanos (Empresas B e F); a promoção de actividades comuns extra trabalho¹⁴⁸ (Empresa C) ou a melhoria das condições físicas de trabalho¹⁴⁹ (Empresa D).

A promoção da formação profissional contínua é um objectivo para todas as empresas. No caso das empresas que estão em processo de certificação (C, D e F) a elaboração de um plano de formação é um dos requisitos. Até à data, apenas a Empresa B revelava alguma autonomia na promoção e organização da sua própria formação. Nos casos restantes, os trabalhadores recebem formação na Empresa A (por via informal), mas as empresas não têm mecanismos de controlo nem de registo da formação recebida nessa situação, nem no posto de trabalho.

Porém, a utilidade da formação não é reconhecida para todas as categorias profissionais. Para a Empresa E, a formação é útil para os quadros e nem tanto para o pessoal operacional, pois para estes considera-se mais útil uma escolaridade superior, já que o trabalho que executam é rotineiro, simples e pouco exigente em termos de qualificação.

Pensar que a formação profissional não faz falta é um grande erro (...) às vezes não é como nós queremos (...) vão para a formação e fazem falta. Mas é a aposta, sem dúvida, uma pessoa preparada tem uma capacidade diferente para lidar com as situações, para resolver situações, para gerir em todos os sentidos. Mesmo ao nível das pessoas indiferenciadas (...) acho que se as pessoas estudassem mais era diferente, as pessoas viam as coisas de maneira diferente, entendiam as coisas de maneira diferente, os comportamentos eram diferentes (...) as pessoas não acreditam ainda que o conhecimento é a base de tudo e quanto menos formação tiverem, menos acreditam (...) não sabem ler um recibo de ordenado (Ent. E).

O Quadro 49 apresenta os objectivos de curto e médio prazo que as empresas definem no domínio dos RH.

¹⁴⁸ Embora constitua um objectivo, a empresa não tem ainda nenhum projecto na área social. Organizam-se actividades de grupo fora do local de trabalho, como por exemplo futebol ou passeios, com o objectivo de reforçar a vertente social.

¹⁴⁹ Está projectada a construção de um refeitório e de balneários e a climatização dos locais de trabalho, na convicção de que *se viermos para o nosso local de trabalho com prazer, se viermos para um bom ambiente, a motivação é maior* (Ent. D).

Quadro 49: Objectivos para os RH a curto e médio prazo

Objectivos para os recursos humanos a curto e médio prazo	Empresas
"Produzir" pessoal qualificado (mecânicos)	A
Manter o nível de emprego sem aumentar os custos	A
Manter os postos de trabalho	B, E, F
Reforçar a política social	B, C, D, F
Promover a formação profissional contínua	B, C, D, E, F
Melhorar os salários	C

Fonte: Ent. A1, B, C, D, E e F

2.2. Problemas com os recursos humanos

A falta de pessoal qualificado constitui um problema para quatro das empresas. No caso específico da Empresa A este problema traduz-se na dificuldade de recrutar pessoal qualificado (mecânicos) e de reter pessoal altamente qualificado (engenheiros). As dificuldades de fixação dos engenheiros são comuns às Empresas B e C.

O nível escolar médio baixo e as dificuldades de adaptação às novas tecnologias são, para a Empresa A, um problema localizado que abrange 100 trabalhadoras ainda colocadas em linhas manuais e que têm resistido em transitar para as linhas automáticas. A baixa escolaridade constitui também um problema para a Empresa E, não pelo facto de o trabalho exigir mais conhecimentos, mas por dificultar o relacionamento entre o pessoal operacional e as chefias (incluindo a direcção): *Em termos de produtividade não. Em termos de relacionamento sim* (Ent. E).

As dificuldades de resposta às expectativas dos trabalhadores são reconhecidas como problemáticas, mas cingem-se, no entender dos entrevistados, às questões da remuneração: *As pessoas põem a fasquia muito alta, a empresa não tem este problema, as pessoas é que têm porque têm expectativas muito altas* (Ent. B).

A falta de motivação e o absentismo são combatidos com a atribuição de recompensas extrínsecas, como sejam os prémios com tradução monetária. *É um problema, daí nós criarmos prémios de assiduidade, prémios de produção (...) portanto criamos todos os prémios e mais alguns para tentar motivar as pessoas, para as pessoas sentirem que se derem de si têm a contrapartida* (Ent. E).

Nas empresas fornecedoras, a representação sindical é diminuta, ou inexistente, mas para a multinacional, o relacionamento com os sindicatos constitui um problema. Na

perspectiva da empresa esta é um terreno onde é fácil capitalizar algum descontentamento (...). Por outro lado, aqui ainda há a figura do operário [e os sindicatos exercem] pressões político-partidárias fortes [e assumem uma postura] provocatória e mal intencionada (Ent. A1).

De todos os problemas identificados, a lei de trabalho é o único partilhado pela totalidade das empresas. A alegada falta de flexibilidade da lei no que concerne ao despedimento é apontada como impeditiva do funcionamento do mercado de trabalho e de obrigar as empresas a responder às suas necessidades flutuantes de pessoal com a contratação a termo certo. É aceite o princípio de que as pessoas devem ser protegidas e que os bons trabalhadores terão sempre lugar em qualquer empresa. A este respeito apresentam-se vários depoimentos que documentam a escolha deste item como problema:

Um dos maiores problemas que Portugal tem, é um dos maiores problemas que a nossa economia tem. Eu não sou dos empresários que gostava que isto fosse uma selva, porque a maior parte dos empresários portugueses não estão preparados, nem têm uma visão empresarial para que haja uma liberalização completa das leis de trabalho, isso era um caos (Ent. B).

Pensamos que é pouco flexível [a lei] e condiciona o trabalho (...) se bem que o despedimento, com a recente alteração fica mais favorável à entidade patronal. O maior problema é com a contratação e com o trabalho suplementar (...) julgamos que isso é específico de cada empresa e devia ser negociado entre a entidade empregadora e os trabalhadores (...) eles impõem um tecto e uma forma de pagamento. O tecto não é suficiente para qualquer tipo de empresa, ainda mais neste tipo que é de mão-de-obra intensiva e a forma de remuneração julgo que é um pouco elevada. Podia haver um acordo em que nem o trabalhador nem a empresa ficassem prejudicados (Ent. C).

Acho que são inadaptadas [as leis de trabalho] à realidade actual (Ent. D).

Só há determinados comportamentos devido a isso. Colocam o trabalho em último lugar porque se sentem seguras. As leis do trabalho tal como estão não protegem as pessoas. Proteger não é impedir os despedimentos a todo o custo. Se as leis não fossem tão rígidas admitia pessoas sem qualquer problema para substituir as que estão de baixa. Quando voltassem tinha legitimidade para as dispensar, mas as pessoas também sabiam ao que vinham e em vez de estarem seis meses no desemprego estavam menos. Há as que são efectivas, que não se podem despedir e há pessoas válidas no desemprego. Costumo dizer que o empregado é para o resto da vida, nem filhos são para o resto da vida, mas o empregado efectivo é para o resto da vida (Ent. E).

O Quadro 50 sintetiza os problemas identificados pelas empresas com os RH.

Quadro 50: Problemas com os RH

Problemas com os recursos humanos	Empresas
Falta de pessoal qualificado	A, B, C, D
Nível escolar médio baixo	A, E
Dificuldades de fixação do pessoal qualificado	A, B, C
Dificuldades de adaptação às novas tecnologias	A
Falta de motivação	E
Dificuldades de resposta às expectativas dos trabalhadores	B, C
Dificuldades de relacionamento com sindicatos	A
Absentismo	C, D, E
Leis de trabalho	A, B, C, D, E, F

Fonte: Ent. A1, B, C, D, E e F

Para fazer face aos problemas identificados com os RH as empresas traçam diferentes estratégias. O aumento do número de trabalhadores é uma intenção apenas da Empresa B, mas circunscrita à área dos painéis solares, já que pretende fazer crescer esta área e diminuir a área afectada à Empresa A.

A contratação de pessoal jovem e qualificado é considerado pelos empresários como um binómio difícil de conseguir. Embora as empresas não recrutem pessoal com frequência, quando o fazem procuram integrar pessoas jovens e com a escolaridade obrigatória ao nível do 3.º ciclo do ensino básico. As Empresas B, C e D propõem-se recrutar engenheiros: *Depende da área. Há áreas em que é preferível que as pessoas não sejam tão jovens, já estejam numa fase da vida mais estabilizada. Em termos de absentismo é bastante mais vantajoso e a motivação das pessoas também é diferente porque têm outras responsabilidades, não têm tantas exigências, é preferível assim. No caso de certas funções, aí sim, é preferível, no caso da qualidade, da logística, aí é preferível gente mais jovem e qualificada* (Ent. D).

O desenvolvimento dos RH, a polivalência e a estabilidade de emprego é uma estratégia comum à totalidade das empresas. Sabe-se no entanto que muitas vezes a formação é realizada apenas para cumprir a lei ou por exigência dos processos de certificação, como atestam os depoimentos dos entrevistados:

Se a formação for ministrada é sempre no sentido de as pessoas serem mais capazes e que entendam com maior facilidade as situações que lhe são apresentadas e a própria certificação assim o obriga a um maior número de registos, não só por parte de quem controla o processo, mas também com grande colaboração de quem está no processo, que são os operadores (Ent. C).

É por isso é que damos formação. A umas damos mais que outras, mediante o cargo que desempenham, mas é uma aposta. (...) as pessoas têm de saber que estão a fazer um produto que é um produto de muita responsabilidade, é um produto que tem imensa importância nas nossas vidas, na economia e na sociedade. Quero que as pessoas percebem porque é que aquilo funciona assim, onde é aplicado, quais as consequências de o produto não ter qualidade. Pretendemos sempre que as pessoas estejam bem preparadas para isso (...) (Ent. D).

Polivalentes sim, cada vez mais, porque quando o trabalho falta as pessoas têm que sair ou adaptar-se (...) as pessoas têm de saber dar rendimento onde é preciso, apesar de não gostarem muito. Não gostam porque estão habituadas a fazer uma determinada tarefa (...) quando ganham os prémios ainda é mais difícil mudar, apesar de se dizer que serão recompensados da mesma forma (Ent. E).

Se aparecer alguma coisa nova que interesse, sim senhor (Ent. F), caso contrário apenas será feita aquela que a lei obriga.

No entender do sindicato a Empresa A não tem uma estratégia para os RH uma vez que na empresa impera uma perspectiva economicista: *Não, a empresa não tem estratégia, esse é o problema (...) pronto, para andar tudo a toque de caixa, atingir os objectivos de produção (...) claro que isto não é nenhuma estratégia, isto não custa nada fazer... não, não se conhecem planos de investigação e desenvolvimento, não se conhecem... digamos que estamos a falar de uma unidade que só produz relés, mais nada (Ent. G1).*

Como se pode observar o quadro seguinte resume as estratégias definidas pelas empresas para enfrentar os problemas com os RH.

Quadro 51: Estratégias para os RH

Estratégias para os RH	Empresas
Aumento do número de trabalhadores	B
Contratação de recursos humanos jovens e qualificados	A, B, C, D, E
Desenvolvimento dos RH pela formação, a polivalência e a estabilidade de emprego	A, B, C, D, E, F

Fonte: Ent. A1, B, C, D, E, e F

3. O modelo de relacionamento na rede de empresas

3.1. Caracterização da relação entre empresas

Este ponto procura fornecer alguns elementos de caracterização da relação entre as empresas que constituem a rede e, mais especificamente, entre a Empresa A e as empresas subcontratadas, para as quais a multinacional é o principal ou único cliente. Na maioria dos casos (Empresas B, C, D e E) a relação teve início a partir da oportunidade de negócio gerada pela multinacional quando esta decidiu externalizar o trabalho manual, na sequência da automatização progressiva do seu processo produtivo. Apenas num caso (Empresa F) a relação teve outra origem, como adiante se verá.

Dois motivos presidiram à decisão da Empresa A pelo *outsourcing* das tarefas manuais: i) libertar espaço para acolher novos produtos e ii) erradicar tarefas obsoletas e manuais que não se enquadram na estratégia de futuro da empresa que é *a máxima automatização, o máximo de qualificação e o máximo de know how* (Ent. A1).

Esta empresa definiu como objectivo elevar o nível de qualificação e o nível tecnológico e não ser uma empresa de mão-de-obra barata. Esta estratégia encaixa na estratégia de evitar a deslocalização da empresa, na convicção de que o trabalho qualificado e tecnológico é mais difícil de deslocalizar. Porém, os sindicatos mostram-se desfavoráveis a esta estratégia por considerarem que a empresa *está a mandar trabalho para fora* (G2) logo, a comprometer os níveis de emprego interno.

Os actuais proprietários das Empresas B, C e D foram trabalhadores da multinacional, tendo acumulado durante vários anos os papéis de empresário e de trabalhador. A sua permanência na Empresa A proporcionou-lhes a formação e a experiência que viria a permitir-lhes tornarem-se empresários e fornecedores da multinacional.

Para todas as empresas subcontratadas a Empresa A é o principal cliente e para duas delas (C e D) é o único cliente, considerando que os trabalhos de metalomecânica ou de serralharia que desenvolvem são ocasionais e têm um peso reduzido na facturação.

No caso específico da Empresa B, a oportunidade de ter a multinacional como cliente surgiu em 1988, altura em que inicia a produção de sistemas magnéticos para relés e peças de metalomecânica de precisão.

A empresa C surge em 1988 com a finalidade de realizar trabalhos de metalomecânica para a multinacional e anos mais tarde (em 1997) passa também a produzir trabalhos de electromecânica (relés para a indústria automóvel) para o mesmo cliente.

A empresa D tornou-se fornecedora da Empresa A em 2002, por intermédio do ex-sócio e ex-colega de trabalho (gerente da Empresa B) que apresentou à multinacional a proposta de também esta empresa poder tornar-se sua fornecedora. A multinacional visitou a empresa, avaliou as instalações, os métodos de trabalho e a organização da empresa e decidiu integrá-la na sua rede de fornecedores.

A Empresa E começou por ser fornecedora de sacos de plástico para a Empresa A e o convite para iniciar a produção das bases de plástico e a colocação de resistências e terminais surgiu, no entender da sua gerente (...) *provavelmente porque cumpríamos, éramos certinhos, e eles fazem questão, são muito exigentes com a pontualidade das entregas, a qualidade (...) convidaram-nos a entrar para isto. Estudamos e (...) o mercado também dá muita volta, depois a parte dos plásticos atravessou uma crise muito grande (...). Tivemos disponibilidade e como tínhamos instalações foi adaptar uma parte delas e admitir pessoas, porque éramos muito pequenos* (Ent. E).

A Empresa F herdou o trabalho de uma empresa da família mais antiga que já mantinha relações com a multinacional há décadas. Essa empresa era fornecedora de resíduos e aquando da fundação da Empresa F, a transição do trabalho foi gradual e natural.

A relação entre estas empresas subcontratadas e a multinacional é formalmente definida por um contrato comercial e fortemente determinada pelas exigências de qualidade e de cumprimento de prazos, pela imposição de procedimentos ao nível das técnicas de produção, da qualidade e ambientais, como se estas fossem pequenas extensões suas. Há alterações constantes nas solicitações às empresas fornecedoras, o que exige capacidade de adaptação e de resposta, mas também provoca grande instabilidade. O depoimento da gerente da Empresa E testemunha esta ideia: *Este trabalho que fazemos para a A é muito exigente, exige muito de nós (...) é como se estivéssemos sempre de prevenção, eles são capazes de dizer que querem 2000 bases disto ou daquilo e no segundo a seguir são capazes de dizer parem com isso, porque aparece outra urgência.* (Ent. E).

Sobre o trabalho desenvolvido para a multinacional conta-se o seguinte: *isto está sempre a mudar, todos os dias é uma coisa diferente, não é monótono (...) é muito exigente na parte da qualidade e depois temos de ter os procedimentos deles (...) temos auditorias também. Eu costumo dizer que isto é uma extensão deles, não é uma empresa deles, mas a nível de funcionamento é como se eles tivessem aqui uma*

parte da empresa deles, porque é tudo de acordo com os procedimentos que eles nos dão. Não podemos alterar nada sem ser com permissão deles, também estamos online com eles (...) nós somos independentes, somos uma empresa independente, há os sócios e pronto (...) mas nesta parte, no trabalho que é deles e que é para eles, é como se fosse uma extensão deles, é como se tivéssemos aqui um bocadinho que é A (...) claro que a nível de distribuição do trabalho e ao nível da gestão é nosso, sem dúvida nenhuma, a nível de técnica, de qualidade, enfim, temos que seguir as normas deles (...) mesmo a nível de ambiente eles é que ditam como é que tem que ser (...) às vezes discordamos (...) eles são uma empresa muito grande e nós mais pequeninos vemos e sentimos as coisas de maneira diferente (...) lidamos com as pessoas lado a lado, oito horas por dia, por isso sentimos e vemos como as coisas são feitas, até não percebendo nada da técnica conseguimos saber porque estamos ali a ver (...) eles são donos e senhores para dizer que sim ou que não, mas pronto, a parte da gestão de pessoal, como é distribuído o trabalho, somos nós, por nossa conta e risco (Ent. E).

A condição de cliente/fornecedor é formalizada com *um contrato comercial, com prazo de validade e são acordados quer preços, quer quantidades (não são rígidas), a qualidade. [há ainda o compromisso de] não transmitir informação das técnicas de produção para ninguém e cumprir os prazos e o meio ambiente também, não utilizar produtos que vão contra o meio ambiente. Eles dão-nos uma listagem (Ent. E).*

Para além das vantagens provenientes da relação de negócio, há um conjunto de outras vantagens com origem nesta parceria. A experiência e a aprendizagem acumuladas durante os anos ao serviço de uma grande empresa, com uma cultura organizacional distinta da portuguesa, são valorizados e reconhecidos como fundamentais para o sucesso das suas próprias empresas. *Nós temos uma pequena vantagem que é trabalharmos muitos anos numa grande empresa, com uma cultura de fabricação germânica (Ent. B).*

Por outro lado, os níveis de exigência e de responsabilidade que advém de trabalhar com uma empresa de grande envergadura é reconhecidamente uma vantagem com efeitos na aprendizagem de cada empresa. *Trabalhar com empresas exigentes é uma forma de estarmos actualizados, daí o grande empenho e a grande prioridade que damos a trabalhar com empresas como a (...) (Ent. F).*

A relação das empresas com a multinacional não se esgota no cumprimento do contrato comercial. O funcionamento de redes informais de comunicação e os contactos directos entre as empresas são frequentes e fáceis. Com alguma frequência e regularidade as empresas procuram junto da multinacional aconselhamento e esclarecimento de dúvidas em áreas como a produção, a qualidade ou a gestão de recursos humanos. O recurso ao pessoal da Empresa A é uma constante, embora nem sempre seja assumido: *a relação com a*

(...) é de cliente-fornecedor, meramente de negócio, exclusivamente no âmbito do fornecimento daqueles produtos (Ent. B).

Ao contrário da Empresa B, a Empresa C reconhece que para além da relação formal de negócio, existe também um relacionamento informal, reconhecido pela empresa como uma mais valia e expresso da seguinte forma: *A relação vai para além da venda do produto. Eles têm uma vasta experiência e transmitem-nos, nalgumas áreas, essa vasta experiência, nomeadamente na produção, mas não só (...) também interagem connosco ao nível da contabilidade, recursos humanos, parte jurídica (...) é um aconselhamento off the record (...) informal (...) os nossos colaboradores deslocam-se lá para receber formação a vários níveis, nomeadamente relacionada com a produção* (Ent. C).

Como se percebe, a relação informal inclui o aconselhamento em áreas como a produção, qualidade, contabilidade, recursos humanos, jurídica e formação. A frequência de formação dos trabalhadores das Empresas C, D e E na Empresa A é frequente, acontece por iniciativa da multinacional e não acarreta qualquer tipo de custo para as empresas mais pequenas.

A empresa F não usufrui das vantagens que acabamos de referir, mas mantém outro tipo de relacionamento do qual extrai as seguintes vantagens:

- aluguer de espaços à Empresa A (armazéns);
- aluguer de armazéns aos fornecedores da Empresa A e transporte dos materiais armazenados para as outras empresas. *São empresas de fora que aqui têm um armazém de material à consignação (...) aqui a F faz de operador logístico (...) requisita o material à F que o vai buscar ao armazém da F e o entrega na A* (Ent. F).
- cedência de pessoal: um operador da Empresa F está permanentemente na Empresa A para gerir o parque de resíduos;
- cedência de equipamento: empilhadores, auto-compactadores;
- em fase de negociação para assegurar o transporte de outro tipo de resíduos para o aterro mais próximo (actualmente assegurado por outras empresas);

Entre as empresas subcontratadas há trocas de RH, quando os contratos a prazo não são renovados, e reintegrações após as rescisões, como forma de rentabilizar o investimento realizado na formação das pessoas.

O Quadro 52 sintetiza a informação que permite situar o início e a natureza da relação entre a Empresa A e as empresas subcontratadas.

Quadro 52: Elementos de caracterização do modelo de relacionamento entre as empresas da rede

Variáveis	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Origem da empresa	1983	1988	2000	1982	1997
Início da relação com a Empresa A	1988	1988	2002	1986	1997
Antecedentes	Empresário ex-trabalhador da empresa A	Empresário ex-trabalhador da empresa A	Empresário ex-trabalhador da empresa A	Fornecedora de sacos de plástico	
Tipo de contrato	Formal	Formal	Formal	Formal	Formal
Formas informais de relacionamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Serviços prestados	Metalomecânica de precisão Sistemas magnéticos	Sistemas magnéticos	Sistemas magnéticos	Bases de plástico e colocação de terminais e resistências	Gestão do parque de resíduos Transporte de resíduos Trituração de resíduos para reutilização
Valores dominantes na relação	Qualidade, cumprimento de prazos, confiança, fidelização, parceria, cooperação e boa vizinhança. Observância dos procedimentos ao nível das técnicas de produção, da qualidade e ambientais impostos pelo cliente – subcontratadas como “extensões” do cliente.				
Vantagens que retiram da relação com a Empresa A	Não sentir efeitos da concorrência Pagamento a tempo e horas Oportunidade de aprendizagem pelo contacto com uma grande empresa Formação dos trabalhadores Aconselhamento nos domínios produção, qualidade, contabilidade, jurídico e GRH				

Fonte: Elaboração própria a partir da informação disponibilizada pelas empresas.

O cenário de uma possível deslocalização da Empresa A é preocupante para todas as empresas subcontratadas. O DAF/DRH da Empresa A é o primeiro a reconhecer que uma eventual ruptura na relação existente entre esta empresa e os seus actuais fornecedores, independentemente do motivo (deslocalização ou outros motivos), teria consequências graves: *Temos consciência que no dia em que nós espírrarmos eles vão apanhar uma pneumonia* (Ent. A1).

Colocadas perante o cenário de deslocalização do seu cliente, as empresas fornecedoras mostram-se conscientes das consequências que tal acontecimento provocaria nas suas empresas e nas pessoas que empregam. O depoimento de um dos responsáveis é ilustrativo desta situação: *Se a (...) um dia tiver um problema qualquer, não é só a (...) são todas estas empresas, quer as empresas em si, quer as pessoas que as compõem (...) rodam quando acabam os contratos, ou quando se vão embora inscrevem-se nas outras e podem ser chamadas ou não (...) quando vão para lá já sabem o tipo de trabalho que vão fazer, no fundo é o mesmo trabalho* (Ent. E).

Porém, os níveis de preocupação destas empresas são variáveis em função da dependência que têm relativamente à Empresa A e das estratégias de sobrevivência que anteciparam. Assim, podem encontrar-se três situações:

i) Encerrar as empresas - as empresas C e D são as mais dependentes e por isso as que colocam a hipótese de encerrar as portas, perante o cenário de deslocalização do seu principal cliente. A empresa D é a mais peremptória ao afirmar que *a empresa pura e simplesmente fechava. É totalmente arriscado (...). Foi a estratégia possível, o dia a dia do ambiente empresarial não é assim tão linear como às vezes lemos ou ouvimos falar, no terreno é totalmente diferente* (Ent. C). Apesar de estar conscientes da gravidade da situação, a empresa admite que não tem estratégias alternativas: *Julgo que não há estratégia possível, pelo menos a curto prazo* (Ent. C). Admite-se contudo que a certificação da empresa na qualidade poderá trazer alguma vantagem competitiva na medida em que possibilitará a procura de outro tipo de clientes na mesma área: *Contribuímos para o sucesso que eles têm a nível da produção, está lá a nossa quota parte* (Ent. C). Estas empresas reconhecem que ter a multinacional como único cliente é *extremamente perigoso, daí que nós estejamos a tentar avançar com outros produtos, com outra empresa*¹⁵⁰, *mas isso está em fase de embrião* (Ent. D). Por este motivo, o cenário de deslocalização da Empresa A é encarado como muito grave.

ii) Diversificação da produção e conquista de novos clientes – esta opção estratégica é viável para as empresas B e F. A Empresa B é, entre todas as pequenas empresas, aquela que parece ter uma estratégia preventiva mais consistente, ao admitir a diminuição progressiva do trabalho destinado à Empresa A e o aumento da produção para outro cliente (também uma multinacional). Mesmo assim, a concretização de tal cenário teria repercussões consideráveis: *Por uma questão de estratégia decidimos que aquilo que baixasse nos relés aproveitaríamos para subir na área dos painéis solares (...). Se fosse hoje, tal como as coisas estão, não causaria muita moça, mas isso na altura (...) se alguma vez acontecer terá que se ver (...) são previsões difíceis de fazer (...) perdíamos 1/3 dos trabalhadores, mas a empresa não seria afectada na totalidade (...) se for uma boa empresa, se tiver bons quadros, boa tecnologia, alguma coisa se há-de arranjar (...)* (Ent. B).

iii) Investir noutra área de negócio - Numa posição intermédia está a empresa E, cuja estratégia de sobrevivência passaria por investir na outra área de negócio que tem estabilizada (plásticos): *Seria investir mais na outra parte e fazê-la crescer de alguma maneira ou mudar, tentar acompanhar o mercado para ter preços competitivos (...) como empresa acredito que continuaria a funcionar, mais pequena, mas continuaria a funcionar* (Ent. E). Para esta empresa afigura-se ainda possível praticar uma estratégia de prevenção: *Em vez de tirar e fazer a distribuição [dos lucros], deixamos de parte porque é uma situação que se vai pôr, pode-se pôr ou não (...)*

¹⁵⁰ O empresário refere-se aos investimentos que está a realizar na área do turismo rural.

tenho pessoas que não tenho trabalho para lhes dar e não estamos a falar de 10 ou 20 pessoas, a única coisa que posso fazer é não ficar a dever nada a ninguém. Fazer o pagamento das indemnizações a que têm direito e isso é o que eu faço questão, se fizer isso estou tranquila porque não há outra hipótese senão dispensar as pessoas (...) penso que só numa situação muito crítica porque a (...) está aqui há 30 anos ou mais, é como se fosse uma empresa nacional, mas enfim, as empresas têm de procurar onde se ganham maiores lucros porque a concorrência é muito grande (Ent. E).

O Quadro 53 mostra as estratégias que cada uma das empresas envolvidas na rede definiu para enfrentar a perda do cliente.

Quadro 53: Estratégias face ao cenário de deslocalização da Empresa A

Estratégias face ao cenário de deslocalização da Empresa A	Empresas
Diversificar da actividade produtiva	B, F
Diminuir progressivamente a produção destinada à Empresa A	B
Aumentar a produção para outros clientes	B
Conquistar novos clientes	B, F
Fechar a empresa	C, D
Sensibilizar os trabalhadores para a importância de cumprir prazos e trabalhar com qualidade	D
Investir noutras áreas de negócio	D, E

Fonte: Ent. B, C, D e F

A presença da multinacional na região há mais de três décadas e o facto de ser considerada um centro de competências funciona como atenuante à preocupação dos empresários e é um motivo de confiança. Por outro lado, o facto de a Empresa A estar a receber linhas novas e a fazer investimentos é também um factor tranquilizante. Mesmo assim, o cenário de uma possível deslocalização não deixa de ser encarado com preocupação: *Se isso acontecer é uma tragédia para todos. Da (...) achava que estava de pedra e cal, mas quando há um mês fecharam uns dias e agora esta semana passaram a fechar outros, assusta um bocadinho porque reduziram muito a produção e nós, como lhes fornecemos as matérias-primas dos armazéns, também temos noção de que o consumo está a decrescer. Dá-me ideia que isto estava um bocadinho mais cor-de-rosa do que parece estar. Assusta porque se estão todas a ir para leste e algumas estão a ir para a China, assusta um bocadinho. O meu pai acha que isto ser um centro de competências na área dos relés, o know how é capaz de não ser possível transferir tão facilmente, pinta as coisas um bocadinho mais alegres, mas tenho um bocado de receio. Os investimentos que andam a fazer e a*

deslocalização das linhas que vão falando que estão a fazer dá ideia de que as coisas vão ficar por cá ainda uns tempos e esperemos que seja por muitos e bons (Ent. F).

3.2. Grau de dependência das empresas subcontratadas face à empresa subcontratante

Para avaliar o grau de dependência das empresas subcontratadas face à empresa subcontratante seleccionaram-se os seguintes indicadores: número de clientes, duração da relação, volume de vendas, existência de concorrência, maior ameaça e estratégias face ao cenário de deslocalização da Empresa A.

No que concerne ao número de clientes verifica-se que a Empresa A é o principal cliente para as Empresas B, E e F e o único cliente das Empresas C e D. A relação entre as empresas subcontratadas e a Empresa A pode considerar-se de longa duração, na medida em que é quase tão antiga quanto as próprias empresas havendo mesmo dois casos (empresas C e F) em que as empresas se constituíram na sequência da oportunidade de negócio proporcionada pela externalização de trabalho da Empresa A. A relação menos duradoura é com a empresa D, que é também a empresa mais jovem e que, apesar de não se ter constituído com base nos mesmos pressupostos das empresas C e F, foi graças ao trabalho que produz para este cliente que sobreviveu à perda de anteriores clientes.

O volume de vendas que cada empresa subcontratada tem afecto à Empresa A é revelador da importância deste cliente e da forte dependência que têm dele já que em todos os casos a facturação é superior a 50%. As empresas que apresentam maior grau de dependência são as empresas D e C com 99% e 95% de facturação destinada à Empresa A, respectivamente. Conjugando este indicador com o facto de estas empresas terem apenas um cliente e de não terem estratégias de sobrevivência face ao cenário de deslocalização da Empresa A (pois equacionam encerrar as empresas), o grau de dependência sai ainda mais reforçado. Numa posição intermédia encontra-se a Empresa E, cujo volume de facturação destinado à Empresa A é muito expressivo (80%) mas que face à ameaça de deslocalização do cliente tem como estratégia alternativa o investimento numa outra área de negócio que actualmente mantém em *stand by* para poder absorver a maior quantidade possível de trabalho vindo da Empresa A. As empresas menos dependentes são, por ordem decrescente as empresa F e B cujo volume de facturação da subcontratante é de 60% e de

55%, respectivamente. Embora para estes casos a maior ameaça permaneça a mesma, têm definidas estratégias que visam reduzir a dependência da Empresa A e que se têm traduzido em acções que visam diversificar a produção e procurar novos clientes.

O facto de as empresas considerarem que não têm concorrentes no âmbito do trabalho que efectuam para a Empresa A significa que se sentem protegidas e confiantes que o cliente continuará a distribuir-lhes o trabalho e por isso não se sentem concorrentes umas das outras.

O quadro seguinte sintetiza os elementos que acabamos de expor.

Quadro 54: Grau de dependência das empresas subcontratadas face à empresa subcontratante

Empresas	N.º de Clientes	Duração da relação ¹⁵¹	% volume vendas	Concorrência	Maior ameaça	Estratégias deslocalização da Empresa A
B	3 Empresa A é o principal cliente	18 anos	55%	Não tem	Deslocalização da Empresa A	Diversificação da produção e procura de novos clientes
C	1 Empresa A (único cliente)	18 anos	95%	Não tem	Deslocalização da Empresa A	Encerrar a empresa
D	1 Empresa A (único cliente)	4 anos	99%	Não tem	Deslocalização da Empresa A	Encerrar a empresa
E	vários Empresa A é o principal cliente	20 anos	80%	Apenas na área dos plásticos	Deslocalização da Empresa A	Investir noutra área de negócio
F	vários Empresa A é o principal cliente	9 anos	60%	Um concorrente na região	Deslocalização da Empresa A	Diversificação da produção e procura de novos clientes

Fonte: Elaboração própria a partir da informação disponibilizada pelas empresas.

Encontrado e grau de dependência das empresas subcontratadas relativamente à empresa subcontratante podem inscrever-se as empresas num *continuum* de dependência em que o extremo inferior (menor dependência) é ocupado pela empresa B e o extremo superior (maior dependência) é ocupado pela empresa D. As posições intermédias são ocupadas, por ordem crescente, pelas empresas F, E e C. A figura seguinte visa representar graficamente o grau de dependência das empresas subcontratadas.

Figura 8: Continuum de dependência das empresas subcontratadas face à empresa subcontratante

Empresas				
B	F	E	C	D
Menor dependência				Maior dependência

¹⁵¹ Para o cálculo da duração da relação considerou-se a data de início da mesma até ao ano de 2006, altura em que terminou o trabalho de campo.

Considerando as características da relação entre as empresas da rede, enunciadas no ponto anterior, e o grau de dependência das empresas subcontratadas relativamente ao cliente, parece que este modelo de relacionamento se aproxima mais de uma configuração relacional em que predomina o controlo/dominação de uma empresa subcontratante sobre as empresas subcontratadas. A divisão do trabalho entre o cliente (que concentra o trabalho qualificado) e os fornecedores (que executam o trabalho manual) tem vários efeitos que inviabilizam o desenvolvimento harmonioso de todas as componentes da rede. A natureza do trabalho que as empresas subcontratadas realizam tem reflexos na estrutura de qualificações, nos salários, nas oportunidades de formação e na precariedade. Mais especificamente, estas empresas empregam maioritariamente mulheres sem qualificação, pagam salários mais baixos, não investem na formação dos seus RH e apresentam maiores níveis de precariedade, comparativamente à empresa subcontratante.

Para além destes aspectos associados aos RH verifica-se que em todos os domínios que se relacionam com o serviço que compra aos fornecedores, a empresa subcontratante assume o papel de “dar as ordens”. As empresas subcontratadas (especialmente as mais dependentes) sentem que são “extensões” da multinacional, dado o reduzido grau de liberdade que esta lhes dá para interferir em qualquer aspecto do serviço contratado.

Registe-se no entanto, que a imposição do cliente para as empresas subcontratadas procederem à sua certificação em qualidade é um ponto em que se pode considerar que esta contribui para o desenvolvimento das pequenas empresas e dos seus RH porque, entre outras exigências, obriga-as a elaborar planos de formação profissional. Por outro lado, o contacto com a sua cultura organizacional e métodos de gestão e os benefícios que retiram das relações informais são considerados pelas próprias como mais valias no sentido em que constituem oportunidades de aprendizagem.