

## **Capítulo 2 – O espaço das empresas na economia mundial: transformações sociais e especificidades de um grupo empresarial português**

A compreensão do objecto de estudo da presente investigação implica uma reflexão acerca de um conjunto de questões e problemáticas relativas ao posicionamento das empresas face às transformações ocorridas na economia mundial desde as últimas décadas do século XX.

O enquadramento que realizamos refere-se, necessariamente, aos processos de mundialização ou de globalização<sup>1</sup> e às transformações do sistema capitalista. Debruçamo-nos ainda sobre o reflexo de tais mudanças nas empresas e o papel destas na sua concretização.

Os processos de globalização são multidimensionais, contemplando vertentes diversas, tais como a económica, a cultural, a étnica, a política ou a ecológica. Perante as especificidades do nosso objecto de estudo, centrar-nos-emos, de forma mais incisiva, nas dimensões económica e do emprego. Estas dimensões contemplam a análise de realidades que são equacionadas no debate em torno da problemática da flexibilidade, abarcando diversos domínios e várias perspectivas. Gostaríamos, desde já, de frisar que não encaramos os processos de globalização como algo novo e inovador na história da humanidade, mas, antes, como processos que se caracterizam, actualmente, por contornos diferenciados que se impõe reter, tendo em vista compreender as transformações ocorridas nas esferas privilegiadas da análise.

O debate sobre a globalização e as transformações ocorridas ao nível da economia mundial, leva-nos, num segundo momento, a problematizar uma outra esfera de reflexão: a das actividades das empresas e das respectivas mudanças ocorridas. As empresas deparam-se, necessariamente, com novas configurações sociais, o que se reflecte na discussão e problematização teóricas, em particular no âmbito da Economia e da Sociologia. De facto, o debate em torno da função e actividade das empresas na sociedade, em geral, e da economia, em particular, sofreu alterações significativas. Problematiza-se, neste sentido, o estatuto e o papel das empresas, em particular nos campos disciplinares acima referidos.

A temática da globalização e das transformações na economia mundial, por um lado, e a realidade das empresas, por outro, articulam-se entre si, pelo que é numa óptica relacional que os problematizamos neste capítulo, em consonância com a postura que assumimos no capítulo 1.

---

<sup>1</sup> Assumimos os termos globalização e mundialização como sinónimos.

Resta-nos referir, a título introdutório, que a nossa reflexão sobre as temáticas em questão assume um propósito de enquadramento, sem as explicitar, teoricamente, de forma exaustiva. A esta reflexão segue-se uma análise centrada nas realidades empresariais que estudámos, tendo em vista aprofundar dimensões previamente discutidas na globalidade. Esta opção deve-se a duas ordens de razões. A primeira diz respeito ao facto de o grupo empresarial e a empresa em que incide a nossa análise encerrarem manifestações de todo o conjunto de dimensões e de processos de transformação a que fazemos referência ao longo deste capítulo e do próximo. Atendemos também à circunstância de se tratar de um grupo empresarial com quase um século de existência<sup>2</sup>, sediado em Portugal, e de capitais nacionais, o que nos permite equacionar algumas das questões gerais enunciadas por referência directa à nossa realidade societal. A segunda ordem de razões prende-se com a intenção de promover, ao longo de todo o trabalho, uma forte aproximação entre teoria e empiria. O estudo de casos desenvolvido constitui um exemplo notável (do ponto de vista do seu poder ilustrativo) das realidades sobre as quais reflectimos, pelo que consideramos desnecessário (e mesmo redundante) referir, em termos gerais e abstractos, questões e problemáticas que encontram, no próprio objecto de estudo, a sua concretização.

## **1. As transformações do sistema capitalista mundial e os processos de globalização**

### **1.1. Os indícios de crise do sistema capitalista e a emergência de novas configurações sociais**

No início dos anos 70 do século XX, nos Estados Unidos da América (EUA) e por toda a Europa Ocidental, começam a emergir sinais de crise do sistema capitalista, que, na perspectiva dos teóricos da regulação, assenta numa configuração pautada pelos princípios do modo de regulação monopolista. Este tinha por base um conjunto de formas institucionais que garantiam a reprodução e recriação do regime de

---

<sup>2</sup> Mesmo uma parte significativa dos trabalhadores operacionais, dirigentes de topo e intermédios e superiores hierárquicos directos e intermédios têm uma trajectória já longa e prolongada no tempo na empresa, tendo presenciado as mudanças entretanto encetadas no seu interior. Estas estão manifestas nos seus discursos, como veremos oportunamente.

acumulação intensivo com consumo de massas, das quais se destaca a relação salarial fordista, que entrou, igualmente, em crise<sup>3</sup>.

Numa leitura equacionada a partir de tempos mais remotos, podemos referir que o modelo keynesiano de crescimento económico, particularmente difundido a partir dos anos 20, encontra nos gloriosos anos 30 o seu apogeu e vai até princípios dos anos 70, período em que presenciamos o ponto crítico da crise económica. Se até aos finais dos anos 70, se encarava a crise como estando relacionada apenas com o modo de regulação, a partir dos anos 80 começa a considerar-se que abarca o modo de desenvolvimento (Boyer, 1987b, p. 69), assumindo um pendor estrutural. A dificuldade das políticas macroeconómicas em travarem a inflação, diminuírem o desemprego e limitarem a despesa pública, acaba por ser consequência e causa da interrupção na convergência do crescimento e dos “trinta anos gloriosos” que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, pautados por um elevado crescimento económico, uma baixa taxa de inflação e uma taxa de desemprego reduzida ou mesmo residual (Soete, 2000, p. 10).

Podemos, assim, afirmar que a crise se prolonga até aos nossos dias, ainda que os seus contornos se tenham vindo a transformar ao longo do tempo, assumindo traços estruturais e retroactivos diferenciados. As crises económicas deixam de constituir conjuntos de acontecimentos extemporâneos, para se afirmarem como permanentes.

É relativamente consensual a aceção de que uma das principais facetas da crise se encontra nos limites do modelo do desenvolvimento industrial assente na produção em série, como referem, nomeadamente, Piore e Sabel (1990). Assistimos à emergência de um novo modo de desenvolvimento ou de um novo paradigma tecn-económico, no âmbito do qual se salienta a necessidade de as empresas desenvolverem novos factores de competitividade (Oliveira, 2000b, p. 5). Contudo, o conjunto de transformações que vem a afectar o tecido empresarial não significa o desaparecimento do modelo fordiano de organização do trabalho e de gestão da produção. Este continua a ser predominante em determinados sectores de actividade e mesmo regiões ou territórios, a par do desenvolvimento e da difusão das tecnologias da informação e da comunicação (TIC). Estas últimas são compatíveis, quer com configurações organizacionais flexíveis e não tayloristas, quer com modelos

---

<sup>3</sup> Como afirmam Boyer e Durand, a relação salarial fordista tem de ser repensada mesmo aos níveis meso e micro, o que implica, de entre outros factores, equacionar modelos organizacionais alternativos, pois já não são as tarefas que determinam o estatuto e a remuneração, mas antes a competência, a lealdade e a atitude de predisposição para participar em processos de inovação permanentes (Boyer; Durand, 1998, p. 35).

tayloristas, rígidos e hierarquizados, de organização. A inovação processa-se ao nível técnico, sem que tenha, necessariamente, repercussões nas formas de desempenho do trabalho.

Os anos 70 são ainda marcantes pela sedimentação da globalização financeira, o que está patente, nomeadamente, na liberalização dos fluxos de capitais.

Nos anos 90, acresce um conjunto de outras transformações societárias, sendo de salientar o colapso dos antigos países comunistas da Europa de Leste, que se consubstanciou na sua abertura à lógica de regulação da economia de mercado. Destaca-se, ainda, a constituição do Mercado Único Europeu, que constituiu a alavanca de um processo de integração económica que se encontra em curso. Os anos 90 são, igualmente, marcados pelo desenvolvimento e pela integração dos mercados financeiros à escala mundial, assim como pelo agudizar da desregulamentação e pelo decréscimo significativo do peso decisório das políticas monetárias nacionais. De referir, ainda, o processo de convergência macroeconómica resultante da união monetária de onze Estados-membros da União Europeia (UE) (Soete, 2000, p. 3-4) e a crise dos países asiáticos despoletada em 1997 (Boyer; Durand, 1998, p. 151), após a sua afirmação como um dos centros industriais dominantes.

Castells, numa referência a uma multiplicidade de acontecimentos que “transformaram a paisagem social da vida humana” (2001, p. 31), salienta a revolução tecnológica, assente no desenvolvimento e difusão das tecnologias da informação, com consequências até há bem pouco tempo inimagináveis ao nível da (des)regulação das relações entre os indivíduos e as instituições<sup>4</sup>. Refere as mudanças que caracterizam o processo de reestruturação do capitalismo, no âmbito do qual considera uma multiplicidade de factores, designadamente: a acrescida flexibilidade na gestão das empresas, a par da descentralização e interconexão estreitas; o

---

<sup>4</sup> Não podemos deixar de referir aqui algumas obras literárias e cinematográficas no âmbito da ficção científica, como é da obra de Philip K. Dick “Do androids dream of electric sheep”, escrito em 1969, que veio a servir de suporte para o argumento de “Blade Runner”, filme realizado por Ridley Scott e estreado em 1982. O filme passa-se em 2019, a apenas alguns anos de distância da actualidade, sendo toda a sua envolvência e a vida social dominadas pelas TIC e pelo controlo electrónico da vida quotidiana das réplicas (cópias de seres humanos destinados a trabalhar noutros planetas não habitáveis pelos terrestres, na medida em que na terra se esgotaram os recursos) e dos seres humanos. Encontram-se em “Blade Runner” referências a “Metropolis”, filme de Fritz Lang, datado de 1927, cujo argumento se contextualiza, temporalmente, em 2026. Neste filme é abordada a criação de um robot que vai ser um motor fundamental de desregulação das relações sociais entre os habitantes do subsolo da cidade, quando foi, inicialmente, pensado para ser um meio de controlo. Estamos perante uma cidade industrial e mecânica, na qual os seres humanos (operários) vivem de forma subordinada. O filme perspectiva-se como uma espécie de antevisão do que seria o desenvolvimento da primeira revolução industrial, em que os homens são um apêndice das máquinas automáticas. Chama a atenção para o carácter desumano do sistema capitalista, assente no desenvolvimento da indústria.

decréscimo de importância e a fragmentação do movimento sindical, a par do aumento do poder do capital face ao trabalho; a individualização e diversificação crescente das relações de trabalho.

Às transformações ocorridas ao nível tecnológico e económico, Castells (2001) acrescenta algumas mudanças sociais, referindo, nomeadamente, as relações de género, que passam a constituir um domínio de contestação e de análise, e o fundamentalismo religioso, com o seu assinalável poder de mobilização colectiva.

A globalização assume, ainda, uma vertente cultural, designadamente, no que toca aos meios de comunicação social. Pelo seu intermédio é propiciada a difusão da cultura, tendo, de igual modo, efeitos de homogeneização e/ ou de diversificação cultural.

Relativamente à reestruturação do capitalismo (que nos importa aqui salientar), Castells refere a existência de uma dinâmica de mudança das empresas e do Estado, assente na desregulação, na privatização e no desmantelamento do contrato social entre o capital e o trabalho em se baseava o modelo anterior (2001, p. 49). Seguindo a acepção marxiana, afirma que as empresas deixam de constituir o espaço por excelência do conflito de classes.

Começam, na perspectiva do autor, a ser desencadeadas reformas do sistema com vista a atingir os seguintes objectivos: aprofundar a lógica capitalista de procura de benefícios na relação capital-trabalho; intensificar a produtividade do trabalho e do capital; globalizar a produção, a circulação e os mercados; obter do Estado o apoio ao acréscimo da produtividade e da competitividade em detrimento da protecção social (Ibidem).

A prossecução destes objectivos, no âmbito da “nova economia” (como designa Castells), concretiza-se em três domínios fundamentais que a caracterizam.

Em primeiro lugar, trata-se de um “*capitalismo informacional*” (Castells, 2001, p. 48)<sup>5</sup>, na medida em que a produtividade e a competitividade dependem da capacidade de as instituições e as pessoas gerarem, processarem e aplicarem informação baseada no conhecimento. O termo “informacionalismo” designa a nova base material da actividade tecnológica e da organização social (Castells, 2001, p. 44), sendo sinónimo de pós-industrialismo. A informação em si vem a constituir-se como um produto dos processos produtivos. Esta configuração está presente, não apenas em actividades económicas directamente orientadas para o processamento de informação, mas também em processos de produção que incorporam a informação

---

<sup>5</sup> Itálicos do autor, no original.

enquanto matéria-prima. Por sua vez, tendo como suporte as TIC e as políticas de desregulação e de liberalização aplicadas pelos governos e pelas instituições internacionais, a economia torna-se verdadeiramente global (Castells, 2001, p. 136). As tecnologias da informação têm um papel central na aceleração e na garantia da eficácia deste processo. Deste modo, “o informacionalismo está ligado à expansão e ao rejuvenescimento do capitalismo, tal como o industrialismo esteve vinculado à sua constituição enquanto modo de produção” (Ibidem, p. 49).

Em segundo lugar, a globalização da economia deve-se ao facto de a produção, o consumo e a circulação de bens, serviços e pessoas estarem organizados à escala global. Se Braudel (1989) e Wallerstein (1990) abordam a economia mundial, datada do século XVI, como um sistema em que a acumulação de capital tem lugar em todo o mundo, Castells avança com uma concepção de economia global, que faz assentar esta na capacidade de funcionar de forma unitária em tempo real (ou num espaço temporal determinado) à escala planetária. A sua gestão está dependente daquilo que o autor denomina “o núcleo globalizado” (2001, p. 136), o qual contempla as instituições, as empresas e as pessoas que dominam os mercados financeiros, o comércio internacional, a produção transnacional, a ciência e a tecnologia e ainda o trabalho especializado<sup>6</sup> (Ibidem, p. 136-137)<sup>7</sup>.

Em terceiro lugar, a economia caracteriza-se por uma configuração em redes de empresas (Ibidem, p. 111), assumindo aqui uma importância particular as empresas multinacionais.

A título de síntese, de acordo com Castells, podemos caracterizar este novo sistema económico pela conexão histórica entre o conhecimento e a informação, pelo alcance global, pela organização em rede e pela revolução das tecnologias da informação (Ibidem). Esta rede pauta-se por (e proporciona) uma intensificação das trocas e um acelerado fluxo de capitais (Reis, 2001, p. 112).

Ainda que afirmando o carácter multidimensional da globalização, o enfoque de Castells centraliza-se no desenvolvimento das tecnologias da informação<sup>8</sup> e salienta as suas potencialidades no âmbito das mais diversas dinâmicas globais, considerando as relações entre os indivíduos o nível mais elementar.

---

<sup>6</sup> Trata-se do trabalho dos especialistas que dominam largamente um conjunto de saberes constitutivos de uma determinada esfera profissional. É o caso dos consultores em áreas diversas (financeira ou científica, por exemplo), ou dos programadores informáticos.

<sup>7</sup> Para um maior desenvolvimento destes elementos constitutivos do “núcleo globalizado”, v. Castells (2001, p. 137-169).

<sup>8</sup> O autor engloba na designação tecnologias da informação, as seguintes tecnologias: a microelectrónica, a informática, as telecomunicações e a optoelectrónica (Castells, 2001, p. 60).

Subjacente ao enfoque centrado nas tecnologias da informação, encontra-se a questão das redes, cuja arquitectura remete para a *Internet* e para os posteriores desenvolvimentos de redes informáticas de circulação da informação, com aplicações, formas e conteúdos diversos. A *Internet* e o correio electrónico, pela facilidade da circulação da informação que proporcionam, vieram revolucionar, decisivamente, não apenas as relações entre as empresas e as instituições, mas também entre as pessoas<sup>9</sup>.

As tecnologias da informação constituem um importante instrumento de reestruturação do capitalismo, em particular, a partir da década de 80. Assim, as transformações de que foi alvo o sistema capitalista deram lugar ao que Castells denomina “capitalismo avançado” (2001) e Beck “capitalismo global” (2000b).

Sinteticamente, podemos referir que, segundo Castells (2001), o novo paradigma tecnológico assenta nas seguintes características: a informação é a matéria-prima, pois é em função dela que se desenvolvem as tecnologias, sendo, igualmente, parte integrante da actividade humana; adopta uma morfologia de rede, pelo elevado grau de integração que assume; pauta-se pela flexibilidade, patente na permanente capacidade de mudança e de reconfiguração; assenta num conjunto de tecnologias específicas que se estruturam num sistema altamente integrado, pois a microelectrónica, as telecomunicações, a optoelectrónica e a informática são elementos constitutivos dos sistemas de informação (Castells, 2001, p. 103-110).

Santos critica a postura de Castells, por este considerar que a globalização é um resultado quase exclusivo da revolução das tecnologias da informação. Considera, inversamente, que a globalização resulta de um conjunto de decisões políticas (2001, p. 56).

Na nossa perspectiva, Castells confere uma importância relevante às tecnologias da informação, mas recusa, também, uma aceção determinista da importância da tecnologia. Propõe uma reflexão acerca da revolução das tecnologias da informação, tendo em vista a análise da complexidade da nova economia, dada a capacidade que estas tecnologias têm de penetrar em toda a actividade humana. Considera que a sua opção (que designa de metodológica) não implica que as novas formas e processos sociais surjam como consequência das mudanças tecnológicas. Afirma que nem a sociedade determina a tecnologia, nem vice-versa (2001, p. 35). Todavia, defende, também, que “tecnologia é sociedade e esta não pode ser entendida sem as suas

---

<sup>9</sup> Como iremos ver mais adiante, a questão das redes vem a assumir uma importância central na abordagem das transformações aqui em referência, extravasando uma perspectiva exclusivamente tecnológica.

ferramentas técnicas” (Ibidem). E acrescenta que a revolução tecnológica marca o desenvolvimento e a disseminação das tecnologias da informação, constituindo “um novo modo de produzir, comunicar, gerir e viver” (Ibidem)<sup>10</sup>. Também Piore e Sabel afirmam que a crise da sociedade industrial, em meados dos anos 80, se prende, necessariamente, com o desenvolvimento tecnológico, sendo as máquinas “tanto um espelho como um motor do desenvolvimento social” (1990, p. 14).

Do nosso ponto de vista, as TIC, ainda que sejam um suporte fundamental, não são o único elemento que torna possível a emergência e o desenvolvimento de uma economia global; no entanto, propiciam uma configuração muito particular e nova da economia na história das sociedades contemporâneas.

Na medida em que o discurso sobre a revolução tecnológica assume, em alguns casos, um carácter ideológico, deve adoptar-se, em relação a ele, uma postura de vigilância epistemológica, sem escamotear a importância desta revolução.

Consideramos que as reflexões de Castells (2001) e de Santos (2001) não são antagónicas. Castells afirma que a economia global resulta da reestruturação das empresas e dos mercados financeiros após a crise dos anos 70, expande-se com o recurso às tecnologias da informação e torna-se possível por via de políticas governamentais (Castells, 2001, p. 172). Frisa, ainda, que a economia global não foi criada pelos mercados, mas pela interacção entre estes, os governos e as instituições financeiras internacionais ao actuarem em representação dos mercados<sup>11</sup>. As tecnologias da informação assumem, neste sentido, não um papel fundador, mas antes propiciador. É importante reter o relevo conferido pelo autor ao papel determinante dos governos e de algumas instituições internacionais, em particular as associadas à gestão de interesses económicos, como, por exemplo, a Organização Mundial do Comércio ou o Banco Mundial. Castells avança ainda com a explicitação de três orientações políticas que fundamentam a globalização, a saber: a desregulação da actividade económica interna (a começar pelos mercados financeiros), a liberalização do comércio e a privatização de empresas controladas

---

<sup>10</sup> Castells (2001) desenvolve longamente esta questão no capítulo 1 da obra que aqui nos serve de suporte, fazendo referência ao facto de as origens desta revolução tecnológica remontarem aos anos 70, localizando-a, espacialmente, nos EUA (na Califórnia), concretamente no meio de inovação mais mediatizado: o “Silicon Valley”.

<sup>11</sup> Podemos exemplificar esta aceção a partir de um esquema elaborado por Boyer; Durand (1998, p. 46), no qual os autores demonstram que, para as empresas poderem promover a descentralização da produção, é necessário que os poderes públicos criem infra-estruturas de transportes e de telecomunicações ou que, para as empresas terem assalariados qualificados e adaptáveis é necessário haver um sistema de ensino em que se desenvolvam capacidades de raciocínio abstracto, de leitura e de contabilização, bem como, ao nível da formação, uma adequação dos *curricula* e a disponibilização de financiamento.

pelo sector público<sup>12</sup> (Ibidem, p. 174). A economia encontra no poder político uma fonte de legitimação da sua actuação, ganhando relevo o papel de instâncias políticas supranacionais, o que é acompanhado pela quebra de poder dos Estados nacionais. A crise e perda de autoridade política e económica das instâncias governamentais configura-se, igualmente, na difusão do modelo neoliberal da economia, no qual as instituições acima referidas adquirem um peso acrescido. Também Boltanski e Chiapello referem a importância da intervenção dos operadores financeiros, ao desenvolverem oportunidades de lucro por especulação, sem investimento numa actividade produtiva. Trata-se do que apelidam “capitalismo bolsista” (1999, p. 20).

Na globalização predominam, deste modo, a lógica e os objectivos dos grandes grupos empresariais e das agências financeiras, em detrimento dos princípios e da actuação dos Estados-Nação, sendo a acção dos primeiros politicamente legitimada em instâncias supranacionais. A figura do Estado, que constituía um dos elementos centrais da economia-mundo capitalista, torna-se, pela perda do seu poder político, numa figura paradoxal (Wallerstein, 1995). O cenário que Wallerstein concebeu, pautado por um clima de instabilidade e de medo, concretiza-se, na actualidade, no aparecimento de estruturas para-estatais, ou seja, mega-corporações que asseguram serviços anteriormente a cargo do Estado. Consequentemente, os próprios Estados passam a ser cada vez mais interdependentes. Estabelecem entre si relações estratégicas com vista à concretização de medidas de políticas nacionais e supranacionais, decorrentes de compromissos assumidos nas respectivas instâncias regulamentadoras.

Predomina a defesa de uma lógica neoliberal de regulação das relações económicas (em que o mercado volta a ter um papel central, em particular ao nível financeiro), adquirindo determinados grupos empresariais um espaço nevrálgico. A configuração dos mercados vai no sentido da liberalização, assentando, não na livre troca de bens e serviços, mas na criação de condições de concretização das estratégias das empresas que, para além da sua importância económica (e por causa da mesma), vêm a assumir um papel estruturante das relações na esfera política.

Todavia, os novos contornos da economia implicam exclusões e desigualdades e a sua volatilidade financeira torna-a mais permeável a crises, o que pode reflectir-se,

---

<sup>12</sup> Santos refere que um dos exemplos mais notórios neste domínio é o das telecomunicações, as quais eram, até metade dos anos 70, reguladas pelo Estado, encontrando-se agora em processos de privatização ou estão, já, privatizadas (2001, p. 45). Esta incidência económica, em particular, prende-se, igualmente, com o facto de as telecomunicações constituírem “a infraestrutura física de um tempo-espaço emergente: o tempo-espaço electrónico, o *ciber*-espaço ou o tempo-espaço instantâneo” (Ibidem, p. 47). O autor vem assim a destacar, de algum modo, a importância das TIC.

de forma assinalável, nas economias e nas sociedades (Castells, 2001, p. 200). Os processos de globalização são caracterizados pelo aprofundamento das desigualdades estruturais entre territórios e pessoas. As desigualdades constituem uma via incontornável de análise multidimensional das transformações (Fitoussi; Rosanvallon, 1997). “Descrever as desigualdades modernas é no fundo narrar a transformação social” (Ibidem, p. 51)<sup>13</sup>. Por seu turno, são cada vez mais acentuadas as assimetrias entre centro/ Norte e periferia/ Sul, nomeadamente pela importância acrescida e a actuação determinante das agências financeiras internacionais e das empresas multinacionais (Santos, 2001, p. 44). Todavia, o acentuar das desigualdades é patente, não apenas entre os países do Norte e do Sul, mas também no interior de cada país, o que origina uma paisagem multi-segmentada e já não bipolarizada.

O agravamento das desigualdades sociais é patente a vários níveis, sendo, frequentemente, referido como indicador de base a distribuição da riqueza mundial. O Relatório do Programa para o Desenvolvimento das Nações Unidas, publicado anualmente, constitui uma referência analítica fundamental neste domínio, pois, para além de fornecer uma perspectiva multidimensional dos processos de desenvolvimento dos países, assente num conjunto de indicadores que extravasam, largamente, a dimensão económica, apresenta um panorama global e comparativo das desigualdades entre países. Estas têm vindo a agravar-se nas últimas décadas, não apenas à escala das realidades nacionais, mas também no interior dos próprios países e de grupos socioculturais. Como afirma Cohen, “é, com efeito, no seio de cada faixa etária, de cada categoria de diploma, de cada sector da economia que o fenómeno desigualitário se produz” (1997, p. 68-69). Numa crítica às explicações de âmbito macroestrutural, Cohen defende uma abordagem que equacione, em cada país, região, segmento do mercado de trabalho ou empresa, as razões das desigualdades. Da mesma perspectiva partilham Fitoussi e Rosavallon, ao afirmarem que às desigualdades estruturais (de rendimentos entre categorias profissionais, por exemplo) se juntam, agora, as desigualdades dinâmicas no seio de cada categoria (1997, p. 41), como um reflexo da heterogeneidade das situações dos agentes económicos e das suas trajectórias (Ibidem, p. 50).

A abordagem das desigualdades em cada país e em cada categoria, extremamente relevante do ponto de vista analítico, não exclui a importância da

---

<sup>13</sup> Para um maior desenvolvimento das principais desigualdades contemporâneas referenciadas pelos autores, v. Fitoussi; Rosanvallon (1997, p. 51-61).

análise de algumas realidades de dimensão global e transnacional, devendo até ser entendidas à luz desta última dimensão<sup>14</sup>.

Este movimento global conduz ao agravamento da exclusão social e à adopção de múltiplas medidas de luta contra a pobreza, comuns a diversos países. Estas medidas fazem parte das agendas governamentais e das de instâncias supranacionais, como, por exemplo, a UE.

A questão do agravamento das desigualdades é igualmente colocada por Beck (2000a) a propósito da problematização que faz da “modernização reflexiva”. Esta assenta no pressuposto de que “o dinamismo industrial de alta velocidade está a dar origem a uma nova sociedade, sem a primitiva explosão de uma revolução, escapando aos debates políticos e às decisões parlamentares e governamentais” (Ibidem, p. 3). Trata-se de um processo de transformação que é difícil de ser controlado, para além de não ter sido objecto de um processo de planificação.

Beck refere a capacidade reflexiva da sociedade sobre as situações e os efeitos indesejados que resultam do desenvolvimento do sistema capitalista (2000a). Um desses efeitos é, por exemplo, o facto de o sistema económico actual ser supressor de trabalho e criador de desemprego, constituindo a globalização uma ameaça para determinados grupos sociais. Assistimos, assim, na perspectiva de Beck, a uma passagem do regime fordista para o regime de risco, ou, noutra registo conceptual, da sociedade industrial para a sociedade de risco, sendo esta última entendida como “uma fase de desenvolvimento da sociedade moderna na qual os riscos sociais, políticos, económicos e individuais tendem, cada vez mais, a escapar às instituições de monitorização e protecção da sociedade industrial” (2000a, p. 5). Tal fase é, igualmente, marcada pela mudança da ética do trabalho que se associava, anteriormente, a determinadas condições (como, por exemplo, o vínculo contratual efectivo) que as empresas começam a não garantir a todos os seus trabalhadores. Como refere o autor, “o trabalho produtivo não se esgotou na sociedade do trabalho produtivo. Porém, pode dizer-se que estamos no fim da sociedade do pleno emprego no sentido clássico que, particularmente de pois da Segunda Guerra Mundial, ficou inscrita nas Constituições da sociedade europeia e na OCDE como princípio fundamental da política” (Beck, 2003, p. 160-161). Estão em causa os contornos de flexibilidade que o trabalho assume actualmente, o que conduz à sua fragmentação

---

<sup>14</sup> De entre os vários factores, assinalados por Almeida (1994), que contribuem para uma sociedade que coincide com o planeta, podemos referir: a consolidação do novo sistema de comunicações, a existência de grandes organizações que extravasam o domínio dos Estados-Nação, tais como as empresas transnacionais, as organizações inter-estados, os organismos não estatais de carácter internacional e os problemas sociais e ambientais que atingem todo o planeta.

espacial, temporal e contratual (Ibidem, p. 161). Os indivíduos vêm-se face à necessidade de assumirem o risco de forma compulsiva, atitude visível, designadamente, na aceitação da mudança constante de conteúdo do trabalho, de emprego, se não, mesmo, de profissão. Se a sociedade do pleno emprego comportava riscos calculáveis para os indivíduos, agora, o trabalho flexível torna-se um risco quase incalculável (Ibidem, p. 168).

Verifica-se, portanto, um risco acrescido, com a “emergência de novos factores de incerteza e de imprevisibilidade que reduzem inelutavelmente a capacidade de resposta no quadro dos sistemas institucionalizados” (Hespanha, 2001, p. 165), nomeadamente, os de protecção social estatais, constituindo um aspecto que, decididamente, coloca em causa os fundamentos do Estado-Providência nos países ocidentais desenvolvidos.

A “modernização reflexiva” é, concomitantemente, caracterizada pela crise da figura do Estado-Nação. Neste quadro, Hespanha (2001) salienta que a globalização traz consigo a desterritorialização, o que permite às empresas procurar, externamente, as condições salariais e fiscais mais vantajosas, já que o Estado deixa de exercer um poder regulador. Por seu turno, a criação de condições facilitadoras da circulação das pessoas, permite, por um lado, uma procura livre das oportunidades de emprego, mas facilita, por outro, a precarização das condições de vida de grupos sociais mais desfavorecidos, que se deslocam entre países e regiões para as melhorar e aceitam condições materiais de trabalho frequentemente recusadas pelos autóctones (Ibidem, p. 166).

Hespanha equaciona, neste domínio, a relação, que vários autores problematizam, entre o capitalismo globalizado e a miséria do mundo (Ibidem), a qual tem subjacente o facto de, no âmbito do sistema capitalista, se produzirem exclusões de grupos sociais e de zonas geográficas. Assumem, aqui, relevância acrescida os processos de crise que se instituem nos mercados de trabalho, marcados pelo crescimento do desemprego e do emprego precário<sup>15</sup>.

A problematização em torno da “modernização reflexiva” e da “sociedade do risco” constitui, deste modo, uma perspectiva crítica das transformações ocorridas e em curso, mais válida, ainda, do nosso ponto de vista, por radicar numa reflexão atenta sobre as mudanças que atravessam, actualmente, as sociedades.

A globalização constitui-se, deste modo, como um processo de intensificação das relações sociais à escala planetária a vários níveis. Trata-se de um “fenómeno multifacetado” (Santos, 2001, p. 32), pautado, não pela homogeneidade, mas antes pela multiplicidade e diversidade (Ibidem). Contudo, prevalece um modelo dominante, que alguns autores designam como “globalização hegemónica” (Ibidem, p. 77). Tal modelo é objecto de contestação por parte de movimentos sociais diversos, no âmbito dos quais se discutem os efeitos nefastos que implica. Estes movimentos defendem alguns princípios ecológicos, a preservação das condições ambientais e, ainda, a promoção de iniciativas económicas de base local ou regional, com a manutenção das respectivas culturas, como é o caso da agricultura de pequena escala de cariz familiar<sup>16</sup>.

Importa, também, sublinhar a existência de especificidades societais, na medida em que cada país (e mesmo região) tem processos próprios e autónomos de desenvolvimento, bem como um posicionamento particular no seio do sistema-mundo

---

<sup>15</sup> Consideramos, contudo, que estes factores não são exclusivos do período actual, sendo um processo histórico dilatado no tempo que assume também outro tipo de contornos. A eventual diferença mais significativa reside no facto de estarmos, actualmente, perante movimentos com uma acrescida intensificação e de atingirem uma escala planetária. Como afirma Giddens, trata-se de “um mundo em que ninguém está «fora»” (2000b, p. 93). No entanto, importa atender às especificidades territoriais que se mantêm ou, mesmo, se acentuam. Neste domínio, é interessante a perspectiva de Beck quando afirma que, se o capitalismo é global, o trabalho é local (2000b, p. 28). A economia global pauta-se, de facto, pela desterritorialização (Ibidem, p. 27), já que as empresas deslocalizam as suas actividades em função das condições mais vantajosas encontradas, mas o trabalho permanece individualizado. A orientação das empresas relativamente à dinâmica do mercado de trabalho acaba por assumir um cariz local, pois cada empresa procura atender às especificidades e segmentações sociais no âmbito dos respectivos territórios. Nós diríamos, mesmo, que este conhecimento prévio por parte das empresas constitui um dos factores tomados em linha de conta nas suas decisões relativas aos movimentos de deslocalização. Trata-se de desenvolver o que Beck denomina uma “estratégia de localização” (Ibidem, p. 29), ainda que enquadrada, necessariamente, em lógicas com conexões globais.

<sup>16</sup> A este domínio das iniciativas locais Santos apelida “localização”, enquanto “conjunto de iniciativas que visam criar ou manter espaços de sociabilidade de pequena escala, comunitários, assentes em relações face-a-face, orientados para a auto-sustentabilidade e regidos por lógicas cooperativas e participativas” (2001, p. 77).

capitalista (Wallerstein, 1990). Referimo-nos ao lugar que cada país ocupa no sistema inter-estados e na divisão internacional do trabalho<sup>17</sup>. O termo globalização não procura discutir as lógicas de homogeneização, mas antes as lógicas que englobam, no sistema capitalista, sob diferentes formas, indivíduos, empresas, regiões e países até as do tipo de integração que, na realidade, exclui.

Seguindo a problematização de Santos (1993), a partir de Wallerstein (1990), podemos referir que Portugal se encontra numa posição de semiperiferia ou de desenvolvimento intermédio no sistema capitalista mundial, situação que tem vindo a alargar-se a um conjunto cada vez maior de países (Santos, 1993, p. 17)<sup>18</sup>. A partir da análise que Santos realiza de Portugal como país semiperiférico, salientamos, atendendo aos nossos objectivos, as características que dizem respeito, mais directamente, ao regime de acumulação. São elas, em primeiro lugar, o facto de, após o período revolucionário do 25 de Abril de 1974, o Estado português ter procurado intervir na reconstituição do capital agrário e, particularmente, no capital industrial e financeiro. Em segundo lugar, as transformações ao nível da relação salarial, que o autor aborda a partir da análise realizada por Rodrigues (1988) do sistema de emprego. A autora salienta a existência de algumas descontinuidades estruturais, a saber: o aumento do trabalho clandestino; o acréscimo das relações de subcontratação; a presença cada vez mais significativa das mulheres no mercado de trabalho; o acréscimo das empresas de gestão dos RH (a que vêm, agora, juntar-se empresas especializadas no recrutamento e gestão de trabalho temporário); o aumento do trabalho por conta própria, que assume, muitas vezes, contornos de um falso trabalho independente, em situações em que o exercício do trabalho é marcado pela precariedade do vínculo contratual.

O carácter semiperiférico de Portugal prende-se, igualmente, com o carácter intermédio dos indicadores de desenvolvimento económico e social (entre países mais e menos desenvolvidos) e com a coexistência, no nosso país, de situações heterogéneas. É o que se passa com as disparidades regionais e sectoriais entre

---

<sup>17</sup> É de salientar que, em 2004, a entrada na UE de mais 10 países, exigirá um reequacionamento do quadro teórico acerca das relações entre centro, periferia e semiperiferia, por força da diversidade das posições dos países uns em relação aos outros. Estes novos dados vêm, necessariamente, acrescer a complexificação do modelo de análise. No caso de Portugal, em particular, implicará repensar o seu posicionamento na divisão internacional do trabalho.

<sup>18</sup> A condição de semiperiferia caracteriza-se pela descoincidência entre as relações de produção capitalista e as relações de reprodução social. Para uma caracterização de Portugal enquanto país semiperiférico, v. Santos (1993). Nesta referência pode encontrar-se uma breve resenha histórica acerca dos processos de transformação do nosso país desde os anos 70 até inícios dos anos 90 do século XX. Refira-se, igualmente, que este texto constitui um capítulo integrante de uma obra que traça um retrato de Portugal com base em várias dimensões de análise. Igualmente em Santos (1990) pode encontrar-se uma análise similar centrada no período temporal que vai de 1974 a 1988.

empresas, pautadas pela diversidade de agentes e de comportamentos económicos (Reis, 1993, p. 149). Este autor frisa ainda que o processo de industrialização teve um impacto considerável “na aceleração das suas trocas com o exterior” (Reis, 1993, p. 149), facto, quanto a nós, muito relevante para o nosso país.

O processo de abertura de Portugal ao exterior, em particular a partir de 1986, coloca o país numa posição de vulnerabilidade face a pressões externas, designadamente por parte de instituições supranacionais, como, por exemplo, a UE. Esta pressão está, igualmente, presente na dinâmica económica e de emprego em que o nosso país procurou incluir-se, com todos os custos dela decorrentes. O Estado perde algum poder regulador em proveito do sistema económico, o qual, ainda que funcionando a diferentes velocidades, procura manter as suas posições.

As empresas desempenham, neste cenário, um papel central, sendo as suas opções tomadas em função, não só das tendências globais em que se enquadram as suas actividades económicas, mas também das apostas que fazem nos mais diversos domínios estratégicos de intervenção. Entre estes, um dos domínios mais referidos tem sido o da aposta na I&D, associada a práticas de inovação nos produtos e nos processos. Esta aposta, para além de implicar profissionais altamente qualificados (que vêm a constituir elites no interior das empresas), conduz à externalização das fases dos processos produtivos que não incorporam mais valias significativas de conhecimento, podendo ser realizadas por empresas subcontratadas. As empresas com dificuldades em se manterem em segmentos mais inovadores, são alvo, tal como as pessoas, de dinâmicas de exclusão das lógicas dominantes no sistema capitalista.

Também na esfera das desigualdades a posição do nosso país é preocupante, em particular ao nível da pobreza. Ainda que se verifiquem algumas tendências positivas ao nível macroeconómico, o balanço dos resultados do Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza realizado, em Portugal, pela Organização Internacional do Trabalho (2003), refere que, na década de 90, as situações de pobreza e de exclusão social permanecem problemáticas, o que tem na sua base, entre outros factores, uma maior desigualdade na repartição dos rendimentos, quando comparamos com a década de 80 (Ibidem, p. 72-73).

A economia portuguesa encontra-se cada vez mais dependente da actuação das empresas, em particular as de grande dimensão, e não tanto do papel do Estado. Mantêm-se a diversidade, a precariedade e a flexibilidade dos empregos, ainda que

parcialmente, realidades que são, de igual modo, consequência das políticas de gestão dos RH praticadas pelas empresas<sup>19</sup>.

Podemos, assim, concluir que os processos de globalização, embora pautados por lógicas translocais e transnacionais, assumem especificidades no interior dos países.

## **1.2. A configuração em rede e os imperativos de flexibilidade**

Atendendo ao conjunto de transformações referido, importa reflectir, mais incisivamente, sobre duas componentes específicas das realidades em configuração e que assumem um lugar central no âmbito do presente trabalho. A primeira é a da constituição de redes de interligação entre realidades diversas e com múltiplos formatos. A segunda diz respeito à questão da flexibilidade, que abordaremos procurando atender a alguns domínios em que ela se coloca com particular acuidade. O princípio da flexibilidade é inerente à constituição de redes, uma vez que se trata de estabelecer conexões flexíveis entre pessoas, empresas e instituições. Flexibilizam-se os meios e as relações.

### **1.2.1. As redes como traço basilar das relações sociais globalizadas**

A problematização em torno das redes assenta na nova configuração das relações sociais enquanto relações globalizadas. A economia global não se limita aos processos económicos à escala planetária. Diz também respeito aos efeitos, directos ou indirectos, que estes provocam em toda a humanidade, ainda que, frequentemente, por via da exclusão. As redes de informação, de empresas, de actividades económicas, entre outras, não são, de todo, igualitárias. São hierarquizadas, assimétricas e constituídas por segmentos de empresas, países, economias e pessoas, distintamente posicionados num sector, num território ou na divisão internacional do trabalho.

Ainda que a problemática das redes assuma contornos diversos, que se consubstanciam em realidades multidimensionais, analisá-la-emos ao nível da reconfiguração do tecido empresarial.

---

<sup>19</sup> Abordamos, no capítulo 3, o caso particular do grupo empresarial estudado.

Castells propõe uma abordagem das trajectórias organizativas de reestruturação do capitalismo que marcam a transição do industrialismo para o informacionalismo (2001, p. 202)<sup>20</sup>. Destacamos aqui quatro aspectos.

Em primeiro lugar, retemos a transição da produção em série para a produção flexível, como também referem Piore e Sabel (1990). A produção em massa, assente num sistema técnico mecanizado de fabrico de produtos homogéneos, visando a consecução de economias de escala, atinge os seus limites. Assistimos à passagem para uma lógica de produção flexível de produtos diferenciados, baseada em economias de variedade. Esta constituiu a alternativa encontrada pelas empresas para ultrapassar a crise económica que se foi desenhando e assumindo contornos crescentes de afirmação. Permanece o princípio da produção em grande escala, agora pautada pela diversidade, visando a conquista de mercados crescentemente segmentados. Impõe-se, assim, uma flexibilidade do produto e dos processos, potenciada pelo desenvolvimento de inovações tecnológicas assinaláveis.

Em segundo lugar, temos a crise das grandes unidades empresariais. Estas marcaram a primeira revolução industrial, altura em que os avultados investimentos em maquinaria e mão-de-obra especializadas eram fundamentais para garantir a produção em série e elevadas margens de produtividade. Esta lógica e estes objectivos eram exequíveis na medida em que o mercado conseguia absorver os produtos em enormes quantidades (Piore; Sabel, 1990, p. 75). No entanto, este modelo veio a encontrar os seus limites no âmbito do funcionamento do mercado. A partir dos anos 80, as grandes empresas vêem-se perante a necessidade imperiosa de encetar reformas e mudanças, não apenas do ponto de vista da sua estratégia de actuação face ao mercado, mas também ao nível do seu funcionamento interno. Numa lógica de flexibilizar e dar respostas rápidas às solicitações do mercado, as grandes empresas, com as suas estruturas organizacionais pesadas e burocratizadas, reequacionam os seus modelos de funcionamento, assentes na integração vertical e na gestão funcional hierárquica (Castells, 2001, p. 206-207). Uma das primeiras respostas consubstanciou-se na formação de conglomerados, constituídos por divisões autónomas que asseguram a fabricação de produtos ou a prestação de serviços distintos. A reconfiguração organizacional das empresas é orientada por uma óptica de diversificação dos produtos e dos serviços a oferecer a segmentos de

---

<sup>20</sup> Um conjunto vasto de autores debruça-se sobre esta transição, com as respectivas particularidades. A título exemplificativo, temos Piore e Sabel, que falam em “segunda revolução industrial” na história do capitalismo (1990), Coriat (1990) e Boyer e Durand (1998) que propõem a designação “pós-fordismo” e Giddens, que discute os contornos da “sociedade pós-industrial” como a primeira “sociedade global” (2000b, p. 93).

mercado crescentemente diferenciados (Piore; Sabel, 1990, p. 279). Na mesma linha estratégica, pautada, desta feita, por objectivos de internacionalização, formam-se multinacionais, como “um substituto microeconómico dos esforços macroeconómicos para resolver a crise da estabilidade macroeconómica reforçando as instituições nacionais da regulação neokeynesiana” (Ibidem, p. 282).

As grandes empresas da primeira metade do século XX continuam a existir, assumindo a forma de grandes grupos empresariais e multinacionais que se concentram e fundem cada vez mais. A transformação a que se assiste é, essencialmente, ao nível organizacional, sendo frequente (como veremos no caso do grupo sobre o qual incide esta investigação) a criação de empresas dotadas de autonomia jurídica, ainda que dependentes do poder de decisão de topo de grupos empresariais com um alcance de intervenção transnacional. Uma empresa burocrática, assente num modelo vertical, torna-se numa empresa (ou num grupo de empresas) horizontal, com um número reduzido de níveis hierárquicos, assumindo, cada uma das suas unidades, configurações organizacionais diferenciadas e adaptadas às suas características nos mais diversos domínios (tecnológico e gestor, por exemplo).

A esta nova configuração organizacional das empresas associa-se a intensificação assinalável das redes de contratação/ subcontratação, que permite uma flexibilização do funcionamento daquelas, as quais recorrem ao exterior sempre que necessário. Aqui radica o terceiro aspecto das trajetórias organizativas, subjacente ao qual se encontra a emergência de novos métodos de gestão, em que o denominado “toyotismo” é um caso pioneiro. Este modelo, implementado nas empresas da Toyota, vem a constituir uma referência de flexibilidade organizacional e gestora bem sucedida, porque associada à viabilização da capacidade de resposta às novas solicitações do mercado. Como refere Coriat (1993), a constituição de redes entre empresas, em particular a configuração das relações de subcontratação, é um dos seus importantes suportes<sup>21</sup>. No entanto, este modelo de sucesso, implementado em empresas japonesas, tem custos sociais associados às condições de trabalho das empresas satélites, o que vem a reflectir-se nas dinâmicas do mercado de trabalho. De facto, alguns dos princípios do modelo implementado na Toyota, em particular o do emprego para toda a vida e o do salário calculado em função da antiguidade, são

---

<sup>21</sup> Em Coriat (1993) podemos encontrar uma caracterização do modelo de organização empresarial adoptado pelas empresas Toyota no Japão.

adoptados para os trabalhadores da empresa-mãe, mantendo-se em condições precárias os trabalhadores das empresas subcontratadas.

O quarto e último elemento de caracterização das trajectórias organizativas de reestruturação do capitalismo consubstancia-se nas alianças que as empresas estabelecem entre si. Os empresários rapidamente compreenderam que a conquista de determinados segmentos de mercado ou a pesquisa de soluções inovadoras e de novos produtos não passava, necessariamente, pela detenção da exclusividade de posições, mas antes pela cooperação empresarial, o que implica o estabelecimento de posições diferenciadas no mercado. As formas de cooperação englobam, deste modo, empresas concorrentes, clientes, consultores, fornecedores de matérias-primas, de produtos e de serviços, universidades, centros tecnológicos e outras instituições, em particular as que desenvolvem actividades na área da I&D.

Estes quatro feixes de transformações (entre outros), vêm a culminar no desenvolvimento de redes empresariais e institucionais, potenciadas (e não originadas) pelo recurso às TIC, dada a flexibilidade que estas promovem do ponto de vista da circulação da informação e da comunicação<sup>22</sup>.

### **1.2.2. A flexibilidade ao nível das empresas, do mercado de trabalho e dos indivíduos**

O debate em torno da temática da flexibilidade tem assumido contornos discursivos como se de um processo inevitável se tratasse, constituindo, deste ponto de vista, um “operador ideológico fundamental desta grande «narrativa» da pós-modernidade” (Pinto, 1999, p. 23). Estamos-nos a referir à esfera das justificações morais (Boltanski; Chiapello, 1999) do curso do capitalismo, que assumem algumas das transformações que tiveram e têm lugar na sociedade, em particular na economia e no mercado de trabalho, como realidades inultrapassáveis. Todavia, consideramos que o tema da flexibilidade, quando desprovido de interpretações de cariz normativo-ideológico, pode ser incorporado em grelhas analíticas a serem convocadas para a análise de algumas dimensões importantes do nosso estudo. É, assim, neste segundo ponto de vista que nos posicionamos. Propomo-nos, desenvolver, em seguida, uma reflexão sobre três dimensões, cuja análise em termos dos processos e práticas de flexibilidade detém um valor heurístico assinalável.

---

<sup>22</sup> Para uma reflexão aprofundada e sistemática das relações entre empresas industriais, v., nomeadamente, Axelsson; Easton (1992).

Em primeiro lugar, destacamos o facto de ser no âmbito da crise do sistema capitalista e das formulações de recomposição do sistema sócio-económico, que se equaciona a necessidade de as empresas flexibilizarem as suas estruturas organizacionais e tecnológicas. Se Castells (2001) já refere esta questão a propósito da configuração das empresas, importa, agora, acrescentar que a flexibilidade pauta as mudanças introduzidas no domínio das modalidades de organização, de gestão, de exercício do trabalho e da produção e dos dispositivos técnicos. É neste sentido que se equacionava, nos anos 90, a “especialização flexível” (Piore; Sabel, 1990, p. 370) como a via mais indicada para ultrapassar a crise económica entretanto instalada<sup>23</sup>.

Do ponto de vista da organização do trabalho, é de salientar que o trabalho em equipa ou isolado comporta exigências acrescidas, nomeadamente, ao nível da coordenação e do domínio de saberes, bem como na esfera da gestão das relações interpessoais. Estas deixam de assentar no respeito pelo exercício laboral num domínio profissional determinado. Passa a ser privilegiada a gestão de carreiras, o que implica procurar aceder a determinados círculos de relações ou fileiras promocionais. A constante redefinição dos colectivos de trabalho, a pertença (simultânea ou não) a diferentes equipas ou ainda a rotação dos seus membros, conduz, igualmente, a quebras de solidariedade e de confiança no interior dos grupos. E a solidariedade profissional constitui uma questão fundamental, não só para os sujeitos, mas também para as empresas, na medida em que condiciona o eficaz desempenho do trabalho.

Sennett refere a existência, nas empresas, de uma “concentração sem centralização” (2001, p. 85), que diz respeito ao facto de, no interior das organizações, haver mudanças organizacionais que vão no sentido da descentralização do poder para os níveis hierarquicamente mais baixos da estrutura, sem que tal implique (muito pelo contrário) uma perda de controlo. O apelo discursivo ao “poder flexível” (Ibidem) conduz a uma proliferação dos centros de coordenação, o que acaba por permitir um controlo acrescido e eficaz, porque assente na difusão do princípio do auto-controlo. A deslocalização das actividades produtivas é também uma forma de manter a concentração das actividades sem que estas estejam espacialmente centralizadas. O controlo é realizado por via da avaliação dos resultados atingidos tendo por base objectivos previamente definidos, sendo que cabe ao topo da hierarquia um papel fundamental, o qual é tanto mais eficaz quanto menos visível é o seu rosto.

---

<sup>23</sup> Os autores consideram que a especialização flexível pode assumir quatro formas: os conglomerados regionais, as empresas federadas, as empresas “solares” e as fábricas-oficina. Todas elas têm em comum um único modo de regulação microeconómica, pautado por formas de organização que combinam flexibilidade com especialização, limitações à contratação e pelo fomento da competência (Piore; Sabel, 1990, p. 380-389).

Estes processos de transformação, que têm lugar no interior das empresas, são, por seu turno, ideologicamente legitimados de forma a poderem ser desenvolvidos sem grandes resistências. A este propósito, consideramos particularmente interessante o trabalho de Boltanski e Chiapello (1999). Os autores debruçam-se sobre os processos de justificação normativa incorporada nos discursos da gestão destinados aos quadros superiores dos anos 90 do século XX, por considerarem que são um espelho das perspectivas predominantes sobre as funções da empresa, bem como dos mais importantes princípios de gestão<sup>24</sup>. Assumem uma perspectiva crítica de reflexão acerca das justificações morais das transformações actuais do sistema capitalista. Fazem referência ao “novo espírito do capitalismo” emergente, a partir da reflexão presente na obra de Weber *A ética protestante e o espírito do capitalismo*<sup>25</sup>.

Na sequência da problematização desenvolvida por Boltanski e Thévenot, em 1991, a propósito da problemática da justificação, a reflexão levada a cabo igualmente por Boltanski, agora com Chiapello (1999), na obra que aqui nos serve de referência, prende-se com a constatação da “coexistência de uma degradação da situação económica e social de um número crescente de pessoas e de um capitalismo em plena expansão e profundamente reorganizado” (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 17).

---

<sup>24</sup> Este trabalho assenta num conjunto de obras datadas dos anos 60 e dos anos 90 do século XX. As primeiras são relativas ao período que vai de 1959 a 1969 e as segundas ao de 1989 a 1994. A opção de partir do referido suporte de análise assenta no pressuposto dos autores de que tais textos, ao visarem informar os quadros acerca das inovações mais recentes no domínio da gestão empresarial, constituem um dos principais espaços de inscrição do espírito do capitalismo. No fundo, são um veículo eficaz de divulgação de novos valores ideológicos predominantes na nova configuração assumida pelo capitalismo. Ao constituir uma ideologia dominante, o espírito do capitalismo acaba por penetrar nas representações mentais de uma época, estando presente, designadamente, nos discursos políticos e sindicais ou nos esquemas de pensamento dos investigadores (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 94). O facto de os autores analisarem os discursos da gestão deve-se à circunstância de os mesmos constituírem uma literatura com um pendor normativo e prescritivo, ou seja, que fornece aos gestores fórmulas indicativas de como fazer o melhor para aumentar o desempenho empresarial. Paralelamente, os autores chamam a atenção para o facto de o nascimento da gestão no início do século XX (do “management”, no original, uma incorporação francesa de um termo americano), ter sido acompanhado pela emergência de um novo corpo de directores e de administradores assalariados, para os quais foi, progressivamente, transferida a gestão operacional das empresas, deixando esta de estar nas mãos dos proprietários. Para uma compreensão dos critérios e procedimentos técnico-metodológicos accionados pelos autores, ver anexos 1, 2 e 3 da obra dos autores (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 643-658).

<sup>25</sup> Tradução portuguesa de 1983. Obra publicada pela primeira vez em 1905.

Esta mudança tem lugar a partir dos anos 70, altura em que emerge uma “ideologia que justifica o empenho no capitalismo e que torna esse empenho desejável” (Boltanski, 2001, p. 29), tendo-se consolidado ao longo das três décadas subsequentes e assumido traços radicalmente diferentes do anterior<sup>26</sup>.

Esta obra permite uma abordagem específica aos pressupostos normativos subjacentes às transformações macro-sociais, políticas e económicas que têm pautado as sociedades contemporâneas, perspectiva escassamente referenciada, se não, mesmo, ocultada.

Os autores concluem que os ideais e princípios de organização dos homens patentes na literatura da gestão dos anos 90 são de natureza diferente dos anos 60, o que indicia uma mudança do espírito do capitalismo. Neste novo espírito, as qualidades promovidas são a autonomia, a espontaneidade, a mobilidade, a pluricompetência, a convivialidade, a abertura aos outros e às novidades, a disponibilidade, a criatividade, a intuição visionária, a sensibilidade face às diferenças, a capacidade de ouvir, a atracção pelo informal e a procura de contactos pessoais (Boltanski; Chiapello, 1999, p. 150). Estas qualidades orientam-se, segundo os autores, no sentido da concretização da flexibilidade do emprego e da predisposição para a aprendizagem, em detrimento da valorização da posse de um ofício e das qualificações adquiridas. A elas soma-se, ainda, o enaltecimento das capacidades de envolvimento, de comunicação e de natureza relacional, direccionando-se o “néomanagemet” para o designado “saber-ser”, em detrimento do “saber” e do “saber-fazer”. Defende-se que o recrutamento assente mais nas qualidades da pessoa do que em qualificações objectivas. Na perspectiva dos autores, os novos dispositivos de gestão, que apelam a um envolvimento mais completo e se apoiam numa ergonomia mais sofisticada, integrando os contributos da psicologia pós-behaviorista e das ciências cognitivas (porque mais humanos), penetram de forma mais profunda na interioridade das pessoas, possibilitando a sua instrumentalização.

Este enfoque analítico dos autores nas justificações morais do rumo do capitalismo, para além de chamar a atenção para o carácter legítimo que adquirem as mudanças introduzidas por intermédio dos discursos da gestão, potencia, no nosso

---

<sup>26</sup> Também Castells propõe uma leitura actualizada da problematização de Weber, associando-a à importância da informação e sua circulação por via das TIC. Afirma que “o *ethos* empresarial da acumulação e a atracção renovada do consumismo, são as formas culturais impulsionadoras nas organizações do informacionalismo” (2001, p. 252-253). Assim, a grande novidade na história é o facto de a unidade básica de organização económica ser a rede, composta por diversos sujeitos e organizações. Esta modifica-se constantemente, à medida que se adapta ao meio e às estruturas do mercado (Ibidem, p. 253). O espírito do informacionalismo é, agora, a cultura do efêmero, de cada decisão estratégica, um mosaico de experiências e interesses, constituindo uma “cultura virtual” (Ibidem).

trabalho, uma abordagem aos pressupostos ideológicos subjacentes aos modelos de gestão e à estratégia empresarial. Paralelamente, permite-nos perceber que os discursos dos dirigentes entrevistados, para além de constituírem uma via privilegiada de recolha de informação relativa a várias dimensões de análise da empresa e às perspectivas dos sujeitos em questão, assumem um pendor justificativo das decisões empresariais<sup>27</sup>.

Podemos, assim, concluir, que a concretização das mudanças é acompanhada pelo desenvolvimento de mecanismos que as justificam, numa lógica de interiorização, por parte dos indivíduos, de novos e legitimados procedimentos.

A problemática da flexibilidade pode ser convocada, em segundo lugar, para a análise de algumas das dinâmicas do mercado de trabalho. É notória a separação entre o conjunto dos trabalhadores com vínculo jurídico efectivo e os trabalhadores intermitentes e precários, com um contrato a termo certo ou enquanto trabalhadores temporários e que desempenham o seu trabalho a tempo parcial. Estes últimos vivem situações pautadas pela insegurança e a mudança constante da sua situação profissional<sup>28</sup>. Neste sentido, as designadas formas atípicas de emprego – considerando-se como forma típica o trabalho a tempo inteiro com vínculo sem termo numa só empresa ou instituição – passam a ser típicas e tendencialmente predominantes, ainda que com uma presença e um impacto diferenciados em função das actividades económicas e das realidades sociais em causa. A contratação a termo certo, a prestação de serviços ou o regime do trabalho temporário, são formas jurídicas que as empresas têm ao seu dispor e que lhes permitem optar por uma gestão dos RH segmentada e flexível, numa óptica de ajustamento estrito entre o volume de mão-de-obra e as necessidades produtivas. A estas formas acresce, ainda, o trabalho realizado em casa, em horário flexível. Neste sentido, flexibilidade vem a ser sinónimo de precariedade, em particular do ponto de vista do vínculo contratual. Os empregos tornam-se cada vez menos estáveis e menos seguros, por força do predomínio das práticas de flexibilização dos fluxos no sistema de emprego.

Assiste-se, paralelamente, a movimentos assinaláveis de desqualificação, que coexistem com a aposta empresarial na formação de segmentos minoritários de

---

<sup>27</sup> Os autores debruçam-se também sobre as justificações morais das mudanças ocorridas na esfera do trabalho no interior das empresas ao nível, designadamente, do sistema técnico e da organização e conteúdo do trabalho, as quais retemos no capítulo 3.

<sup>28</sup> Esta dualidade interna às empresas pode conduzir ao desenvolvimento de conflitos entre os trabalhadores efectivos e os temporários, o que acaba por se traduzir numa deterioração das relações de trabalho e das situações de interacção, como iremos ver no capítulo 9.

trabalhadores altamente qualificados. Flexibilidade associa-se, assim, quer a qualificação, quer a desqualificação, quer, ainda, a exclusão.

Estes processos, múltiplos e diferenciados, que têm lugar no mercado de trabalho, relacionam-se, por sua vez, com a configuração em rede das empresas, nomeadamente ao nível das relações de contratação/ subcontratação que já tivemos oportunidade de referir. “A segurança do emprego na empresa mãe tem como corolário a precariedade do emprego e a insegurança social no resto da economia” (Gorz, 1988, p. 86). É atendendo a este paradoxo, e ao facto de serem impostas aos trabalhadores formas de trabalhar referenciadas como sendo as mais indicadas para os desafios a que as empresas têm de responder, que Gorz afirma que “a imagem da empresa tornada um lugar de realização pessoal para os seus assalariados é uma criação essencialmente ideológica: a empresa substitui o trabalho por máquinas, produz mais e melhor com uma fracção decrescente de efectivos empregados previamente e oferece aos trabalhadores de elite que selecciona privilégios que têm como contrapartida o desemprego, a precariedade do emprego, a desqualificação e a insegurança da maioria” (Ibidem, p. 88). Neste sentido, as empresas desenvolvem estratégias de flexibilização diferenciadas em função dos segmentos de trabalhadores. Para os trabalhadores de um núcleo estável, promovem uma flexibilidade funcional, assente na polivalência e na disponibilidade permanente. Para os trabalhadores periféricos, optam por uma flexibilidade numérica e pela sua afectação a actividades de trabalho menos qualificadas (Ibidem, p. 89).

Por sua vez, estas opções são ideologicamente justificadas pelo facto de se considerar que são os trabalhadores mais qualificados, competentes que são capazes de fazer face às exigências que se colocam às empresas, assistindo-se, paralelamente, à fragmentação da classe que corporizou o movimento operário (Ibidem, p. 93).

A dualização dos mercados externo e interno de trabalho, devida, ainda que não de forma exclusiva, às estratégias empresariais de externalização, acaba por afectar diversas franjas da população, que não são já, apenas, os indivíduos com baixos níveis de qualificação e de escolaridade.

Por sua vez, a opção estratégica das grandes empresas pelo investimento directo estrangeiro (cujo florescimento encontra condições acrescidas de concretização nas medidas de política tomadas pelos governos, nomeadamente em matéria fiscal), vão, igualmente, no sentido da flexibilização das relações de trabalho.

Finalmente, a terceira esfera de análise em que consideramos que se torna fundamental abordar as dinâmicas da flexibilidade, diz respeito aos seus reflexos na vida dos indivíduos.

A este propósito, torna-se importante referir a reflexão de Sennett (2001), que, a propósito de pessoas que se deparam com dificuldades em conseguir gerir as suas vidas nas condições que lhes são, actualmente, impostas, propõe uma abordagem à “corrosão do carácter”, expressão com que intitula a sua obra. O autor demonstra que as práticas diversas de flexibilidade têm efeitos na esfera profissional dos indivíduos.

Pautando os novos contornos do capitalismo, a flexibilidade nem sempre é bem aceite pelas pessoas, ainda que, à partida, seja normativamente assumida e difundida como um princípio positivo e propiciador de melhores condições de vida e de trabalho.

De entre as inúmeras questões que o autor aborda, sempre a partir de casos individuais, referiremos aqui a questão da flexibilidade ao nível da gestão do tempo, por ser nevrálgica na organização da vida dos indivíduos<sup>29</sup>. O trabalho em rede, com pessoas espacialmente disjuntas, com a fusão dos períodos laboral e não laboral, conduz, por um lado, a uma diminuição do tempo de trabalho e, por outro, a um aumento do seu volume. Este é, agora, difuso e escapa ao controlo dos indivíduos. O auto-controlo acaba por ser sinónimo de desestruturação. A dificuldade em criar rotinas no exercício do trabalho constitui uma desregulação do quotidiano e do desempenho profissional. Assim, a flexibilidade opõe-se à rotina, quando, por princípio, deveria opor-se à rigidez. “A nova linguagem da flexibilidade implica que a rotina esteja a morrer nos sectores dinâmicos da economia. Porém, a maior parte do trabalho continua inscrita dentro dos círculos do fordismo” (Sennett, 2001, p. 68).

O autor procura, assim, chamar a atenção para dois factores. Por um lado, que as exigências da flexibilidade não são incompatíveis com actividades rotineiras (que continuam a ser predominantes); por outro lado, que a rotina não deve ser equacionada negativamente.

No entanto, prevalece o pressuposto de que a flexibilidade é apanágio do trabalhador que se sente realizado no seu trabalho, por ser capaz de responder aos desafios que lhe são colocados. Assume, deste modo, relevância a questão levantada por Sennett: “Mesmo supondo que a rotina tem um efeito pacificador sobre o carácter,

---

<sup>29</sup> As restantes problemáticas equacionadas pelo autor, designadamente ao nível do mercado de trabalho e do impacto das TIC no emprego, foram já por nós abordadas neste texto.

como é que a flexibilidade há-de tornar um ser humano mais empenhado?” (2001, p. 69)<sup>30</sup>.

Podemos assim concluir que a problemática da flexibilidade, ainda que seja, frequentemente, equacionada numa óptica apologética, constitui um instrumento conceptual fundamental para a análise das transformações na sociedade e na economia, em particular. Encerra, ainda, a propriedade heurística de permitir compreender as relações em rede e os consequentes efeitos aos níveis macro e microsociológicos.

Por sua vez, a configuração da economia e da sociedade em rede caracteriza as transformações do sistema capitalista, pautando-se por novas dinâmicas e pelo apelo à flexibilidade, numa óptica de prossecução dos objectivos empresariais. Contudo, como referimos, tem também consequências nas dinâmicas dos mercados de trabalho e na desregulação da vida dos indivíduos. As relações em rede nem sempre se fazem acompanhar pela eficácia desejada, pelo que se impõe equacioná-las criticamente.

É sob este duplo enfoque que retomamos a análise da configuração de redes (de empresas, de indivíduos, de relações) e dos imperativos (se é que o são) da flexibilidade.

### **1.3. O saber enquanto fonte de vantagem competitiva da economia**

Os processos de transformação em curso pautam-se igualmente pela importância do conhecimento ou do saber. Expressões como “sociedade do conhecimento” ou “economia baseada no conhecimento” estão já vulgarizadas.

Destacamos a importância crescente da incorporação de conhecimento na concepção dos produtos (salientando-se o desenvolvimento de actividades de I&D) e o carácter integrado dos sistemas produtivos, exigente no domínio dos saberes relativos ao seu funcionamento e manutenção. Esta não é, na perspectiva de Castells, a questão central dos processos de globalização, pois já anteriormente (na primeira e segunda revoluções industriais) a ciência ocupava um lugar fulcral no fomento da inovação. A configuração da presente revolução tecnológica, essa sim, central e

---

<sup>30</sup> A flexibilidade na gestão do tempo também se coloca ao nível das empresas, ainda que assuma um enfoque diferenciado. “As formas flexíveis de gestão, a utilização incessante de capital fixo, o emprego intensivo do trabalho, as alianças estratégicas e os vínculos entre as organizações, tudo isso se concretiza na redução do tempo por operação e na aceleração da rotação dos recursos” (Castells, 2001, p. 515).

inovadora, caracteriza-se, não tanto pelo carácter nevrálgico do conhecimento e da informação, mas antes pela “aplicação desse conhecimento e informação a aparatos de geração de conhecimento e processamento da informação/ comunicação num círculo de retroalimentação cumulativo entre a inovação e os seus usos” (Castells, 2001, p. 62). As novas tecnologias da informação não são ferramentas a utilizar, mas sim processos a desenvolver. Este carácter dinâmico e interactivo, que lhes é inerente, potencia um desenvolvimento e actualização acrescidos do conhecimento, podendo os utilizadores ser criadores e vice-versa (Ibidem).

Também Soete afirma que o conhecimento não é um conceito novo, por ser já parte integrante de muitas reflexões acerca do crescimento económico, no âmbito da disciplina da Economia, em final do século XVIII e princípio do século XIX (2000, p. 11). O que se passa é que assume novos contornos. Entre os vários elementos que o autor refere, chamamos, aqui, a atenção para a importância do conhecimento na competitividade industrial, o que, claramente, se relaciona com o surgimento e desenvolvimento das TIC (Ibidem, p. 13). As TIC constituem um meio de tratamento e de codificação do conhecimento, ao qual permitem um acesso alargado e à distância (Soete, 2000, p. 13). O autor detém-se, de forma prolongada, nas potencialidades associadas às TIC, frisando ainda que “a capacidade para inovar é hoje vista, não tanto em termos da capacidade para descobrir novos princípios tecnológicos como em termos da capacidade para explorar sistematicamente os efeitos produzidos por novas combinações e utilizações de itens do *stock* existente de conhecimentos, cujo acesso está mais generalizado e facilitado do que nunca” (Ibidem, p. 14). Impõe-se, neste sentido, reequacionar, igualmente, o que entendemos por inovação, pois esta pode ser uma realidade que não implique a realização de “saltos tecnológicos” (Ibidem).

Nesta mesma óptica de análise se encontra Oliveira, ao considerar que “embora a difusão de equipamentos tecnológicos seja um processo relativamente simples, o mesmo não se verifica com a sua apropriação” (2000b, p. 6). Esta exige conhecimentos teóricos e práticos subjacentes, não só à concepção, mas também à operação. Se a ciência visa a procura de conhecimento, a tecnologia traduz-se na sua aplicação (Oliveira, 2000b, p. 13). Esta relação entre saber incorporado, domínio dos processos e aplicação do saber através dos dispositivos tecnológicos tem conduzido à valorização e ao estabelecimento de parcerias entre a indústria e as universidades, a par da internalização de saberes por parte das empresas, em que a qualificação dos RH constitui uma via fundamental, se não a mais importante.

A relevância do saber enquanto factor estruturante de desenvolvimento económico e social tem consequências nas dinâmicas do mercado de trabalho. Referimo-nos, designadamente, à crescente importância dos profissionais que trabalham na área da I&D, bem como dos profissionais afectos à gestão dos sistemas de informação e respectivas aplicações, nomeadamente nos domínios do planeamento e gestão da produção ou da gestão dos RH. “A capacidade de uma organização produzir novo conhecimento está dependente das pessoas que vão sustentar esse processo” (Oliveira, 2000b, p. 25). Todavia, não são envolvidos apenas os profissionais que acima referimos. Aos trabalhadores integrados no núcleo operacional das empresas exige-se o domínio dos processos produtivos e do funcionamento dos dispositivos técnicos, o que implica a aprendizagem de um conjunto integrado de saberes que estão em permanente mudança e actualização. A aposta na qualificação das pessoas é essencial, não apenas por parte das empresas e do Estado, mas também dos próprios indivíduos. Estes começam a ter consciência de que o investimento na escolarização e na qualificação, a par da actualização permanente dos saberes, constitui um elemento crucial no combate à exclusão social<sup>31</sup>.

Neste novo cenário, a competitividade empresarial deixa de estar associada apenas a factores preço (como é o caso dos custos salariais ou das matérias-primas) e não-preço (marca própria e prazos de entrega, por exemplo), passando a incorporar elementos como o estabelecimento de redes de cooperação entre fornecedores e consumidores ou a integração no produto e nos processos de resultados resultantes das actividades de I&D. Trata-se de factores de competitividade intangíveis que começam a assumir importância e a constituir marcos de diferenciação entre as empresas no mercado (Oliveira, 2000b, p. 8-9)<sup>32</sup>. O desenvolvimento de conhecimento é agora mais alargado também do ponto de vista institucional, inclusive no interior das empresas, o que passa pela sua valorização enquanto componente integrante dos produtos, dos processos e dos RH.

---

<sup>31</sup> A este propósito, Lasfargue (1991) propõe uma tipologia interessante de situações de exclusão: exclusão pela abstracção, devido à tendência crescente para a intelectualização das tarefas, que apela cada vez menos às capacidades manuais; exclusão pela interactividade, pois cada vez mais a informação tem de circular de forma rápida e eficaz; exclusão pela engrenagem, patente na incapacidade em gerir a mudança e a incerteza, quotidianamente; exclusão pela abolição de fronteiras entre as esferas doméstica, do trabalho e do lazer; exclusão por diagnóstico, associada à dificuldade em antecipar consequências não previstas dos sistemas crescentemente integrados.

<sup>32</sup> Claro que os factores de competitividade, aqui abordados genericamente, se diferenciam e assumem especificidades societais diversas, associadas, designadamente, aos sectores de actividade ou ao posicionamento dos países na economia global.

A importância do saber associa-se, por seu turno, à inovação e à sua mobilização por parte dos RH. Trata-se de um importante factor de competitividade não só no domínio tecnológico, mas também nas vertentes organizacional, social e gestonária. Recusamos, portanto, uma perspectiva exclusivamente económica da competitividade, não apenas por ser insatisfatória para analisar as realidades em questão, mas também por estar imbuída de um pendor ideológico.

A relevância do conhecimento tem vindo a ser incorporada na agenda política das várias instâncias nacionais e supranacionais, como, por exemplo, a UE. Num documento de síntese e balanço que aborda a estratégia europeia, delineada a partir do Conselho Europeu de Lisboa que teve lugar em 2000, pode ler-se que “a União atribui-se como objectivo estratégico para a próxima década: tornar-se no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” (Rodrigues, coord., 2002, p. 11). A concretização deste objectivo passa por, entre outras linhas estratégicas, “preparar a transição para uma economia baseada no conhecimento, através da aplicação de melhores políticas no domínio da sociedade da informação e da I&D (...)” (Ibidem). Como se pode ler no extracto apresentado, estabelece-se uma associação clara entre o desenvolvimento económico e o conhecimento, fomentando-se as práticas científicas, tecnológicas e inovadoras enquanto eixos interligados entre si. Neste sentido, a importância do saber e o seu incremento não passa, apenas, pela actuação empresarial, mas também pela intervenção política. Esta assume uma relevância acrescida no nosso país, o qual está muito dependente de apoios financeiros estruturais para poder levar a cabo determinado tipo de iniciativas nestes domínios, dispendiosas e com resultados apenas visíveis a médio e longo prazos. A relação entre as esferas política e científica coloca-se agora com mais acuidade.

Considera-se, no referido documento, que os RH constituem um dos factores básicos de competitividade, se não mesmo o factor básico, “já que depende deles a potencialização dos demais: equipamento, informação, organização, infra-estruturas, matérias-primas, etc.” (Rodrigues, 1991, p. 11). O conhecimento deve, assim, ser incorporado nas práticas dos sujeitos e estes devem gerá-lo, mobilizá-lo e modificá-lo em função das actividades que têm de realizar, das dificuldades com que se deparam, dos problemas que têm de resolver. É neste sentido que a problemática da aprendizagem não pode ser desligada da discussão acerca da importância do conhecimento.

Por seu turno, os indivíduos que não detêm saberes de determinados tipos, por a eles não terem acesso, bem como aqueles que não dispõem dos recursos cognitivos e motivacionais para os interiorizar (ainda que, a eles, tenham acesso) são alvo de processos de exclusão. Neste sentido, uma “sociedade baseada no conhecimento” pode gerar processos de exclusão.

Finalmente, gostaríamos de frisar que, ainda que partilhemos do relevo conferido ao conhecimento, este tipo de abordagem assume um certo pendor retórico, pois, efectivamente, é o conhecimento – o conjunto de saberes que os sujeitos detêm e mobilizam – que orienta as práticas dos sujeitos no exercício do seu trabalho. Como veremos ao longo da nossa exposição, mesmo em actividades de trabalho supostamente tradicionais (e mesmo, quem sabe, para alguns, obsoletas), o accionamento permanente de saberes de vários tipos é parte integrante do quotidiano de trabalho dos sujeitos, sendo constitutivo dos respectivos processos de aprendizagem. Do nosso ponto de vista, as inovações mais significativas radicam nas potencialidades associadas às TIC e na incorporação crescente de saber nos dispositivos técnicos, nos procedimentos e nos produtos, o que exige, aos indivíduos, o seu domínio. A novidade não recai, assim, tanto no conteúdo do conhecimento, mas antes nos instrumentos de concretização e na sua gestão.

Podemos, assim, concluir que o conjunto de transformações do sistema capitalista vem a colocar às empresas novas exigências, condições e constrangimentos. É uma das questões sobre que procuramos reflectir nesta investigação.

## **2. As transformações das empresas e da sua conceptualização na Economia e na Sociologia**

### **2.1. Reequacionamentos teóricos face a novas configurações das realidades empresariais**

Atendendo ao conjunto de transformações do sistema capitalista que abordámos no ponto anterior, as empresas passam, necessariamente, a ocupar um espaço reconfigurado, assumindo um papel central com traços específicos. Este conjunto de mudanças conduz, por seu turno, a um reequacionamento das concepções teóricas sobre as empresas, em particular no âmbito da Economia e da Sociologia.

Touraine, a propósito da crítica que faz à modernidade, considera que a empresa é um dos agentes da modernização, juntamente com as nações e os consumidores (1994, p. 163). Refere que, nos anos 50 e 60 do século XX, a empresa era relegada para segundo plano pelas análises sobre as actividades económicas. Até esta altura, a empresa constituía “o quadro concreto da modernização” (Touraine, 1994, p. 170), pelo que não lhe era atribuído um estatuto central na análise. Mesmo Taylor e Ford debruçavam-se, essencialmente, sobre elementos de análise internos às empresas que se prendiam mais com a produção e a organização do trabalho, não assumindo a empresa como agente económico (Ibidem). É apenas nas últimas décadas do século XX que ela “deixa de ser considerada como a expressão concreta do capitalismo, surgindo cada vez mais como uma unidade estratégica num mercado internacional competitivo e como um agente de utilização de novas tecnologias” (Ibidem, p.171)<sup>33</sup>. Desenvolve-se um conjunto de abordagens crescentemente centradas nas estratégias empresariais, o que conduz ao equacionamento da empresa como “agente essencial da vida social” (Ibidem, p. 172 e como agente de mudança económica (Ibidem, p. 177).

Torna-se, deste modo, fundamental que a reflexão sobre as empresas se centre nos níveis meso e micro de análise e não se limite a uma abordagem de cariz macro. Se esta última nos permite analisar o posicionamento da empresa no sistema económico capitalista, a reflexão meso e microsociológica (económica e gestionária) acerca da empresa revela-se essencial para uma compreensão das múltiplas realidades que se configuram no seu interior.

Numa óptica diferente, mas complementar, Thuderoz afirma que a empresa ocupa um espaço central das nossas sociedades, sendo, simultaneamente, um lugar de produção, uma organização e uma instituição (1997, p. 4)<sup>34</sup>.

Sem querermos ser exaustivos nem redutores, consideramos importante focalizarmo-nos em alguns dos contributos da Economia e da Sociologia acerca das empresas. Explicitaremos as principais mudanças que atravessam as perspectivas teóricas, em particular, a partir da década de 70, as quais acompanham algumas das transformações entretanto ocorridas nos contextos empresariais e no contexto envolvente da sua actuação na sociedade, em geral, e na economia, em particular. É

---

<sup>33</sup> Segundo Touraine (1994), esta nova abordagem das empresas está igualmente associada ao sucesso das empresas japonesas e à ascensão da sua economia face à crise das empresas americanas.

<sup>34</sup> Para um maior desenvolvimento das funções institucionais da empresa v. Thuderoz (1997, p. 88-99).

nesta articulação que as empresas vêm a configurar-se como instituições centrais do sistema capitalista.

O enfoque privilegiado na Sociologia está associado ao facto de ser nele que enquadrámos o nosso trabalho. Já no caso da Economia, tal incidência deve-se a duas razões. A primeira é relativa ao facto de, no seu âmbito, emergirem importantes reflexões sobre as empresas. A segunda assenta no pressuposto de que um estudo realizado em empresas deve atender a alguns factores da esfera económica que são cruciais na determinação das suas estratégias de actuação e dos seus processos de tomada de decisão, vertente, frequentemente, negligenciada pela Sociologia.

A nossa reflexão terminará com uma abordagem de algumas perspectivas teóricas acerca dos dirigentes, na medida em que estes detêm, por intermédio das funções que desempenham, um papel nevrálgico na condução das empresas, em diversos níveis da estrutura organizacional. Os seus depoimentos constituem, ainda, no nosso trabalho, uma fonte fundamental de informação e de compreensão das dinâmicas empresariais.

## **2.2. A problematização das empresas pelos economistas e pelos sociólogos: preocupações comuns, enfoques diferenciados**

Realizamos, aqui, uma abordagem paralela do percurso histórico de transformação das perspectivas da Economia e da Sociologia neste domínio, em particular após a Segunda Guerra Mundial. Ainda que nem sempre se verifique uma equiparação temporal estrita entre os (re)equacionamentos teóricos no âmbito das duas disciplinas, para além de estarmos perante pontos de vista e objectos de estudo diferenciados (o que é elucidativo da existência de fronteiras disciplinares e de contributos distintos para o conhecimento da realidade social), parece-nos que presenciámos duas trajectórias conceptuais alimentadas por preocupações e por condições sociais comuns, o que as torna complementares.

No âmbito da Economia, salientaremos, em primeiro lugar, as perspectivas clássicas e neoclássicas, que consideram que o mercado assume o papel pioneiro e dominante de regulação económica. Em segundo lugar, destacaremos a corrente evolucionista, que promove uma ruptura paradigmática assinalável. Em terceiro lugar, frisaremos a afirmação, na actualidade, de uma corrente económica de vertente institucionalista. No seu âmbito, postula-se um equacionamento da empresa em si

como objecto de estudo, com as suas especificidades, e não apenas como palco das transformações do sistema capitalista. Assim, acompanhando as transformações que ocorrem, em particular, na economia (com destaque para as crises económicas que tiveram lugar ao longo de todo o século XX), a reflexão sobre a figura da empresa vai assumindo contornos diferenciados: deixa de ser entendida como uma “caixa negra” sobre a qual pouco se conhece, e emerge, no seio da Economia, um conjunto de reflexões que procuram equacionar, precisamente, os processos que têm lugar no interior das empresas, do ponto de vista da sua gestão e organização. A empresa deixa, deste modo, de ser encarada como uma plataforma económica para se converter em objecto de estudo<sup>35</sup>.

Na Sociologia, as empresas passam, igualmente, a constituir o palco de construção de vários objectos de estudo, sendo de destacar as análises realizadas nos anos 80 e 90 do século XX. Até aqui, a empresa, em si, não constitui objecto de estudo sociológico (Bernoux, 1995, p. 9)<sup>36</sup>. O percurso seguido pela Sociologia pode ser esquematicamente apresentado como sendo caracterizado por dois movimentos de transição, consubstanciados na passagem da Sociologia do Trabalho para a Sociologia das Empresas<sup>37</sup> passando pela Sociologia das Organizações<sup>38</sup>. A partir dos anos 90, em particular, a empresa assume um enfoque destacado, salientando-se, não apenas a análise do seu funcionamento interno, mas também do papel que desempenha na sociedade.

---

<sup>35</sup> Na nossa abordagem das correntes económicas, socorremo-nos, essencialmente, de duas referências bibliográficas: Coriat; Weinstein (1995) e Hodgson (1994). Em ambas as obras encontramos uma abordagem vasta sobre a literatura económica acerca das empresas, sobre a qual não iremos realizar uma reflexão exaustiva. Retemos aqui algumas das referências que nos permitem concretizar uma explicitação das transformações de que foi alvo a problematização sobre as empresas por parte da Economia. As referidas obras propõem esquemas de explicitação diferenciados das várias teorizações, sendo viáveis e legítimos, do nosso ponto de vista, outros enfoques e outras propostas de organização das perspectivas e respectivas influências. Neste sentido, não iremos seguir, de forma estrita, nenhuma das duas propostas; de ambas retiramos contributos que consideramos serem relevantes (ainda que não exclusivos) no equacionamento das empresas.

<sup>36</sup> Tomamos aqui como reflexões de base acerca das transformações de que foram alvo os trabalhos sociológicos sobre as empresas, Thuderoz (1997), Alter (1996), Bernoux (1995) e Sainsaulieu; Segrestin (1987).

<sup>37</sup> Alguns autores optam pela designação empresas, no plural, como Bernoux (1995) e outros no singular, como é o caso de Sainsaulieu (1987). Assumimos a designação no plural, pois consideramos que estamos perante realidades múltiplas e diversificadas. Contudo, tal não obsta a que nos reportemos, em alguns casos, à empresa, no singular, para referir o seu estatuto no seio das várias perspectivas teóricas abordadas.

<sup>38</sup> É igualmente interessante a abordagem comparativa proposta por Alter (1996, p. 140), sintetizada num quadro em que o autor coloca em confronto os três conjuntos de abordagens sociológicas, diferenciando os objectos de estudo, os conceitos, os constrangimentos da acção, os actores centrais e as obras mais relevantes. No âmbito dos objectos de estudo, por exemplo, o autor salienta o centramento na divisão do trabalho, na racionalidade da acção e na relação empresa/ sociedade, por, respectivamente, a Sociologia do Trabalho, a Sociologia das Organizações e a Sociologia das Empresas.

Vejam os então os principais traços que marcam as perspectivas sociológica e económica sobre as empresas, enfatizando as mudanças de que foram sendo alvo.

A perspectiva clássica da Economia remonta a Adam Smith (1776)<sup>39</sup>, que confere primazia analítica ao mercado, a “mão invisível” que assume a regulação das trocas num cenário de concorrência e informação perfeitas.

Esta aceção prevalece nas perspectivas neoclássicas, segundo as quais a empresa constitui apenas uma componente da teoria dos preços e da alocação de recursos, limitando-se a transformar os factores produtivos em bens e serviços que visam a maximização dos lucros. Assim se mantém o equilíbrio económico. Alchian e Demsetz (1972 In Hodgson, 1994, p. 196-199) enquadram-se nestas perspectivas. Consideram que não há qualquer diferença entre a troca de mercadorias que tem lugar no mercado e a afectação e organização de recursos efectuadas na empresa. Neste sentido, os pressupostos inerentes ao estabelecimento de um contrato entre duas partes são idênticos aos subjacentes a uma transacção mercantil. No âmbito da perspectiva neoclássica, postulada, nomeadamente, pelos autores referidos, considera-se, ainda, que o contrato de trabalho pode ser continuamente renegociado. Os autores negam, assim, a existência de um determinado grau de incerteza e de complexidade que caracteriza o processo de trabalho, tudo podendo ser previsto e permanentemente renegociado<sup>40</sup>. Mantém-se, deste modo, a afirmação do poder regulador do mercado.

Ainda que com um enfoque claramente diferenciado da Economia, também no âmbito da reflexão sociológica a empresa não ocupa, neste período, um espaço central.

Ao reflectir sobre os processos de transformação do sistema capitalista, Marx considera a empresa como uma entidade diferenciada do mercado. A sua lógica explicativa assenta no pressuposto da divisão do trabalho (que tem, como corolário, a divisão da autoridade) e na ausência de uma troca interna de mercadorias entre os seus membros (1867, p. 132 In Hodgson, 1994, p. 195). A empresa distingue-se, portanto, do mercado, mas não é ela, em si, o objecto de estudo. O enfoque recai na divisão social do trabalho, como um reflexo da estrutura de classes.

A obra de Marx influencia, decisivamente, a Sociologia do Trabalho, centrada na análise das tarefas e da coordenação do trabalho. A empresa não é considerada um

---

<sup>39</sup> Obra publicada pela primeira vez em 1776.

<sup>40</sup> O que Hodgson critica nesta aceção é, precisamente, o facto de ela ignorar que é impossível renegociar, constantemente, as situações no local de trabalho (1994, p. 197).

espaço autónomo de construção das relações sociais. Nela reflectem-se as tensões sociais externas, sendo as relações sociais que determinam as relações de produção. Aqui se enquadram as reflexões teóricas da Sociologia Industrial, direccionadas para a análise dos antagonismos de classe. A “empresa tende a produzir e reproduzir as divisões sociais colectivas antagonistas cujo campo de confronto não é a empresa mas a sociedade, as suas estruturas e poderes estatais” (Sainsaulieu; Segrestin, 1986, p. 210). Predominam análises em torno da situação da classe operária e da luta de classes, da produção social das qualificações, do determinismo tecnológico e ainda das estratégias patronais e dos movimentos sindicais<sup>41</sup>. A empresa é entendida enquanto instituição central do capitalismo e conceptualizada como um espaço de exploração dos trabalhadores (Bernoux, 1995, p. 11).

Deste modo, até aos anos 70, quer na Sociologia, quer na Economia, predominam reflexões sobre dimensões da realidade externas às empresas. Na primeira disciplina proliferam análises em torno dos processos sociais gerados pelo desenvolvimento do sistema capitalista; na segunda prevalecem abordagens centradas no mercado.

Com os processos de transformação e de crise a que se assiste a partir de meados dos anos 70, presencia-se uma viragem paradigmática na Sociologia para a Sociologia das Organizações. Esta mudança é marcada pela ênfase colocado na figura da empresa, em particular na sua dinâmica organizacional. Enfatiza-se a óptica dos jogos de poder estabelecidos entre os actores<sup>42</sup>, a par das reflexões em torno da organização do trabalho, suscitadas pelos disfuncionamentos que o modelo taylorista começa a evidenciar. Paralelamente, discute-se a relação entre os modelos de organização do trabalho e as inovações tecnológicas, ainda que sem um enfoque na empresa em si. Neste contexto, os vários estudos desenvolvidos reflectem sobre a forma como as empresas podem fazer face à crise e ser bem sucedidas economicamente, o que implica focalizar a análise na sua estrutura interna. Proliferam análises sobre os processos de mudança tecnológica e organizacional, com base, designadamente, nas experiências de implementação de modelos democráticos de organização e gestão do trabalho e da produção, que foram realizadas, em particular,

---

<sup>41</sup> Possíveis referências que podem ser apontadas na abordagem destes temas são Friedmann; Naville (1962); Mallet (1965); Braverman (1976) In Bernoux (1995, p. 26-28).

<sup>42</sup> Destaque-se, aqui, o trabalho de Crozier e Friedberg (1977) como uma das obras mais marcantes. Os autores desenvolvem uma teoria da organização, que procura ser um modelo organizacional racional alternativo ao taylorista, pautado pela racionalidade limitada, na medida em que há uma margem de incerteza subjacente à acção dos actores.

na Europa, numa tentativa de fazer face aos disfuncionamentos do modelo taylorista entretanto gerados nas empresas<sup>43</sup>.

Também nesta altura, alguns economistas começam a questionar parte dos princípios clássicos e neoclássicos da disciplina. Assume-se, teoricamente, que as empresas actuam num meio incerto, contingente e de concorrência imperfeita. Torna-se importante equacionar a sua acção na gestão das situações e dos recursos. De uma abordagem exclusivamente macroeconómica, passa-se a uma reflexão que equaciona, igualmente, os domínios meso e microeconómicos, que, até aos anos 70, foram negligenciados pelas duas disciplinas em questão.

No entanto, importa referir que, já em finais dos anos 30, Coase, ainda no âmbito das perspectivas neoclássicas, afirma a distinção entre empresas e mercado como formas diferenciadas de organização, de coordenação e de alocação de recursos (1937 In Coriat; Weinstein, 1995, p. 40). À empresa cabe, segundo Coase, colmatar as “fraquezas” do mercado. É neste sentido que o seu trabalho, ainda que enquadrado na Economia neoclássica, é considerado um marco importante na ruptura com os seus pressupostos e de afirmação da empresa como instituição. No entanto, não se trata de uma ruptura paradigmática, na medida em que o autor mantém a defesa dos pressupostos de funcionamento racional do mercado, os quais são, agora, incorporados pelas empresas. Se o mercado se pauta por uma coordenação com base nos preços, as empresas assentam numa coordenação administrativa e hierárquica.

O trabalho de Coase é redescoberto nos anos 60, tendo sido continuado, designadamente, por Williamson, que se considera, a si próprio, um autor neo-institucionalista (Coriat; Weinstein, 1995, p. 45). A sua abordagem, datada de meados dos anos 70, enquadra-se nas perspectivas contratualistas e assenta em duas premissas de base. A primeira reside na afirmação de que as empresas têm um papel activo na gestão dos custos de transacção, ou seja, dos custos associados à incerteza e aos problemas de acesso à informação (Ibidem, p. 47). As empresas tomam, neste sentido, decisões racionais acerca dos custos a assumir, o que está, designadamente, na base das suas opções de internalização ou externalização do fabrico dos produtos e da prestação de determinados serviços necessários ao seu funcionamento. A empresa tem, deste modo, como principal propósito, economizar nos custos de transacção (Williamson, 1985, p. 1 In Hodgson, 1994, p. 2000), decidindo gerar os

---

<sup>43</sup> Apresentamos um desenvolvimento mais detalhado desta questão no capítulo 3.

activos internamente ou recorrer ao mercado, em função da solução menos onerosa<sup>44</sup>. A segunda premissa radica na afirmação de que, no interior das empresas, os agentes orientam as suas acções com base no cálculo racional que efectuam nos processos de tomada de decisão, em particular, ao nível dos contratos de trabalho. A empresa assenta, deste modo, numa relação de carácter contratual entre agentes económicos individuais. Esta orientação contratualista e individualista tem, como pressuposto, o oportunismo, ou seja, a possibilidade de os agentes enviesarem ou ocultarem informação em seu proveito. Postulando uma lógica de informação imperfeita, Williamson refere que prevalecem assimetrias da informação, pois os indivíduos, a ela, têm um acesso diferenciado (Coriat; Weinstein, 1995, p. 54-55). “Transacções e contratos tornam-se as categorias de base do novo edifício teórico” (Ibidem, p. 52). Para Thuderoz, a abordagem de Williamson é importante, na medida em que integra a empresa na análise económica (1997, p. 77). Todavia, é reduzida a uma rede de contratos específicos, e os seus membros – assalariados e dirigentes – a meros calculadores (Ibidem). Não rompe totalmente com a abordagem neoclássica, pois parte da existência de actores racionais que orientam as suas acções para a maximização do lucro (Ibidem). Trata-se de um perspectiva que concebe a empresa como um espaço de contratos livremente negociados entre partes relativamente simétricas, o que acaba por ocultar a sua especificidade social (Ibidem, p. 78). A empresa é, segundo Williamson, apenas um lugar e não uma forma em si, é a unidade elementar, que assume a figura dos contratos, ou das transacções<sup>45</sup>.

Apesar das críticas de que são alvo as referidas perspectivas, encerram importantes indícios de ruptura com a primazia teórica conferida ao mercado.

Estas novas orientações da Economia, a partir dos anos 70, contemplam, também, o contributo fundamental de Simon (1979 In Coriat; Weinstein, 1995, p. 21). O autor centra-se numa abordagem de raiz cognitiva, analisando os comportamentos dos agentes económicos no âmbito dos processos de tomada de decisão. Na medida em que, na tomada de decisão, os agentes económicos têm de se confrontar com a incerteza e o carácter imperfeito da informação, deixa de ser possível pensar que esta possa radicar num processo assente num cálculo racional conducente à acção económica. Trata-se de chegar, não a resultados óptimos, mas a resultados

---

<sup>44</sup> Uma das críticas que Hodgson formula a esta acepção é o facto de as interpretações que os actores económicos fazem dos custos de transacção poderem variar, na medida em que implicam o accionamento de quadros próprios de cognição (1994, p. 203).

<sup>45</sup> Também Hodgson afirma que as análises de Coase e Williamson são, na sua essência, neoclássicas, na medida em que não reflectem sobre normas e convenções, assentando, inversamente, num mero cálculo de custos (1994, p. 206).

satisfatórios, atendendo ao processo de análise, pesquisa, selecção e tomada de decisão que, necessariamente, os antecede (Coriat; Weinstein, 1995, p. 23-24). A racionalidade é, neste sentido, limitada<sup>46</sup>. A teoria da racionalidade limitada vem, assim, a estar presente, não apenas na abordagem de Williamson, mas, igualmente, nas perspectivas evolucionistas<sup>47</sup>. Estas, pautadas pela lógica do ultra-individualismo metodológico (Ibidem, p. 114), centram-se na problemática da aprendizagem e da resolução de problemas<sup>48</sup>. A empresa constitui, deste modo, uma organização em que têm lugar as acções dos sujeitos, cujos comportamentos se constituem e transformam ao longo do processo de aprendizagem. Assumem, assim, uma importância central os processos cognitivos de recolha e tratamento da informação. Na medida em que estes carecem de alguma estabilidade, para garantir o desenvolvimento esperado das empresas, os sujeitos têm de se apoiar em rotinas organizacionais, as quais constituem plataformas comuns à acção e, logo, à orientação dos comportamentos<sup>49</sup>.

As perspectivas evolucionistas constituem uma ponte para a concepção das empresas como instituições. Destacamos, ainda, o trabalho de Chandler (1994), na medida que, embora se pautar por pressupostos evolutivos das empresas, incorpora na sua análise alguns pressupostos institucionalistas, conferindo à grande empresa e aos seus mecanismos internos de gestão um papel central na condução da economia.

Contemporâneo de Williamson, Chandler considera a inovação organizacional como um factor de desenvolvimento das empresas norte-americanas (Alter, 1996, p. 136-137). Articula uma perspectiva da empresa, não apenas como organização, mas, igualmente, como instituição, ao afirmar que as empresas vêm ocupar o lugar dos mecanismos invisíveis do mercado apontados pelos neoclássicos. A “mão visível” da gestão e dos seus protagonistas substitui a “mão invisível” do mercado de Adam Smith. As configurações organizacionais das empresas são um ponto central de análise, a par da compreensão dos seus percursos históricos de mudança. Contudo, não se pode negligenciar o facto de as empresas serem, igualmente, instituições, pautadas por alianças entre grupos que interactuam entre si, por obediência a regras socialmente determinadas. São, neste sentido, instituições económicas centrais (Alter,

---

<sup>46</sup> Refira-se que também Crozier e Friedberg, no âmbito da Sociologia das Organizações, falam em racionalidade limitada dos actores, devido aos constrangimentos organizacionais que condicionam a sua acção (1977, p. 54).

<sup>47</sup> Schumpeter é considerado por Coriat e Weinstein como um dos fundadores da corrente evolucionista (1995, p. 39). Abordamos a perspectiva de Schumpeter mais adiante neste texto, quando nos debruçamos sobre o papel dos empresários no desenvolvimento económico.

<sup>48</sup> Algumas das obras de referência são as de Nelson; Winter (1982); Dosi; Teece; Winter (1990); Dosi (1991) In Coriat; Weinstein (1995, p. 109-113).

<sup>49</sup> No capítulo 5 detemo-nos de forma mais detalhada nesta problemática, a propósito do debate em torno das condições organizacionais de aprendizagem.

1996, p. 137), analisadas como um todo e não, apenas, do ponto de vista dos custos de transacção. Esta acepção e o enfoque histórico e estruturalista da análise de Chandler são elementos importantes de ruptura com os evolucionistas. As competências organizacionais discutidas por estes últimos, associadas às rotinas e sem qualquer referência a um conteúdo social e histórico, são entendidas, por Chandler, como capacidades para levar a cabo as inovações organizacionais, historicamente contextualizadas. Adoptando um enfoque histórico, Chandler opõe dois modelos organizacionais que marcam a evolução das empresas americanas – o modelo U e o modelo M – numa perspectiva diacrónica de passagem de um para o outro. Assim, procura mostrar que as empresas americanas, caracterizadas por um modelo hierarquizado, unitário e pautado pela especialização (U), dão lugar a uma empresa multidivisionalizada (M), organizada em centros de custos e capaz de apresentar uma oferta diversificada de produtos ou de serviços. A empresa M pressupõe uma flexibilidade organizacional acrescida e uma especialização departamental interna<sup>50</sup>.

Na mesma orientação analítica, Aoki (1986 In Coriat, 1993) aborda a empresa como instituição central do sistema capitalista, procurando discutir as razões de sucesso do modelo de organização implementado no Japão. Este autor contrapõe dois modelos de empresa – J e E – os quais correspondem, respectivamente, aos modelos das empresas japonesas e dos EUA. Sistematiza, assim, as principais características de cada um, as quais assentam, sinteticamente, na oposição entre um modelo rígido, centralizado e vertical (E) e um outro flexível, descentralizado e em rede (J). Este último vem a constituir-se como o modelo da empresa cooperativa (Coriat, 1993, p. 125-135)<sup>51</sup>. A estas características, importa acrescentar a perspectiva frisada por Coriat segundo o qual os traços distintivos associados ao modelo japonês ou ao “ohnismo” (designação do autor) assentam, de forma significativa, em inovações organizacionais (à semelhança do taylorismo e do fordismo), pautadas pela introdução de formas flexíveis de desempenho e de gestão ao nível directo das hierarquias das empresas (1993, p. 13).

---

<sup>50</sup> É importante ter em linha de conta que a sua problematização se direcciona para as grandes empresas, pois é nestas que “o volume das actividades económicas alcança um nível tal, que torna a coordenação administrativa mais lucrativa e mais eficiente do que a coordenação pelo mercado” (Marques, 1992, p. 25).

<sup>51</sup> Zarifian, também numa óptica de conceptualização de modelos organizacionais, fala em “paradigma da cooperação”, por oposição ao modelo taylorista (Zarifian, 1993). O acento colocado na cooperação decorre das pesquisas empíricas que o autor realizou em várias empresas, nas quais constatou a importância da cooperação entre os indivíduos na realização das actividades de trabalho, destacando-se a aprendizagem no local de trabalho como uma questão central, pois o saber adquire-se no desenrolar quotidiano das tarefas.

As perspectivas de Aoki e de Chandler enquadram-se, ambas, de certa forma, numa visão histórica da evolução das empresas. Destacam, igualmente, a sua dimensão enquanto instituições ao frisarem a componente dos modelos organizacionais (que são também, de algum modo, gestores).

A partir dos anos 80, em particular nos EUA, ganha relevo, na Economia, um conjunto de reflexões que se enquadram na literatura económica de tradição institucionalista. Chamam a atenção para factores que tinham sido, no passado, negligenciados pelos economistas. Hodgson (1994) é um dos autores que se enquadra nesta perspectiva, discutindo, na sua obra, a concepção de empresa. Considera-a uma instituição social complexa e heterogénea que detém um papel importante na economia e na sociedade. Pautada por uma lógica diferenciada da do mercado, a empresa não pode ser equacionada numa perspectiva de preços. A reflexão teórica deve “passar a incorporar a função da empresa na reprodução e no desenvolvimento de hábitos e rotinas adequados enquanto alternativas ao cálculo racional otimizador de perdas e lucros” (Hodgson, 1994, p. 207)<sup>52</sup>. Perante a assunção da incerteza e à necessidade de a gerir, bem como do carácter imperfeito da informação, a empresa deve ser encarada numa óptica institucionalista, no pressuposto de que as regras, as normas, as rotinas e os hábitos são fundamentais para a tomada de decisão<sup>53</sup>.

Nesta perspectiva, são as empresas, enquanto instituições, e já não os sujeitos, que constituem o objecto de estudo.

Hodgson afirma, ainda, que uma empresa pressupõe, igualmente, um certo grau de confiança, lealdade e cooperação entre os seus membros, o que leva a um acréscimo das suas probabilidades de eficiência. “A empresa é uma instituição social que, em certa medida, promove relações de lealdade e confiança que, no mercado, não chegam tão longe” (Hodgson, 1994, p. 212).

---

<sup>52</sup> Mesmo no âmbito do Direito, podemos referir que a problemática da empresa se desenvolve a partir das transformações de que foi alvo o papel do Estado e as formas institucionais do sistema produtivo. Assim, se a empresa foi, para o Direito, inicialmente, uma mera soma de uma forma de propriedade com um conjunto de salários, assume agora o estatuto de uma entidade que realiza uma actividade económica (Marques, 1992, p. 21-22). “A génese da problemática jurídica da empresa (ou, pelo menos, de parte dela) é concomitante da consolidação de um certo direito do trabalho, dominante nos países industrializados desde o pós-guerra” (Ibidem, p. 31). Assim, a autonomização da relação de trabalho é concomitante com a da empresa (Ibidem). Esta problematização é equacionada atendendo, principalmente, às grandes empresas, o que vem, mais recentemente, a assumir um relevo acrescido face à constituição de sociedades gestoras de participações sociais (SGPS), como é o caso do grupo empresarial em análise. Abordaremos esta questão mais adiante neste texto.

<sup>53</sup> Hodgson refere que já Veblen, em finais dos anos 20, aborda a importância dos hábitos na regulação quotidiana da vida económica (1919 In Hodgson, 1994, p. 10). Também a abordagem comportamentalista refere que os hábitos inconscientes desempenham uma função importante na condução da acção humana (Simon 1957b, p. 88 In Hodgson, 1994, p. 107).

A empresa, enquanto instituição, rege-se por normas e convenções permanentes, o que não acontece no mercado, cujas normas se reportam, fundamentalmente, aos preços, e onde se verifica um constante ajustamento entre a oferta e a procura. “A função da empresa não é tão-só minimizar os custos de transacção, mas também proporcionar um enquadramento institucional no âmbito do qual o cálculo dos custos seja, em certa medida, preterido” (Hodgson, 1994, p. 207). De facto, na empresa são realizadas avaliações em termos de custos e benefícios, mas estas não são suficientes para fundamentar uma teoria da empresa (Ibidem). Sem negligenciar a importância desta actividade, Hodgson destaca o facto de os hábitos, as rotinas e as competências serem fundamentais para o funcionamento das empresas, aspectos que não são facilmente equacionados em termos de cálculo racional. A relativa estabilidade interna das empresas, imprescindível para o seu funcionamento, permite-lhes assumir custos cujo retorno não é possível calcular com precisão, pois a informação é, necessariamente, imperfeita ou insuficiente (Hodgson, 1994, p. 212).

Também aqui se introduz a variável tempo, pois as decisões tomadas pelas empresas têm uma contextualização histórica particular, a qual vai configurando uma trajectória, isto é, um percurso que as marca, necessariamente, ao longo do tempo<sup>54</sup>. É neste sentido que consideramos extremamente importantes as perspectivas de Aoki e de Chandler.

O relevo conferido às empresas como instituições vem igualmente a afirmar-se na Sociologia, ainda que, mais uma vez, com um enfoque diferenciado. Os anos 80 e 90 do passado século são, de facto, palco da emergência das reflexões sociológicas sobre a figura da empresa. Presencia-se um conjunto de transformações no interior das empresas, associadas a factores diversos (já por nós explicitados neste texto), que induzem uma relação diferente entre elas e a sociedade em que se enquadram (Bernoux, 1995, p. 35-36).

No âmbito da Sociologia das Empresas, a empresa passa a ser objecto de análise, não apenas pelo seu papel económico, mas, também, por ser uma instância de socialização, de aprendizagem e de criação cultural. Assumida como um sujeito sociológico com autonomia e capacidade criativa, a empresa aproxima-se da sociedade, revelando capacidade de a transformar.

---

<sup>54</sup> É também atendendo a esta aceção, isto é, ao facto de considerarmos ser fundamental a abordagem da história das instituições e não apenas dos sujeitos que nela actuam, que realizamos, mais adiante, neste capítulo, uma apresentação sintética da história do grupo empresarial e da empresa objecto de análise, a qual serve de fio orientador à compreensão de várias das dimensões constitutivas da investigação.

É, todavia, de frisar que, já em finais dos anos 60, Touraine faz uma reflexão em que refere a Sociologia da Empresa. Afirma que a empresa não se limita a adaptar-se aos meios disponíveis e às mudanças, procurando, antes, atingir objectivos racionalmente definidos e utilizar, o melhor possível, os meios de que dispõe (Touraine, 1969, p. 195-196). Cabe, deste modo, à Sociologia da Empresa analisá-la enquanto instituição, sendo o centro da análise a coexistência contraditória de valores sociais de grupos diferentes (Ibidem, p. 197). A empresa já não é um sistema organizacional ou social, mas um agenciamento de vários níveis de funcionamento (Ibidem, p. 199)<sup>55</sup>. Estamos, deste modo, perante uma instituição que se constitui como unidade económica e terreno de negociações sociais relativamente autónomas (ainda que não independentes) da sociedade (Ibidem, p. 254)<sup>56</sup>.

Também em inícios dos anos 80, Maurice, Sellier e Silvestre (1982), propondo uma abordagem societal, salientam a importância do papel das empresas, dando um contributo fundamental para a sua problematização e para a reflexão sociológica a ela associada. A empresa é equacionada na sua relação com a sociedade, sendo destacadas as especificidades das realidades sociais nacionais, na medida em que assentam em instituições e relações sociais típicas que as organizam. É neste sentido que propõem o conceito de espaço profissional, no qual a empresa ocupa um lugar activo na configuração de interações sociais complexas (Silvestre, 1986, p. 55). Situada, portanto, no espaço profissional, a empresa é tida como o produto de relações de trabalho, em que os comportamentos organizacionais devem – com grande autonomia em relação aos sistemas tecnológicos – encontrar a sua legitimidade e demonstrar a sua eficácia (Maurice; Sellier; Silvestre, 1982, p. 236).

A empresa ocupa um lugar central na (re)construção das relações sociais que decorrem do processo de interacção entre os subsistemas produtivo, educativo e de relações profissionais, garantindo a articulação entre estes. Assume ainda, nesta perspectiva, a figura de “actor organizacional” (Maurice; Sellier; Silvestre, 1982, p. 259), produtor de factos de socialização e de factos de organização associados a relações sociais específicas. O seu papel é particularmente activo nas relações que se estabelecem entre a mobilidade dos trabalhadores e a formação de identidades

---

<sup>55</sup> No entanto, a perspectiva de Touraine não se afasta totalmente das abordagens que referimos a propósito da Sociologia do Trabalho, ao considerar que a empresa “participa no sistema de poder económico e por consequência interpreta as orientações culturais de uma sociedade em função dos interesses da classe social dominante. (...) A empresa tem um poder e procura impor nela e fora dela condutas sociais e culturais conformes aos seus interesses de classe” (1969, p. 253). Mas não se resume a esta propriedade; constitui uma organização e um espaço de trabalho (Ibidem, p. 254).

<sup>56</sup> Para um maior desenvolvimento da reflexão de Touraine sobre a empresa v. Touraine (1969, p. 189-260).

profissionais colectivas e nas relações sociais de cooperação e de subordinação hierárquica, através das formas de divisão do trabalho, das normas e regras organizacionais e das formas de controlo e de autoridade que privilegiam.

Um dos importantes contributos da abordagem societal reside no facto de destacar a imprescindibilidade de enquadrar a actuação empresarial no âmbito das especificidades societais envolventes e de demonstrar o seu papel nevrálgico na configuração do espaço profissional.

A partir da década de 80 do passado século, como já referimos, começam a emergir os primeiros traços de uma teoria sociológica da empresa, em particular com os trabalhos de Sainsaulieu, um dos autores mais marcantes desta corrente de raiz francófona<sup>57</sup>.

A abordagem de Sainsaulieu conceptualiza as relações da empresa com a sociedade. A empresa, encarada pela Sociologia do Trabalho como lugar de dominação, passa a ser abordada como uma instituição integradora, no seio da qual se produzem dinâmicas culturais aos níveis colectivo e individual. A empresa é considerada “como objecto de estudo em si próprio, quer dizer, como lugar social suficientemente autónomo para influenciar o sistema social global” (Sainsaulieu; Segrestin, 1986, p. 199)<sup>58</sup>. Advogam que a perspectiva evolucionista de crescimento da empresa seja substituída por uma análise dos seus processos de transformação (Ibidem), que devem ser objecto de estudo da Sociologia. Defendem uma abordagem institucional, centrada, não apenas na análise da sua cultura, mas igualmente na relação entre as empresas e as mudanças sociais, destacando, assim, o seu papel no sistema social.

No âmbito deste novo enfoque, confere-se um relevo central à análise das identidades profissionais e da função identitária desempenhada pelas relações de trabalho nas empresas, questão sobre a qual Sainsaulieu se debruçara, já, em 1977<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> O seu trabalho sobre as empresas remonta aos anos 70, em que se debruça sobre as relações de trabalho no seu interior, adoptando uma óptica relacional (1973) e a identidade no trabalho (1977). Nos anos 80, avança para uma proposta de reflexão centrada na Sociologia da Organização, embora já com alguns elementos de reflexão orientados para a empresa (1987). Vem, mais tarde, a integrar uma óptica de análise das empresas em si, no âmbito de obras em que participa ou coordena (1992; 1995). Refira-se ainda que, mais recentemente, o autor se debruça sobre as associações, atendendo a seu carácter institucional e ao lugar ocupado no espaço público (Laville; Sainsaulieu, 1998). Numa obra dirigida pelo autor, pode ainda encontrar-se uma listagem dos sociólogos que contribuíram para a elaboração da “teoria sociológica da empresa”, no âmbito de um grupo de investigação criado em 1985 (Sainsaulieu, dir., 1992, p. 18).

<sup>58</sup> Esta referência é uma tradução de um artigo dos autores em questão cujo original foi publicado no número 3 da revista *Sociologie du Travail* no mesmo ano. Todo ele é dedicado à reabilitação da figura da empresa, constituindo um dos primeiros marcos de reflexão de apelo à constituição do campo de pesquisa da Sociologia da Empresa.

<sup>59</sup> Detemo-nos, no capítulo 8, na problemática teórica das identidades profissionais.

Os vários trabalhos que realiza, quer na qualidade de coordenador, quer de autor ou co-autor, enquadram-se numa perspectiva de análise da mudança e centram-se, designadamente, nas transformações de que têm sido alvo os referenciais identitários, que acompanham as mudanças sociais mais vastas.

A Sociologia das Empresas constitui, neste sentido, um enfoque analítico que conjuga duas dimensões: a relação das empresas com a ordem social, consubstanciada na sua capacidade de intervenção institucional; a sua ordem interna, assente na capacidade de se produzir a si própria (Thuderoz, 1997, p. 22). Thuderoz salienta, assim, a articulação entre os sistemas produtivo, organizacional e institucional: os dois primeiros remetem para a ordem interna e o último para a relação com o exterior, com a sociedade<sup>60</sup>.

Podemos, portanto, referir que os trabalhos sociológicos sobre as empresas, ainda que não assumam a perspectiva da Sociologia das Empresas, são, em certa medida, por ela influenciados.

Por um lado, realizam-se investigações, com objectos de estudo específicos no interior das empresas, que, de algum modo, cruzam os três olhares em questão, ainda que o da Sociologia do Trabalho encontre menos eco. As pesquisas debruçam-se, nomeadamente, sobre a organização do trabalho, o sistema técnico (e as inovações nestes dois domínios), o sistema produtivo, as práticas de participação e a satisfação e motivação face ao trabalho. Deles nos socorreremos e daremos conta em diversos momentos da nossa exposição<sup>61</sup>.

Por outro lado, assumem relevo obras orientadas por uma reflexão, de algum modo estruturalista, sobre a empresa como um todo, na perspectiva francófona de Sainsaulieu. Entre elas destaca-se “Os mundos sociais das empresas” (Francfort, et al., 1995), obra que conta com a participação de Sainsaulieu. O seu sugestivo título espelha a abordagem sociológica institucionalista da empresa. Nela encontramos os resultados de um vasto estudo centrado nas empresas, sem secundarizar a importância da dimensão económica<sup>62</sup>.

Vejamos, sumariamente, os seus principais pressupostos.

Localizando disciplinarmente a análise na Sociologia da Empresa, os autores consideram que as empresas são instituições sociais, mundos sociais, sociedades

---

<sup>60</sup> Já Touraine, em finais dos anos 60, destaca estes três níveis, designando-os, respectivamente, como estratégia, equilíbrio e política (Touraine, 1969, p. 199-200).

<sup>61</sup> Em Freire pode encontrar-se uma listagem de campos de pesquisa e de intervenção no âmbito da Sociologia do Trabalho (1993, p. 51).

<sup>62</sup> Esta dimensão é analisada a partir de três conceitos (Francfort, et al., 1995, p. 495-561): o de performance, o de mundos económicos e o de trajectórias de desenvolvimento sócio-económico.

humanas de produção que devem garantir “a mobilização de iniciativas e a construção de capacidades de acção colectiva na produção [para que possam] integrar a diversidade das inteligências e dos projectos individuais e apoiar-se na força das tradições culturais” (Ibidem, p. 14). A empresa é, assim, “um sistema complexo de variáveis estruturais, culturais e gestionárias que a constituem em modo de acção colectiva visando a performance económica” (Ibidem, p. 20).

A empresa encontra-se inserida na sociedade, na medida em que assimila as contingências estatutárias e culturais; afirma-se como um meio específico regido por regras próprias; assume um papel activo na configuração das dinâmicas do emprego e da exclusão social, em suma, da dinâmica institucional em geral. As culturas de empresa surgem, neste contexto, como manifestações da articulação entre as várias lógicas de identidades colectivas associadas à cultura local, ao poder, à inovação e à formação (Ibidem, p. 17).

Atendendo a estes pressupostos, a obra em questão propõe uma análise do desenvolvimento social e económico da empresa, com base na ideia de que a autonomização crescente face ao mercado deve estabelecer-se na relação com a sociedade. “A modernidade da empresa de mercado é a sua capacidade de manter o valor e a força das suas regulações colectivas, frequentemente herdadas do passado sob a forma de cultura, a fim de melhor definir as bases sociais de sucesso e os meios de evolução para definir as estratégias de futuro” (Ibidem, p. 18-19)<sup>63</sup>.

Na conclusão da obra é retomada a discussão em torno da concepção de empresa, apresentando-se, a esse propósito, quatro proposições, que correspondem a quatro processos da modernidade. Por constituírem pressupostos basilares da respectiva óptica de análise da Sociologia da Empresa, expomo-las aqui sucintamente.

Em primeiro lugar, os autores afirmam a irreduzibilidade da esfera social em relação à económica, pois ambas as suas performances são essenciais<sup>64</sup>. Por seu turno, a performance individual deve ser analisada atendendo à história dos sujeitos, já que a actividade é inseparável da identidade.

Em segundo lugar, destacam a empresa como espaço de socialização, assumindo um valor de cidadania. Assiste-se, actualmente, a uma renovação dos

---

<sup>63</sup> A proposta de análise das realidades empresariais contempla o estudo das seguintes variáveis: as estruturas organizacionais, os constrangimentos ambientais, os modos de gestão dos homens, os sistemas de actores e as identidades no trabalho. Estas variáveis são objecto de conceptualização e de análise empírica ao longo da obra. V. a apresentação dos resultados da análise empírica realizada e das características dos cinco “mundos sociais da empresa” em Francfort [et al.] (1995, p. 317-492).

<sup>64</sup> Outros autores corroboram esta concepção. A título ilustrativo, Mandon (1990) afirma a empresa como uma entidade sócio-productiva.

modos de socialização no trabalho, o que se repercute na construção identitária e na configuração das trajetórias profissionais.

Consideram, em terceiro lugar, que se presencia uma mutação nas formas de regulação. As empresas devem estabelecer um compromisso entre as regulações sociais de controlo hierárquico e de autonomia produtiva. Na perspectiva dos autores, esse compromisso poderá, a prazo, tornar central o papel dos trabalhadores, sendo estes encarados “como autores verdadeiros do desenvolvimento social da sua empresa” (Francfort, et al., 1995, p. 578).

Finalmente, discutem o desenvolvimento de novas formas de racionalização, centradas, não apenas na organização das tarefas, mas também no acompanhamento dos indivíduos, atendendo ao facto de os processos de inovação tecnológica e social tenderem a gerar perdas de identidade e movimentos de exclusão social. Aposta-se, assim, nos indivíduos, nas suas competências e no esforço de concretização dos seus projectos pessoais.

Resta-nos concluir que a perspectiva da Sociologia da Empresa encerra, ainda, um objectivo de “intervenção reflexiva” (Francfort, et al., 1995, p. 586), cabendo aos investigadores participar nos processos de transformação das empresas, fornecendo os modelos teóricos de apoio à decisão (Piotet; Sainsaulieu, 1994 In Alter, 1996, p. 139). O desenvolvimento social da empresa passa pela mobilização de todos os actores, que devem ter a capacidade de assegurar os movimentos de mudança e de inovação. Face às situações de crise a que assistimos, é importante que a Sociologia da Empresa procure desenvolver uma perspectiva analítica de compreensão dos actores e das dinâmicas da sua renovação<sup>65</sup>.

Se a Economia destaca o ponto de vista da optimização do funcionamento da empresa enquanto instituição, já a Sociologia salienta o papel das empresas na sociedade, que é tão relevante como qualquer outra instância basilar de socialização, como, por exemplo, a família.

### **2.3. Os contributos da Economia e da Sociologia: confluências e opções conceptuais**

Face ao que acabamos de expor, gostaríamos de traçar aqui quatro pontos de confluência presentes em algumas das abordagens mais recentes da Economia e da

---

<sup>65</sup> Refira-se a este propósito, que, já em 1988, Sainsaulieu, num posfácio à terceira edição da sua obra publicada pela primeira vez em 1977, reflecte sobre estas questões, reafirmando a importância dos processos sociais de reconhecimento das identidades como um meio de garantir a renovação da criatividade do sistema. Reflectimos criticamente sobre este posfácio no capítulo 8.

Sociologia, que retemos para a nossa investigação, numa óptica de cruzamento dos enfoques das duas disciplinas.

Em primeiro lugar, podemos afirmar que as perspectivas apresentadas partilham um entendimento em torno da concepção da empresa como instituição, considerando que esta detém um poder de actuação relevante e não negligenciável no campo económico (Bourdieu, 1997). Recusamos uma postura de reificação do papel das empresas na economia e na sociedade, uma vez que a sua actuação (em particular a dos seus dirigentes) é claramente enformada por condicionalismos estruturais diversos. Não podemos, no entanto, deixar de reiterar que as empresas ocupam um espaço fundamental na sociedade, em geral, e na economia, em particular, configurando traços societais constitutivos do tecido social. Bernoux salienta o facto de a corrente institucionalista da Economia dar contributos importantes para a análise sociológica, na medida em que destaca a necessidade de abandonar uma perspectiva abstracta dos agentes económicos, que os define como indivíduos que estabelecem entre si relações num mercado transparente (1995, p. 270). As perspectivas da Economia integram, assim, na sua análise, os quadros organizacionais, contratuais, jurídicos, sociais, entre outros, transformando os agentes económicos em conjuntos estruturados (Ibidem, p. 271). O estudo das empresas como instituições implica uma análise multidimensional e transdisciplinar, que pressupõe uma articulação (fundamental) entre os diversos contributos. Por seu turno, a problematização sociológica de Bourdieu em torno do campo económico (1997) constitui uma proposta de confluência entre as abordagens da Economia e da Sociologia, frisando os condicionalismos estruturais da actuação das empresas sem, todavia, as negligenciar<sup>66</sup>. Recusamos, deste modo, a perspectiva do individualismo metodológico que pauta abordagens, não só na Sociologia (como já tivemos oportunidade de referir no capítulo 1), mas também na Economia<sup>67</sup>.

Em segundo lugar, e em articulação com o que acabamos de referir, é de destacar o relevo conferido por ambas as disciplinas às dimensões organizacional e gestionária (designadamente aos níveis produtivo, técnico e dos RH) das empresas. Se, para a Sociologia, a análise das dinâmicas organizacionais ganha relevo e assume, mesmo, um papel central, pelo poder explicativo que lhe é conferido em termos das mudanças ocorridas no interior das empresas, para a Economia assume relevância acrescida a importância da gestão e das suas hierarquias, o que passa por

---

<sup>66</sup> Debruçamo-nos sobre o conceito de campo económico mais adiante neste capítulo.

<sup>67</sup> Para um maior desenvolvimento sobre as perspectivas orientadas pelo pressuposto teórico do individualismo metodológico na Economia, v. Hodgson (1994, p. 53-71).

uma fragmentação do processo de tomada de decisão, numa lógica de racionalidade limitada (Simon, 1979 In Coriat; Weinstein, 1995, p. 25). É nesta linha de raciocínio que, Chandler, por exemplo, na sua análise do processo histórico de transformação das empresas americanas, fala na “mão visível” dos gestores e das respectivas hierarquias organizacionais e de gestão em que se enquadram, por oposição à “mão invisível” do mercado, postulada pelas abordagens clássicas (Chandler, 1977 In Chandler, 1994, p. 9). Só assim se torna possível às empresas, em particular às de grande dimensão, gerir a heterogeneidade e a incerteza que pautam o meio envolvente<sup>68</sup>. O enfoque sociológico na configuração organizacional e a importância acrescida conferida, por alguns economistas, aos modelos de gestão e aos respectivos processos de tomada de decisão (necessariamente hierarquizados e de ordens de grandeza diferenciados) constituem, neste sentido, um outro elemento de confluência entre as duas disciplinas.

Em terceiro lugar, ambas procuram a conjugação dos níveis macro, meso e micro de análise. Se, no primeiro nível, se torna fundamental atender ao enquadramento societal da empresa e às dinâmicas de transformação do sistema capitalista, nos restantes as análises centram-se nas dimensões gestionária e organizacional, bem como nas relações de interação entre os sujeitos e nos processos de aprendizagem.

Em quarto lugar, destaca-se a importância de abordagens de cariz histórico na análise das empresas e da evolução da indústria. O estudo de Chandler constitui uma referência importante, mas também na Sociologia se encontram trabalhos assinaláveis, sendo de destacar, em Portugal, a abordagem de Lisboa (2002), centrada na análise dos processos de transformação da indústria portuguesa, em particular na segunda metade do século XX. Retém-se, aqui, a integração da temporalidade na análise dos fenómenos sociais, por constituir um ponto fundamental de compreensão das realidades empresariais. As empresas têm uma trajectória, uma história, que permite compreender muitas das vertentes constitutivas da realidade, no presente.

Assumimos, assim, no nosso trabalho, estes pontos de confluência, aos quais acrescentamos, ainda, um conjunto de seis proposições que resultam da nossa reflexão neste domínio.

---

<sup>68</sup> Não deixa de ser interessante ser possível equacionar a hipótese de um retorno parcial à “mão invisível”, agora dos mercados financeiros, os quais condicionam a configuração das economias a todos os níveis a partir de uma actuação global e, frequentemente, desregulamentada.

O nosso primeiro pressuposto radica na afirmação das empresas como instituições e organizações que se estruturam e orientam as suas estratégias de actuação em contextos complexos e em constante transformação. Assumem aqui relevo, não apenas a configuração organizacional, mas também a tecnológica e a gestonária. As empresas são contingentes e tributárias das grandes regulações sociais e económicas, mas detêm alguma autonomia, pelo que a sua concepção não pode ser reduzida à actuação sobre os constrangimentos a que estão sujeitas. Concordamos com Thuderoz quando afirma, completando este raciocínio, que “não se trata de uma autonomia por defeito, mas de uma autonomia por conquista” (1997, p. 102).

Em segundo lugar, consideramos as empresas como espaços de socialização e de aprendizagem por excelência, onde os sujeitos criam, desenvolvem e orientam as suas práticas.

O terceiro elemento que gostaríamos aqui de reter está associado às posturas que consideram que a empresa contribui para o desenvolvimento da sociedade, o que lhe confere responsabilidade social. Face aos recentes contornos que a economia tem vindo a assumir (como referimos no ponto 1 do presente capítulo), e atendendo às consequências sociais (nem sempre desejáveis) que acarretam, torna-se importante considerar que as empresas têm algum grau de responsabilidade neste domínio. As opções e decisões estratégicas que tomam não podem ser encaradas, exclusivamente, como a via inevitável e necessária para garantir a sua sobrevivência. Trata-se, designadamente, de conduzir as empresas a assumir a sua responsabilidade na preservação ambiental, na manutenção de parâmetros de qualidade do emprego, ou mesmo no desenvolvimento económico. Se, durante muito tempo, as empresas subordinaram os efeitos do seu funcionamento aos imperativos económicos ou tecnológicos, com o crescimento dos mercados e das organizações, a difusão das TIC ou a variedade dos produtos, o efeito racionalizador deixa de poder estar dissociado do seu papel institucional, nomeadamente do ponto de vista ecológico (Thuderoz, 1997, p. 15). Esta questão torna-se ainda mais relevante no caso das empresas de grande dimensão e dos grupos empresariais, cuja actuação, frequentemente transnacional, tende a ser encarada como uma inevitabilidade do rumo tomado pelo desenvolvimento do sistema capitalista, com consequências importantes ao nível, designadamente, da configuração dos mercados locais de trabalho e das economias regionais e nacionais. No entanto, de algum modo, este enfoque apoia-se numa perspectiva normativa e prescritiva do papel que deve ser desempenhado pelas

empresas, perspectiva da qual nos demarcamos. Não nos deteremos sobre o que a empresa deveria ou não fazer, mas sim sobre o que faz e o tipo de implicações que as decisões e acções dos seus dirigentes (em particular) acarretam para os trabalhadores do núcleo operacional. No entanto, salientamos o facto de a responsabilidade social das empresas ser parte integrante da sua estratégia, contemplando considerações éticas, sociais e ambientais (Neves; Rodrigues, 2003). As empresas ocupam, indiscutivelmente, um espaço nas sociedades contemporâneas, desempenhando um papel no desenvolvimento económico e na regulação das dinâmicas do mercado de trabalho.

Em quarto lugar, recusamos uma postura de intervenção e de apresentação de linhas de orientação para as empresas que, como vimos, já, é postulada por algumas das perspectivas no âmbito da Sociologia da Empresa. Assumimos uma posição analítica reflexiva, pautada por princípios de construção do conhecimento e associada a uma vigilância epistemológica constante, como já tivemos oportunidade de explicitar no capítulo anterior.

O quinto elemento a reter consubstancia-se no facto de mantermos e reiterarmos algumas das perspectivas que se foram desenvolvendo durante o século XX, no âmbito da Sociologia do Trabalho e da Sociologia das Organizações, as quais nem sempre são consideradas pelos apologistas de uma teoria sociológica da empresa. No âmbito da Economia, salientamos alguns elementos de conceptualização das perspectivas evolucionistas. Consideramos, inclusivamente, que é graças à relativamente longa tradição de reflexão sobre as várias dimensões de análise constitutivas dos enfoques sobre as empresas, que se torna possível avançar, actualmente, para outros campos de investigação que encontram, neste estudo, o seu eco. Referimo-nos à análise dos processos de aprendizagem e de identificação. A compreensão e construção da sua teia explicativa, implica convocar todo um conjunto de problemáticas que atravessam vários campos disciplinares.

Resta-nos salientar que partilhamos da perspectiva de Touraine quando afirma que “a empresa não é um conceito sociológico, mas uma realidade social que a análise deve decompor” (1969, p. 199), sendo a propósito das dinâmicas e dos fenómenos que no seu interior se configuram, que se constroem conceitos, se discutem problemáticas e se constituem objectos de estudo assentes em redes conceptuais e explicativas particulares.

#### 2.4. A função dos dirigentes no desenvolvimento das empresas

A abordagem do papel desempenhado pelas empresas na sociedade e na economia implica atender, igualmente, às perspectivas e ao desempenho de quem as cria, gere e coordena: os dirigentes.

No estudo desenvolvido por Lisboa (2002, p. 279-334), podemos encontrar uma apresentação bastante completa das perspectivas dos autores que se debruçam sobre a problemática do papel dos dirigentes no crescimento económico. Abarca as áreas científicas da Economia, da Sociologia e da História, passando, ainda, por uma abordagem das análises desenvolvidas em França sobre o patronato, numa perspectiva mais ampla enquadrada nas Ciências Sociais. A partir desta reflexão, destacamos os pontos pertinentes para a nossa análise.

O autor chama a atenção para a imprecisão terminológica subjacente à designação dos dirigentes das empresas, fazendo referência a três vocábulos distintos: empresários, capitalistas e gestores<sup>69</sup>. Propõe que se mantenha esta diversidade de designações, com um enfoque diferente: elas passam a constituir funções, e não sujeitos, posição que partilhamos. Neste sentido, acrescenta a designação de dirigente, definido como aquele que, no interior das empresas, assume as funções empresarial, capitalista e de gestão. Em breve voltaremos a elas.

Tomando esta opção como ponto de partida, o autor reflecte sobre os principais contributos para a estruturação de um quadro teórico de problematização da figura dos dirigentes. Começa por frisar que, segundo várias perspectivas, Say assume um papel pioneiro, tendo sido o primeiro autor, em finais do século XVIII e princípios do século XIX, a distinguir a função de empresário da de capitalista. O empresário tem um papel activo na produção e o capitalista caracteriza-se, essencialmente, pela detenção e investimento de capital (Lisboa, 2002, p. 282-283). A perspectiva de Say vem, segundo Lisboa, a espelhar-se na de Schumpeter, o que é visível em três importantes contributos: o empresário é encarado como uma função e não como um agente social particular; empresário e capitalista são duas funções distintas; cabe à função empresarial a coordenação (Ibidem, p. 283).

Schumpeter é, segundo Lisboa, “o autor que no último século mais contribui para realçar o papel do empresário no crescimento económico” (2002, p. 285). A sua

---

<sup>69</sup> De entre os três termos acima referidos, o mais comum é o de empresário. É um termo mais de tradição anglófona do que francófona. Nesta última, são mais recorrentes os termos patrões e patronato (Lisboa, 2002, p. 319).

abordagem é essencial e, ainda que se enquadre, disciplinarmente, na Economia, integra contributos das diversas Ciências Sociais.

Segundo Schumpeter, o empresário é um agente da inovação, ao dar respostas criativas para o desenvolvimento económico. Dinamiza o processo de “destruição criativa” que revitaliza a economia, podendo assumir diversas formas, tais como a criação de um novo produto ou a conquista de um novo segmento de mercado (Lisboa, 2002, p. 287-288). A principal função (e capacidade) do empresário é, deste modo, inovar, ou seja, “fazer novas coisas, ou o fazer coisas novas que já tinham sido feitas de uma nova maneira (inovação)” (Schumpeter, 1996, p. 204)<sup>70</sup>.

Schumpeter salienta, deste modo, a importância do papel das empresas e da actuação dos empresários, encarando estes como agentes privilegiados de promoção da mudança económica. Chega, mesmo, a falar em Sociologia da Empresa, considerando que cabe a esta abordar, não apenas as condições de produção, modelação, inibição ou favorecimento da actividade empresarial, mas também as condições de nascimento da sociedade capitalista (1996, p. 211).

No âmbito do debate explicitado no ponto anterior, é importante referir, ainda, que Schumpeter contribui, de forma relevante, para o domínio disciplinar da Economia, na medida em que, ao enfatizar a capacidade de “destruição criativa” dos empresários, chama a atenção para a dimensão microeconómica das empresas e dos agentes da mudança, o que escapou a esta disciplina durante muito tempo<sup>71</sup>. De algum modo, podemos afirmar que Schumpeter lança importantes pistas para uma abordagem institucionalista da empresa no âmbito da Economia, pois enfatiza a função dos empresários a partir das condições de que dispõem, criam e transformam, e não de um ponto de vista abstracto. Por seu turno, é importante salientar que o relevo conferido pelo autor à função empresarial é, frequentemente, secundarizada em prol das determinações estruturais. Estas são, de facto, tão relevantes quanto a actuação dos dirigentes.

Como já referimos a propósito da abordagem de Say, Schumpeter faz uma distinção entre o agente social e a função que desempenha. É sobre esta última que

---

<sup>70</sup> Para Schumpeter a inovação constitui uma resposta criativa aos processos de mudança, incluindo a introdução de, designadamente, novos produtos, novos processos de produção e novas formas de organização do trabalho (Moniz, 1991, p. 87). A esta opõe-se a resposta adaptativa, numa óptica de adaptação à mudança. Todavia, é à resposta criativa que Schumpeter associa a análise da iniciativa empresarial (Schumpeter, 1996, p. 203).

<sup>71</sup> Também Drucker (1985 In Lisboa, 2002, p. 306-307) salienta o papel do empresário enquanto agente de mudança, constituindo a inovação “o instrumento específico dos empresários, o meio de utilizar a mudança como uma oportunidade aberta para uma actividade ou serviço diferente” (Lisboa, 2002, p. 307). Neste sentido, para além de agentes de mudança, os empresários são, igualmente, agentes de inovação, mudando a realidade de forma diferente.

deve recair a análise, sem que se negligencie o primeiro, designadamente em termos da sua trajectória escolar e profissional. Estamos, deste modo, a falar em função empresarial e não em empresário. Esta função distingue-se da de gestão. Segundo Schumpeter, se a empresarialidade se traduz na tomada de iniciativa e na criação de condições para implementar um projecto, a gestão corresponde à respectiva administração. Esta não integra a componente inovadora da empresarialidade (1996, p. 204). Afirma, ainda, que, quando se fala em função empresarial (e não em empresário), se está a fazer referência, não a uma pessoa física ou a um só indivíduo, mas sim a uma função assegurada por um conjunto de pessoas. Esta questão é, na nossa perspectiva, fundamental e assume uma relevância acrescida quando falamos em grandes empresas (1996, p. 239-240), ou, ainda, grupos empresariais (como no nosso caso)<sup>72</sup>.

Relativamente à função de gestão, Lisboa chama a atenção para o trabalho de Chandler (1977 In Lisboa, 2002, p. 301) sobre a economia norte-americana. O autor reflecte sobre o facto de, em finais do século XIX e inícios do século XX, as empresas americanas terem passado a ser administradas por gestores assalariados, crescentemente, especializados, profissionais e independentes dos proprietários das empresas (Chandler, 1994, p. 11). E os gestores (designação que abarca os de topo, os intermédios, os contramestres e os capatazes) têm um papel central na condução deste processo. Cabe-lhes otimizar as inovações tecnológicas de modo a atingir elevadas taxas de produtividade e de rentabilidade económica<sup>73</sup>. Este processo acompanha o crescimento e diversificação das empresas, as quais se vão tornando multidivisionais<sup>74</sup>.

Advogamos uma perspectiva de análise centrada nas funções e não nos sujeitos que as corporizam e procuramos atender ao papel dos dirigentes, em particular nos processos de tomada de decisão e de orientação estratégica das empresas. Tal

---

<sup>72</sup> Consideramos que deve ser adoptado um raciocínio similar quando se fala em inovação. Os processos de inovação no interior das empresas resultam de acções diversas e conjugadas de vários indivíduos e mesmo de dispositivos organizacionais (departamentos ou secções, por exemplo), não devendo ser abordados numa óptica individual.

<sup>73</sup> De entre o escasso conjunto de estudos sobre o patronato português elencados por Lisboa (2002, p. 320-327), destaca-se o estudo pioneiro de Makler (1969 In Lisboa, 2002, p. 322), no qual o autor chega a quatro tipos de dirigentes – fundadores, herdeiros, proprietários-gerentes e gerentes –, frisando a importância dos gerentes das grandes empresas e, logo, da função de gestão.

<sup>74</sup> Chandler considera ainda que os EUA são pioneiros na emergência do “capitalismo de gestão”, o qual é concomitante com o crescimento das empresas. Uma das razões que o autor aponta para o facto de este processo ter sido iniciado e ter maior expressão nos EUA reside na acrescida dimensão do mercado interno quando comparado com o europeu (1994, p. 32-33). “Os mercados europeus, mais pequenos e de crescimento mais lento, não constituíram factor de incentivo à utilização das novas técnicas de produção em massa ou à criação de grandes organizações de comercialização e compras” (Ibidem, p. 34). Este desenvolvimento ocorre na Europa mais tarde, a partir da Segunda Guerra Mundial, com a massificação dos produtos e a difusão do seu consumo.

postura conduz-nos, a recusar o enfoque nos dirigentes em si, privilegiado pela corrente do individualismo metodológico<sup>75</sup>. A abordagem dos contextos empresariais implica atender, necessariamente, ao papel desempenhado pelos respectivos dirigentes, sem que isso signifique ignorar (muito pelo contrário) os condicionalismos estruturais à sua acção.

Entendemos por dirigentes os membros das empresas que assumem funções de definição, direcção e de gestão estratégica e/ ou de direcção e gestão operacional nas esferas de actuação respectivas, sendo dotados de poder de decisão. Trata-se de sujeitos que se posicionam, de forma diferenciada, nas “hierarquias de gestores assalariados de topo e intermédios” (Chandler, 1994, p. 10). Cabe-lhes também o exercício das actividades de planeamento, controlo e coordenação das actividades, bem como a garantia da rentabilidade do capital, isto é, o lucro. Neste sentido, para além das funções empresarial e de gestão, abarcamos, de algum modo, a função capitalista, cuja definição não é redutível à detenção de capital. Em relação a esta função, é de salientar que a propriedade das empresas tende a estar cada vez mais disseminada, sendo frequentes duas situações: por um lado, a possibilidade de qualquer dirigente de topo ser detentor de uma parte (reduzida ou não) do capital da empresa; por outro, a hipótese de as empresas serem propriedade de pessoas ou de entidades que não participam, directamente, na sua gestão, nem mesmo, frequentemente, na definição da estratégia, passando a função capitalista, de forma autónoma e mesmo abstracta, a ser, parcialmente, exercida no âmbito dos mercados financeiros<sup>76</sup>. Neste sentido, não é, muitas vezes, efectuado um controlo directo sobre a actuação dos dirigentes, exigindo-se-lhes apenas que seja lucrativa.

---

<sup>75</sup> Lisboa (2002) toma como questão de base os diversos factores que contribuíram para a industrialização do nosso país e opta por analisar o papel dos dirigentes com base numa acepção global e complexa da realidade, pelo que é necessário tomar opções e efectuar delimitações teóricas.

<sup>76</sup> Já Schumpeter afirmava, numa obra originalmente editada em 1947, numa nota de pé de página, que a capacidade empresarial não depende da posse de capital (1996, p. 204). No seio da Economia, a teoria da agência discute a distinção entre a propriedade do capital e a sua gestão, destacando o facto de os agentes serem os que gerem a propriedade em nome dos accionistas, numa óptica de gestão que abarca todos os níveis hierárquicos. No entanto, tal não significa que não haja conflitos de interesses entre gestores e capitalistas, sendo, contudo, o exercício da gestão pelos especialistas a melhor forma de garantir a rentabilidade do capital, o que é concomitante com a respectiva repartição dos riscos. É, deste modo, fundamental, a criação de uma estrutura interna que garanta a função gestonária, o que não inibe os detentores do capital de exercerem alguma forma de controlo sobre os resultados. Para um maior desenvolvimento das diversas perspectivas que se enquadram nesta linha de reflexão, v. Coriat; Weinstein (1995, p. 77-107).

As três funções em questão encontram-se interligadas entre si, podendo cada uma das delas ter um peso maior ou menor em função do cargo ocupado e das respectivas atribuições<sup>77</sup>.

Consideramos, deste modo, fundamental, para abordar as realidades empresariais no nosso estudo, atender às funções e testemunhos dos respectivos dirigentes. Estes são os nossos interlocutores privilegiados para analisar as dimensões sobre as quais nos debruçamos no presente capítulo e no capítulo 3, em particular. Ainda que, como já referimos, seja necessário atender ao pendor ideológico e normativo que assumem os discursos dos dirigentes, já que veiculam uma determinada imagem da empresa, não podemos descurar o facto de serem estes os sujeitos que, por força das funções que desempenham, nos podem fornecer informações importantes relativas às realidades empresariais do ponto de vista, designadamente, do posicionamento estratégico ou da gestão, nos seus vários domínios.

As funções dos dirigentes, por seu turno, não podem ser consideradas como resultando de uma acção individual e descontextualizada dos constrangimentos que se colocam às empresas, o que remete para a abordagem do conceito de campo económico, sobre o qual nos deteremos no ponto seguinte. A nossa orientação neste domínio pauta-se, como já referimos, pela recusa dos princípios do individualismo metodológico, pois partimos de uma concepção que considera a actuação dos dirigentes como social, económica e culturalmente determinada.

### **3. O posicionamento do grupo empresarial e da empresa em estudo no campo económico**

Neste ponto do presente capítulo, centramo-nos no grupo empresarial e na empresa sobre a qual incide a nossa análise. Desenvolvemos uma reflexão em torno, basicamente, de três elementos. Em primeiro lugar, discutimos a importância do conceito de “campo económico”, proposto por Bourdieu (1997), na nossa investigação. Em segundo lugar, explicitamos o percurso histórico da empresa até à constituição do grupo empresarial. Por último, detemo-nos na caracterização do grupo empresarial e da empresa, do ponto de vista da sua estrutura organizacional, da sua estratégia e do seu desempenho, aferido a partir de alguns indicadores económico-financeiros.

---

<sup>77</sup> Lisboa frisa igualmente que a combinação das três funções na empresa determina o tipo de postura prevalente em cada contexto (2002, p. 329-330). Schumpeter, por sua vez, refere que é difícil estabelecer uma distinção entre as funções empresarial e de gestão (1996, p. 237-238).

Ainda a título prévio, importa referir que os procedimentos técnico-metodológicos utilizados se consubstanciaram, essencialmente, em três vectores:

- análise de documentos vários solicitados à empresa ao longo da pesquisa, consulta de documentos não facultados pela empresa em suporte papel, do *síte* do grupo empresarial na *Internet* e de artigos diversos da imprensa nacional<sup>78</sup>;
- realização de entrevistas semi-estruturadas a dirigentes de topo e intermédios e a superiores hierárquicos directos e intermédios<sup>79</sup>;
- realização de visitas diversas às instalações fabris da empresa.

O percurso e procedimentos técnico-metodológicos foram aplicados em duas fases distintas da pesquisa. Uma primeira, em que procedemos a um estudo exploratório e tomámos algumas das nossas opções de análise. Uma segunda, em que realizámos a investigação na empresa seleccionada.

### 3.1. A heurística do conceito de campo económico na abordagem dos grupos empresariais e das empresas

Atendendo à necessidade de tomar em linha de conta a complexidade da actividade das empresas e o seu enquadramento nos grupos empresariais, afigura-se-nos importante problematizar o conceito de “campo económico” proposto por Bourdieu (1997).

A partir de uma análise no âmbito da produção e comercialização de imóveis para habitação individual, Bourdieu (Ibidem) problematiza o conceito de campo económico e critica o de mercado. Afirma que este último constitui “um conceito abstracto, sem referência empírica, uma ficção matemática que remete para o mecanismo abstracto de formação dos preços descrito pela teoria das trocas” (Bourdieu, 1997, p. 50). Problemática, igualmente, as relações entre produtores e consumidores. No nosso caso, equacionamos as relações entre o grupo empresarial e a empresa com outras empresas (empresas do grupo, clientes, concorrentes, fornecedores, em particular) e instituições (tais como universidades e organismos estatais). O campo constitui o *locus* estruturado onde as relações sociais têm lugar,

<sup>78</sup> A consulta de artigos da imprensa não assumiu um carácter sistemático. Procurámos, por esta via, obter informações adicionais acerca, designadamente, de novas apostas do grupo empresarial ou de mudanças ocorridas em domínios diversos. Foi com espírito crítico e algum distanciamento que analisámos este tipo de documentação, tendo a sua consulta, essencialmente, um objectivo informativo.

<sup>79</sup> V. anexo A, no qual apresentamos uma listagem dos dirigentes de topo e intermédios, dos responsáveis pela função gestão dos RH e dos superiores hierárquicos directos e intermédios. Nos anexos B, C e D, podem encontrar-se os respectivos guiões de entrevista. Para além destes interlocutores, acabamos por recorrer a outras pessoas para obter esclarecimentos mais específicos e recolher informação.

podendo as suas propriedades ser analisadas independentemente das características individuais dos seus agentes.

O conceito de campo económico visa apreender a segmentação do espaço social em campos especializados, com regras próprias de funcionamento. São campos onde se trocam bens materiais e simbólicos, bem como capitais culturais, escolares e económicos, produzindo proveitos segundo regras particulares. Para Bourdieu, a estrutura das trocas é dissimétrica e depende de duas dimensões constitutivas dos capitais: o volume e a estrutura. As decisões das empresas constituem, por seu turno, “escolhas entre os possíveis definidos (nos seus limites) pela estrutura do campo” (Bourdieu, 1997, p. 53).

O autor aplica o conceito de campo económico (1997) a um grupo de empresas que fabricam um produto ou prestam um serviço no âmbito de uma mesma actividade económica. No entanto, consideramos que este conceito, bem como a actuação das empresas e dos grupos empresariais, pode ser aplicado na análise de realidades que extravasam a esfera sectorial. Referimo-nos, entre outras, às redes de parcerias nacionais e internacionais no âmbito das actividades de I&D ou às dinâmicas de funcionamento dos mercados de capitais.

A problematização do conceito em questão assume pertinência acrescida quando estamos perante grupos empresariais que desenvolvem actividades económicas com enquadramentos sectoriais distintos, se orientam para segmentos de mercado diferenciados e estruturam a sua actuação em articulação com o vasto conjunto de empresas, entidades, instituições e agentes<sup>80</sup>.

O campo é, por sua vez, o espaço onde se verifica, não só mudança, mas também reprodução. Todo o campo tem objectos de disputa e agentes para os disputar, num jogo de tentativas de conquista de posições dominantes e não de ruptura com os pressupostos do campo em que se movem. Este está presente em cada empresa aos diversos níveis da sua gestão. Claro que a estrutura do campo de poder no interior da empresa está associada à posição da empresa no campo económico que enquadra o conjunto de empresas (Bourdieu, 1997, p. 60).

O conceito de campo constitui, deste modo, um conceito heurístico na análise do posicionamento das empresas face ao conjunto de entidades e instituições várias, e adquire um relevo acrescido quando articulado com o conceito de rede. A

---

<sup>80</sup> O facto de adoptarmos o conceito de campo económico não significa que rejeitamos, integralmente, o conceito de mercado. Este assume, na nossa investigação, um estatuto de conceito operativo e claramente mais restrito, problematizado em termos do posicionamento e das opções do grupo empresarial e da empresa na comercialização dos seus produtos.

problematização conjunta dos dois conceitos potencia uma análise das teias de relações em que o grupo empresarial e as respectivas empresas se enquadram.

### 3.2. As teias de relações que configuram a actuação do grupo empresarial e da empresa no campo económico

Deter-nos-emos, agora, na complexa rede interna de relações em que se enquadram as empresas integrantes do grupo empresarial em análise<sup>81</sup>.

A este propósito, é de salientar, desde já, a necessidade de regulamentação jurídica da figura dos grupos empresariais, que, no nosso país, data apenas de finais dos anos 80. Assim, o grupo empresarial em que se enquadra a empresa sobre que incide o nosso estudo assume a figura jurídica de “sociedade gestora de participações sociais” (SGPS), em conformidade com o que está legislado<sup>82</sup>. É interessante notar que, no Decreto-Lei 495/88, se refere a necessidade de, com o objectivo de incluir Portugal no mercado único, “criar condições favoráveis, designadamente de natureza fiscal, que facilitem e incentivem a criação de grupos económicos, enquanto instrumentos adequados a contribuir para o fortalecimento do tecido empresarial português” e “reunir numa sociedade as suas participações sociais, em ordem à sua gestão centralizada e especializada”. Para além da preocupação em acompanhar as tendências internacionais, com vista a reforçar a competitividade económica das empresas, este instrumento legal reconhece a necessidade de criar uma entidade gestora de todas as sociedades constitutivas das SGPS, atendendo à extensão que os grupos empresariais foram assumindo (frequentemente associada à diversificação das suas actividades), e à conseqüente necessidade de uma gestão financeira centralizada, para além da gestão de um conjunto diversificado de produtos, de mercados, de RH e de unidades organizacionais. Trata-se de regular as actividades de conjuntos de empresas que assumem uma importância crescente na economia mundial, em geral, e na portuguesa, em particular.

Em diploma mais recente, datado de 1994, são introduzidas algumas alterações ao referido Decreto-Lei, com vista a garantir maior eficácia destas sociedades, assim como um controlo mais sistemático das suas actividades. A legislação acompanha, desta forma, a importância e presença, cada vez mais significativas, destas

---

<sup>81</sup> Em termos económicos, um grupo empresarial ou de empresas corresponde à existência de várias empresas, formalmente independentes, ou não, que estão submetidas a uma mesma direcção económica financeira e estratégica (Fortunato, 1993, p. 209).

<sup>82</sup> Decreto-Lei n.º 495/88.

sociedades em Portugal. A este propósito, pode ler-se, neste instrumento legal<sup>83</sup>, que “as sociedades gestoras de participações sociais (SGPS) têm vindo a desempenhar na economia nacional um papel significativo na consolidação de uma estrutura empresarial sólida, favorecendo a criação de grupos económicos e tornando-se, por essa via, um factor de convergência da economia portuguesa”<sup>84</sup>. As novas configurações jurídicas que as empresas assumem, enquadram-se, igualmente, no movimento de globalização dos mercados financeiros e pautam-se por uma gestão global do capital (Castells, 2001, p. 137).

As actividades do grupo empresarial em que nos detemos enquadram-se na dinâmica global do comércio internacional. O grupo é, muitas vezes, constringido a adoptar linhas estratégicas direccionadas para a criação de capacidade de resposta aos condicionalismos externos, o que determinou a opção de articular a internacionalização<sup>85</sup> (pautada, não apenas pela intensificação da exportação, mas também pela constituição de redes internacionais de produção), com a diversificação das actividades, orientadas por linhas de actuação diferenciadas face ao mercado.

Neste contexto, e face à estratégia delineada, constitui-se, no início do ano de 1999, uma SGPS, decisão empresarial que se integra num processo de reestruturação e reorganização mais vasto, do qual daremos conta mais adiante neste capítulo.

Trata-se de um grupo empresarial constituído, actualmente, por um conjunto de empresas afectas a uma diversidade de áreas da actividade económica.

Na nossa pesquisa, queremos frisar, de igual modo, o facto de as empresas se posicionarem duplamente (e de forma diferenciada) face ao grupo a que pertencem, bem como a outras empresas e entidades várias. Apesar de serem juridicamente independentes, a estrutura e o funcionamento destas empresas são sempre influenciados pelo grupo, cujas principais opções estratégicas, tomadas ao nível do topo, se aplicam a todas elas. Trata-se de um mesmo campo. Paralelamente, cada empresa constitui um campo próprio, dotado de uma autonomia relativa face aos vários constringimentos associados à posição que ocupa no campo das empresas (Bourdieu, 1997).

---

<sup>83</sup> Decreto-Lei n.º 318/94.

<sup>84</sup> A título apenas indicativo, refira-se que, no sentido de desburocratizar e facilitar a acção das SGPS, continuaram a ser introduzidas modificações legislativas, designadamente com o Decreto-Lei n.º 378/98.

<sup>85</sup> Castells aponta a internacionalização, no âmbito da economia global, como factor fundamental das estratégias empresariais com vista a aumentar a produtividade (2001, p. 172). É interessante, neste domínio, verificar a criação em 1998, em Portugal, de um fundo vocacionado para a realização de parcerias com empresas portuguesas envolvidas em processos de internacionalização, denominado “Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas SGPS, SA”. Trata-se de uma empresa cuja composição do capital é de 40% do Estado português e 60% de instituições financeiras.

A actividade do grupo e das respectivas empresas enquadra-se num campo económico em que se estabelecem relações, se negociam posições e se procura manter uma certa margem de autonomia. Na gestão e orientação destas dinâmicas, que se processam no interior do campo, os dirigentes assumem um papel determinante. Como salienta Bourdieu, o papel dos dirigentes é fundamental, pois as estratégias das empresas não dependem, apenas, da posição que elas ocupam na estrutura do campo, mas também das disposições dos agentes (socialmente constituídas) que orientam a sua actuação sob os constrangimentos do campo de poder no interior da empresa e do campo da empresa em si (Ibidem, p. 60).

### 3.3. O percurso histórico da empresa até à constituição do grupo empresarial Fasetel

Procedemos aqui a uma apresentação esquemática dos principais momentos que marcam a história do grupo empresarial Fasetel<sup>86</sup>, contextualizando-a na história económica portuguesa<sup>87</sup>.

O nascimento deste grupo empresarial data de inícios do século XX. Desde essa altura, tem vindo a sofrer um processo assinalável de crescimento e de transformação.

As origens da empresa remontam a 1905, ano em que é criada uma empresa com uma actividade no âmbito do sector da metalomecânica. Passados 12 anos, a empresa vem a ser pioneira no fabrico de motores eléctricos em Portugal e, quatro anos mais tarde, dá-se a autonomização jurídica da secção metalúrgica da empresa original, que vem a estar na base do actual grupo empresarial.

O período que vai de 1921 a 1939 é marcado por um fraco desenvolvimento da indústria portuguesa, verificando-se um claro predomínio dos sectores tradicionais ligados à produção de bens de consumo ou pouco duráveis, com escassas exigências ao nível de tecnologia, especialização produtiva e capital. A este contexto, pouco favorável da indústria, não escapa, igualmente, a empresa em causa, a qual interrompe a sua actividade em 1925, em virtude da dificuldade de concorrer com empresas estrangeiras na fabricação de motores eléctricos, em particular do ponto de vista dos preços. Limita-se, deste modo, à reparação de máquinas eléctricas. Recorde-se que este foi um período particular da história de Portugal marcado pela queda da I República e o arranque e consolidação do Estado Novo. No quadro da denominada economia corporativa, de natureza, simultaneamente, dirigista, autoritária

---

<sup>86</sup> Designação fictícia.

<sup>87</sup> A síntese do historial da empresa tem por base, essencialmente, um livro que a empresa editou a propósito da comemoração dos seus 50 anos de fundação.

e estatista, os anos trinta são marcados pela cartelização corporativa de alguns sectores de actividade económica, pela imposição do condicionamento industrial e pela criação dos organismos de coordenação económica. Paralelamente, foram estabelecidas medidas de protecção do mercado metropolitano e colonial e de restauração do equilíbrio das despesas públicas (Rosas, 1986).

O período entre 1939 e 1948 caracteriza-se por uma forte crise económica, marcada pela Segunda Guerra Mundial, durante a qual a falta de matérias-primas foi uma constante<sup>88</sup>. Já na década de 40, atendendo a um conjunto de iniciativas governamentais orientadas para o incremento da indústria portuguesa e à necessidade de concretizar o Plano de Electrificação Nacional<sup>89</sup>, são dados incentivos às empresas produtoras de material eléctrico, entre as quais se encontrava o grupo empresarial (então empresa) em análise.

A década de 50 é, assim, um período fundamental de crescimento para a Fasetel, reforçado pela importância das indústrias de material eléctrico no produto nacional, tão significativa quanto a exportação do vinho do Porto (Costa Reis In Lisboa, 2002, p. 218). Contudo, só um número muito reduzido de empresas portuguesas se encontra em condições de concorrer com empresas estrangeiras, por força de deficiências várias, designadamente ao nível da formação dos RH.

Ultrapassada a fase embrionária, a Fasetel é constituída, juridicamente, em 1948, a partir da associação entre a empresa inicial e uma empresa belga. Tem como sócio maioritário um importante grupo empresarial nacional, o que se explica pela necessidade de criar um acréscimo substancial de capital. A associação com uma empresa estrangeira permitia que se usufruísse dos conhecimentos acumulados por esta ao nível da inovação no processo e no produto. A Fasetel beneficia, ainda, do incremento estatal atribuído à indústria a partir desta altura.

Retenha-se que, nos anos 50, como igualmente na década seguinte, desenvolve-se a modernização da indústria, a par da, já referida, electrificação do país. O crescimento económico assenta num modelo de política industrial alicerçado na substituição de importações (Silva, 1980). No final do segundo conflito mundial,

---

<sup>88</sup> Sobre os condicionamentos da economia portuguesa no decurso da Segunda Guerra Mundial, v. Rosas (1990).

<sup>89</sup> No quadro da Segunda Guerra Mundial assiste-se, em Portugal, ao delineamento de um conjunto agregado de medidas de política industrial devedor da intervenção do Eng. Ferreira Dias na qualidade de Subsecretário de Estado da Indústria. Deste conjunto ressalta, pela sua importância, o plano de electrificação nacional – Lei n.º 2002/44 – e o plano de fomento e reorganização industrial – Lei n.º 2005/45. Se o último visava reorganizar o que Ferreira Dias apelidava, criticamente, “indústrias de vão de escada”, o primeiro, de acordo com o dirigismo e intervencionismo do Estado Novo, lançava as bases da construção de uma rede eléctrica nacional, a qual viria a ser da máxima importância para a fase da industrialização dos anos 50. Sobre este período consulte-se, entre outros Rosas (1990; 1994) e Marques (1988).

alguns sectores económicos encontravam-se enriquecidos, fruto da conjugação da posição formal de neutralidade de Portugal e do acréscimo do comércio externo dirigido para os beligerantes, sem que, contudo, tivesse existido um importante processo de modernização do tecido produtivo. A opção por tal modelo, fortemente inspirado por Ferreira Dias, visou a criação de condições para a sustentabilidade da economia sem uma forte dependência do exterior, tirando partido da acumulação de capitais produzida pela “economia de guerra” (Rosas, 1994). Deste modo, o crescimento económico assentou na conjugação de vários vectores. O incremento da produção industrial em sectores inovadores, como é o caso da química e petróleo, das metalurgias de base, do material eléctrico e material de transporte, entre outros. Incremento que se escudou no duplo esquema proteccionista por parte do Estado Novo: protecção face à concorrência interna por via do regime de condicionamento industrial e aos produtos estrangeiros pela imposição de barreiras aduaneiras. Em simultâneo, subsistem apoios estatais, de ordem financeira e fiscal, às empresas privadas. São igualmente mantidos baixos os preços das matérias-primas para a indústria, provenientes da agricultura, mineração e das colónias. O crescimento contou com um amplo contingente de assalariados, auferindo baixos salários e rigidamente contido, em termos políticos e sindicais, pelos aparelhos repressivos do Estado Novo (Rosas, 1994; Marques, 1988; Brito, 1989).

A indústria do material eléctrico era, na altura, considerada uma das mais importantes a desenvolver no seio dos subsectores modernos da indústria, a par, designadamente, da indústria química.

Na década de 50, assiste-se a um crescimento exponencial do número de efectivos da Fasetel, que passam de 88, em 1950, para 650, em 1959. Ao nível dos produtos, mantém-se a produção de motores eléctricos e de máquinas, e é ampliada a gama destas últimas, a par de uma forte aposta em transformadores e em disjuntores. Inicia-se, assim, a linha estratégica de diversificação dos produtos, circunscrita ao fabrico de material eléctrico. Ainda durante o ano de 1949, inicia-se a construção das instalações fabris da Electrotensão<sup>90</sup>, empresa sobre a qual se debruça o nosso trabalho: as instalações destinadas ao fabrico dos transformadores de potência tipo “Shell”, uma gama de transformadores que implica uma actividade considerável de I&D ao nível da respectiva tecnologia. Em 1958, a empresa accionista nacional aliena a sua participação em favor da empresa belga, que passa a ser o sócio maioritário.

---

<sup>90</sup> Designação fictícia que adoptamos para a empresa sobre a qual incide o nosso estudo.

As duas décadas que se seguem são, claramente, marcadas pelo crescimento da empresa e pela sua afirmação, em particular, no mercado nacional. É notório o acréscimo do número de efectivos, que passa, entre 1960 e 1975, de 721 para 4020 trabalhadores, verificando-se, ainda, um reforço assinalável do capital social.

Durante este período da economia portuguesa, o modelo de política industrial baseado na substituição de importações esgotou-se, para o que contribui a reduzida dimensão do mercado interno e a fraca inovação empresarial, por força do forte protecção estatal, dando lugar ao modelo de abertura económica e financeira (Silva, 1980 e Rosas, 1994)<sup>91</sup>. Não é, portanto, surpreendente que a empresa reforce a diversificação da gama de produtos e se preocupe em lançar para o mercado produtos ou gamas de produtos inovadores e tecnologicamente mais avançados. Aqui radicam os primeiros passos conducentes à actual aposta do grupo empresarial em produtos ou soluções para o cliente com elevado valor acrescentado<sup>92</sup>. Paralelamente, a partir desta altura, ganha peso acrescido a produção de transformadores, em detrimento dos motores. Este aumento do fabrico de transformadores associa-se, ainda, ao elevado volume de encomendas por parte da Electricidade de Portugal (EDP), que se encontra, neste período, a montar e a remodelar a rede de electricidade nacional. Em virtude da importância deste cliente, a grande aposta da empresa é, então, o mercado nacional.

Esta estratégia de actuação associa-se a um amadurecimento generalizado da estrutura organizacional da empresa, pautado por um conjunto variado de iniciativas, entre as quais são de assinalar: a inauguração, em finais da década de 60, de um laboratório de alta tensão no âmbito das actividades da divisão de Transformadores; a criação de um centro de formação profissional, na sequência da falta de trabalhadores especializados no mercado de trabalho, desde sempre uma preocupação da empresa.

A década de 70 é, igualmente, marcada por um crescimento da empresa, ainda que mais lento, o que é um reflexo da crise que, a partir de 1973, com o choque petrolífero, se faz sentir em todos os países. Mantém-se a aposta na inovação na linha de produtos, bem como na ampliação do leque de produtos e das instalações. Invertendo-se a orientação estratégica que pautara as décadas anteriores, dá-se início à nova aposta da empresa na exportação de produtos, em particular de motores, o que acompanha a política governamental de abertura ao exterior, fomentada por Marcelo Caetano, contrária à política anterior de substituição das importações. No

---

<sup>91</sup> Entre 1958 e 1968 a taxa média de crescimento anual do produto das indústrias transformadoras é de 9% e do Produto Interno Bruto de 6.3%. Cf. Santos (1989).

<sup>92</sup> É o caso, por exemplo, do primeiro motor de média tensão, que data de 1961.

âmbito de alguns sectores financeiros e políticos, acredita-se numa “mudança na continuidade”, protagonizada por marcelistas e tecnocratas, e na formulação de projectos modernizadores para Portugal – “Nova Política Industrial”, “Nova Política Agrícola”, “Nova Política Colonial” – propostos, em particular, pelos tecnocratas, aos quais se vem juntar a reforma da educação liderada por Veiga Simão. Contudo, estes projectos não passaram, globalmente, de intenções. Assiste-se, a partir de 1971, ao endurecimento político do regime e, em simultâneo, ao avolumar, a um nível insustentável, das contradições e conflitos na sociedade portuguesa, decisivos para o desabamento do regime em 1974 (Rosas, 1994; Santos, 1977, entre outros).

O ano de 1975 é, igualmente, uma data marcante para a empresa, data em que atinge o número máximo de trabalhadores no seu percurso histórico – 4020. Inicia-se, a partir de então, um decréscimo sucessivo deste número até à actualidade, o que, possivelmente, prosseguirá no futuro, acompanhando a lógica de emagrecimento das estruturas empresariais, em particular ao nível dos trabalhadores operacionais.

A empresa não escapa aos efeitos da Revolução de Abril de 1974, no que se refere, nomeadamente, ao acréscimo dos preços das matérias-primas e dos produtos intermediários e à diminuição das encomendas. A retoma da actividade inicia-se, no entanto, logo em 1976, sendo visível a recuperação até ao final da década de 70.

As décadas de 80 e 90 são marcadas pelo crescimento e redireccionamento da empresa e acompanham a recuperação económica ao nível mundial, face à crise da década anterior. Mantém-se a aposta na inovação na esfera dos produtos de forma ainda mais vincada. Na década de 80, por exemplo, cria-se um núcleo de Automação e Robótica Industrial e introduzem-se inovações tecnológicas ao nível do fabrico e da gestão da produção, com, nomeadamente, a implementação dos armazéns automáticos e a instalação de vários robots e de terminais de computador.

A década de 80 é, ainda, marcada por uma alteração da posição da empresa nos mercados, na sequência do que vinha acontecendo, ainda que moderadamente, nos anos 70. Entretanto, o Estado português começa a limitar o investimento nas empresas públicas, os principais clientes da Fasetel. A empresa vê-se, assim, na necessidade de se orientar para o exterior. Todavia, a empresa belga, sócia maioritária, coloca entraves a esta viragem estratégica para a internacionalização, obstáculo que é ultrapassado, apenas, com a alienação, em meados dos anos 80, do seu capital da sociedade, por via de uma oferta pública de venda (OPV). O capital da Fasetel passa, assim, a estar distribuído por um grupo assinalável de accionistas, ficando a empresa, em posição de inverter a sua lógica de penetração nos mercados.

A transição da década de 80 para a de 90 é marcada por uma viragem notável da empresa, sendo de destacar, entre outros factos: a renovação das instalações e dos equipamentos das unidades fabris; a reorganização orgânica, com a constituição de grupos de empresas autónomas direccionadas para áreas de negócio distintas, com vista à desburocratização da estrutura organizacional e, conseqüentemente, à optimização do seu funcionamento; o início de uma política de internacionalização. Este último eixo estratégico evidencia-se a dois níveis diferenciados: a aposta na exportação dos produtos para uma grande diversidade de mercados, desde os EUA ao Médio Oriente; a implementação, no exterior, de unidades fabris e de agentes e delegações comerciais e a constituição de *joint ventures*<sup>93</sup> com empresas locais. É de salientar que, em 1989, se regista, já, um aumento de 70% no valor das encomendas destinadas à exportação.

A década de 90 é caracterizada pela consolidação das decisões tomadas. Apesar da crise que assola o país na primeira metade deste período, marcada, designadamente, pela retracção do investimento, a empresa mantém uma carteira de encomendas razoável, devido, sobretudo, à diversidade de produtos e serviços que oferece<sup>94</sup>.

Em meados deste período a empresa duplica o capital social e gera-se todo um movimento de consolidação de posições nos mercados externos (a empresa, nesta altura, está presente em 52 países). Uma das apostas mais significativas é a implementação no Oriente de uma *joint venture* para o fabrico de transformadores de potência e de distribuição. Mantém-se o investimento na inovação no produto e no processo, a par da permanente modernização dos sistemas técnicos das várias empresas que, entretanto, se vão constituindo como sociedades dotadas de autonomia jurídica. É de destacar a participação da empresa na construção do primeiro satélite português, juntamente com as Oficinas Gerais de Material Aeronáutico (OGMA) e o Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (INETI), bem como a sua entrada no mercado das telecomunicações, objectivo concretizado na criação de uma empresa com capital maioritário da Fasetel.

---

<sup>93</sup> Podemos traduzir este vocábulo por empreendimento conjunto, correspondendo à constituição de sociedades de direito local com o investimento financeiro de várias entidades. Mantemos a expressão anglo-saxónica ao longo do capítulo, dada a familiarização com o termo.

<sup>94</sup> Segundo Lisboa, no período dilatado de 1945 a 1990, a produção de material eléctrico representa “um dos segmentos mais avançados da indústria transformadora dos países industrializados” (2002, p. 237). E afirma ainda que “em grande medida, poder-se-ia dizer que parte fundamental do êxito da industrialização portuguesa na segunda metade do século XX passaria por aqui” (Ibidem). No entanto, não consegue ser o motor do desenvolvimento industrial do país, devido ao seu insuficiente desenvolvimento.

A este movimento de reorientação estratégica associa-se a valorização dos produtos de marca própria, o que implicou um reforço assinalável das actividades de I&D e, conseqüentemente, a aposta na contratação de trabalhadores com níveis de escolaridade médio e superior<sup>95</sup>.

A partir da actividade da Electrotensão são constituídas, em 1998, duas sociedades. A Electrotensão passa a assegurar o fabrico de transformadores e de aparelhagem de alta e média tensão e a outra empresa desenvolve a actividade de sistemas nas áreas eléctrica, industrial, obras e infra-estruturas gerais. A opção de constituir estruturas com autonomia jurídica parece-nos estar associada à necessidade de assegurar uma gestão económica estritamente ligada ao desempenho de cada empresa e à sua capacidade de garantir uma actuação eficaz, ao passo que, sendo uma estrutura divisionalizada, “pode dissimular organizações que se encontram à beira da falência” (Mintzberg, 1995, p. 445). Esta opção associa-se, ainda, ao rigor acrescido que potencia nos processos de gestão das empresas e ao controlo mais objectivo que permite, na medida em que cada uma delas tem de apresentar resultados económicos e financeiros de forma independente.

O grupo empresarial, formado em 1999 enquanto SGPS, é constituído, em 2003, por dez empresas, agrupadas em três áreas de negócio<sup>96</sup>, a saber:

- Engenharia, Ambiente e Serviços, que agrupa três empresas;
- Energia, que agrega três empresas, incluindo a Electrotensão, a qual assegura o fabrico de transformadores de potência, de subestações e transformadores móveis e de aparelhagem de alta tensão, o que corresponde ao fabrico de equipamentos de transmissão de energia;
- Telecomunicações, Logística e Electrónica, que abarca as actividades de quatro empresas do grupo.

---

<sup>95</sup> Apesar do movimento de redução de efectivos patente desde meados da década de 70 até à actualidade, verifica-se um acréscimo da contratação de trabalhadores com níveis de escolaridade médio e superior. Estes eram, em 1991, 33.5% do total do efectivo, ascendendo, em 2001, para 35%. Este valor é superior à percentagem de trabalhadores com o primeiro e segundo ciclos do ensino básico que, para os mesmos anos, decresce de 32% para 25.5%. (Fonte: *Relatório e Contas Consolidadas do Grupo Fasetel – exercício de 2001*). Claro que os dados relativos ao grupo empresarial são sempre genéricos e, logo, não permitem apreender as especificidades de cada empresa. As particularidades das actividades das empresas constituem um factor importante na necessidade de reforçar o número de pessoas qualificadas ao nível do ensino médio e superior. Não nos cabe aqui proceder a esta análise para todas as empresas do grupo. Deter-nos-emos, em vários momentos dos capítulos, em particular no capítulo 3, sobre a caracterização dos RH da Electrotensão.

<sup>96</sup> Estas são definidas, numa nota de organização, como “conjunto de unidades de negócio dirigidas para uma área de mercado bem definida”. Para além destas empresas, que constituem o núcleo-chave do grupo, este tem ainda um outro conjunto de empresas que assumem, designadamente, as funções de gestão dos investimentos e das participações, aos níveis nacional e internacional, como é o caso da gestão imobiliária. Detém, ainda, participações financeiras noutras empresas.

Esta reorganização do grupo empresarial é perspectivada para permitir a transição para uma lógica de sistemas e soluções integradas e diferenciadoras, por oposição a uma lógica de produto.

No que diz respeito à área de negócios da Energia, sobre a qual incide a investigação, importa referir que, quando procedemos à delimitação do nosso objecto de estudo, a Electrotensão era uma empresa constituída por cinco direcções: Transformadores de Potência, Transformadores de Distribuição, Aparelhagem de Média Tensão, Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e Fabricações Mecânicas, tendo, esta última, sido, entretanto, extinta<sup>97</sup>. Em 2002 foram constituídas três empresas com autonomia jurídica.

Na medida em que toda a informação recolhida, incluindo a que resulta dos depoimentos dos entrevistados, é relativa à primeira estruturação das actividades de direcções, optámos por mantê-la ao longo de todo o trabalho.

O grupo empresarial Fasetel constitui, assim, um dos maiores grupos empresariais portugueses na produção de equipamentos eléctricos, electrónicos e de logística industrial, bem como na actividade das instalações eléctricas<sup>98</sup>. Trata-se de um grupo de empresas de natureza multi-sectorial, ainda que de sectores vizinhos (Fortunato, 1993, p. 215), sendo o seu capital integralmente detido por accionistas portugueses, com excepção das participações em *joint ventures*.

O historial da empresa, sinteticamente apresentado, constitui o ponto de partida para a abordagem dos principais traços caracterizadores da sua estratégia empresarial. É um percurso histórico cujo conhecimento é fundamental para a

---

<sup>97</sup> Ainda na fase final de recolha de documentação e de informação, por via, inclusive, da realização das entrevistas a dirigentes de topo e intermédios, a empresa procedeu a uma reorganização interna, dividindo-a em duas unidades de negócio, a saber: Transmissão, que inclui o fabrico de transformadores de potência, aparelhagem de alta tensão e subestações móveis; Distribuição, que contempla a produção de transformadores de distribuição e aparelhagem de média tensão. Estas reúnem-se, por seu turno, numa só área de negócio: Transmissão e Distribuição (T&D). Desta reorganização interna resulta o facto de termos realizado entrevistas a dirigentes responsáveis, designadamente, pela produção da área de negócios de T&D.

<sup>98</sup> A actividade da empresa encontra-se tipificada pela Classificação Nacional das Actividades Económicas (CAE). Enquadra-se na CAE 31 – fabricação de máquinas e aparelhos eléctricos, n.e. – e respectivo subsector 311 – fabricação de motores, geradores e transformadores eléctricos. Este último “compreende a fabricação, reconstrução e reparação de motores, geradores, de grupos electrogêneos de corrente contínua ou alterna, de conversores estáticos, rectificadores, transformadores (de potência, de distribuição e de medida) e de estabilizadores de tensão. Inclui a fabricação de conversores eléctricos rotativos e de outras máquinas estáticas, acessórios, partes e peças separadas para motores, geradores e outras máquinas eléctricas rotativas ou estáticas. Não inclui: fabricação de geradores e motores de arranque para veículos (31610); fabricação de válvulas díodos (32100)” (INE, 1992, p. 163).

compreensão da análise sincrónica da referida estratégia. A ela nos dedicaremos no ponto seguinte<sup>99</sup>.

### 3.4. A estratégia de consolidação do grupo empresarial

Do ponto de vista estratégico, a orientação empresarial constitui um pilar básico de estruturação da actuação.

Des Horts (1988, p. 32-33) aborda o conceito de estratégia a partir de uma diversidade de autores e propõe uma síntese das várias perspectivas. Equaciona este conceito como um processo de gestão da empresa que consiste num conjunto de decisões, de diagnóstico de recursos e de formulação de objectivos, o que pressupõe um trabalho de selecção entre as opções possíveis. Concretiza-se num leque de acções que organiza a articulação de recursos no âmbito de planos operacionais, a par da execução e avaliação destes últimos. A estratégia contempla, não apenas os domínios de actuação externo (por exemplo, ao nível dos produtos/ mercados e da concorrência), mas também interno (como é o caso da organização do trabalho) e orienta a evolução da empresa a partir de uma intervenção estruturada

Des Horts (Ibidem, p. 33-34) acrescenta, ainda, outros contributos, procurando avançar com uma concepção renovada da estratégia empresarial. Neste sentido, chama a atenção para o facto de a elaboração da estratégia ser tão fundamental como a sua implementação e de se tratar de um processo organizado que implica o accionamento de determinados métodos e procedimentos, ainda que nem tudo seja racionalmente previsto, pois as decisões podem surgir num contexto que, entretanto, evoluiu. A concepção da estratégia constitui, ainda, um processo não exclusivamente direccionado para o exterior e no qual os RH contribuem de forma decisiva, o que pressupõe uma participação alargada na sua definição, já que se trata de um processo mobilizador.

Os RH constituem, nesta acepção, um elemento integrante da estratégia empresarial, logo, a função gestão dos RH participa, activamente, na sua definição e implementação.

No entanto, torna-se necessário atender à reflexão de Bourdieu, que, a propósito da problematização do conceito de campo no âmbito das empresas, afirma que “as estratégias mais conscientemente elaboradas só podem ser postas em prática nos

---

<sup>99</sup> Retemos o ano de 2000 como referência, na medida em que foi nesse período que realizámos a esmagadora maioria das entrevistas e das visitas às empresas.

limites e nas direcções que são determinados pelos constrangimentos estruturais e pelo conhecimento, desigualmente distribuído, desses constrangimentos” (1997, p. 54).

Assumimos, deste modo, uma concepção de estratégia que comunga das perspectivas dos dois autores referidos. Ela respeita à orientação adoptada pela empresa na mobilização dos recursos de que dispõe e/ ou adquire, a qual é operacionalizada ao nível gestor. Consideramos que a actuação empresarial é condicionada por constrangimentos estruturais vários, associados, designadamente, aos mercados financeiros ou às políticas públicas no domínio económico e no do emprego e, em última análise, ao posicionamento das empresas no campo económico. Contudo, estas detêm um papel activo na estruturação da sua estratégia e, conseqüentemente, nas decisões que tomam relativamente ao direccionamento da sua actuação. Partilhamos, ainda, da perspectiva de Des Horts (1988) quando destaca o papel dos RH. Salientamos a importância da função dos dirigentes, em particular na formulação da estratégia e na análise dos recursos disponíveis e necessários à sua operacionalização, bem como o papel de todo o efectivo, que a concretiza<sup>100</sup>.

Numa nota de organização, datada de 2000, são explicitadas as opções do grupo empresarial, focalizadas em três linhas estratégicas, a saber:

- □ a reorganização das actividades em grandes áreas de negócio, os principais pólos de desenvolvimento estratégico do grupo, orientado para a satisfação das necessidades dos clientes, o que lhe permite garantir, simultaneamente, a posição de liderança no mercado e a optimização das sinergias internas;
- □ o reforço da gestão integrada dos processos horizontais do grupo, o que assegura uma maior coesão, um rigor acrescido das metodologias e uma partilha facilitada das melhores práticas;
- □ o desenvolvimento de uma Nova Cultura, assente nos pilares fundamentais do Envolvimento e Crescente Autonomização das Pessoas, na Melhoria Contínua dos Processos e na Satisfação dos Clientes<sup>101</sup>.

Podemos, assim, afirmar que o primeiro eixo estratégico se orienta para a estratégia de gestão ao nível do par produto/ mercado, à qual o grupo dá resposta em associação com a reestruturação da organização, o segundo é relativo à optimização organizacional associada a uma opção de racionalização e, finalmente, o terceiro diz

---

<sup>100</sup> Para além da obra de Des Horts (1988), um maior desenvolvimento da problemática da estratégia, quer do ponto de vista conceptual, quer das respectivas práticas, pode encontrar-se, designadamente, em Martinet (1992).

<sup>101</sup> As maiúsculas encontram-se no documento original. Mantemo-las para dar conta da ênfase colocada.

respeito, mais directamente, à dinamização de uma “cultura de empresa”, suporte fundamental dos processos internos e da relação com os clientes.

Tomando estes três vectores como ponto de partida, estruturaremos a nossa redacção da seguinte forma: em primeiro lugar, explicitaremos a estrutura organizacional que o grupo assume, indispensável à apresentação da sua estratégia de gestão do par produto/ mercado; em segundo lugar, enquadraremos esta última, de forma alargada, no posicionamento estratégico do grupo no campo económico, designadamente ao nível das redes de contratação e de subcontratação, das diversas relações institucionais (com universidades e centros de I&D, por exemplo), das principais apostas em termos das actividades produtivas ou dos domínios de incidência das actividades de I&D e das suas vantagens competitivas (Porter, 1989); avançaremos, em terceiro lugar, para a abordagem do desempenho do grupo, aferido a partir de alguns indicadores económico-financeiros; terminaremos com a apresentação de uma caracterização genérica do tipo de orientação estratégica do grupo.

#### 3.4.1. A configuração divisionalizada do grupo empresarial em fase de racionalização

O grupo empresarial assume uma configuração organizacional com contornos que a aproximam de uma estrutura divisionalizada (Mintzberg, 1995, p. 409), embora apresente traços de outros modelos. Na realidade, como afirma este autor, “cada configuração constitui um tipo *puro* (o que Weber qualificou de um tipo *ideal*), quer dizer, uma combinação teoricamente consistente dos parâmetros de concepção e de contingência” (Ibidem, p. 334).

Vejamos, então, os principais traços caracterizadores da estrutura organizacional do Grupo Fasetel no ano de 2000<sup>102</sup>, tendo em atenção que a configuração do grupo e das respectivas empresas está em constante mudança.

---

<sup>102</sup> Para esta análise, para além da obra de Mintzberg (1995), baseamo-nos, igualmente, em Francfort, et al. (1995). A primeira referência consubstancia-se numa abordagem centrada na apresentação e explicitação de todos os parâmetros de análise de uma estrutura organizacional. O autor propõe uma análise subdividida em quatro partes: o funcionamento da organização, os parâmetros de concepção, os factores de contingência e as configurações estruturais. Nesta última são apresentados cinco tipos puros de configurações estruturais, que resultam da combinação dos vários parâmetros de análise apresentados nas outras três partes. Não nos detemos de forma minuciosa e detalhada sobre todos os elementos de análise propostos pelo autor, pois, para além de não constituir um objectivo da nossa análise, implicaria uma pesquisa centrada, exclusivamente, sobre tal temática, o que pressuporia uma recolha e análise muito mais aprofundada de informação, desnecessária neste trabalho. No entanto, recolhemos a informação que nos permite, em traços genéricos, caracterizar a estrutura organizacional do grupo empresarial.

Como referimos, trata-se de uma estrutura divisionalizada ou conglomerada, que funciona “como um conjunto de entidades quase autónomas, conjugadas por uma estrutura administrativa central” (Mintzberg, 1995, p. 409). Neste sentido, temos, ao nível do topo estratégico, o Conselho de Administração da Fasetel SGPS, cujo Presidente é comum à Comissão Executiva. Esta, por seu turno, subdivide-se em três grandes ramos: Operações, que concentra as actividades industriais e de prestação de serviços; Administração e Finanças; Funções de Suporte. Estes dois últimos estão centralizados e dão apoio a todas as empresas; o primeiro, ao contrário, subdivide-se e é formado pelas respectivas empresas, constituindo a linha hierárquica da estrutura.

O domínio de Administração e Finanças assegura todas as funções de gestão financeira e fiscal. As Funções de Suporte respeitam ao apoio logístico, “cuja razão de ser é dar apoio à organização, fora do fluxo de trabalho operacional” (Mintzberg, 1995, p. 50). Incluem as funções de Qualidade Total, Recursos Humanos<sup>103</sup>, Serviços Gerais (contemplando estes últimos, designadamente, a gestão dos sistemas de informação, o *procurement*<sup>104</sup> e as relações públicas) e Serviços Jurídicos. São funções bastante desenvolvidas no seio do grupo, na medida em que têm de apoiar as actividades de todas as empresas.

Por seu turno, cada uma destas funções é assegurada por um conjunto de pessoas que se integram numa estrutura organizacional própria.

A linha hierárquica (que corresponde ao ramo Operações) encontra-se dividida em quatro áreas de negócio:

- Comunicações e Informação, que integra a actividade de duas empresas;
- *Contracting*, Ambiente e Serviços, assegurada por unidades de negócio integradas em quatro empresas;
- Transportes, Logística e Electrónica, que contempla unidades de negócio de quatro empresas;
- Transmissão e Distribuição de Energia (T&D), onde se enquadra a empresa sobre a qual nos debruçamos<sup>105</sup>.

Podemos, assim, referir que o grupo empresarial dispõe de uma cadeia de valor alongada (Porter, 1989, p. 31), que abarca as actividades primárias, relativas à criação e venda do produto – concepção, produção/ fabricação, logística, marketing e vendas,

---

<sup>103</sup> Detemo-nos no capítulo 3, de forma mais pormenorizada, na organização da função RH.

<sup>104</sup> Função que consiste na identificação e selecção de fornecedores

<sup>105</sup> Como se pode constatar na parte final da apresentação do percurso histórico do grupo que efectuamos no ponto 3.2, esta estrutura sofreu, entretanto, uma alteração. Mantemos aqui a caracterização assente em informação datada do ano 2000, de modo a garantir a coerência temporal das fontes de informação.

serviços pós-venda, serviços – e às actividades de suporte – gestão dos RH, *procurement*, desenvolvimento de tecnologia, infra-estruturas<sup>106</sup>.

Das quatro áreas de negócio, as mais significativas, em termos de volume de vendas, são a de T&D e a de Transportes, Logística e Electrónica<sup>107</sup>.

A organização do grupo empresarial por áreas de negócio está associada a uma estruturação em função dos produtos e serviços, bem como dos respectivos mercados. Cada uma das empresas, por seu turno, tem uma estrutura própria, constituída por todos os departamentos (e respectivas funções empresariais) de que necessita (tais como projecto, produção, qualidade) para desenvolver as suas actividades autonomamente. É neste sentido que Mintzberg afirma que a estrutura divisionalizada não constitui uma estrutura, em si, completa e integrada, mas sim uma estrutura que se sobrepõe às outras, neste caso, a cada uma das empresas (1995, p. 410). Refira-se, ainda, que a opção de o grupo empresarial constituir sociedades com autonomia jurídica acompanha o processo histórico de consolidação da sua estrutura. Ao explicitar as características da estrutura divisionalizada, Mintzberg aponta a transição de uma forma integrada – caracterizada pelo fabrico de linhas únicas de produtos – para a de subprodutos, seguida da forma de produtos relacionados e culminando com a configuração organizacional divisionalizada<sup>108</sup>. No percurso histórico da Fasetel, podemos encontrar os principais traços deste processo de complexificação da actividade, o qual é fortemente influenciado pela orientação estratégica de diversificação dos produtos e dos mercados. A aposta em várias linhas de produtos integradas em áreas de actividade, ora vizinhas, ora distintas, para além de constituir um dos factores estratégicos essenciais de sobrevivência do grupo empresarial, assente na conquista de nichos de mercado diversos, é uma opção que lhe permite aproveitar as sinergias existentes entre a oferta de produtos das várias empresas com vista à apresentação de soluções integradas ao cliente, como veremos adiante, de modo mais detalhado. Por seu turno, este crescimento deve-se à viragem estratégica do mercado nacional para mercados internacionais, como já tivemos oportunidade de explicitar.

---

<sup>106</sup> Procedemos a uma adaptação das actividades primárias e de apoio propostas por Porter ao caso do grupo empresarial. Para um maior desenvolvimento, v. Porter (1989, p. 31-56).

<sup>107</sup> Numa apresentação interna do processo de reestruturação do grupo empresarial aos seus quadros superiores, estas são apontadas como contribuindo, em valor igual, com 32% para o total do volume de vendas.

<sup>108</sup> Uma das vantagens mais relevantes, quanto a nós, da autonomização das divisões é o facto de esta tornar possível uma visão clara e concreta do contributo de cada uma delas para o grupo empresarial, designadamente, em termos de viabilidade económico-financeira, de capacidade de inovação ou de conquista de mercados. No entanto, tal não quer dizer que a estrutura divisionalizada não tenha as suas vantagens. Para um maior desenvolvimento das vantagens e desvantagens desta estrutura, v. Mintzberg (1995, p. 442-446).

Atente-se, a propósito, no discurso do presidente do Conselho de Administração<sup>109</sup>:

Os factos que mais marcaram a história da Fasetel são todos da década de noventa. Isto foi durante muitos anos uma empresa que foi crescendo num **mercado protegido**, com clientes que tinham quase a obrigação de comprar, porque a empresa cresceu e viveu muito numa relação privilegiada com a EDP. (...) Era uma relação simpática que favoreceu uma fase de grande rentabilidade à empresa nos anos 80. (...) Entretanto, a economia em Portugal mudou, abriu de repente, a EDP não estava disposta a pagar tanto e não estava a investir tanto. Entretanto, fez-se toda a reestruturação da rede eléctrica em Portugal e a EDP passou a investir muito menos de facto, porque já estava praticamente tudo feito em Portugal da rede eléctrica. A empresa entrou num período difícil onde foi forçada a repensar tudo. E isso foi no princípio dos anos noventa, noventa e dois. (...) **O mercado em Portugal estava em contracção, sem nenhuma perspectiva de aumento e, conseqüentemente, a empresa começou a levar para fora, a tentar levar para fora os produtos e as competências que tinha cá dentro, principalmente a electrotecnia pesada, e fez isso com um razoável sucesso.** Hoje em dia a empresa (...) no fecho de noventa e nove, tinha vendas de cerca de 40% para o exterior e 60% em Portugal, que é um percurso importante. (...) Por outro lado, **os sucessivos spin-off's fizeram com que o grupo fosse de áreas tão diferentes, desde a electrotecnia pesada, aos serviços, ao ambiente, à robótica, à electrónica, às telecomunicações, de tudo um pouco. Muitos destes spin-off's são hoje empresas muito pequenas,** empresas que têm um volume de negócios de um milhão de contos, meio milhão de contos, dois milhões de contos, que no mundo de hoje é difícil de sustentar, não têm massa crítica. (...) **A nossa realidade actual é uma realidade difícil, porque temos uma multiplicidade de estruturas jurídicas, empresas. A prazo, nós vamos fazer alguma retracção nesta pulverização em estruturas jurídicas autónomas e voltar o mais possível a uma estrutura provisional em que haja grandes interesses, mas mais fortes e mais focados em determinados sectores de actividade.**

A opção pela externalização veio, portanto, exigir um reequacionamento da estrutura, não apenas do ponto de vista do seu crescimento, mas, igualmente, da sua racionalização. Chandler postula que “a estrutura segue a estratégia, que a divisionalização estrutural resulta da diversificação estratégica” (1962 In Mintzberg, 1995, p. 421). Todavia, o raciocínio inverso não deixa, também, de ser pertinente. Isto é, a divisionalização da estrutura potencia a diversificação acrescida dos produtos e respectivos mercados.

O grupo depara-se, em 2000, com a necessidade de resolver o problema da pulverização das divisões e das empresas, o que leva o dirigente de topo acima citado a equacionar o imperativo de promover alguma reorganização, assente, entre outros factores, na maximização das sinergias e das interdependências entre as várias áreas de negócio. Tal opção passa, igualmente, pelo objectivo de redução de custos e de acréscimo da produtividade. À sua prossecução subjaz, entre outras medidas, a

---

<sup>109</sup> Neste capítulo e no seguinte apresentamos os extractos das entrevistas realizadas, relevando a **negrito** as frases, expressões ou palavras que mais significativamente ilustram a temática em discussão. Na medida em que apresentamos sempre, de forma exclusiva, partes dos discursos, optamos por não colocar aspas, por uma questão de facilidade de leitura. Refira-se, ainda, que, também para facilitar a leitura e por não realizarmos uma análise focalizada nos discursos, optamos por colocar reticências apenas nas situações em que os extractos das entrevistas se encontram desfasados no seio da estrutura daquelas.

racionalização de recursos materiais e humanos, tendo esta última subjacente a redução do número de efectivos.

O percurso histórico explicitado é, já, elucidativo da convergência entre o crescimento do grupo empresarial e a tendência para a autonomização das actividades, mesmo no interior de cada empresa. Podemos constatar isso ao longo dos anos em que fomos acompanhando a evolução da Electrotensão. Quando estabelecemos o primeiro contacto, em 1998, a empresa tinha acabado de assumir autonomia jurídica, sendo constituída pelas divisões (algumas das quais passaram, entretanto, a direcções) que estudamos. Já em 2000, como referimos, é constituída a área de negócios de T&D e, em 2002, são criadas mais duas empresas, mantendo-se a Electrotensão, agora, com um leque mais reduzido de actividades.

Podemos, ainda, constatar que os últimos anos, em particular a partir de meados da década de 90, não são, já, de crescimento do grupo empresarial numa óptica de diversificação, mas antes de racionalização, ou seja, optimiza-se a estrutura entretanto constituída, necessidade resultante, igualmente, da dimensão que o grupo empresarial atingira. Alguns sinais deste processo são, entre outros, a alienação do capital de actividades consideradas não centrais para o grupo, por não estarem integradas no respectivo *core business*, e a redução do número de efectivos.

Para além da estrutura global apresentada, refira-se que, sob direcção de cada uma das empresas, se encontram as respectivas unidades de fabrico ou de comercialização instaladas no estrangeiro. Neste sentido, a parte mais desenvolvida da estrutura divisionalizada do grupo empresarial é, sem dúvida, a linha hierárquica. Nela se enquadram todas as empresas que o constituem, assumindo os dirigentes de cada empresa um papel fundamental de controlo e de coordenação. Podemos, assim, referir que prevalece uma descentralização vertical limitada de natureza paralela, pautada por uma “delegação dos poderes de decisão estratégica, no sentido descendente da cadeia de autoridade, do vértice estratégico ao interior da linha hierárquica” (Mintzberg, 1995, p. 216). Por seu turno, esta descentralização tem por base uma delegação da autoridade para os dirigentes de cada uma das direcções (empresas, neste caso), para que estas possam funcionar de forma autónoma. No entanto, como a própria designação indica, trata-se de uma descentralização limitada, na medida em que prevalece no topo estratégico o poder de decisão. Este tipo de estrutura, pela dimensão que comporta, acaba, assim, por assumir traços centralizadores.

A linha hierárquica, por seu turno, ao contemplar a configuração das empresas na íntegra, acaba por se estruturar em continuidade com o núcleo operacional. São duas partes da estrutura que se limitam a agregar as respectivas empresas. Cada uma destas estrutura-se com base nos mercados para os quais se direccionam os produtos e/ ou os serviços que assegura.

A relação entre a sede e os dirigentes de cada empresa é mediada por patamares intermédios constituídos pelos responsáveis das áreas de negócio, o que permite garantir a integração das actividades e o respectivo controlo, optimizando o funcionamento organizacional. Neste sentido, o controlo por parte do topo estratégico do grupo empresarial é efectuado, essencialmente, através da avaliação do desempenho e dos resultados de cada uma das empresas. Para além desta função, cabe à sede do grupo, na perspectiva de Mintzberg (1995, p. 418-418), um conjunto de outras cinco funções essenciais que lhe permitem garantir o exercício e o domínio de autoridade sobre as empresas, funções que constatámos serem desempenhadas pelo topo estratégico do grupo empresarial Fasetel.

Em primeiro lugar, cabe à sede, neste caso, ao Conselho de Administração, definir a estratégia do grupo. A título ilustrativo, vejamos o que refere o presidente do Conselho de Administração, quando questionado acerca da estratégia actual e futura do grupo empresarial:

Uma das primeiras preocupações foi (e antes de tomar decisões mais radicais), **tentar reordenar esta coisa de forma a encontrar sinergias**, ou zonas de sinergia óbvias entre as várias empresas. E daí surgir a ideia destes quatro primeiros grupos, que nós chamamos **estratégias**. Algumas são mais importantes sob o ponto de vista estratégico, outras não são. Chamamos-lhe, genericamente, quatro áreas de negócio e essas áreas de negócio congregam em si as competências que têm alguma afinidade e onde é possível criar sinergias de forma a que um mais um seja sempre maior que dois. (...) Bom, em paralelo, o que é que surge? Surge que **passamos a ter uma muito maior capacidade de liderança no mercado e vamos acabar com a situação que nós tínhamos em que tínhamos certos concursos e certas oportunidades em clientes em que a oportunidade ou a consulta chegavam por uma empresa, a empresa às vezes olhava para aquilo e dizia: «ai isto não é connosco!» E arquivava lá em baixo e as outras nem sequer sabiam disso**. Ou então tínhamos outras situações em que quatro e cinco pessoas chegaram a ir comprar o mesmo cliente. É melhor cinco que nenhum, mas de qualquer maneira... isto revela uma coisa complicada, porque revela uma deficiência séria de liderança perante o mercado. (...) Nós **alteramos a organização interna de cada área de negócio de maneira que esteja alinhada com os sectores e os segmentos desse sector no mercado, ou seja, com os segmentos que nós temos como alvo no mercado, para que haja uma liderança forte e por baixo disso isso passa a ser contentos do negócio e por detrás disso, estão todas as competências técnicas e tecnológicas que vão dar resposta a esses contentos de negócio**. Aquela onde eu **perspectivo um maior crescimento e maior ênfase do ponto de vista de recursos e investimento** (...) portanto, aquelas onde **nós perspectivamos que temos uma maior capacidade de diferenciação**, porque não é estarmos em determinados mercados e com determinados produtos só numa lógica de estar lá porque os outros estão e copiar o que os outros fazem, é uma lógica demissiva.

Como podemos ver pela leitura destes extractos, é a sede do grupo que define e toma as decisões necessárias aos mais diversos níveis – financeiro, organizacional,

de gestão dos produtos e dos mercados – no sentido de concretizar a estratégia definida<sup>110</sup>. Daqui decorre a segunda função que Mintzberg considera estar afecta à direcção da estrutura divisionalizada, visível, igualmente, no discurso do presidente do Conselho de Administração: a afectação global dos recursos financeiros, incluindo a autorização dos projectos de investimento.

Em terceiro lugar, refira-se o papel da sede na nomeação e substituição dos directores das empresas.

Em quarto lugar, cabe ao topo o controlo pessoal dos dirigentes, na medida em que o sistema de controlo de desempenhos nem sempre é eficaz, dada a complexidade da estrutura, a autonomia das empresas e o distanciamento destas face à direcção do grupo.

Finalmente, cabe à sede fornecer os serviços de apoio logístico. Do ponto de vista da estrutura organizacional, eles dependem directamente da sede, sendo o próprio presidente do Conselho de Administração quem dirige estes serviços.

Cada uma das empresas constitutivas do grupo empresarial pode assumir configurações organizacionais diferenciadas. Mintzberg refere que a mais eficaz é a burocracia mecanicista, na medida em que satisfaz duas condições: funciona internamente como um sistema integrado e formalizado, o que permite o seu controlo; possibilita um controlo dos desempenhos, o que pressupõe uma definição clara dos objectivos operacionais a atingir (e respectiva mensuração), bem como a possibilidade de estes serem controlados pelo dirigente responsável por cada empresa e pelo topo estratégico da empresa-mãe (1995, p. 413-414). No entanto, no caso de algumas das empresas do grupo, em particular as constituídas por um efectivo com elevados níveis de escolaridade, podemos aventar a hipótese de estarmos perante estruturas com características híbridas da burocracia profissional e da adhocracia, visível, designadamente, na autonomia dos profissionais no seu desempenho, no funcionamento em constelações de trabalho (pela constituição de equipas por projecto) e no elevado grau de sofisticação do sistema técnico.

---

<sup>110</sup> Numa nota de organização datada de 1999, aquando da constituição da SGPS, podemos ler que uma das suas missões radica na coordenação e representação das empresas do grupo em todas as suas vertentes operacionais, de RH, contabilísticas, financeiras, fiscais e jurídicas. A reforçar esta função, temos, numa outra nota de organização, que o papel da SGPS é “a liderança corporativa do Grupo”, assente numa “política centralizada, a qual, definida pelo núcleo dirigente do Grupo e incidindo sobre os diversos aspectos sectoriais do respectivo funcionamento (política comercial, política de produção e vendas, política financeira, política laboral, política de investimentos, política de gestão) coordenará e superintenderá as actividades económicas das várias sociedades agrupadas”. Podemos daqui depreender a preocupação dos dirigentes, em garantir uma gestão centralizada das actividades, o que, contudo, se revela tanto mais complicado quanto mais as divisões foram, progressivamente, dando origem a empresas com autonomia jurídica.

Podemos, assim, concluir que o grupo Fasetel assume a configuração de uma estrutura divisionalizada, característica de empresas maduras que desenvolveram um processo de crescimento numa óptica de diversificação direccionada para diferentes mercados, o que implicou a progressiva constituição interna de divisões e, mais recentemente, de empresas. Este percurso conduziu a alguma concentração dos processos de tomada de decisão nos dirigentes de topo do grupo (nas áreas de negócio e nas respectivas empresas), que assumiram um papel crucial na sua orientação.

Denotamos, todavia, em particular a partir de 2000, uma certa preocupação em garantir uma gestão otimizada do conjunto das áreas de actuação do grupo empresarial, que se encontra numa fase de aposta em áreas consideradas estratégicas, nomeadamente ao nível das TIC, e de alienação progressiva do capital de empresas cujas actividades são consideradas marginais.

#### **3.4.2. A orientação estratégica de afirmação do grupo empresarial no campo económico: inovação, redes e conquista de nichos de mercado**

Tendo por base o percurso histórico do grupo empresarial e a caracterização da estrutura organizacional, podemos abordar, agora, o seu posicionamento estratégico, incidindo, em particular, na estratégia de gestão ao nível do par produto/ mercado.

O grupo Fasetel constitui um dos grupos empresariais portugueses mais importantes na produção de equipamentos eléctricos, electrónicos e da logística industrial, assumindo mesmo, no caso de alguns produtos, uma posição de liderança nos mercados. A manutenção de posições competitivas e de liderança assenta em opções estratégicas tomadas no domínio do posicionamento face aos mercados, por um lado, e ao nível dos produtos, por outro. Ainda que estas duas linhas de actuação sejam indissociáveis, optámos, por uma questão de organização da redacção e facilidade de compreensão da leitura, por, em primeiro lugar, nos referirmos ao mercado e, em segundo lugar, ao produto.

##### **3.4.2.1. A orientação estratégica do grupo Fasetel face aos mercados: a aposta na internacionalização**

No que diz respeito ao direccionamento do grupo empresarial face aos mercados, importa, desde já, ter presente duas linhas de actuação fundamentais: a

aposta do grupo empresarial numa estratégia de internacionalização com várias vertentes; a presença do grupo empresarial em “redes de produção transnacional” (Castells, 2001, p. 173).

O grupo Fasetel posiciona-se, estrategicamente, nos mercados internacionais, numa óptica de conquista de nichos de mercado e de manutenção de clientes. Cada uma das suas empresas assume, necessariamente, um posicionamento diferenciado<sup>111</sup>. Como já referimos, o grupo empresarial, até meados dos anos 80, direccionava os seus produtos para o mercado nacional. Todavia, a partir de finais da mesma década, vê-se na eminência de procurar oportunidades de negócio no exterior para poder crescer de forma competitiva.

Um dos marcos assinaláveis desta viragem estratégica data, precisamente, de 1987, ano em que a empresa começa a direccionar-se para alguns mercados localizados na Ásia, região do globo onde cria uma unidade fabril e comercial com vista a conquistar mercados em países como a China, o Taiwan, a Malásia, a Tailândia, o Vietname, entre outros.

Numa nota de organização pode ler-se que, mais tarde, em 1996, houve a intenção de reforçar a estratégia de internacionalização, pautada por três prioridades: procurar sempre adquirir os produtos e matérias-primas necessários, garantindo as melhores condições ao nível de preço, qualidade e fiabilidade; desenvolver os produtos e equipamentos tendo em conta o leque diversificado de clientes efectivos e potenciais; consolidar posições no mercado, o que implica a manutenção e o reforço da rede constituída de agentes, delegações e empresas afiliadas ou participadas.

O final da década de 90 e o início do século XXI é um período marcado pela passagem para uma segunda fase de internacionalização, assente, agora, na consolidação de posições e no acréscimo de eficácia da actuação aos níveis estratégico e operacional, em detrimento da óptica de conquista de mercados.

O grupo empresarial segue uma estratégia de internacionalização que implica, entre outras vertentes, a sua presença no estrangeiro, que se efectiva através de várias figuras: contratação de agentes – entidades individuais ou colectivas – que representam os interesses do grupo nos respectivos mercados, instalação de delegações, que garantem a divulgação e comercialização dos produtos, a

---

<sup>111</sup> É por estarmos perante um conjunto de empresas que procedemos a uma abordagem mais ampla e não tão pormenorizada; tal implicaria uma focalização em cada uma delas, o que não constitui, de todo, uma análise necessária, nem pertinente na concretização dos objectivos desta investigação. A abordagem mais detalhada de itens como o tipo de mercados – complexos ou simples, estáveis ou dinâmicos – ou de dependência face ao exterior – ao nível dos clientes ou das matérias-primas importadas – será realizada em relação à Electrotensão, empresa sobre a qual incide a nossa análise.

subcontratação e a coordenação de actividades locais ou de redes de agentes e a constituição de *joint ventures*. Estas várias figuras combinam-se entre si, em diferentes modalidades e redes de intervenção, no sentido da conquista permanente de novos mercados para a comercialização dos seus produtos<sup>112</sup>.

Seguindo esta estratégia, a exportação de produtos é canalizada, praticamente, para todos os continentes, sendo de destacar, em 2000, o peso da Ásia, em particular do Extremo Oriente (29%) e da América (24%) nos mercados de destino<sup>113</sup>. A aposta nestes mercados, não é indiferente ao patamar de desenvolvimento dos respectivos países. Os países em vias de desenvolvimento, localizados, designadamente, na América Central, Latina e na Ásia, são mercados alvo da empresa, na medida em que o seu processo de desenvolvimento implica o investimento no sector energético. Paralelamente, a presença, ainda que menos significativa, noutros países (como os do Médio Oriente, com uma quota no total de exportações do grupo de 7%<sup>114</sup>) é encarada como uma oportunidade de expansão dos mercados.

Ao nível dos produtos, as principais áreas de negócio são as de Energia, Transportes, Indústria, Telecomunicações e Ambiente e as respectivas actividades de Engenharia de Sistemas, Fabricação de Equipamentos, Electrónica, Automação e Telecomunicações e Serviços pós-venda. Temos, deste modo, na constituição das empresas do grupo, um agrupamento por mercado que corresponde a um agrupamento por produto e, em alguns casos, por região<sup>115</sup>. Cada uma das empresas, por seu turno, agrupa-se por processo de trabalho e por função (Mintzberg, 1995, p. 131-138).

Na medida em que alguns dos produtos que as empresas do grupo fabricam se destinam a grandes empreendimentos (como, por exemplo, os sistemas de sinalização ferroviária ou os sistemas de automação da logística de aeroportos), pode ser necessária a participação em consórcios para a apresentação de propostas em concursos públicos, pelo que se torna essencial o estabelecimento de alianças e parcerias com empresas locais.

No sentido de assegurar uma actuação planeada e orientada neste domínio, o grupo empresarial aposta na função do marketing estratégico, cujas atribuições foram definidas internamente em 1993.

---

<sup>112</sup> É o caso, por exemplo, da aposta, em 2000, no Sudoeste Asiático e no Brasil.

<sup>113</sup> Fonte: *Apresentação da nova reestruturação do grupo aos quadros superiores, Abril 2000*.

<sup>114</sup> Fonte: *Apresentação da nova reestruturação do grupo aos quadros superiores, Abril 2000*.

<sup>115</sup> Caso da constituição de uma *joint venture* num país para o fabrico de um conjunto determinado de produtos.

O marketing estratégico diferencia-se do marketing operacional, na medida em que se configura, sobretudo, numa perspectiva analítica e de planificação. Lambin define a função do marketing estratégico como a “análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando deste modo ao produtor uma vantagem concorrencial duradoura e defensável” (2000, p. 6). Para além da óptica analítica, sobressai o seu papel na procura da diferenciação, ou seja, no facto de ser fundamental ter uma vantagem face aos concorrentes, consubstanciada na oferta de produtos que comportam algo de diferente. Já o marketing operacional é definido por Lambin como tendo uma função de “organização de estratégias de desenvolvimento cujo objectivo é dar a conhecer e valorizar junto dos compradores potenciais as qualidades reivindicadas pelos produtos oferecidos, reduzindo assim os custos de prospecção dos compradores” (Ibidem). Esta definição remete, no fundo, como a própria designação indica, para práticas de concretização das opções estratégicas definidas pelas empresas.

A ênfase, mais recentemente colocada no marketing estratégico pelo tecido empresarial e por algumas reflexões neste domínio, está relacionada com as mudanças macroestruturais que tiveram lugar nas décadas de 80 e 90, em particular, com a necessidade de as empresas apostarem em nichos de mercado e no desenvolvimento de novos produtos, inovadores e diferenciados.

No grupo Fasetel reflectem-se estas dinâmicas de transformação. Podemos ler numa nota de organização que o desenvolvimento do marketing estratégico está associado à necessidade de “consolidar as posições adquiridas, seguir de perto o desenvolvimento das oportunidades nesses mercados, conhecer os mecanismos nacionais e internacionais de apoio à internacionalização e manter contactos com instituições financeiras regionais e mundiais que apoiam grandes projectos”. Constatamos, igualmente, que o desenvolvimento de uma actuação empresarial ao nível do marketing estratégico passa por um trabalho sobre a imagem do grupo empresarial, visível, designadamente, em textos de apresentação da missão e dos objectivos da empresa, presentes, nomeadamente, nos relatórios anuais de Administração e Contas e na sua página da *Internet*, na concepção e actualização de catálogos de produtos ou, ainda, na apresentação pública das actividades da empresa, por via da representação em feiras internacionais ou da realização de seminários. Enquadra-se, ainda, no âmbito desta função, a realização de estudos de

concretização de projectos, a procura de fontes de financiamento (como os fundos comunitários) e a recolha de informação sobre concursos internacionais<sup>116</sup>.

O posicionamento das empresas nos mercados pressupõe atender, não apenas aos clientes, mas também aos concorrentes. Neste domínio, ainda que cada uma das empresas detenha uma posição diferenciada, o grupo empresarial ocupa uma posição intermédia singular, consubstanciada no facto de as empresas do grupo terem, como concorrentes, empresas de muito maior dimensão e com um poder consideravelmente acrescido de implantação nos mercados, o que as leva a procurar penetrar em nichos de mercado específicos. É precisamente esta a perspectiva do Presidente do Conselho de Administração:

**Os nossos grandes concorrentes são quase sempre multinacionais, que são cem, duzentas vezes maiores que nós.** Portanto, é preciso muita coragem, muita garra para lá estar, mas é das tais coisas: **há buracos pequeninos onde bicho grande não consegue entrar. E bicho pequeno consegue,** portanto, acho que **o nosso mote é precisamente esse, é conseguir encontrar os espaços de diferenciação.** (...) Porque é que nós conseguimos ter algum sucesso? Porque **conseguimos ainda assim ter uma estrutura de custos e uma flexibilidade e uma agilidade maior do que as grandes multinacionais. Para os projectos de pequena e média dimensão, para as pequenas e médias empresas, as grandes multinacionais não têm muito interesse e nós temos interesse.** (...) Pode-se dizer que **estamos na segunda liga e o nosso objectivo é sermos o campeão da segunda liga. Não temos a ambição de sermos o campeão da primeira liga,** porque na primeira liga são empresas cem, cento e cinquenta vezes maiores, mas **na segunda liga queremos discutir taco a taco a liderança.**

Como podemos ver pelo discurso do dirigente, o grupo Fasetel pretende garantir uma posição de destaque pautada por uma lógica de segmentos e de hierarquização de mercados, pois não pode concorrer com empresas que oferecem, ao mercado, produtos com inovação fundamental integrada, ou preços altamente competitivos. Na acepção de Fitoussi, trata-se de uma “estratégia de entendimento” (1982 In Martinet, 1992, p. 140), pautada por uma atenta prospecção da concorrência, pela aposta em produtos diferenciados e de qualidade e pela proximidade com os clientes. Claro que, nesta “segunda liga”, como refere o Presidente do Conselho de Administração, o grupo, ao perspectivar uma posição de liderança, adopta também uma “estratégia de diferenciação” (Ibidem), em que a pedra de toque é a aposta na inovação nos produtos e no marketing. A dinâmica das redes pode, assim, ser entendida, simultaneamente, como uma causa e uma consequência da transformação das relações com os concorrentes, pautadas por patamares diferenciados e configurações diversas.

---

<sup>116</sup> Em 2001, vem a constituir-se uma direcção de Comércio Internacional, que reporta, directamente, à Administração.

Como referimos no início deste ponto, para além da aposta na internacionalização, o grupo empresarial procura garantir a sua presença em redes diversas.

Numa aproximação à realidade económica, Castells avança com o conceito de “empresa rede” (2001, p. 201), considerando que a unidade básica da organização económica não é um sujeito (nem individual, nem colectivo), mas a rede, constituída por vários sujeitos e organizações. Estes mudam constantemente no movimento de adaptação ao mercado e ao meio envolvente (Ibidem, p. 253). Procura, assim, integrar, na sua conceptualização das empresas, uma perspectiva dinâmica da realidade, pautada por movimentos de mudança permanente.

O grupo empresarial em análise, à semelhança dos grupos empresariais e das empresas multinacionais em geral, integra-se de forma multidimensional e estratégica em redes de vários tipos que contemplam diversas instituições.

Podemos afirmar que a empresa estabelece relações, quer com outras empresas – clientes, parceiras, concorrentes e fornecedoras, contratantes e subcontratadas – quer com instituições – nacionais e internacionais –, ora públicas, ora privadas.

Considerando, em primeiro lugar, as redes estabelecidas com os clientes, todas as empresas do grupo Fasetel estabelecem relações comerciais às escalas nacional e internacional. Se a gama de produtos de que cada empresa dispõe é diversa, então também o é, necessariamente, o leque de clientes. Os clientes são empresas privadas de ramos industriais e de serviços, organismos estatais (ministérios e universidades, por exemplo) e outras instituições, como a Biblioteca Nacional ou centros culturais.

Em segundo lugar, importa relevar que as empresas mantêm relações de cooperação e de parceria com outras empresas no desenvolvimento de projectos conjuntos, na apresentação de propostas para concursos públicos, bem como na constituição de *joint ventures*<sup>117</sup>.

Em terceiro lugar, destacam-se as relações de contratação/ subcontratação. Marques (1992) debruça-se sobre esta realidade, que tende a assumir uma importância crescente aos níveis nacional e internacional, devido às redes em que as empresas se posicionam de forma diferenciada. Ainda que o trabalho da autora detenha um forte pendor jurídico, a abordagem que desenvolve a partir do caso português é extremamente importante para a clarificação desta realidade, com efeitos

---

<sup>117</sup> A constituição deste tipo de parcerias advém da estratégia do grupo de constituir alianças com parceiros locais conhecedores dos mercados, de forma a rentabilizar as potencialidades dos produtos do grupo.

que não devem ser ignorados em termos de regulação económica e do mercado de trabalho<sup>118</sup>.

As empresas constitutivas do grupo Fasetel assumem-se como contratantes e subcontratadas. A sua posição enquanto empresas contratantes é, claramente, destacada, relativamente à de subcontratadas e concretiza-se na subcontratação de processos produtivos ou de subprodutos<sup>119</sup>. Trata-se de uma “subcontratação especializada” (Marques, 1992, p. 130), baseada “na capacidade técnica específica da empresa subcontratada, relativamente à empresa contratante, para fabricar determinado tipo de peças ou componentes” (Ibidem).

O recurso à subcontratação enquadra-se numa opção de externalização das actividades que não constituem uma aposta do grupo empresarial, como afirma o Presidente do Conselho de Administração:

O **out-sourcing** tem uma coisa muito boa, porque **variabiliza aquilo que hoje em dia são custos fixos**. E a questão é que o lucro tem funções de procura e a questão é sempre a mesma: quanto é que se estrutura internamente, ou, para que nível de procura é que criamos uma estrutura interna? Está sempre mal. Se põe mais, quando o mercado cai tem problemas seriíssimos; se põe menos, quando o mercado sobe não se consegue acompanhar. O melhor é sempre a conjugação das duas coisas: ter **determinado nível de recursos internos que estão consideravelmente abaixo das suas expectativas de venda**, há sempre uma faixa – 80 % – e **deixar uma faixa para subcontratação**. Em segundo lugar, **concentrar a sua capacidade produtiva naquilo que realmente é diferenciador**. Se calhar fazer construção em chapa soldada, ou o que seja, não é um elemento de diferenciação. Se calhar há outras empresas que o fazem, que são capazes de fazer aquilo tão bem quanto nós fazemos (se não for melhor) e com estruturas de custos mais leves. Portanto, tipicamente, **poupa dinheiro, reduz custos** ao fazer subcontratação neste tipo de coisas. **Não pode subcontratar aquilo que é o coração do seu negócio**. Isso tem a vantagem de quê? **Aligeira a sua estrutura física, reduz os seus custos fixos e baixa o seu ponto crítico de vendas** e, conseqüentemente, **tem uma real flexibilidade perante o mercado**.

Como podemos constatar, o discurso deste dirigente enquadra-se numa lógica, comum ao tecido empresarial, de defesa das práticas de flexibilização dos custos, numa óptica de aposta nas actividades definidas pelo grupo como distintivas face aos concorrentes.

O recurso à subcontratação por parte das empresas do grupo assume, em função dos casos, um carácter conjuntural ou estrutural, ainda que este último seja

<sup>118</sup> Coriat também se debruça sobre esta questão na explicitação das principais características de organização das empresas japonesas. Considera que a relação de subcontratação, específica da realidade societal japonesa, assume quatro características: é uma relação de longo prazo, sendo a sua duração determinada pelo ciclo de vida dos produtos; é uma relação institucionalizada e hierarquizada; é uma relação contratualizada; é uma relação que favorece a inovação, pois permite uma adaptação permanente dos pedidos realizados às empresas subcontratadas. Para um maior desenvolvimento, v. Coriat (1993, p. 101-123).

<sup>119</sup> Castillo, a este propósito, propõe uma interessante distinção entre empresas “cabeça” e empresas “mão”. As primeiras desenvolvem as actividades de I&D, sendo dotadas de um efectivo qualificado e boas condições de trabalho. As segundas são as empresas subcontratadas, que contratam trabalhadores pouco escolarizados e com baixos níveis de qualificação, os quais desempenham o seu trabalho em más condições de trabalho (1998c, p. 71).

mais relevante e apresente tendência para se acentuar. Paralelamente, a perspectiva é de identificação clara dos focos de disfuncionamento interno, de forma a otimizar a estrutura e os respectivos custos.

Na perspectiva de Boltanski e Chiapello (1999), a externalização de uma grande parte das funções, quer pelo recurso à subcontratação, quer pela autonomização de sectores das grandes empresas (que passam a ser encarados como centros de custos, em concorrência com o exterior), permite a substituição do controlo hierárquico por um controlo do tipo *mercantil*, não tanto associado ao par dominante-dominado, mas antes a uma relação contratual livre entre duas partes formalmente iguais. A concorrência veio substituir o controlo dos dirigentes de cada uma das suas unidades. Também ao nível da fábrica, a supressão dos *stocks* (dispositivo central do toyotismo), faz com que a pressão da procura recaia, directamente, sobre a equipa, a secção ou o sector. A produção deve ser realizada no momento em que o cliente pede, nas quantidades encomendadas e com a qualidade esperada. Já não é possível dissimular avarias ou erros, pois qualquer falha provoca uma paragem da produção e a identificação imediata do problema, bem como do seu autor.

Neste sentido, é possível que o grupo reforce o recurso à subcontratação, a par da autonomização de unidades organizacionais, numa lógica de aligeiramento da estrutura de base e de flexibilização das fontes de fornecimento das matérias-primas e dos produtos, numa óptica de “produção magra” (*lean production*)<sup>120</sup>.

Contudo, dentro de uma lógica de rede, as empresas contratantes do grupo Fasetel, por serem de “segunda liga”, como diz o Presidente do grupo, acabam, também, por ser subcontratadas, ainda que em menor escala e numa lógica diferente. É o caso de uma empresa do grupo que representa e comercializa, em Portugal produtos de uma outra, estrangeira, “de primeira liga”. Este tipo de relação enquadra-se na dinâmica da subcontratação internacional, que constitui uma “alternativa vantajosa ao papel das filiais das empresas multinacionais” (Marques, 1992, p. 79)<sup>121</sup>.

Em quarto lugar, destaca-se a presença das empresas do grupo em redes institucionais de desenvolvimento de projectos conjuntos, nomeadamente, na área da I&D. A título ilustrativo, podemos referir as relações estabelecidas com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), com o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC), com o INETI ou com o Instituto Superior Técnico

---

<sup>120</sup> Esta tem como uma das suas principais características a constituição de uma rede hierarquizada de empresas, que inclui, para referirmos apenas as principais, empresas contratantes e subcontratadas, fornecedores, clientes e concorrentes. Para um maior desenvolvimento deste modelo v. Coriat (1993).

<sup>121</sup> Para um maior desenvolvimento das relações de subcontratação internacional e do posicionamento de Portugal nestas redes, v. Marques (1992, p. 78-82; 175-213).

(IST). Noutros países, não podemos deixar de destacar a presença na Agência Espacial Europeia, onde uma das empresas do grupo perspectiva um envolvimento activo. A participação das empresas neste tipo de relações institucionais concretiza-se, designadamente, no desenvolvimento conjunto de projectos, na participação em consórcios ou, mesmo, no acolhimento de estagiários vindos de instituições de ensino superior<sup>122</sup>. Refira-se, ainda, o estabelecimento de protocolos com escolas secundárias com vertentes profissionalizantes de ensino, no sentido de proporcionar estágios a estudantes no âmbito do sistema de aprendizagem<sup>123</sup>.

É a estes quatro níveis, essencialmente, que as empresas constitutivas do grupo procuram gerir, estrategicamente, a sua posição nos mercados.

A abordagem das redes impõe, ainda, uma referência breve às redes de comunicação e informação (assentes nas TIC) e às redes financeiras.

As primeiras são um instrumento extremamente valioso que permite às empresas uma actualização permanente. As TIC constituem uma das áreas de negócio do grupo empresarial, em particular nos domínios da automação, das telecomunicações e da electrónica. Trata-se de uma forte aposta assente na oferta de soluções integradas. O domínio do acesso à informação, facilitado pelos recursos informáticos, constitui uma questão fundamental, também para este grupo empresarial<sup>124</sup>. Permite às empresas, nomeadamente, estar permanentemente atento aos concursos nacionais e internacionais, oferecer os seus produtos *on line*, conquistar clientes e documentar-se acerca dos seus concorrentes e fornecedores<sup>125</sup>.

Por sua vez, a integração nos mercados financeiros é fundamental, em particular se atendermos à configuração global da economia. Como afirma Castells, quase tudo “pode converter-se num título financeiro e negociar-se no mercado financeiro” (2001, p. 194) e, daí, o facto de os mercados financeiros acabarem por se tornar na rede estratégica dominante da nova economia (Ibidem). Em última instância, é no mercado financeiro que é afecto o valor de qualquer actividade económica, pelo que a actividade do grupo empresarial e a respectiva inserção no mercado financeiro não pode ser, de modo nenhum, negligenciada. A globalização económica é, assim, em grande medida, financeira.

---

<sup>122</sup> Desenvolvemos, mais adiante, as questões que se prendem com a actividade de I&D.

<sup>123</sup> Como veremos no capítulo 3, quando abordarmos as práticas de gestão dos RH, esta via constitui, igualmente, uma fonte de recrutamento.

<sup>124</sup> Uma abordagem integrada da situação das empresas cujas actividades se integram no domínio das tecnologias da informação e electrónica pode encontrar-se em TDC; FUNDETEC; DINÂMIA (1997).

<sup>125</sup> O facto de o grupo ter constituído, em 1997, uma empresa neste sector da economia tem como objectivo o investimento na área das telecomunicações.

Como é óbvio, o grupo não está ausente das redes financeiras, nem da lógica inerente à globalização dos mercados de capitais. Tal é visível, designadamente, no facto de o grupo Fasetel se encontrar cotado em bolsa, na sua presença no estrangeiro, nomeadamente na constituição de *joint ventures* e, também, na detenção de fracções de capital de outras empresas.

Acrescentamos, ainda, que o estabelecimento de relações em diversos domínios e a presença em redes de vários tipos não se verifica, apenas, na esfera externa ao grupo empresarial (aos níveis nacional e internacional), mas também na esfera interna, pelas relações que se estabelecem entre as empresas do grupo, pelas sinergias encontradas na oferta de soluções integradas aos clientes, que implicam produtos ou componentes fabricados por diferentes empresas ou pelas respectivas divisões/ direcções, pelo fornecimento e venda internos de produtos<sup>126</sup>, ou ainda pela partilha das funções de apoio logístico.

É esta lógica de rede externa e interna que marca a presença das empresas do grupo Fasetel nos mercados.

#### **3.4.2.2. A estratégia de gestão dos produtos: diversificação, soluções integradas e inovação**

Podemos afirmar que a estratégia de gestão dos produtos do grupo empresarial se centra em torno de quatro pontos-chave:

- a diversificação das actividades, isto é, das áreas de negócio e dos respectivos produtos;
- a oferta de soluções integradas, sistémicas ou “chave na mão”;
- a aposta nas actividades e respectivos produtos que constituem o *core business* das empresas do grupo;
- o significativo investimento nas actividades de I&D, orientadas para a lógica de criação e comercialização de produtos de marca própria.

Em primeiro lugar, temos a diversificação das actividades. Não nos alongaremos aqui mais sobre este tópico, pois já o abordámos a propósito dos mercados. Trata-se, claramente, de uma estratégia de conquista de mercados e de manutenção de posições, numa óptica de solidificação das estruturas e dos recursos existentes.

---

<sup>126</sup> Temos, por exemplo, o caso de uma empresa do grupo que fornece inúmeras soluções de logística industrial, sistemas automáticos de armazenagem e distribuição e veículos guiados automaticamente por laser.

Acrescentamos apenas que o grupo garante o fabrico, quer de produtos tradicionais, como é o caso dos transformadores de distribuição, quer de outros mais inovadores, como é o caso de alguns dos quadros de média tensão, contemplando, assim, actividades maduras e em crescimento. Este tipo de articulação constitui, simultaneamente, uma vantagem e uma desvantagem. É vantajoso, pois a manutenção de produtos que, praticamente, não implicam, já, trabalho de concepção, permite a rentabilização e canalização de recursos para os produtos ainda em crescimento, o que torna necessário investir, designadamente, nas actividades de I&D, na prospecção de mercados, na contratação de quadros técnicos e superiores e em todo o trabalho de concepção, planeamento, experimentação e fabrico de protótipos. Por outro lado, os produtos mais tradicionais podem tornar-se um peso financeiro para o grupo, caso se traduzam em margens de lucro baixas e constituam, portanto, um obstáculo e não um impulso à sustentação empresarial. Coriat (1990, p. 130-131) refere-se a esta questão na abordagem comparada que faz das “economias de variedade” por contraposição às “economias de escala”. As primeiras aplicam-se a empresas multiprodutos (como é o caso do grupo Fasetel), ao passo que as segundas dizem respeito a empresas que fabricam produtos únicos. Do ponto de vista económico-financeiro, só compensa ao grupo empresarial optar por economias de variedade se conseguir fabricar cada um dos produtos a um preço inferior àquele que resultaria da sua produção de forma isolada. A opção por uma produção diversificada não pode, deste modo, negligenciar a prossecução das economias de escala.

Em segundo lugar, retemos a oferta de soluções integradas, em alternativa a produtos únicos. Esta linha estratégica vai ao encontro de uma óptica de diálogo e trabalho permanentes com o cliente, com base num projecto que é acompanhado por uma equipa de concepção, programação e planeamento, desde a definição do objectivo até ao resultado final. Trata-se de uma orientação empresarial que não é alheia às novas tendências de oferta de soluções totalmente adaptadas às exigências do mercado, em detrimento da oferta de produtos standardizados.

Esta questão é particularmente salientada pelo Presidente do Conselho de Administração do grupo, ao afirmar:

**O que nós queremos é ter alguma diferenciação**, sermos capazes de apresentar algum elemento diferenciador, que realmente acreditemos que com essa diferenciação vamos ter mais sucesso do que os nossos concorrentes, portanto, **todas essas estão na área dos sistemas**, ou seja, **vamos continuar a desenvolver alguns produtos, mas é preciso ter alguns produtos, dominar a tecnologia e dominar o know how de alguns produtos chave**, porque isto dá realmente muito valor acrescentado e facilita a capacidade de credibilização perante o mercado. (...) Mas aliado a isso, **ter uma boa capacidade de integração e de desenvolvimento de funções de sistemas integrados que integrem os nossos produtos e tendo nós software que faz aquela coisa toda funcionar como uma solução harmoniosa, articulada e que permita aos nossos clientes de facto melhorias significativas na rentabilidade da sua própria exploração**. Portanto, aquilo que nós fazemos é ajudar os clientes a serem mais produtivos, mais eficazes e mais rentáveis. Portanto, esta é a área onde nós achamos que temos maior potencial. **O grupo Fasetel tem enormes competências em quase todas as valências da engenharia**. (...) Temos a área tradicional da T&D, mas ela vai continuar a ser gerida, otimizada, rentabilizada, porque, parece-nos que ainda tem muitas pernas para andar, porventura não todos os produtos que fazemos, mas **vamos focar em determinados sectores**, e fundamentalmente **trabalhar na estrutura interna, trabalhar na organização, na produtividade, na qualidade, no controlo de custos, no sentido de começar a rentabilizar** (...) e com isso **conseguir disponibilizar o cash flow suficiente para investir noutros sectores**. (...) **Conjugando isto, as eléctricas, as mecânicas, electrónicas, software, telecomunicações, tudo isto, é conseguir adequar isto em funções complexas e temos vários casos de sucesso e é aí que a aposta vai ser, fundamentalmente**.

Por força da dinâmica de mudança permanente que caracteriza os mercados, o grupo empresarial viu-se perante a necessidade de reforçar a oferta de soluções integradas ou de sistemas<sup>127</sup>. É o caso, por exemplo, do fabrico de uma subestação, que exige a discussão e apresentação, ao cliente, de uma solução sistémica do tipo “chave na mão”, concebida em função das necessidades dos clientes. Implica, designadamente, a participação financeira e gestionária do grupo (e não a responsabilidade integral) em projectos infra-estruturais. É, neste sentido, criada, no interior do grupo, em finais dos anos 90, uma empresa destinada à gestão dos investimentos e concessões (constituída em SGPS em 2000), bem como à procura de novas áreas de negócios. Esta SGPS é ainda responsável pela gestão dos projectos internacionais do grupo. Refira-se ainda que a aposta na oferta de soluções integradas visa, igualmente, potencializar as sinergias entre as empresas do grupo. Esta opção implica uma produção em pequena escala de produtos diferenciados.

Em terceiro lugar, destaca-se o recentramento do grupo Fasetel em determinadas áreas de actividade (e respectivos produtos), em detrimento de outras, ainda que estas, no passado, tivessem sido importantes alavancas no seu percurso de crescimento. É o caso, designadamente, do fabrico de motores – que constituiu um produto marcante no arranque inicial da empresa –, de bombas e máquinas

<sup>127</sup> Esta preocupação é, já, visível em documentos internos da empresa, datados de meados da década de 90.

hidráulicas e de ventiladores, produtos que deixaram de ser o cerne da estratégia de gestão, neste domínio.

As actuais áreas de aposta do grupo, numa lógica de acompanhamento da evolução dos mercados, são: a energia, em particular ao nível da aparelhagem de média tensão, a comunicação e sistemas de informação, o ambiente, a logística e os transportes.

Finalmente, na linha estratégica de gestão do produto, destaca-se a orientação para o fabrico de produtos de marca própria. O grupo procura, neste domínio, oferecer soluções integradas e diversificadas desenvolvidas internamente, em actividades que considera centrais. Refira-se, a este propósito, que no *site* do grupo empresarial na *internet* se lê:

- □ “Missão: ser reconhecido como um Parceiro Preferencial pela excelência das suas Soluções Tecnológicas Específicas”;
- □ “Visão: tornar-se Líder de Nicho de Mercado na integração e diferenciação de sistemas, capitalizando as suas competências tecnológicas em permanente diálogo com os Clientes”<sup>128</sup>.

A concretização operacional destes quatro vectores de estratégia implica a criação de algumas condições organizacionais, entre as quais gostaríamos de frisar três, que correspondem a uma intervenção ao nível das funções empresariais respectivas<sup>129</sup>: a optimização da gestão e preparação da produção, em articulação com a política de comunicação e informação interna; a política de qualidade; a aposta nas actividades de I&D.

No que se refere à função de gestão e preparação da produção, denota-se uma preocupação com a optimização dos respectivos sistemas, presente, designadamente, na concepção interna de ferramentas informáticas destinadas a essas áreas. Trata-se de garantir uma gestão conjunta de áreas funcionais, tais como a produtiva, a comercial e a financeira. Perspectiva-se, igualmente, a generalização da circulação da documentação relativa à produção por via informática (como, por exemplo, instruções de trabalho, ordens de fabrico, planos e desenhos). Este objectivo é extremamente relevante, na medida em que, por um lado, existe um conjunto de empresas (com as respectivas divisões/ direcções), para as quais é fundamental rentabilizar as sinergias

<sup>128</sup> Atente-se nos vocábulos que estão em maiúsculas, o que é ilustrativo da mensagem que se pretende fazer transmitir, em particular aos clientes.

<sup>129</sup> Adoptamos a seguinte tipificação das funções empresariais: gestão de topo; gestão dos RH; I&D/ concepção e criação; administrativa; financeira; comercial/ marketing; serviços pós-venda; planeamento da produção; gestão e preparação da produção; controlo/ verificação da qualidade; manutenção; fabricação/ produção.

existentes e, por outro, verifica-se uma aposta em soluções integradas, em sistemas, que pressupõe uma circulação da informação mais célere e em tempo real. Ao implicar um conjunto vasto de profissionais de diversas áreas que trabalham de forma conjunta num projecto, impõe-se, necessariamente, providenciar todos os meios que facilitem a circulação da informação e viabilizem a comunicação. De forma a potenciar esta função empresarial, é fundamental apostar na área da comunicação e da informação com, nomeadamente, a implementação de um sistema de informação totalmente *on line*<sup>130</sup>.

Em segundo lugar, consideremos a política de qualidade. A integração recente da função qualidade total na estrutura organizacional do grupo, no âmbito das funções de suporte, é indicativa da importância crescente que esta tem vindo a assumir, o que se prende com a necessária certificação das empresas ao nível dos produtos e dos processos. Claro que, para as empresas do grupo, esta não é uma questão recente. Ela está presente, desde sempre, particularmente, em associação com a linha estratégica de internacionalização, o que implica satisfazer as exigências de certificação internacional dos produtos para poderem ser comercializados.

Em terceiro e último lugar, retemos a importância das actividades de I&D. Atendendo à estratégia de comercialização, maioritariamente, de produtos de marca própria e de soluções integradas, a concepção e criação internas às empresas constitui uma aposta fundamental. Esta função empresarial, ainda que presente em todas as empresas do grupo, não assume a mesma importância em cada uma delas. Podemos salientar, a título ilustrativo, que a actividade de I&D tem um peso bastante significativo na direcção Aparelhagem de Média Tensão da Electrotensão e numa outra empresa do grupo especializada nas áreas da robótica e automação da produção<sup>131</sup> e dos sistemas automatizados de movimentação<sup>132</sup>. No âmbito desta função empresarial, assume uma importância crucial a participação em redes institucionais, nomeadamente, com universidades e centros de investigação (públicos e privados), como já tivemos oportunidade de salientar.

Estreitamente ligada a esta vertente da I&D encontra-se a da qualidade. A empresa tem, desde 1970, um laboratório de física e química, onde se iniciaram os ensaios de recepção dos óleos para os transformadores. O leque de serviços

---

<sup>130</sup> Relembramos aqui que as funções de suporte do grupo empresarial contemplam uma área relativa às relações públicas e comunicação, sob dependência da função RH. Não se trata apenas de gestão da comunicação e informação interna, mas também externa, extravasando a questão da gestão e preparação da produção.

<sup>131</sup> Com a concepção de sistemas de armazenamento automático, por exemplo.

<sup>132</sup> É o caso da concepção de sistemas de movimentação de bagagens para aeroportos.

prestados tem vindo, progressivamente, a direccionar-se para todas as empresas do grupo, bem como para clientes externos. Tem contemplado, também, a realização de ensaios com vista à certificação de novos fornecedores. O responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão afirma, a este propósito:

Basicamente, nós temos os nossos artigos definidos em 3 categorias: são os NT1 NT2 e NT3. Os NT3 são aqueles que não têm problema nenhum, em que se houver algum problema a nível de componente em si, dá apenas um pequeno desconforto de equipamento. O NT2 pode provocar a paragem do equipamento e o NT1 pode dar origem a um cataclismo, uma série de acidentes. E **temos homologados os fornecedores consoante este ranking de classificação. Temos fornecedores para aquilo de muita confiança, para aqueles de confiança intermédia e os outros que são indiferenciados.** É evidente que isto tem níveis de preços diferentes. (...) **Para os níveis de mais exigência, nós tentamos passar a responsabilidade de inspecção desses artigos, mas reservando o direito de fazer a inspecção na fábrica ou ir lá fazer a inspecção à fábrica deles.** Esta é a nova filosofia e no fundo tem um objectivo, é a redução de custos.

Podemos, assim, concluir que as orientações estratégicas do grupo Fasetel, ao nível dos mercados, se relacionam intimamente com as opções tomadas em termos dos produtos, verificando-se uma preocupação na criação e melhoria das condições organizacionais para as concretizar.

### 3.4.3. O desempenho económico e financeiro do grupo empresarial em fase de consolidação

Finalizamos a nossa reflexão sobre o grupo empresarial com uma breve caracterização do seu desempenho económico e financeiro, a partir de um conjunto de indicadores e rácios que explicitaremos ao longo do texto. Pretendemos, com esta abordagem, apresentar uma contextualização genérica e não propriamente efectuar uma análise económica e financeira detalhada, desajustada aos objectivos do nosso trabalho. Deste modo, os indicadores e rácios foram seleccionados numa óptica de apresentação de uma panorâmica global do grupo empresarial neste domínio. Paralelamente, socorremo-nos de informação recolhida através da análise das entrevistas aos dirigentes e de alguma análise documental. Como afirma Farinha, “devemos ter sempre consciência (...) que a análise de indicadores, mais do que conclusões, traz-nos apenas alguns indícios que um analista deverá procurar confirmar através de recursos a outras técnicas (como seja, a análise dos fluxos financeiros) e fontes de informação complementares (por exemplo, por via de uma consulta directa com os responsáveis da empresa em questão)” (1995, p. 10).

Visando desenvolver uma análise evolutiva do grupo Fasetel, tomámos como período de base uma série cronológica de três anos, assumindo como polares os anos de 1998 e 2000 (com alguns dados de evolução relativamente a 1997), sendo relativamente a este último que, à data da redacção do texto, tínhamos informação disponível<sup>133</sup>.

O volume de negócios<sup>134</sup> do grupo empresarial, que nos permite analisar o seu desempenho ao nível da distribuição comercial da produção em termos dos mercados interno e externo, cresce, em 1998, mais de 20%, relativamente a 1997.

**Quadro 2.1**  
**Volume de negócios<sup>a)</sup>**

	1997 (milhares €)	1998 (milhares €)	Taxa de variação 1998/97 (%)	1999 (milhares €)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (milhares €)	Taxa de variação 2000/99 (%)
Vol. Negócios	197.479	237.752	20.4	242.156	1.9	225.591	-6.8
Mercado interno	140.122	160.329	14.4	155.500	-3	133.808	-14
Mercado externo	57.357	77.423	35	91.644	18.4	91.784	0.2
Vol. encomendas	227.646	240.411	5.6	289.253	20.3	266.807	-7.8
Encomendas em carteira	194.556	194.387	-0.1	236.635	21.7	285.138	20.5
Vol. negócios/ Trabalhador	76.2	88.7	16.4	109	22.9	103.2	-5.3

a) Retemos aqui a informação relativa ao ano de 1997 para o cálculo da taxa de variação.

Fonte: *Relatórios e Contas, 1997; 1998; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

Para o crescimento do volume de negócios contribuem ambos os mercados: o interno, com um crescimento de 14.4%, e o externo, com um crescimento de 35%. O valor, nitidamente superior, do peso deste último é indicativo da linha estratégica do grupo, direccionada para a exportação. Esta está, também, presente no crescimento do volume de encomendas em 5.6%, o qual se deve, exclusivamente, ao mercado externo. Neste último regista-se um aumento de 24% das encomendas<sup>135</sup>, embora o volume global se mantenha praticamente inalterável, com uma variação de apenas -0,1%.

<sup>133</sup> Apresentamos, ao longo do texto, em nota de pé de página, as formas de cálculo dos indicadores e rácios que, mais significativamente, potenciam a nossa análise. Tomámos como referências de base: para a selecção e interpretação dos rácios e indicadores, Farinha (1995); Fortuna (1995a); Fortuna (1995b); Brandão (2001); para a interpretação das transformações ocorridas na empresa, os Relatórios e Contas da empresa relativos aos anos de 1997, 1998, 1999 e os Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas relativos aos anos de 1999 e 2000. Esta via analítica foi, igualmente, seguida no ponto 3.4.4 do presente capítulo, no qual procedemos a uma análise semelhante para a empresa em que incide o nosso estudo.

<sup>134</sup> Volume de negócios = vendas de mercadorias + vendas de produtos + prestação de serviços.

<sup>135</sup> Fonte: *Relatório e Contas, 1998.*

Podemos, assim, concluir que o grupo se posiciona de forma ofensiva face ao mercado externo, pautado pela intensificação da concorrência.

O volume de negócios por trabalhador<sup>136</sup>, que constitui um importante indicador de produtividade dos RH, atinge os 88.7 milhares de euros em 1998, crescendo 16.4% relativamente a 1997.

O crescimento registado do volume de negócios não se mantém em 1999, ano em que cresce apenas 1.9%, devido, sobretudo, ao abrandamento da procura do mercado interno. O crescimento do mercado externo, ainda que menos significativo relativamente ao ano anterior, mantém a tendência ascensional, representando as exportações, já, 35% do volume de negócios do grupo.

Se excluíssemos a actividade de fabrico de motores eléctricos, o crescimento das vendas seria de 7.6%, o que revela o excelente comportamento das restantes áreas de negócio. Esta actividade foi, em 1999, parcialmente alienada, tendo o grupo Fasetel ficado liberto de um área de negócio que deixara, progressivamente, de ser estratégica, com prejuízos acumulados desde 1996.

Mantém-se, em 1999, a tendência de crescimento do volume de negócios por trabalhador (22.9%), o que não deixa de estar associado a uma redução de 17.1% do número de trabalhadores, que passaram de 2680, em 1998, para 2221, em 1999.

**Quadro 2.2**  
**Total do efectivo<sup>a)</sup>**

1997 (N)	1998 (N)	Taxa de variação 1998/97 (%)	1999 (N)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (N)	Taxa de variação 2000/99 (%)
2591	2680	3.4	2221	-17.1	2186	-1.6

a) Retemos aqui a informação relativa ao ano de 1997 para o cálculo da taxa de variação.

Fonte: *Relatórios e Contas, 1997; 1998; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

Esta tendência de redução do efectivo enquadra-se num movimento mais vasto e generalizado a todo o tecido empresarial, de redução dos custos na esfera dos RH, orientada por uma óptica de flexibilidade quantitativa, quer do ponto de vista numérico, quer financeiro.

Ainda em 1999, regista-se um crescimento da carteira de encomendas.

<sup>136</sup> Volume de negócio por trabalhador = vendas de mercadorias + vendas de produtos + prestação de serviços/ número de trabalhadores ao serviço.

O ano de 2000 é marcado por assinaláveis reestruturações no grupo Fasetel, com vista à consolidação e reforço da sua competitividade e do redimensionamento no campo económico. Procede-se à implementação de um conjunto de medidas, visando uma refocagem da actividade. Entre elas, relembramos a reorganização em grandes áreas de negócio, na busca da optimização de sinergias internas e de um posicionamento integrado e orientado para as solicitações do mercado.

O volume de negócios e de encomendas regista uma descida de 6.8% e de 7.8%, respectivamente, em relação a 1999. Contudo, em Dezembro de 2000, o volume de encomendas supera o verificado no mesmo mês do ano anterior, fazendo antever uma recuperação nos próximos anos<sup>137</sup>.

A ligeira desaceleração da actividade do grupo em 2000 resulta, em parte, da influência da redução do investimento nacional em obras públicas e infra-estruturas de transportes.

Vejamos agora o comportamento do grupo empresarial relativamente à sua actividade produtiva.

Acompanhando a evolução do mercado, a produção desce ligeiramente em 1999 e 2000.

**Quadro 2.3**  
**Produção e produtividade**

	1998 (milhares €)	1999 (milhares €)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (milhares €)	Taxa de variação 2000/99 (%)
Produção	245.920	234.084	-4.8	230.657	-1.5
Valor acrescentado bruto (VAB)	73.439	68.169	-7.2	73.607	8
VAB/ trabalhador	27.4	30.7	12	33.7	9.8

Fonte: *Relatórios e Contas, 1998; 1999; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

Os níveis de produtividade mantêm a tendência dos últimos anos, situação reforçada pela diminuição do número de efectivos. O Valor Acrescentado Bruto (VAB), “que mede a criação de riqueza da empresa nos produtos adquiridos ao exterior”

<sup>137</sup> Numa entrevista ao presidente do Conselho de Administração do grupo em meados de 2003, publicado no respectivo *site* na *Internet*, confirma-se a afirmação, por parte deste dirigente, da recuperação económica e financeira a partir de 2002. Este testemunho é consentâneo com alguns dados que atestam a retoma da actividade da empresa, recolhidos no seu *site*. A partir de uma comparação entre o primeiro semestre de 2002 e o primeiro semestre de 2001 podemos referir, a título exemplificativo: o aumento em 20% e 11%, respectivamente, das encomendas e das vendas; o acréscimo em 18% da produtividade e uma subida de 8% da rentabilidade das vendas.

(Fortuna, 1995a, p. 29)<sup>138</sup>, decresce 7.2% em 1999, relativamente a 1998, mas tem um movimento de recuperação em 8% em 2000. O VAB por trabalhador<sup>139</sup>, que nos permite analisar o contributo médio de cada trabalhador na criação de riqueza, cresce 12% em 1999, em relação a 1998, e 9.8% em 2000.

Podemos, assim, concluir que o grupo assume um forte posicionamento competitivo e economicamente sustentado. Esta conclusão é reforçada quando comparamos alguns indicadores com dados relativos à indústria transformadora. Constatamos, por exemplo, que o VAB por trabalhador no global da indústria transformadora é, em 1998, de 18.9 milhares de euros<sup>140</sup>, quando o do grupo empresarial atinge, no mesmo ano, os 27.4 milhares de euros. Este valor ascende, em 2000, aos 33.7 milhares de euros. Todavia, é importante ter em conta o efeito da redução dos efectivos<sup>141</sup>.

O desempenho económico do grupo Fasetel deve ser entendido atendendo, igualmente, a dois factores de relevo que já tivemos oportunidade de explicitar: a sua estratégia de internacionalização e a aposta incisiva em actividades de I&D. Vejamos os seus reflexos nos domínios económico e financeiro.

Em 1999, o grupo prossegue a estratégia expansionista, criando parcerias e implementando novas empresas de natureza comercial, com efeitos imediatos no volume de negócios ao nível do mercado externo. Saliente-se que a presença do grupo Fasetel nos vários continentes, para além de constituir uma vantagem competitiva indiscutível, diminui a sua vulnerabilidade perante as crises em alguns mercados. Este esforço de penetração não está isento de custos, reflectindo-se, no curto prazo, nos resultados operacionais, por efeito da redução na margem de contribuição, em particular no ano 2000<sup>142</sup>.

Podemos, assim, concluir que, no triénio 1998-2000, mantém-se a aposta nos mercados internacionais, na sequência de uma estratégia definida, já, há alguns anos.

<sup>138</sup> Valor acrescentado bruto = total de proveitos operacionais - (custos de existências vendidas + custos de matérias consumidas + fornecimentos e serviços externos + impostos).

<sup>139</sup> Valor acrescentado bruto por trabalhador = total de proveitos operacionais - (custos de existências vendidas + custos de matérias consumidas + fornecimentos e serviços externos + impostos) / número de trabalhadores ao serviço.

<sup>140</sup> Fonte: INE (2000).

<sup>141</sup> Quando realizámos esta análise não estavam disponíveis os dados estatísticos para a indústria transformadora relativos a anos posteriores a 1998.

<sup>142</sup> A este propósito, pode ler-se, no *Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas de 2000*, como justificação: “a nível de resultados, este exercício apresenta-se como negativo como consequência de importantes custos extraordinários nele reconhecidos. Tal facto fica a dever-se a uma política de grande rigor e prudência por parte da Administração, tendo em vista garantir uma grande solidez das bases sobre as quais o projecto de renovação agora iniciado está a ser construído”. E mais adiante temos ainda que “a situação é de menor ritmo de investimento e de condições mais apertadas de concessão de crédito, em especial nos projectos da chamada ‘nova economia’”.

Associada à estratégia de internacionalização e de orientação para o mercado externo, verifica-se, ainda, a aposta em actividades de I&D. O investimento total do grupo, em 1998, ultrapassa 12.5 milhões de euros, dos quais, mais de 50% são alocados a actividades de I&D. A estratégia de desenvolvimento da exportação em segmentos de forte investimento em I&D – aparelhagem de média tensão e automação das redes de energia, por exemplo – cresce significativamente, perspectivando-se um favorável aumento de actividade.

Em 1999, o investimento global cresce 44%, tendo atingido 18 milhões de euros. Destes, 7.5 milhões de euros destinam-se à actividade de I&D, na sequência de uma estratégia de reforço das competências tecnológicas nas áreas de produtos e de sistemas. As áreas prioritárias de incidência são as telecomunicações, os sistemas de electrónica e a energia<sup>143</sup>.

O investimento global atinge, em 2000, 20 milhões de euros (mais 10% que em 1999). 42.5% deste valor destina-se a imobilizado corpóreo<sup>144</sup>, sendo aplicado, nomeadamente, na modernização e incorporação de melhorias de produtividade nas unidades industriais, na instalação de uma nova empresa em Macau e na modernização do *software* de gestão.

O investimento em I&D no ano 2000 mantém-se ao mesmo nível do ano anterior, sendo os projectos mais significativos levados a cabo por várias empresas, incluindo a Electrotensão. Para tal contou com o apoio dos Ministérios da Economia e da Ciência e Tecnologia, através de programas diversos.

A aposta nesta função empresarial concretiza-se, desde inícios da década de 90, em particular, na concepção integrada de sistemas de marca própria, o que acaba por constituir um trunfo fundamental na presença do grupo empresarial nos mercados, sobretudo ao nível internacional.

---

<sup>143</sup> Relembramos que esta última é a área de negócio da Electrotensão, empresa onde incide o nosso estudo.

<sup>144</sup> O imobilizado corpóreo corresponde a investimentos realizados pela empresa ao nível, designadamente, da aquisição de terrenos, de equipamentos ou de edifícios.

Vejamos o que nos diz, a este propósito, o responsável pelo departamento de I&D das direcções de Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição da Electrotensão:

**A concepção de produtos de marca própria é um factor de vantagem competitiva da empresa. No dia em que a Electrotensão não investir em novos produtos morre.** A imagem que eu lhe dei no passado e a necessidade que tivemos de adquirir tecnologia própria, prova, claramente, **que nós não conseguimos sobreviver se não tivermos uma equipa de desenvolvimento bem estruturada**, porque **a concorrência é muito grande, sobretudo em produtos de elevada tecnologia que são os nossos mercados.** (...) Estes são exigentes e onde **é necessário estar muito atento às variações das necessidades do mercado**, porque **o mercado muda rapidamente**. E portanto só com uma **equipa atenta de marketing** e com um **desenvolvimento capaz** é que conseguimos responder aos clientes porque no passado, era possível (e quando era sobretudo um mercado fechado e nós tínhamos um mercado interno), era possível vendermos as soluções que nós pretendíamos aos clientes e a um preço que queríamos. Depois seguiu-se uma fase em que houve uma entrada feroz da concorrência, onde podíamos oferecer as soluções mas não pelo preço que queríamos e agora **temos que ser flexíveis e oferecer aquilo que o cliente quer, por preços que o mercado manda.** Hoje em dia **as equipas têm que ser muito flexíveis**, temos **que ter uma flexibilidade muito grande e estar muito atentos.** Caso contrário, **é muito fácil perder um cliente importante.**

Como podemos ver por este extracto da entrevista, associa-se a função de concepção/ criação à comercial/ marketing, o que ilustra a necessidade de atenção constante às estratégias de venda de produtos com características determinadas.

Paralelamente, o grupo acompanha a tendência da globalização financeira, reforçando as suas participações financeiras em várias empresas e adquirindo participações de outras.

Estas acções, encetadas pelo grupo empresarial no ano de 2000, traduzem-se num reforço do seu activo, o que, à semelhança do que já afirmámos a propósito do volume de negócios, faz antever uma melhoria do desempenho empresarial nos anos seguintes.

Importa agora complementar a abordagem de cariz económico com uma análise de alguns dados financeiros, que nos permitem ficar com um panorama integrado da situação do grupo Fasetel neste domínio.

**Quadro 2.4**  
**Indicadores da situação financeira<sup>a)</sup>**

	1997 (milhares €)	1998 (milhares €)	Taxa de variação 1998/97 (%)	1999 (milhares €)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (milhares €)	Taxa de variação 2000/99 (%)
Resultados líquidos	5.038	5.791	15	3.407	-41.2	-10.774	-416.3
Resultados operacionais	-	9.645	-	7.909	-18	6.302	-20.3
Autofinanciamento (cash flow líquido)	-	17.047	-	16.495	-3.2	2.356	-85.7
Meios libertos (cash flow)	17.413	20.900	20	20.999	0.5	19.438	-7.4
Capitais próprios	74.480	93.585	25.7	93.068	-0.6	79.826	-14.2
Activo total	-	244.217	-	250.406	2.5	272.820	9
Fundo de manei	-	47.685	-	53.597	12.4	24.816	-53.7

a) Retemos aqui a informação disponível relativa ao ano de 1997 para o cálculo da taxa de variação.

Fonte: Relatórios e Contas, 1997; 1998; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.

Como podemos ver pela leitura do quadro, os resultados líquidos<sup>145</sup>, crescem 15% em 1998, relativamente a 1997.

Já em 1999, os efeitos na estrutura de custos do esforço comercial desenvolvido orientado para a internacionalização, como já referimos, reflectem-se nos resultados líquidos, os quais, embora positivos, descem 41.2%. Tal decréscimo está também relacionado com os efeitos da diminuição da procura, embora se verifique uma excelente recuperação no último trimestre do ano.

Em 2000, os resultados líquidos descem 416.3% em relação a 1999, tendo atingido um nível negativo considerável, por efeito do aumento do endividamento, da subida das taxas de juro e das alterações do empréstimo obrigacionista. Um dos factores de agravamento é a contabilização de custos extraordinários no montante de 22.012 milhares de euros. O efeito deste ajustamento afecta de forma relevante o nível de capitais próprios<sup>146</sup>, que se reduzem em 14.2% relativamente a 1999. Contudo, os resultados operacionais<sup>147</sup>, ainda que tenham decrescido, mantêm-se positivos e num nível elevado.

Segundo o Relatório e Contas de 2000, no quarto trimestre verifica-se, já, uma evolução positiva dos indicadores relativamente ao resto do ano e mesmo ao período homólogo de 1999.

<sup>145</sup> Resultados líquidos = total de proveitos - total de custos - impostos. Correspondem ao que poderemos designar pelo lucro da empresa, pois não é mais do que a diferença entre todas as receitas e todas as despesas, depois de deduzidos os impostos.

<sup>146</sup> Capitais próprios = capital social + prestações suplementares + reservas + resultados transitados. Correspondem ao património de que a empresa dispõe.

<sup>147</sup> Resultados operacionais = total de proveitos operacionais - total de custos operacionais.

O grupo Fasetel vivência, deste modo, um processo de transformação e de encetar novas apostas ao nível das suas actividades, com consequências visíveis, também, na esfera financeira.

Vejamos, agora, o comportamento do grupo empresarial em termos de rentabilidade aos níveis financeiro, económico e das vendas.

**Quadro 2.5**  
**Rentabilidade e autonomia financeira**

	1997 (%)	1998 (%)	Taxa de variação 1998/97 (%)	1999 (%)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (%)	Taxa de variação 2000/99 (%)
Rentabilidade capitais próprios	6.8	6.2	-8.8	3.7	-40.3	-13.5	-464.9
Rentabilidade do activo total	-	2.4	-	1.4	-42.6	4	185.7
Rentabilidade das vendas	2.6	2.4	-7.7	1.4	-41.7	-4.8	-442.9
Autonomia financeira	-	38.3	-	37.2	-3	29.3	-21.3

Fonte: *Relatórios e Contas, 1997; 1998; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

A rentabilidade financeira ou dos capitais próprios<sup>148</sup> diminui, em 2000, por efeito dos resultados negativos obtidos anteriormente e da utilização de reservas.

A rentabilidade do activo total<sup>149</sup>, que permite analisar a capacidade do grupo remunerar capitais investidos, decresce, apresentando-se negativa em 2000. Tendo em conta os investimentos realizados e o conjunto de mudanças operadas no grupo, podemos aventar a hipótese de que se trata de uma situação conjuntural, própria de um período de pós-redimensionamento.

A autonomia financeira<sup>150</sup> é, em 1998, de 38.3%, o que indica que estamos perante uma estrutura de capitais consolidada. Em 1999 desce ligeiramente e, em 2000, o decréscimo é bastante mais significativo, por força dos ajustamentos realizados no balanço do grupo e da consequente redução dos capitais próprios,

<sup>148</sup> Rentabilidade dos capitais próprios = resultados líquidos/ capitais próprios\*100.

<sup>149</sup> Rentabilidade do activo total = resultados líquidos/ activo total bruto\*100.

<sup>150</sup> Autonomia financeira = capitais próprios/ activo total líquido\*100. Revela a percentagem do activo total que é financiada pelos capitais da empresa e pelos meios libertos na sua actividade. É um dos mais relevantes indicadores da situação financeira da empresa. Segundo o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), raramente as empresas portuguesas apresentam valores elevados. É essa a razão por que todos os programas de apoio ao investimento apontam como condição de acesso a verificação de um limite mínimo para este indicador (regra geral 25%), visando garantir um maior comprometimento dos empresários nas suas empresas e nos investimentos que perspectivam. A autonomia financeira pode ainda, por outro prisma de análise, ser considerado um rácio de endividamento, na medida em que dá indicações acerca da intensidade com que a empresa recorre a capitais alheios para o seu financiamento (Farinha, 1995, p. 25).

associada ao acréscimo do recurso a capitais alheios. Mantém-se, contudo, num nível razoável, que não coloca em risco a independência financeira do grupo.

Em 2000, a estrutura de capitais sofre alterações importantes:

- o activo total aumenta 9%, reflectindo, nomeadamente, a reavaliação dos terrenos do grupo;
- as necessidades de fundo de manei<sup>151</sup> aumentam, por força das responsabilidades acrescidas com clientes, o que tem, como consequência, a dilatação de prazos médios de recebimento nos nichos de mercado onde o grupo tem penetrado; por seu turno, as alterações nos mercados conduzem a uma redução do nível de adiantamentos dos clientes; acumulam-se, com os novos investimentos, despesas com indemnizações e impostos pagos, respectivamente, aos trabalhadores e ao Estado; torna-se, assim, inevitável o aumento do endividamento financeiro em cerca de 44%, o que afecta o equilíbrio financeiro normalmente verificado.

Os níveis de liquidez geral<sup>152</sup> mantêm-se num intervalo aceitável, o que revela capacidade de cumprir obrigações de curto prazo.

**Quadro 2.6**  
**Liquidez e solvabilidade<sup>a)</sup>**

	1998	1999	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000	Taxa de variação 2000/99 (%)
Liquidez geral	1.5	1.6	6.7	1.2	-25
Solvabilidade	0.63	0.60	-4.8	0.42	-30

a) Não dispomos de dados relativos ao ano de 1997.

Fonte: *Relatórios e Contas, 1998; Relatórios do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

Contudo, o rácio de solvabilidade<sup>153</sup>, que afere a capacidade do grupo para solver os seus compromissos, não é muito elevado e tem vindo a decrescer.

A título de síntese, podemos afirmar que, do ponto de vista do desempenho económico e financeiro, os dados reflectem reacções ao recente processo de reestruturação levado a cabo no grupo, sendo que:

- em 1998 observamos evoluções positivas a todos os níveis;

<sup>151</sup> Fundo de manei<sup>o</sup> = (activo total - imobilizados) - passivo total de curto prazo.

<sup>152</sup> Liquidez geral = activo circulante/ passivo total de curto prazo. Considera-se bom um valor entre 1 e 1.3 (Fortuna, 1995a, p. 29).

<sup>153</sup> Solvabilidade = capitais próprios/ passivo total de curto prazo. Quanto mais alto for o valor, maiores garantias a empresa oferece aos seus credores.

- □ em 1999 e 2000 verificamos uma ligeira retracção em alguns indicadores-chave, devido a uma pequena redução do volume de negócios e a um crescimento exorbitante dos custos extraordinários, por efeito, ainda, da remodelação e da realização de ajustamentos patrimoniais; salvaguardando este facto, verificamos que os resultados operacionais se mantêm positivos, ou seja, a situação económica do grupo não é afectada.

A evolução económica e financeira do grupo Fasetel no triénio em análise é, desta modo, elucidativa do processo de consolidação e de crescimento condicionado que vivencia. O seu posicionamento ao nível internacional, em mercados caracterizados por uma forte e diferenciada concorrência, permitem-nos compreender a sua necessidade em investir, em particular, na concepção de produtos, factor-chave para garantir um posicionamento qualitativamente diferenciado nos mercados.

#### **3.4.4. A estratégia do grupo Fasetel: a articulação entre uma perspectiva de crescimento dinâmico com uma lógica de racionalização**

Numa óptica de sistematização final, avançamos com uma tipificação da estratégia do grupo empresarial Fasetel, bem como com uma explicitação das suas principais vantagens competitivas.

Em termos do ciclo de vida do grupo empresarial, podemos afirmar que estamos entre uma estratégia de crescimento dinâmico – em que as actividades crescem rapidamente, obrigando o grupo a fazer escolhas entre os recursos de que dispõe<sup>154</sup> – e de racionalização – o que constitui uma característica de produtos maduros, marcada pelo desenvolvimento de regras e procedimentos de controlo (Des Horts, 1988, p. 71-72). Ao nível da estratégia de gestão do par produto/ mercado, a estratégia de crescimento dinâmico pauta-se por uma integração horizontal das empresas, que se orientam para fileiras de produtos determinadas; a de racionalização, por sua vez, reflecte-se numa diversificação concêntrica, devido, como já referimos, à necessidade de focalização das empresas num conjunto mais restrito de actividades. Contudo, estando nós perante um grupo empresarial, cada uma das empresas assume especificidades, sendo possível aventar a hipótese de que, por exemplo, a Electrotensão se pauta por uma estratégia de racionalização, enquanto a

---

<sup>154</sup> Neste tipo de estratégia, é exigida flexibilidade aos RH, um bom desenvolvimento de saberes e a constituição de um núcleo forte de pessoas que tem de permanecer na empresa

empresa do grupo cuja actividade se enquadra na área das telecomunicações assume uma estratégia de crescimento dinâmico<sup>155</sup>.

Seguindo a tipificação proposta por Baranger, et al. (1990, p. 78-84), parcialmente inspirada em Porter (1982 In Baranger, et al., 1990), podemos afirmar que, para além do facto de a orientação estratégica do grupo empresarial se canalizar para a diversificação das actividades (tanto ao nível dos produtos, como dos mercados, como já referimos), ela é acompanhada por uma aposta na internacionalização, enquadrando-se na lógica global de liberalização da comercialização dos produtos. A diversificação das actividades, como referem os autores, tem a vantagem de permitir uma redução dos riscos, pois a aposta em várias áreas de negócio permite colmatar eventuais resultados mais deficitários. No entanto, também pode constituir um obstáculo ao desenvolvimento de áreas de negócio, no interior do grupo, cujos desempenhos se destacam face às restantes, por o grupo ter de assegurar a permanência de outras áreas menos rentáveis. Por seu turno, os autores referem, igualmente, como uma desvantagem o facto de este tipo de orientação estratégica implicar esforços de gestão acrescidos.

Podemos, ainda, retirar algumas conclusões sobre as principais vantagens competitivas. Estas são definidas, na acepção de Porter, como resultando “do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (1989, p. 2). O valor, por seu turno, pode consubstanciar-se na oferta de preços mais baixos do que os da concorrência – liderança de custo – ou então de preços mais altos, mas com outros benefícios que são exclusivos, compensando ao comprador a sua aquisição – diferenciação (Ibidem). No caso do grupo Fasetel, as vantagens competitivas associam-se a vários domínios: ao produto, pela aposta nos baixos preços e na qualidade, sendo menos importantes o *design* e a marca; ao mercado, pela orientação para nichos de mercado e não tanto para a busca de uma posição de liderança, por não estar em situação de concorrer com grandes empresas ou grupos empresariais; ainda assim, é de reter que a liderança em nichos de mercado é um objectivo já alcançado, em alguns casos (de que é exemplo uma das empresas do grupo Fasetel na área de actividade do tratamento de ar e águas), e perspectivado noutros; às qualificações, pela aposta, em particular, na esfera profissional da engenharia, e não tanto aos baixos custos salariais; ao processo produtivo, pelo recurso à tecnologia avançada, em particular a de concepção própria.

---

<sup>155</sup> Mesmo no interior de cada empresa, coexistem estratégias diferenciadas em cada uma das direcções.

A manutenção e reforço das vantagens competitivas e a concretização dos objectivos estratégicos marcam a história mais recente do grupo Fasetel, o que é visível na aposta na consolidação dos seus recursos e no esforço acrescido de investimento. Perspectiva-se que o mesmo se traduza, no futuro, numa assinalável retoma financeira e na afirmação da posição do grupo empresarial no campo económico.

A exposição do grupo à concorrência internacional e as opções que tem vindo a tomar de afirmação de uma posição diferenciada em dinâmicas económicas e financeiras que são, por excelência, globais, permite-nos afirmar que estamos perante uma realidade empresarial que é, simultaneamente, ilustrativa e distintiva dos processos que a economia atravessa. Ilustrativa, na medida em que as opções tomadas no grupo Fasetel em termos, designadamente, de posicionamento no mercado ou de tipos de produtos desenvolvidos e comercializados, se enquadram claramente nas lógicas globais de flexibilidade e de constituição de redes que tendem a caracterizar o campo económico ao nível mundial. Distintiva, na medida em que se trata de um grupo empresarial que procura manter e inovar em termos das suas vantagens competitivas, assumindo uma configuração singular no panorama do tecido empresarial português. Não estamos, já, perante um grupo cuja estratégica se configura à escala nacional, mas sim internacional, ainda que resistindo a uma das vertentes que caracteriza a globalização financeira, pois mantém a sua estrutura de capitais totalmente nas mãos de investidores nacionais.

### **3.5. O caso da empresa objecto de estudo**

#### **3.5.1. As decisões analíticas tomadas a partir da realização de um estudo exploratório**

Face ao conjunto diversificado de áreas de negócio do grupo empresarial, afigurou-se-nos inviável, face ao objecto de estudo e aos objectivos da investigação, centrarmo-nos em todas elas. Tal impossibilidade prende-se, igualmente, como referimos no capítulo 1, com o facto de adoptarmos uma estratégia metodológica que comporta o accionamento de dispositivos técnico-metodológicos de tipo intensivo, o que implica tomar opções de centramento da nossa reflexão em apenas algumas unidades empresariais.

De forma a podermos tomar uma decisão acerca do tipo e da amplitude do enfoque empírico, realizámos um estudo exploratório.

Logo à partida, decidimos centrar o nosso estudo exploratório nas empresas do grupo Fasetel com actividade produtiva significativa, na medida em que a nossa análise recai em actividades de trabalho e em trabalhadores do núcleo operacional. No entanto, deparámo-nos com diferenças relevantes entre as empresas ao nível dos profissionais constitutivos daquele núcleo. Em algumas predomina um corpo de profissionais da esfera da engenharia, enquanto, noutras, a maior parte dos trabalhadores são operários qualificados e altamente qualificados nas áreas da electricidade e da electrónica, como acontece na Electrotensão. Neste sentido, houve necessidade de tomar decisões que permitissem, quer um tratamento conjunto dos trabalhadores, quer um confronto entre eles. Na medida em que os processos de aprendizagem e de identificação dos engenheiros e dos operários (para tomarmos, aqui, apenas os casos polares) diferem substancialmente, a vários níveis, fomos conduzidos a centrarmo-nos nestes últimos. A abordagem dos dois grupos de profissionais (mantendo a ilustração a partir dos extremos, pois muitos outros poderiam ser considerados), implicaria a construção de instrumentos específicos para cada um deles e uma problematização teórica e conceptual diferenciada, o que se nos afigurou incomportável num trabalho desta natureza, para além de correremos o risco não podermos abordar temáticas centrais na nossa pesquisa. Consideramos importante garantir a coerência dos instrumentos de análise para abordar realidades empíricas diferentes. Referimo-nos, designadamente, à grelha de análise das actividades de trabalho, ao guião de entrevista aos trabalhadores ou ainda às questões relativas à gestão dos RH. Os instrumentos de análise teriam de ser, necessariamente, diferentes para analisar, por exemplo, uma actividade predominantemente intelectual e uma outra de carácter manual, o que, por seu turno, implicaria, de igual modo, opções de tratamento distintas.

A opção tomada assenta, ainda, em duas questões adicionais, que remetem para a natureza do objecto de estudo. A primeira é relativa à visibilidade das actividades de trabalho, claramente mais ténue no domínio da concepção e mesmo do planeamento, o que põe em causa a concretização dos objectivos da investigação. A segunda remete para o objectivo de abordagem dos processos de identificação em determinados grupos de profissionais, o que impõe alguma homogeneidade (ainda que com diversidade interna) entre os mesmos e entre as respectivas actividades de trabalho. Esta opção implica garantir a existência de pontos de confronto e de comparação entre realidades comparáveis entre si.

A esta reflexão, acerca das opções teórico-empíricas, acrescentamos ainda a respectiva viabilidade operacional, ou seja, a autorização dos dirigentes de topo do grupo empresarial e de cada uma das empresas para a realização do trabalho de terreno, pois constitui uma actividade intensa e dilatada no tempo. A partir de alguns contactos exploratórios prévios, pudemos, desde logo, apercebermo-nos da dificuldade de levar a cabo a pesquisa em algumas das empresas, nomeadamente, pela falta de disponibilidade de tempo de alguns dos dirigentes, o que também foi, obviamente, tomado em conta nas nossas opções.

Atendendo a estas várias questões de índole teórica, metodológica e operacional, optámos então, desde logo, pela selecção de três empresas, cujas actividades se enquadram nas áreas da automação e robótica, da electrónica e da transmissão e distribuição de energia. Todas têm em comum o facto de contemplarem uma componente de trabalho industrial e de os trabalhadores do seu núcleo operacional se enquadrarem nas áreas profissionais da electricidade e da electrónica. Contudo, fomos, desde logo, conduzidos a eliminar da nossa análise a primeira empresa, quando constatámos que 78.4% dos seus trabalhadores eram engenheiros, sendo muito diminuto o número de operários. Ficámos então por duas empresas, nas quais levámos a cabo uma segunda fase do nosso estudo exploratório, agora de uma forma mais estruturada e direccionada.

Nesta segunda fase, o estudo exploratório implicou, essencialmente, o accionamento dos seguintes procedimentos técnico-metodológicos:

- □ realização de uma entrevista exploratória aos directores de produção de cada uma das divisões/ direcções das empresas, com o objectivo de ficar com um conhecimento inicial das suas principais características, no âmbito das dimensões constitutivas da nossa análise<sup>156</sup>; esta constituiu igualmente a oportunidade de estabelecer o primeiro contacto com um dirigente de topo ou intermédio, o qual se veio a revelar um interlocutor fundamental para viabilizar o trabalho de terreno nas etapas subsequentes;
- □ realização de visitas guiadas às instalações das empresas, acompanhadas, na esmagadora maioria dos casos, pelo director de produção (frequentemente após a realização da entrevista), a partir das quais obtivemos informação diversa, relativa, nomeadamente, ao fluxo e processo produtivos, às propriedades do sistema técnico e ao tipo de actividades de trabalho e respectivos profissionais;

---

<sup>156</sup> V. anexo B, relativo ao guião de entrevista exploratória aos directores de produção.

- recolha e análise de documentação diversa, designadamente: manual da qualidade; catálogos/ documentação sobre os produtos; documentação relativa às actividades de trabalho (nomeadamente, instruções operacionais e ordens de trabalho); informação de caracterização dos RH (por idade, sexo, nível de escolaridade, profissão, categoria profissional, nível de qualificação e anos de antiguidade); organigramas de cada empresa e das respectivas divisões/ direcções; fluxogramas produtivos de cada divisão/ direcção das empresas;
- registo de notas de campo tomadas durante as entrevistas, as visitas e a recolha e análise da documentação.

Realizámos um trabalho de sistematização e análise do material referido, com base no qual tomámos as respectivas decisões em termos das divisões/ direcções das referidas empresas a estudar. Por um lado, abordar todas as divisões/ direcções das duas empresas constituía um volume de trabalho incomportável, atendendo, inclusive, à necessidade de enquadrar cada uma das divisões/ direcções no respectivo contexto empresarial. Por outro, no caso da empresa que desenvolve a sua actividade na área da electrónica, estávamos limitados a uma só divisão, ao que acrescia o facto de, mesmo nesta, o enfoque central da sua actividade ser na função empresarial de I&D, realizada pelo conjunto de profissionais da área da engenharia<sup>157</sup>. Finalmente, tornava-se-nos difícil proceder a uma selecção, entre as cinco direcções da Electrotensão, e definir aquelas que seriam objecto de estudo. Ponderando todos estes condicionantes, e face à dimensão do trabalho de campo planeado, optámos por restringir a análise à Electrotensão e por incidir nas suas cinco direcções. Encontrámos, nesta empresa, as condições teóricas, metodológicas e operacionais para a realização da investigação.

A focalização da investigação numa só empresa, ainda que, numa primeira abordagem, possa ser entendida como um factor limitativo do trabalho de confronto de informação e de resultados, acaba por o não ser, na medida em que as cinco direcções constitutivas da empresa se orientam segundo lógicas e pressupostos estratégicos e de gestão diferenciados. Por seu turno, estando estas enquadradas numa mesma estrutura organizacional, acabam por partilhar sinergias e algumas das orientações estratégicas emanadas da direcção de topo da empresa e do grupo empresarial. Neste sentido, a opção que, à partida, poderia constituir um limite, acaba por ser dotada de propriedades heurísticas acrescidas, como veremos ao longo dos capítulos, por força das potencialidades características de uma análise, numa mesma empresa, de cinco contextos organizacionais e produtivos diferenciados.

---

<sup>157</sup> Do total de trabalhadores da empresa, cerca de metade (46.6%) são quadros médios ou superiores.

Para além das razões explicitadas, saliente-se que a Electrotensão assume contornos muito próprios no seio do grupo empresarial, sobre os quais nos deteremos seguidamente. Podemos, desde já, referir que esta empresa fabrica alguns dos produtos mais tradicionais do grupo Fasetel<sup>158</sup>, sendo a que mais contribui para o seu volume de negócios (tendo, igualmente, um peso considerável nas vendas) e a que emprega o volume mais elevado do total do efectivo do grupo empresarial.

Deter-nos-emos, então, nos principais traços de caracterização da Electrotensão ao nível do seu percurso histórico, da sua estratégia e do respectivo posicionamento no grupo empresarial e do seu desempenho económico e financeiro. Adoptamos uma linha expositiva idêntica à que seguimos na caracterização do grupo empresarial, com excepção da apresentação da estrutura organizacional, que abordaremos, por razões de coerência analítica, no capítulo seguinte.

### **3.5.2. Breve apresentação do percurso histórico da Electrotensão**

A Electrotensão, cuja área de negócio da Energia esteve, desde sempre, presente no núcleo duro das actividades da empresa fundadora e do actual grupo empresarial, constitui-se como sociedade anónima em 1998. Desta forma, autonomiza-se, juridicamente, uma das actividades mais relevantes do grupo: a da produção de equipamentos para a distribuição e transporte de energia eléctrica, assumindo uma importância particular o fabrico de transformadores.

Se, no início do século XX, a aposta recaía no fabrico de motores, a partir, em particular, de 1948, começa a ganhar importância a fabricação de transformadores, tendo arrancado, em 1949, o fabrico dos transformadores de distribuição. A partir desta data, a Electrotensão inicia um percurso em que assume um papel pioneiro, em Portugal, neste ramo das actividades económicas.

Na década de 50, ao fabrico de transformadores vem juntar-se o de disjuntores de média e alta tensão e a potência dos equipamentos fabricados vai, gradualmente, sendo aumentada ao longo dos anos.

Mantendo um percurso de crescimento, o início da década de 60 é marcado pela conclusão da construção das instalações destinadas ao fabrico de transformadores de potência tipo “Shell”. Já em finais da mesma década assinala-se o início da actividade do laboratório de ensaios de alta tensão da divisão de transformadores.

---

<sup>158</sup> Desde finais dos anos 40 que fabrica transformadores.

O ano de 1972 é marcado pelo início da actividade de fabricação de construções mecânicas e toda a década de 70 segue a estratégia, já por nós explicitada, de diversificação das actividades, desta feita, também, no âmbito da área de negócio da Energia.

Nos anos 80, temos três unidades de produção em actividade: uma centrada na aparelhagem eléctrica, outra nos transformadores, e uma terceira nas construções mecânicas. Em meados desta década, as duas primeiras subdividem-se em quatro: aparelhagem de média tensão, aparelhagem de alta tensão, transformadores de potência e transformadores de distribuição. Este período constitui uma fase dos “transformadores à boleia”, como refere o responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição. Isto é, a empresa fabrica a aparelhagem de média e alta tensão e os transformadores de potência e distribuição ao abrigo de uma licença de um outro fabricante que é, na altura, o seu sócio maioritário. Tendo a empresa, apenas, um cliente principal – a EDP – a questão da licença, ainda que limitativa, não colocava, no curto prazo, grandes questões, ao que acrescia o facto de se direccionar, conseqüentemente, para o mercado nacional.

A partir da década de 90, a empresa abandona a licença com o fabricante, acompanhando a viragem estratégica para o mercado internacional, em concomitância com o esgotamento do mercado nacional<sup>159</sup>. O crescimento da empresa e as exigências dos mercados impõem uma alteração radical da orientação estratégica ao nível do par produto/ mercado.

Como afirma o responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição:

Com o decurso da nova política de **abordagem do mercado internacional**, de facto é uma questão de sobrevivência e também no contexto da política da União Europeia, porque no passado teria sentido haver licenças para países aqui na Europa, de França para Portugal ou de França para Espanha, mas não mais teria sentido, porque **as barreiras alfandegárias desapareceram** e portanto nada disso tem sentido. **Tudo se perspectivava para que nós tivéssemos a nossa tecnologia própria.**

As novas linhas estratégicas da empresa, orientadas para o mercado internacional e para a aposta no desenvolvimento autónomo de tecnologia dos produtos, são, assim, igualmente, contingentes com as transformações que ocorrem no meio externo, devido, em particular aos novos contornos que, com a consolidação

---

<sup>159</sup> Em 2000, os únicos produtos fabricados sob licença são os disjuntores, montados na direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, o que, por sua vez, inviabiliza a sua exportação.

da UE, assumem as relações entre os países, bem como, conseqüentemente, a globalização das relações entre as empresas. A empresa é, necessariamente, influenciada pelas transformações globais que têm lugar aos níveis económico, financeiro, comercial e produtivo, impondo-se o reequacionamento da sua estratégia para conseguir acompanhar as tendências e mutações dos mercados.

Em 1992, são inauguradas novas instalações da empresa destinadas ao fabrico de transformadores de distribuição. Nos anos seguintes, aposta-se, claramente, no lançamento de novos produtos, em particular no domínio dos transformadores de distribuição e de potência, bem como da aparelhagem de alta e média tensão. A par, desenvolvem-se processos de modernização tecnológica assinaláveis, com destaque para o fabrico dos transformadores de distribuição e de potência.

Estes processos de modernização implicam a introdução de mecanismos automatizados vários, uma reorganização dos procedimentos de trabalho e ainda uma ampliação das instalações e modificação do *layout* fabril.

Como nos diz o director de produção responsável pelos transformadores de distribuição:

Fizemos um grande **investimento em termos de infra-estruturas na nossa fábrica** e isto tendo em vista um **desenvolvimento tecnológico de meios de produção**. É obvio que desenvolvemos também a nossa capacidade em termos de engenharia, mas o fundamental em que investimos foi em meios de produção. (...) **A grande preocupação foi tornar os processos o mais automatizados possível devido à concorrência**. Foram feitos grandes investimentos, e a fábrica mudou totalmente. O *layout* mudou completamente. A própria estrutura do edifício mexeu e **remodelamos** todas as equipas de trabalho, **todos os processos de trabalho em termos de aquisição de equipamento avançado, em termos de processo tecnologicamente avançado**, recorrendo, nomeadamente, à nossa capacidade interna ao nível de outras empresas aqui sediadas, como por exemplo a robótica que desenvolveu dois centros robotizados, desenvolveu um armazém automático que nos permitiu essa **melhoria em termos de equipamento, em termos de tecnologia, e que nos permite agora, desde há uns anos a esta parte, poder trabalhar para tudo quanto é mundo**. (...) **Nós dotámo-nos de equipamentos, em termos tecnológicos, avançados, com o objectivo de os produtos que nós fabricássemos pudessem ser competitivos nos mercados internacionais**.

A aposta na inovação tecnológica está associada ao esforço de tornar os produtos competitivos e de reduzir os custos de fabricação, vias fundamentais para garantir a presença nos mercados.

Todo o período, que vai desde finais da década de 80 até meados da década de 90, consubstancia-se, deste modo, numa fase de reestruturação da empresa e de aposta na internacionalização. Esta aposta traduz-se, como veremos mais adiante, na expansão da empresa no estrangeiro, marcada pela constituição de *joint ventures* em diversos países nesta área de negócio, com particular incidência nos transformadores de potência, nos transformadores de distribuição e, numa fase posterior, na

aparelhagem de média tensão. A excepção a este movimento radica no fabrico de construções mecânicas, que começa, progressivamente, a decrescer, a par da redução do seu efectivo, por força da decisão de aquisição deste tipo de produtos a fornecedores externos. O processo de reestruturação é ainda marcado pela aposta na comercialização de produtos de marca própria, como foi acima referido, o que implica um trabalho, particularmente incisivo, sobre a aparelhagem de média e alta tensão.

A constituição da empresa Electrotensão, em 1998, marca o início de um ciclo (que se alarga até ao momento presente) de racionalização das suas actividades, acompanhada por um crescimento de outras empresas do grupo Fasetel. Presenciamos, assim, uma gestão estratégica das actividades da empresa orientada para a rentabilização máxima das suas actividades e para a alienação de todas aquelas que, à semelhança do que já referimos a propósito do grupo empresarial, não constituem apostas centrais ou nevrálgicas da empresa.

A actividade económica da Electrotensão centra-se na concepção e fabrico de soluções integradas e de bens de equipamento para o mercado da transmissão e distribuição de energia. Os seus produtos são, deste modo, direccionados para grandes consumidores.

A empresa subdivide-se em duas unidades de negócio:

- unidade de transmissão de energia, no âmbito da qual são fabricados transformadores de potência, aparelhagem de alta tensão e subestações móveis;
- unidade de distribuição de energia, que garante o fabrico de transformadores de distribuição e de aparelhagem de média tensão.

Estas duas unidades de negócio organizam-se, do ponto de vista das suas estruturas de funcionamento, em quatro direcções, as quais são constitutivas do nosso objecto de estudo, a saber:

- direcção Transformadores de Potência;
- direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis<sup>160</sup>;
- direcção Transformadores de Distribuição;
- direcção Aparelhagem de Média Tensão.

Deter-nos-emos, ainda, sobre a direcção Fabricações Mecânicas, cuja actividade remonta ao início da década de 70, tendo sido extinta em meados de 2001.

---

<sup>160</sup> Esta direcção da empresa é a única que mantém a designação formal de divisão, o que, possivelmente, se prende com lógicas de funcionamento interno e de promoção dos dirigentes. No entanto, por uma questão de facilidade de exposição e de leitura, optámos por atribuir, igualmente, a designação de direcção, na medida em que a distinção referida não assume qualquer relevância analítica.

### 3.5.3. A estratégia empresarial da Electrotensão: internacionalização, aposta na investigação e divulgação de uma imagem de marca

A Electrotensão ocupa uma posição de destaque no grupo empresarial em vários domínios, constituindo uma área de negócio que atingiu um patamar de maturidade. Permanece como uma área de suporte importante para o grupo, pelo que é fundamental garantir níveis satisfatórios de rentabilidade dos produtos. No entanto, é provável que, progressivamente, venham a assumir maior relevo as empresas do grupo que desenvolvem produtos e soluções sistémicas no âmbito das TIC. Mantém-se a aposta futura nos produtos que a empresa desenvolve, destacando-se a aparelhagem de média tensão, da qual se espera concretizar uma posição de liderança nos respectivos nichos de mercado.

O posicionamento da empresa nos mercados de destino dos seus produtos sofreu uma transformação assinalável a partir de meados dos anos 80. Até esta altura, a Electrotensão apostava no mercado nacional, por força dos constrangimentos com que se deparava devido ao facto de produzir sob licença de um grupo empresarial internacional, o então accionista maioritário da empresa. Este perspectivava a comercialização dos seus produtos no mercado internacional, impondo à Electrotensão a venda exclusiva para o mercado nacional. Como afirma o director da unidade Marketing e Comercial da área de negócio T&D<sup>161</sup>, este condicionamento conduziu a empresa, na altura, a optar pela diversificação dos seus produtos: já que não podia exportar, procurava alargar o seu leque de vendas no mercado nacional.

A Electrotensão tinha acabado de passar por um processo de grande alteração. Tínhamos o accionista principal e esse accionista tinha acabado por sair da empresa em 1987. **A Electrotensão, que sempre foi uma empresa virada para o mercado nacional, foi assim que foi crescendo. Em largura não cresceu, porque o accionista principal não lhe permitia** portanto, nós não podíamos ter lucro, tinha os lucros que o mercado português nos deixava e portanto **a única maneira da empresa ter crescido até aí foi agregando as suas actividades e diversificando também**, porque podia crescer em grupo. (...) Os nossos concorrentes aparecem, têm monoprodutos, **nós aparecemos com um catálogo bastante lato, justamente por não podermos exportar**, até aí, e, portanto, **com a saída desse accionista a Electrotensão, se queria sobreviver, a única maneira que tinha era exportar.**

<sup>161</sup> Quando entrevistámos a este dirigente, ele desempenhava esta função. No entanto, a sua trajectória no interior da empresa remonta a inícios da década de 80 e caracteriza-se pela ocupação de funções diversas. Trata-se, deste modo, de uma pessoa com um conhecimento bastante aprofundado da empresa, quer do ponto de vista da estratégia, quer dos processos produtivos e dos produtos.

Neste sentido, presencia-se um reequacionamento da estratégia de gestão do mercado, que aponta para uma clara reorientação para mercados internacionais, a qual se mantém e reforça na década de 90 e na viragem para o século XXI.

Embora cada uma das cinco direcções da empresa contemple especificidades, podemos referir, a partir do depoimento do dirigente em questão, que as exportações da empresa representam, actualmente, cerca de 80% da sua facturação, assim como de todas as suas direcções, sendo a de Transformadores de Potência aquela que produz, quase exclusivamente, para o mercado externo (90%); esgotou-se, neste segmento, o mercado nacional. Refira-se, ainda, que, no que diz respeito à direcção Fabricações Mecânicas, que é, praticamente, uma direcção de apoio às outras quatro e a outras empresas do grupo, apenas 10% da sua produção se destina à exportação, pelo que não assume significado abordá-la no domínio de análise relativo aos mercados.

A estratégia de internacionalização da empresa é marcada, genericamente, por duas fases: uma primeira, assente na constituição de uma rede comercial e uma segunda, em que a aposta recai na construção de unidades fabris no estrangeiro, designadamente, a criação de *joint ventures*. Esta orientação estratégica permite à empresa, numa primeira fase, substituir parte das suas exportações e subtrair custos e, numa segunda fase, beneficiar das condições vantajosas proporcionadas pelos países de implantação (Martinet, 1992, p. 213). No entanto, também se traduz numa dependência acrescida do exterior: como a empresa comercializa, essencialmente, bens que se integram em projectos de construção infra-estrutural, acaba por estar dependente da aposta dos países neste tipo de soluções sistémicas. Daqui decorre a necessidade de a empresa participar em concursos internacionais e estar presente em nichos de mercado que necessitem deste tipo de produtos, como acontece em países da Ásia, da África ou da América Latina. Paralelamente, como se depara com a forte concorrência de empresas multinacionais, substancialmente mais fortes ao nível dos produtos que oferecem, enfrenta alguns obstáculos de penetração nos mercados, o que é notório, por exemplo, na dificuldade de apresentar propostas em determinados concursos de âmbito internacional.

Neste sentido, afirma o director de Serviços Empresa da área de negócio T&D afirma, a propósito dos factores de competitividade da empresa:

Parece-me que **este mercado é um mercado em que os lobbies são extremamente importantes. Há nos concursos uma componente política e económica que não tem a ver com a oferta do produto propriamente dito**, porque as máquinas não são muito diferentes umas das outras. Acabamos por ter aí uma desvantagem, **porque a entrada** em novos mercados que são necessários para fazer crescer o negócio é uma entrada que **é difícil**, que **tem algumas barreiras** a esse nível, **nos interesses dos blocos internacionais**. Por outro lado, **o facto de não sermos grandes dá-nos oportunidades também**, porque **há concursos mais pequenos**, para máquinas não tão grandes quanto aquelas que interessam aos nossos concorrentes que podem ser objecto da nossa cobiça. **Podemos ir atrás de determinados segmentos de mercado que não interessam tanto aos grandes**. (...) Quando estou a dizer isto estou a pensar nos transformadores grandes, nos transformadores de distribuição e de média tensão. Aí acho que temos elementos de competitividade muito fortes, porque, tanto quanto sabemos até agora, **não há concorrentes nossos a fazer uma oferta integrada da forma que nós estamos a pensar fazer, integrar estas unidades todas com a gestão, com o sistema de gestão centralizada**. Portanto, se isso realmente for assim, (...) julgo que **temos uma vantagem competitiva**, porque **podemos oferecer soluções aos clientes em vez de estar a vender produtos**, podemos oferecer uma solução e isto hoje é uma tendência. (...) Julgo que temos boas possibilidades e vantagens na área da distribuição e dos transformadores grandes. **É um mercado muito complicado, pelas questões políticas**. (...) Inclusive há outra dimensão no horizonte que é o início dos **leilões na Internet**. Já estivemos em pelo menos 2 concursos que foram feitos na *Internet*, e portanto **aí há uma vantagem, porque as questões do lobby, todas essas questões acabam por desaparecer, porque o processo da compra desenrola-se em tempo real na Internet**, portanto **há muito mais transparência. Mas, por outro lado, pode ser perigoso para nós no sentido em que é muito competitivo e aparecem outros fabricantes a nível mundial que concorrem também e as margens caem ainda mais do que aquilo que é normal**. Daí a necessidade de melhorar a eficiência da produção para baixar os custos e continuar a ser competitivo.

O campo económico em que a empresa actua é, como podemos ver pelo discurso deste dirigente, complexo e pautado por teias de relações e de lutas que ultrapassam as lógicas de funcionamento dos mercados, interligando-se dinâmicas económicas com influências políticas.

A empresa é, também, fortemente dependente do exterior do ponto de vista da importação de matérias-primas. Segundo o mesmo interlocutor, 65% das matérias-primas são importadas. Paralelamente, a aquisição de matérias-primas ao exterior implica, ainda, uma actividade de controlo de qualidade e de certificação dos materiais, em virtude das elevadas exigências de qualidade dos produtos. Esta dependência é preocupante para os dirigentes, como nos diz o referido responsável:

**Uma grande parte é adquirida no exterior**. Todo o cobre, por exemplo, para transformadores, chapa magnética, os cartões, o óleo é tudo importado. Mesmo na média tensão a chapa e o zinco também é importado. Há uma importação significativa. Julgo que **estamos a falar na casa dos 65% que é importado**. Fazemos 35% das compras em Portugal. (...) **É a dependência, mas é inevitável, não temos fabrico desses materiais em Portugal**. Aliás, o problema que existe é outro: é que **há relativamente poucos fabricantes a nível mundial** também e, portanto, é inevitável e **é uma dependência séria**, porque, por exemplo, em relação à chapa magnética, há um quartel com poucos fabricantes. (...) Lembrome que o cobre por exemplo, e o inox, essencialmente esses dois, estão dependentes das exportações das matérias-primas nos mercados internacionais, são produtos que são cotados em Bolsa e estamos um pouco no extremo da corda.

Estamos, neste sentido, perante uma dupla dependência do exterior: na importação das matérias-primas e na exportação dos produtos.

Vejamos, então, as principais características do posicionamento da empresa nos mercados.

O tipo de clientes da Electrotensão não difere substancialmente dos que referimos a propósito do grupo empresarial. Estamos perante uma grande diversidade de clientes, desde empresas (públicas e privadas) a instituições e organismos estatais.

A posição da empresa nos mercados face aos concorrentes é muito variável em função do tipo de produto. Genericamente, podemos afirmar que são mercados em expansão, o que se relaciona, igualmente, com as opções da empresa neste domínio, que já tivemos oportunidade de explicitar.

A expansão dos mercados, por sua vez, também está relacionada com o ciclo de vida dos produtos, o qual varia em função do tipo de produto. A título ilustrativo, a direcção Aparelhagem de Média Tensão comercializa quadros de média tensão que estão no início do seu ciclo de vida, aparelhagem que se encontra em declínio e, ainda, outro tipo de aparelhagem que está em crescimento. Torna-se, assim, complicado proceder a generalizações, pois as situações são muito diversas<sup>162</sup>. Indiscutível e generalizada a todas as direcções da empresa, é a aposta em nichos de mercado e na oferta de soluções integradas, numa perspectiva de coexistência, de cooperação, e não de concorrência, com multinacionais. No caso da Electrotensão, esta orientação estratégica é optimizada pela possibilidade de serem concebidas soluções sistémicas diversificadas por via da mobilização de sinergias entre as suas direcções, como podemos ler no extracto acima apresentado.

As sinergias ou interfaces entre as direcções da empresa (assim como entre as empresas do grupo) potenciam a rentabilidade dos produtos e a conquista e manutenção de clientes. A título ilustrativo, podemos referir que uma subestação móvel contempla, designadamente, transformadores de distribuição e aparelhagem de média tensão ou que a direcção Fabricações Mecânicas produz peças e máquinas para as restantes direcções da empresa e para outras empresas do grupo. Entre as empresas do grupo, podemos destacar uma, que concebe e fabrica, nomeadamente, robots e armazéns automatizados, à qual a Electrotensão adquiriu um conjunto deste tipo de equipamentos quando efectuou a modernização do processo produtivo da direcção Transformadores de Distribuição.

---

<sup>162</sup> Explicitamos no capítulo 3 algumas destas diferenciações presentes no interior de cada uma das direcções da empresa.

Acompanhando a orientação estratégica do grupo Fasetel, esta empresa integra-se em redes múltiplas e de todos os tipos. Estabelece relações com clientes, com parceiros, com representantes comerciais, com empresas subcontratadas e com instituições de I&D. De entre este conjunto de relações, gostaríamos de destacar o recurso à contratação de empresas externas. Este tem vindo a acentuar-se, em particular no fabrico das cubas dos transformadores e dos quadros eléctricos. É concretizada uma opção estratégica de externalização “da ferrugem”, como afirma um dos dirigentes. Trata-se de externalizar os produtos e subprodutos de baixo valor acrescentado para a empresa, na medida em que é possível encontrar unidades industriais que garantem o respectivo fabrico a baixos custos.

O objectivo de eliminar da empresa a actividade de fabrico de componentes em chapa é visível nos discursos de vários dirigentes, como é o caso do director de Serviços Empresa da área de negócio T&D:

A minha intenção é **fazer o máximo de outsourcing desse tipo de actividades**, pois **não acho que seja, decididamente, uma área de competências só da Electrotensão**. (...) É, de certeza, algo que a prazo vamos procurar fazer, no prazo mais curto possível. **Existe já muita subcontratação, chaparia, principalmente na média tensão**, há uma grande subcontratação de chaparia. (...) **Nos transformadores de distribuição há muita coisa feita fora**. Portanto **a intenção é continuar nesse caminho. Não me parece que seja uma área de competência em que nós devamos apostar**.

A não prossecução do fabrico deste tipo de componentes associa-se, igualmente, à orientação estratégica de racionalização da empresa, assente no desenvolvimento das *core business*, isto é, das actividades em que a empresa aposta, no presente e no futuro.

Coloca-se aqui uma questão importante, que mereceu diversos comentários por parte de alguns superiores hierárquicos directos. Trata-se de avaliar se as empresas e fornecedores contratados garantem os parâmetros de qualidade e os prazos de entrega ou se, inversamente, o controlo estrito que a empresa tem de exercer sobre aqueles, bem como as correcções que têm de ser efectuadas no seu interior, comportam custos tais (de tempo ou de materiais, por exemplo) que podem não compensar a opção pela externalização. Se os dirigentes de topo não têm dúvidas quanto à sua necessidade, já os superiores hierárquicos directos, que lidam, quotidianamente, com problemas de não cumprimento de prazos e de parâmetros de qualidade dos produtos e componentes adquiridos ao exterior, colocam algumas reticências. Estamos perante posicionamentos diferenciados que se relacionam, de

algum modo, com a posição ocupada na empresa e com o tipo de funções gestionárias desempenhadas.

Gostaríamos, ainda, de acrescentar que a lógica da externalização também se enquadra na tendência global de terciarização das economias. As actividades de cariz industrial tendem a ser atribuídas a outras empresas, sob regime de subcontratação, mantendo as empresas contratantes actividades de serviços de concepção, de planeamento e de gestão.

A estratégia de gestão dos mercados da empresa está intimamente associada às opções tomadas ao nível dos produtos, as quais podem ser sintetizadas nos seguintes pressupostos: diversificação da oferta e valorização de soluções sistémicas em detrimento de produtos isolados.

A sua concretização tem por base a aposta nas áreas de actuação já referidas a propósito do grupo empresarial: gestão e preparação da produção, políticas de comunicação e informação, optimização da qualidade e aposta nas actividades de I&D. A análise que realizámos para o grupo Fasetel é extensível à Electrotensão, uma vez que prima uma lógica de disseminação, em todas as empresas, das linhas estratégicas definidas ao nível do topo do grupo. Deter-nos-emos um pouco mais detalhadamente na última área de actuação, pois, no âmbito das actividades da direcção Aparelhagem de Média Tensão, foi constituída uma equipa – agora também responsável pelas actividades de I&D na direcção Transformadores de Distribuição – que merece alguma reflexão. Na medida em que a aposta da empresa incide no fabrico de soluções integradas, as actividades desta equipa acabam por ter reflexos em todas as direcções.

Esta equipa, responsável pelas actividades de I&D, foi criada em 1991, sendo, na altura, formada por 3 pessoas. Em 2000, é constituída por 23 engenheiros, mecânicos e electrotécnicos. Para além destes, integra, ao nível da fabricação, três trabalhadores operacionais (“*blue collars*”, como denomina o responsável pela equipa), que, em articulação com aqueles, asseguram a construção dos protótipos. Este conjunto de trabalhadores tem desenvolvido uma actividade assinalável ao nível da função empresarial de I&D, com destaque para a aparelhagem de média tensão. Se, no passado, esta actividade assumia um estatuto de acompanhamento, pois a empresa produzia sob licença, isto é, limitava-se a concretizar produtos desenvolvidos por outras empresas, com a inversão desta situação, a empresa assegurou as condições necessárias para criar os seus próprios produtos. No entanto, o trabalho realizado no passado não deixou de constituir uma via muito importante de

aprendizagem. Como nos diz o responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição:

É evidente que **foi crucial a experiência passada**. A licença, data de 1950, esteve quase vigente 40 e poucos anos, e onde a Electrotensão foi buscar muita informação. De maneira que **houve um trabalho muito grande de coligir esse *know-how***, porque depois, **abandonada que foi, os processos de migração de informação técnica para cá**, ainda por cima colmatada pela nova tecnologia que entretanto emergiu, que foi o CAD, a mentalidade aqui das pessoas teve que mudar. (...) **Entretanto veio a época de excelência**. A partir daí nós **tornámo-nos pioneiros a utilizar *software* de cálculo**. O nosso grande objectivo era desenvolver produtos muito mais rapidamente do que a concorrência, porque estávamos atrasados no tempo. **Se tivéssemos começado há 50 anos com uma tecnologia própria, neste momento estaríamos noutra patamar tecnológico. Nós tivemos de, em 10 anos, fazer aquilo que os outros fizeram em 20 ou em 30, portanto tivemos de reduzir o *time to market***, primeiro **servindo-nos de base da tecnologia de que dispúnhamos, isso valeu-nos de muito, da experiência de algumas pessoas que aqui trabalhavam há alguns anos**.

O mesmo responsável destaca o percurso de crescimento e consolidação da equipa, ao afirmar:

**Contratamos uma equipa nova de engenheiros novos, sem vícios, que foram formados**, e a formação foi muito importante, porque as pessoas tinham muita apetência pelos meios informáticos e foi muito importante nessa fase as pessoas virem sem esses vícios e com esses conhecimentos. E então aproveitamos essa altura **para introduzir o *software* de *Computer Editing Engeneering*, integrado no mesmo ambiente do *software* CAD** que possuíamos e **conseguimos reduzir o prazo de desenvolvimento de um produto de 3 anos para 1 ano**.

A importância desta função empresarial na Electrotensão é igualmente relevante se atendermos à aposta desta empresa (bem como do grupo Fasetel) em sistemas integrados, cujo desenvolvimento exige um trabalho de pesquisa e de procura das soluções optimizadas e adaptadas às necessidades e solicitações dos clientes. É neste sentido que o mesmo dirigente chama a atenção para a importância desta actividade na empresa:

Neste momento, a nossa tendência é não oferecermos um equipamento, mas **oferecer um sistema chave na mão para o cliente**, com um valor integrado. Aliás veio neste espírito a coordenação do T&D com competências na área dos transformadores, na área dos equipamentos de média tensão e na área de electrónica, ou seja **os chamados equipamentos inteligentes**. É esse o nosso caminho, os chamados equipamentos inteligentes, em que **o cliente vê isso nas nossas casas. Nas máquinas estão lá uns microprocessadores que avisam por telemóvel, se eu quiser pôr a máquina a funcionar a X horas**. Tudo isto, esta revolução, nós estamos dentro dela e exactamente **as utilities**, as distribuidoras de energias também cada vez mais não querem ter pessoal dedicado a fazer instalações e manutenções, cada vez mais não têm esse corpo fixo de pessoas e **querem investir em produtos que sejam fiáveis, sem manutenção, sobretudo, e com capacidade inteligente, sobretudo de comunicação**. Porque a maior parte dos equipamentos que instalamos são com controlo remoto, à distância. (...) Há uma grande importância do chamado **"selado para a vida", sem manutenção**. Foi um conceito que apareceu na década de 80, a par da compactação dos equipamentos ou seja, a redução de peso, porque depois temos o outro lado do planeta com mão-de-obra barata, com quem nós concorremos, e nós só podemos concorrer com eles, porque eles têm equipamentos pesados, obsoletos a preços baixos. **Nós, para irmos aos mesmos preços deles, temos de ter equipamentos mais leves, com menos materiais, com mais inteligência**, para chegarmos aos mesmos preços finais. (...) Agora, as ideias base que estão subjacentes e que os nossos clientes interpelam é exactamente isso, **é produtos chave na mão, sistemas inteligentes, controlados à distância, sem manutenção**, em que, basicamente, a Electrotensão, praticamente, tem apenas de mandar um manual do local onde eles devem ligar os fios, eles instalam aquilo e aquilo fica lá e é uma caixa preta, **tem todas as funções que o cliente pretende**. No fundo, **o cliente discrimina uma série de funções e temos de oferecer um sistema que realize aquelas funções**. (...) Um dos parâmetros hoje em dia é a chamada qualidade energia, e nós como estamos na cadeia da energia, na cadeia de energia temos a produção, temos o transporte, temos a distribuição. (...) Nessa cadeia de energia temos que, de montante a jusante, oferecer ao cliente uma determinada **qualidade de energia, não podemos oferecer ao cliente uma energia eléctrica com interrupções, em termos, por exemplo, de parâmetros eléctricos, a tensão tem de se manter mais ou menos constante, a frequência da energia eléctrica tem de se manter em parâmetros fixos**, portanto, cada vez mais usamos equipamentos informáticos e aparelhos electrónicos muito sensíveis a esses parâmetros. Se calhar para um aquecedor, estar lá 220 volts ou estarem lá 200 não será grande diferença. **Nós temos que garantir aos nossos clientes a chamada qualidade de energia** e nós entramos aí, nessa cadeia de energia entramos com os nossos **índices de fiabilidade dos nossos produtos**. (...) Hoje em dia já os conseguimos calcular, com técnicas novas de **gestão da qualidade**, conseguimos dar uma ideia ao cliente, não só da fiabilidade operacional mas também da fiabilidade esperada. Quando é um produto novo, podemos fazer extrapolações para os índices de fiabilidade que podemos garantir aos nossos clientes.

A importância desta área associa-se igualmente à necessidade de garantir os imperativos de qualidade dos produtos e de todo o processo de concepção e desenvolvimento da solução mais adequada a ser apresentada ao cliente. No caso dos produtos em causa esta questão é fundamental, pois tem de ser assegurada a fiabilidade dos equipamentos. A tendência é apostar em sistemas telecomandados à distância, o que pressupõe oferecer condições optimizadas, não apenas de funcionamento, mas também de manutenção dos equipamentos.

O responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição afirma, a este propósito:

Como nós criámos uma série de produtos novos, tudo o que é novo tem doenças de infância, portanto a minimização das doenças de infância, dos problemas potenciais que possam vir a aparecer nos clientes preocupam-nos de sobremaneira, até porque **estamos a lidar com equipamentos que põem em risco a vida dos operadores. Só para lhe dar uma ideia, a potência de curto-circuito, numa rede de média tensão, pode elevar uma carga de umas toneladas a uns cem metros de altura**, só para ver as energias envolvidas neste fenómeno, e, portanto, isto obrigou-nos a criar uma série de medidas internas de planeamento da qualidade e de gestão da qualidade, ferramentas modernas.

As actividades de I&D aqui em questão não se caracterizam por assentarem em pesquisa fundamental, mas sim aplicada.

Como afirma o mesmo responsável:

Digamos que **o nosso R&D [Research and Development] é um I&D aplicável, não é um I&D de investigação de base, não andamos a investigar de base**. Possivelmente nós não temos os orçamentos que têm grandes grupos. (...) Digamos que nós estamos muito atentos e nesse aspecto somos atentos àquilo que a nossa concorrência faz. **Nós não temos recursos económicos de companhias como essas**. (...) Se calhar vamos um passo atrás, mas muito atentos e **quando aplicamos as novas tecnologias emergentes, fazemo-lo já direccionadas inteligentemente, oferecendo ao cliente mais valias em termos de sistemas**.

Deste modo, não faz muito sentido a empresa desenvolver procedimentos de registo de patentes, os quais, para além de serem processos muito morosos, acabam por não acompanhar as constantes mudanças que vão sendo introduzidas nos produtos.

As palavras do referido dirigente são elucidativas:

Não temos muitas, atendendo ao rápido crescimento a que temos sido sujeitos, **o tempo para fazer esse tipo de processos que é longo e burocrático e muito caro, muitas vezes põem-me em dúvida se muitas patentes serão passíveis de... enfim**. Também porque há muitos países que não estão dentro dos protocolos internacionais, por exemplo China, Argentina, **é difícil proteger a propriedade intelectual**, muito embora seja muito importante. Estão identificadas as áreas, algumas patentes que vão sendo pedidas, são registadas. **Nós temos registado, sobretudo, marcas comerciais**.

As actividades de I&D realizadas têm por base os produtos existentes, mas procuram acompanhar as tendências dos mercados. Como afirma o director da unidade Marketing e Comercial da área de negócio T&D:

A aproximação que nós temos feito à inovação é uma **aproximação conservadora**. Nós vamos vendo o que é que as empresas estão a colocar nos mercados, vamos vendo a tendência dos clientes e chegamos realmente mais tarde (...) e **trazemos produtos que são parecidos com os dos nossos concorrentes mas tem qualquer coisinha diferente**. E portanto nós temos que ir para aqui, mas não é fácil. Pressupõe uma investigação de base, pessoas dedicadas só a essa mesma investigação de base, pessoas interligadas a pessoas que só fazem investigação aplicada e isso pressupõe uma estrutura que a Electrotensão não sei se está disposta. (...) A nossa preocupação em termos de inovação tem tido sucesso, porque realmente nós **acabamos por aparecer com um produto tendo um *timing* muito curto**, portanto, se nós, desde o momento em que dizemos: “sim senhora, vamos ver se este produto é viável, se há mercado, vamos para a frente com ele”, até ao momento em que o produto aparece no mercado nós fazemos 1 ano, ano e meio, às vezes 2 anos, enquanto que os nossos concorrentes demoram 4, 5 anos.

Há, neste sentido, uma relação estreita entre a I&D e as encomendas dos clientes, o que exige uma gestão eficaz da qualidade e das funções comercial/marketing e serviços pós-venda. O processo de desenvolvimento de novos produtos implica testar a maioria dos protótipos em laboratórios estrangeiros independentes, que conferem uma certificação da *performance* dos protótipos e, na fase final, dos produtos, de acordo com as normas de construção internacionais<sup>163</sup>. Estes laboratórios homologam os produtos de modo a viabilizar a sua comercialização.

Estes conjuntos de procedimentos que a empresa enceta são constitutivos do que Araújo designa “processo de inovação” (1999, p. 99), que abarca os processos de investigação (fundamental e aplicada), de desenvolvimento (experimental e industrial) e de produção (Ibidem). O processo de inovação levado a cabo pela Fasetel, embora não inclua a investigação fundamental, não deixa de o ser por isso. Partilhamos da perspectiva de Oliveira, quando afirma que a inovação está associada à respectiva viabilidade comercial, tratando-se “de um conjunto de características que lhe são atribuídas do exterior, em que o critério da rentabilidade económica é parte intrínseca” (2003, p. 13).

A aposta da empresa em I&D e em projectos de expansão associa-se ao redireccionamento estratégico da empresa para o fabrico de produtos de marca própria. Consentâneo com esta opção está, igualmente, o registo de marcas comerciais (e não de patentes, como acima referimos) e a necessidade de apresentar nos mercados produtos com características diferenciadas face à oferta dos concorrentes. Os produtos comercializados são todos de concepção própria, desenvolvida com recursos internos. Esta aposta constitui uma condição indispensável para a exportação, associada à criação de valor acrescentado, garantia fundamental de um posicionamento competitivo no exterior.

<sup>163</sup> Este procedimento é aplicado à maioria e não à totalidade dos produtos. A empresa opta por certificar produtos que contemplem uma gama integral.

Podemos, assim, afirmar que, neste domínio, a empresa inova, quer ao nível da introdução de novos produtos, quer de produtos com novas propriedades (Gomes, 1998, p. 61)<sup>164</sup>. Estas últimas concretizam-se, por exemplo, das esferas do funcionamento, da segurança, dos custos e da fiabilidade. Por seu turno, embora estejamos perante práticas de investigação aplicada, tal não significa que não sejam inovadoras. Como refere Schumpeter, as inovações são mudanças irreversíveis na maneira de fazer as coisas, constituindo “alterações nas funções de produção que não podem ser decompostas em passos infinitesimais” (1996, p. 123). Trata-se de introduzir mudanças e não, exclusivamente, de criar coisas novas<sup>165</sup>.

A empresa desenvolve uma estratégia defensiva de inovação no produto (Freeman; Soete In Santos, 1999, p. 69-70), assente em inovações de aplicação. Caracteriza-se, ainda, pelo facto de “estar, por dentro da evolução do conhecimento científico e técnico, embora não haja intenção de ser primeiro” (Ibidem, p. 70). Este tipo de inovação pauta-se, igualmente, por uma aposta forte em factores presentes na empresa, nomeadamente: a procura de informação científica e técnica, o forte controlo de qualidade e a aposta em RH qualificados (Ibidem). Estamos perante uma estratégia activa, em que a empresa detém as infra-estruturas necessárias (Santos, 1999, p. 70).

Por intermédio das actividades de I&D, a Electrotensão aposta em práticas de inovação, a qual é particularmente dinamizada pelas relações estabelecidas com as universidades e outras instituições de investigação. Estamos perante processos de inovação caracterizados por “interacções e retroacções entre empresas, laboratórios de investigação e centros universitários” (Gomes, 1998, p. 64)<sup>166</sup>.

A empresa está implicada em várias redes institucionais, mantendo relações regulares, designadamente, com a FEUP. Paralelamente, os quadros superiores são incentivados a prosseguir a sua trajectória educativa ao nível de pós-graduações, numa óptica de estreitamento das relações entre a universidade e a indústria, visando, consequentemente, potenciar as sinergias entre entidades<sup>167</sup>. É a própria universidade

---

<sup>164</sup> A tipificação proposta por Gomes (1998, p. 61) tem na sua base os cinco domínios de inovação definidos por Schumpeter: produto, processo de produção, mercado, fonte de fornecimento de matéria-prima e forma de organização.

<sup>165</sup> Uma reflexão crítica sobre o debate em torno dos conceitos de mudança e de inovação pode encontrar-se em Oliveira (2003).

<sup>166</sup> A articulação entre ciência e indústria pode ser equacionada segundo duas perspectivas diferentes: a perspectiva de que a ciência é que despoleta a inovação (*science push*, na acepção de Schumpeter); a perspectiva de que é a indústria que impulsiona a pesquisa científica (*demand pull*, segundo Schmookler) (Gomes, 1998, p. 64).

<sup>167</sup> A importância das actividades de I&D relaciona-se com o papel profissional dos engenheiros neste domínio. Não nos detemos aqui sobre esta temática, pois não se enquadra nos objectivos da nossa pesquisa. Não deixamos, contudo, de destacar o trabalho destes profissionais, que se concretiza em funções claramente distintas das desempenhadas pelos engenheiros responsáveis pelo planeamento e a gestão da produção.

que acaba por solicitar a presença destes profissionais em seminários e conferências, e a empresa, por sua vez, acolhe alunos para, dentro dela, estagiarem e desenvolverem os trabalhos curriculares de final de curso.

O desenvolvimento das actividades de I&D é reforçado com a prática regular, por parte da empresa (bem como de todas as empresas do grupo Fasetel), de recorrer a financiamentos nacionais e comunitários de apoio à indústria, o que é também ilustrativo de uma óptica estratégica de redução de custos neste domínio e de viabilização de projectos que, na ausência de financiamento, poderiam não ser concretizados.

Com o objectivo de fornecer uma panorâmica global do recurso da empresa a financiamentos externos, procedemos a uma recolha dos projectos aprovados a que a Electrotensão concorreu entre 1988 e 1999<sup>168</sup>, e que sistematizámos no quadro que a seguir apresentamos.

#### Quadro 2.7

##### Propostas apresentadas pela Electrotensão que beneficiaram de apoios nacionais e comunitários (1988 – 1999)

Programa	Prog. operacional/ Subprog./ Medida/ Acção	Descrição da proposta	Objectivos	Data de apresentação	Direcções da empresa implicadas
PEDIP I	Prog. operacional 3/ Subprog. 3.1	Criação e implementação de um Sistema de Supervisão e Gestão Informatizada (SSGI). Esteve na base da remodelação das instalações fabris da direcção Transformadores de Distribuição	Modernização do processo produtivo  Ampliação das instalações	1990	Transformadores de Distribuição
PEDIP I	Prog. operacional 3/ Subprog. 3.4	Criação e implementação de um sistema de Gestão Integrada da Produção Assistida por Computador (GIPAC)	Modernização dos métodos de gestão da produção  Modernização do processo produtivo	1991	Transformadores de Potência
ECIP	Facilidade 3	Construção de uma fábrica na China, como apoio ao investimento de capital para a formação da <i>joint venture</i>	Expansão das actividades da empresa	1995	Transformadores de Distribuição Transformadores de Potência
PEDIP II	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Desenvolvimento de produtos: disjuntor	Desenvolvimento das actividades de I&D: criação de novos produtos	1995	Aparelhagem de Média Tensão
PEDIP II	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Desenvolvimento de produtos: quadro de média tensão	Desenvolvimento das actividades de I&D: criação de novos produtos	1995	Aparelhagem de Média Tensão

<sup>168</sup> Optámos por este horizonte temporal, pois abrange uma fase importante de várias reestruturações que a empresa realizou, em particular no final dos anos 80 e no início da década de 90. Apesar de a Electrotensão só ter assumido autonomia jurídica em 1998, foi-nos possível recolher e isolar a informação necessária para os anos anteriores relativamente, apenas, às actividades que actualmente assegura. Não se encontrava disponível informação relativa ao ano de 2000. No anexo F apresentamos uma descrição sintética dos vários programas e uma tipificação dos objectivos que estiveram na base da apresentação das propostas. Não perspectivamos, com esta abordagem, efectuar um estudo exaustivo da actuação da empresa a este nível (o que implicaria recolher informação adicional, nomeadamente ao nível dos montantes financeiros implicados), mas antes perceber as principais apostas da empresa cuja viabilização passa, também, pelo recurso a financiamentos externos.

Programa	Prog. operacional/ Subprog./ Medida/ Acção	Descrição da proposta	Objectivos	Data de apresentação	Direcções da empresa implicadas
PEDIP II	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Desenvolvimento de produtos: quadro de média tensão	Desenvolvimento das actividades de I&D: criação de novos produtos	1995	Aparelhagem de Média Tensão
Praxis XXI	Medida 3.1./ Acção B/ Alínea b	Melhoria de produtos: sensores avançados	Desenvolvimento das actividades de I&D: melhoria de produtos	1996	Transformadores de Potência em colaboração com outras empresas do grupo e a Universidade do Porto
FCE	Assistência técnica	Surge na continuidade do primeiro projecto de criação da <i>joint venture</i> , agora num projecto de transferência de tecnologia de Portugal para a empresa criada na China	Expansão das actividades da empresa	1997	Transformadores de Distribuição e Transformadores de Potência
FCE	Estudo	Implantação de uma <i>joint venture</i> na Tunísia	Expansão das actividades da empresa	1997	Transformadores de Distribuição Transformadores de Potência
FCE	Estudo	Implantação de uma <i>joint venture</i> na Argentina	Expansão das actividades da empresa	1997	Aparelhagem de Média Tensão
PEDIP II/ PRODIBETA	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Desenvolvimento de produtos: gama de seccionadores de alta tensão	Desenvolvimento das actividades de I&D: criação de novos produtos	1997	Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis
FCE	Estudo	Implantação de uma <i>joint venture</i> na Colômbia	Expansão das actividades da empresa	1997	Aparelhagem de Média Tensão
FCE	Estudo	Implantação de uma <i>joint venture</i> no Vietname	Expansão das actividades da empresa	1997	Aparelhagem de Média Tensão. Nota: Trata-se de um projecto que estava, em 2000, suspenso por falta de parceiro local
FCE	Estudo	Implantação de uma <i>joint venture</i> no Zimbabwe	Expansão das actividades da empresa	1998	Aparelhagem de Média Tensão Transformadores de Distribuição
PEDIP II	Subprog. 3/ Medida 3.1.	Diagnóstico efectuado ao funcionamento da empresa	Modernização do processo produtivo	1998	Todas as direcções
PEDIP II	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Melhoria de produtos: transformadores com circuito magnético em chapa.	Desenvolvimento das actividades de I&D: melhoria de produtos	1998	Transformadores de Distribuição
PEDIP II/ PRODIBETA	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Desenvolvimento de produtos: quadro de média tensão	Desenvolvimento das actividades de I&D: criação de novos produtos	1998	Aparelhagem de Média Tensão
PEDIPII/ PRODIBETA	Subprog. 3/ Medida 3.2./ Acção B	Melhoria de produtos: transformador de distribuição	Desenvolvimento das actividades de I&D: melhoria de produtos	1998	Transformadores de Distribuição
PEDIP II/ PRODIBETA	Subprog. 3/ Medida 3.3.	Aquisição de equipamentos, melhoria das condições produtivas e construção de uma estação de tratamento de águas residuais (ETAR), sendo os resíduos sólidos entregues a empresas externas	Modernização do processo produtivo  Tratamento de resíduos	1999	Todas as direcções

Como podemos concluir pela leitura do quadro, no conjunto das propostas aprovadas, têm peso significativo as actividades de I&D, tanto na perspectiva da criação de novos produtos, como na da melhoria de produtos já existentes. A inovação associa-se assim, mais aos produtos, embora também (ainda que de forma menos destacada), aos processos produtivos e aos métodos de gestão da produção. É, neste âmbito, de salientar, a relevante implicação, nestes projectos, da direcção Aparelhagem de Média Tensão, o que vem corroborar a nossa chamada de atenção

para a importância desta direcção neste domínio. São também significativas as propostas que vão no sentido da expansão da empresa, por via da criação de *joint ventures*, o que é consentâneo com a sua estratégia de internacionalização. Finalmente, é, ainda, de destacar a procura de fontes de financiamento no sentido da modernização dos processos produtivos, o que indicia um esforço de optimização dos recursos.

As direcções implicadas nestes processos são, para além da Aparelhagem de Média Tensão, já referida, a Transformadores de Potência e Transformadores de Distribuição. É, também, de destacar a importância que assume a ampliação das instalações fabris desta última direcção em inícios da década de 90, em articulação com os processos de modernização do processo produtivo. Vários interlocutores fazem referência à concretização deste projecto como a construção de uma “fábrica nova”, em conjugação com objectivos de introdução de inovações tecnológicas significativas ao nível do sistema de produção e de acréscimo da fiabilidade (e, logo, da competitividade) dos produtos.

Gostaríamos, ainda, de destacar o projecto de desenvolvimento de uma nova gama de seccionadores de alta tensão, aprovado no âmbito da direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis, o qual constatamos ter uma importância nevrálgica para a direcção. Em vários documentos consultados, assume-se o desenvolvimento deste projecto como o passo fundamental para a passagem do fabrico sob licença para o fabrico de produtos de marca própria. O respectivo director de produção afirma mesmo:

Passamos a ter produto próprio. Investimos durante 18 meses com a ajuda comunitária para o lançamento de novos produtos, **o que não teria sido possível se a Electrotensão tivesse de custear o desenvolvimento de novos produtos sozinha.** (...) Foi então possível desenvolver **novos produtos nossos**, com **tecnologia nossa**, com **equipamento adquirido por nós** e com a formação de pessoas ao nível de engenharia, projectistas, serralheiros, etc. (...) Houve uma evolução grande.

Podemos, assim, concluir que a intensa aposta da Electrotensão na procura externa de financiamentos contribui para a concretizar alguns dos seus objectivos estratégicos.

A optimização das actividades de I&D no interior da empresa tem subjacente a forte aposta na função comercial/ marketing, à semelhança do grupo empresarial.

Atentemos no que afirma o responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição:

**Nós precisávamos de uma poderosa máquina de marketing que auscultasse a opinião dos nossos clientes.** Ter-se-ia que constituir depois uma equipa pluridisciplinar, numa fase inicial com pessoas do marketing, pessoas do desenvolvimento onde criariam um documento chamado caderno de encargo funcional do produto, com objectivos de fiabilidade, de funcionalidades, onde fosse um *input* dos anseios do cliente para quando o produto chegasse ao mercado, ser aquilo que o mercado está à espera, isso seria o ideal. **Não tem sido nada assim. Como nós estamos muito atrás em termos de gama de produtos, nós fazemos um pouco por reacção a *inputs* dos nossos comerciais, queremos vender isso, não temos, então vamos fazer.** Não deve ser feito assim. Mas, por outro lado, (...) **a nossa equipa de desenvolvimento é uma equipa de pessoas com algum *know how*, muito viajadas, que conhecem os diversos mercados, e quando há necessidade de um determinado produto no mercado, nós vamos lá, auscultamos o mercado, fazemos no fundo um trabalho de marketing,** isso é traduzido para um conjunto de especificações funcionais, depois é preciso aprovar as verbas necessárias. Nós chamamos aqui os pedidos de investimento, depois esses pedidos de investimento. (...) Eu posso-lhe dizer que **os nossos projectos foram praticamente todos eles suportados pelo PEDIP e pelo PRAXIS,** mas maioritariamente pelo PEDIP.

Como podemos depreender deste testemunho, ainda que esta relação entre I&D e marketing seja fundamental, não se encontra ainda otimizada na empresa, pelo que constitui uma área de aposta fundamental.

A orientação da I&D é, em certa medida, influenciada pelas solicitações externas, configurando uma postura reactiva e não de antecipação da empresa. É curioso, a este propósito, o facto de, numa instrução operacional datada de 2000, se encontrarem especificadas as quatro fases de qualquer processo de concepção de novos produtos: o marketing, a definição técnica do produto, a concepção do produto e, finalmente, a industrialização. O marketing constitui, assim, o ponto de partida para o desenvolvimento do produto. No mesmo documento refere-se, ainda, que as fases de concepção e industrialização devem ser acompanhadas por estudos de mercado no sentido da adaptação dos produtos à satisfação das necessidades dos clientes. Não podemos asseverar que a concepção de novos produtos segue em rigor estas etapas, mas estas não deixam de ser indicativas do processo de crescimento e desenvolvimento desta função, e do respectivo departamento, na empresa.

A aposta no marketing é recente e está longe de estar otimizada. Constitui uma área de actuação estratégica crescentemente complexa, devido, em grande parte, ao peso da internacionalização dos negócios da empresa. Como nos diz o responsável pela unidade Marketing e Comercial da área de negócio T&D:

Nós estamos sempre a dizer que **temos que seleccionar mercados**, porque temos uma indústria muito pequena e pretendemos estar em todo o mundo. Portanto nós vamos é talvez **ir transferindo alguns dos nossos clientes de mercados mais competitivos para mercados menos competitivos** onde os clientes não sejam tão exigentes como noutros mercados. Quer dizer, há mercado em que nós para vender temos que fazer preços extremamente competitivos, porque estamos lá com tudo que é fabricante e (...) o cliente quer comprar por um preço e se for dois tostões mais barato compra. Portanto **nós temos que pensar transferir um pouco esse mercado para mercados em que o cliente valorize muito mais a qualidade, a competência técnica, que dê valores a outras coisas e que portanto isso se traduza em margens maiores de lucro dos nossos produtos**. Isso é uma tendência que tem havido. Agora o problema é o seguinte: a Electrotensão estabeleceu por todo o mundo uma rede de agentes e esses **agentes** ganham em função das encomendas que têm. Por outro lado os nossos **responsáveis pelos mercados** são pessoas também muito orgulhosas da sua carteira e **quando a gente entra a fazer transferências tem uma série de dificuldades**, porque temos os agentes que querem que a gente esteja presente e que seja competitivo (...). Portanto há que gerir um pouco essa área toda. Nós trabalhamos, normalmente, com 52 países e isso exige muito de nós, nós sentimos isso.

A empresa encontra-se, portanto, numa fase de reconfiguração da estratégia de marketing e depara-se com a necessidade de gerir complexas redes de relações. Trata-se, nitidamente, de uma das apostas da Electrotensão, a par da conquista e manutenção do seu posicionamento nos mercados, o que implica procurar garantir o cumprimento de todas as encomendas. Isto conduz à necessidade de articular uma lógica, de curto prazo, de satisfação das exigências e pedidos dos clientes, com uma, de longo prazo, de implementação de uma estratégia de internacionalização e de afirmação da empresa (e dos respectivos produtos) nos mercados. Afirma o mesmo interlocutor:

Nós sempre pensamos que **o nosso caminho é a exportação**. Nós na energia facturamos 80% para fora de Portugal e **se pensarmos como uma empresa portuguesa, então começamos a morrer a curto prazo**.

Revela-se, deste modo, fundamental, apostar no marketing estratégico.

Lambin (2000) aponta cinco orientações para a aplicação de um plano de marketing estratégico: lançamento de novos produtos, optimização das redes de distribuição, oferta de preços baixos, desenvolvimento da comunicação e do marketing e aposta na publicidade. Parece-nos que a empresa tem, já, amplamente desenvolvidas, as três primeiras, encontrando-se a trabalhar nas duas últimas. Em relação à orientação para a comunicação e o marketing, diz-nos o autor: “para vender, não basta oferecer um produto a um preço atractivo por parte do intermediário de um canal de distribuição bem estruturado, é necessário, para além disso, dar a conhecer a oferta, evidenciar as suas qualidades distintivas em relação ao grupo de compradores visado e estimular a procura através de acções promocionais apropriadas” (Ibidem, p. 625). Este é, actualmente, um dos campos privilegiados de intervenção da empresa. Como não estamos perante produtos para consumo final, a publicidade não assume

uma importância nevrálgica. Contudo, também neste domínio se verifica algum trabalho da empresa, através, designadamente, de acções de divulgação em feiras e outros eventos similares e publicitação das actividades e produtos na *Internet*.

O último elemento que importa referir relativamente à estratégia da Electrotensão é o facto de esta, acompanhando uma estratégia comum a muitas outras empresas, ter vindo, paulatinamente, a efectuar uma deslocalização da produção, na procura das condições mais vantajosas, essencialmente do ponto de vista dos custos. Como afirma o responsável pelo departamento de I&D das direcções Aparelhagem de Média Tensão e Transformadores de Distribuição:

Nós estamos a tentar deslocalizar a nossa produção pelas mais diversas áreas do globo e estamos a tentar criar um centro de competência inteligente onde se faz o projecto e depois **é encaminhado o fabrico consoante é mais económico**. Aqueles conjuntos principais que exigirão tecnologias de produção mais complexas, essas serão mantidas, as outras serão deslocalizadas, para a China, Malásia,...

Os processos de deslocalização são congruentes com uma estratégia de concentração das funções de concepção, desenvolvimento e planificação dos produtos na empresa, sendo externalizada, apenas, parte ou a totalidade da fabricação.

Esta linha estratégica ilustra que estamos perante uma trajectória de uma empresa posicionada num país semiperiférico com características das orientações de empresas localizadas em países centrais. Isto é, Portugal constitui, predominantemente, um dos países de destino (e não de origem) de opções de deslocalização da produção de empresas ou de grupos empresariais multinacionais. No entanto, é, precisamente, por ocupar uma posição semiperiférica, que se encontram casos interessantes como o da Electrotensão. Esta empresa assume algumas características semelhantes às de empresas com sede em países centrais, mas pauta-se por um posicionamento concorrencial de um nível diferente. Aposta numa actuação a um nível intermédio da concorrência, caracterizada pela conquista de posições de liderança em nichos de mercado específicos e não em segmentos que são dominados por grupos empresariais com capacidades e recursos de actuação acrescidos, que não, apenas, os associados às propriedades dos produtos. Referimo-nos, por exemplo, ao domínio das redes de circulação da informação e de comercialização.

Trata-se, portanto, de uma empresa (e de um grupo empresarial) com um posicionamento singular na economia portuguesa, pautado por uma internacionalização qualificante e competitiva.

### 3.5.4. Alguns traços significativos do desempenho económico e financeiro da Electrotensão

Terminamos este texto com uma abordagem do desempenho económico e financeiro da Electrotensão, à semelhança da análise efectuada para o grupo empresarial. Paralelamente, procedemos a um enquadramento sectorial da actividade da empresa<sup>169</sup>. Relembramos que não é nosso objectivo efectuar uma abordagem detalhada, mas antes traçar o pano de fundo de caracterização da empresa nesta dimensão<sup>170</sup>.

A partir da leitura do quadro que se segue, podemos afirmar que o volume de negócios da empresa tem apresentado um crescimento favorável, tendo em conta que se trata de uma empresa nova do ponto de vista jurídico, fruto do complexo processo de reestruturação a que já fizemos referência: em 1999 e 2000 cresce, respectivamente, 12.5% e 4.6% em relação ao ano imediatamente anterior.

**Quadro 2.8**  
**Volume de negócios**

	1998 (milhares €)	1999 (milhares €)	Taxa de variação 1999/98 (%)	2000 (milhares €)	Taxa de variação 2000/99 (%)
Vol. negócios	77.409	87.056	12.5	91.060	4.6
Mercado interno	27.838	33.335	19.7	28.531	-14.4
Mercado externo	49.571	53.721	8.4	62.529	16.4
Encomendas em carteira	49.027	49.191	0.3	62.579	27.2
Vol. negócios/ trabalhador	82	102	24.4	111	8.8

**Fonte:** *Relatório e Contas, 1998; Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999; 2000.*

Não deixa, contudo, de haver alguma desaceleração económica, a qual tem, na sua origem, o comportamento de retracção verificado no mercado interno, associado a uma redução do investimento público em infra-estruturas.

É de destacar que o volume de negócios médio nas empresas classificadas pela CAE 31, em 1998, corresponde a 2.4% do registado pela Electrotensão no ano de

<sup>169</sup> A informação estatística recolhida de enquadramento sectorial tem por base a CAE. A actividade da empresa, tal como a do grupo empresarial, classifica-se na CAE 31 – fabricação de máquinas e aparelhos eléctricos, n.e. – e no respectivo subsector 311 – fabricação de motores, geradores e transformadores eléctricos. No que diz respeito à informação disponível para a caracterização sectorial, só obtivemos dados para o ano de 1998.

<sup>170</sup> Na medida em que os indicadores e rácios utilizados são os que mesmos que utilizámos para efectuar a análise económica e financeira do grupo empresarial, remetemos para a leitura do respectivo texto a consulta das respectivas fórmulas e definições, das referências bibliográficas utilizadas e das fontes de informação da empresa.

1999, o que demonstra a importância da dimensão e do posicionamento ocupados pela empresa no sector<sup>171</sup>.

Por outro lado, a Electrotensão possuía, no final de 2000, 855 trabalhadores ao serviço, quando a média na CAE 31 se fica, em 1998, pelos 37 trabalhadores<sup>172</sup>.

A carteira de encomendas regista, no final de 2000, um crescimento de 27.2% em relação a 1999, o que se deve, por um lado, à manutenção do posicionamento no mercado nacional e, por outro, ao significativo aumento das encomendas para a exportação, acompanhando a aposta do grupo empresarial numa estratégia de internacionalização e de enquadramento nas dinâmicas globais de comercialização. Esta tem-se revelado frutífera, representando a facturação para exportação 53.721 milhares de euros, para um total de 87.056 milhares de euros. Concretiza-se no reforço e consolidação da rede de agentes, de delegações e de filiais no estrangeiro. Como podemos ver no quadro, em 2000, o crescimento do volume de negócios reflecte um aumento de 16.4% das vendas para o mercado externo e uma redução de 14% no mercado interno.

A distribuição geográfica dos mercados onde a empresa opera é, já, significativa e elucidativa da importância e concretização da aposta na internacionalização das suas actividades.

**Quadro 2.9**

**Distribuição geográfica dos mercados**

	1999 (%)
Portugal	36
América do Norte	22
Médio Oriente	11
Extremo Oriente	10
Europa	9
África	8
América Latina	4

Fonte: Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.

<sup>171</sup> Os dados relativos à Electrotensão respeitam ao ano de 1999, pois, na medida em que a empresa foi constituída em 1998, não existem dados relativos a esse ano; existem apenas para todo o grupo empresarial, com a excepção de alguns indicadores económicos que encontramos, já, especificados para a empresa. Na medida em que apenas dispomos de dados para o ano de 1999, não é possível realizar uma análise evolutiva, mas, simplesmente, comparativa entre os indicadores. Os dados de caracterização da indústria transformadora e das actividades englobadas nas CAE 31 e 311 são relativos a 1998, o que não inviabiliza o exercício comparativo, pois trata-se de uma diferença de apenas um ano na análise de realidades estruturais que sofrem processos lentos de transformação ao longo do tempo.

<sup>172</sup> Mais adiante, neste texto, apresentaremos uma comparação entre a empresa, o grupo empresarial e o sector da actividade económica, onde são evidenciados estes dados.

Como se pode ver no quadro, 64% dos mercados-alvo são externos, com destaque para a América do Norte, bem como para o Extremo e o Médio Oriente.

A presença crescente em mercados internacionais é, contudo, selectiva, procurando a empresa definir com precisão o tipo de concorrentes com os quais considera que pode, efectivamente competir. Não por isso de estranhar que a Europa, território onde é significativa a presença de importantes grupos empresariais deste ramo da actividade económica, não constitua um destino assinalável dos produtos da Electrotensão. Como afirma o director da unidade Marketing e comercial da área de negócio T&D:

Os outros têm uma boca muito grande e passam crises muito maiores do que as nossas, vão fechando fábricas e isso constitui um espaço para nós. **Nós fomos sempre diversificando o mercado exactamente para não sermos demasiado hostis aos grandes.** Nós vamos diversificando, vamos tentar ser um *player*, alguém que está no jogo, mas sempre com uma equipa distante relativamente aos grandes. **Nós fazemos o nosso negócio, posicionamo-nos de uma maneira firme para eles perceberem que nós estamos cá para ganhar a nossa vida, mas não estamos cá para dar cabo do negócio.**

A conquista de mercados encontra-se, deste modo, associada à diversificação, não apenas de produtos, mas também de territórios de destino.

O VAB, em 1999, atinge 25.984 milhares de euros, o que corresponde a 7 vezes o VAB médio para a CAE 311 em 1998.

**Quadro 2.10**  
**Produtividade**

	1999 (milhares €)
VAB	25.984
VAB/ trabalhador	30

Fonte: Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.

O VAB por trabalhador é bastante elevado, sobretudo quando comparado com o do sector, que se situa, em 1998, abaixo dos 18 milhares de euros. Também a este nível é notória e singular a posição da empresa no panorama nacional do sector.

Vejamos agora o comportamento da empresa ao nível financeiro.

**Quadro 2.11**  
**Indicadores da situação financeira**

	1999 (milhares €)
Resultados líquidos	586
Autofinanciamento ( <i>cash flow</i> líquido)	5.461
Meios libertos ( <i>cash flow</i> )	7.328
Capitais próprios	34.019
Activo total	89.227
Fundo de maneo	1.397

Fonte: *Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.*

De entre os vários indicadores patentes no quadro, salienta-se o *cash flow* gerado<sup>173</sup>, sobretudo quando comparado com o global das empresas tipificadas na CAE 31: o *cash flow* da empresa ultrapassa os 7 milhões de euros em 1999, enquanto a média sectorial se fica pelos 1.7 milhões.

**Quadro 2.12**  
**Rentabilidade e autonomia financeira**

	1999 (%)
Rentabilidade dos capitais próprios	1.7
Rentabilidade do activo total	0.7
Rentabilidade das vendas	0.7
Autonomia financeira	38.1

Fonte: *Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.*

Inversamente ao desempenho económico, os níveis de rentabilidade da Electrotensão ficam muito aquém dos do sector, por efeito do reduzido valor dos resultados líquidos, situação normal para uma empresa em início de actividade. De facto, o sector, em 1998, apresenta taxas de rentabilidade das vendas que rondam os 5% e a empresa fica-se, em 1999, pelos 0.7%. A causa da baixa rentabilidade pode ser encontrada nos elevados encargos financeiros e extraordinários, resultantes, ainda, da reestruturação e reavaliação patrimonial de que foi alvo a empresa, bem como da aposta numa estratégia de internacionalização, que obrigou a um esforço comercial acrescido, traduzido num aumento dos custos.

<sup>173</sup> Autofinanciamento (*cash-flow* líquido) = resultados líquidos + amortizações + provisões.

Os níveis de autonomia financeira e liquidez, pelo contrário, apresentam-se elevados e revelam uma situação saudável, quer financeiramente, quer em termos de tesouraria ou de liquidez.

**Quadro 2.13**  
**Liquidez e solvabilidade**

	1999
Liquidez geral	1.03
Solvabilidade	0.62

**Fonte:** *Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.*

O nível de solvabilidade, à semelhança do analisado para o grupo empresarial, não é muito elevado.

Podemos, assim, concluir que estamos perante uma empresa com um desempenho económico e financeiro significativo e, possivelmente, em vias de consolidação. Como referimos, este desempenho não é alheio ao facto de a Electrotensão se encontrar numa fase de arranque autónomo da sua actividade, com todos os custos daí decorrentes.

### 3.6. Enquadramento sectorial e regional da empresa e do grupo empresarial

Reteremos a nossa atenção, neste ponto, num breve enquadramento sectorial da actividade da empresa e do grupo empresarial. Realizaremos, ainda, um breve comentário acerca do posicionamento regional da empresa, bem como da importância desta última para o grupo empresarial<sup>174</sup>.

No quadro que se segue apresentamos um conjunto de dados que permitem uma leitura comparativa entre a indústria transformadora, o sector e subsector de actividade (CAE 31 e 311, respectivamente) a Electrotensão e o grupo Fasetel. Relativamente a este último, os referenciais comparativos são a indústria transformadora e a empresa em questão.

<sup>174</sup> Pelo facto de o grupo empresarial contemplar empresas com actividades claramente diferenciadas, optámos por não efectuar um enquadramento sectorial e regional do grupo, pois tal implicaria atender às actividades económicas de cada uma das empresas. Para além de não se revelar necessário para o nosso trabalho, já que nos centramos numa única empresa, parece-nos que tal abordagem poderia traduzir-se numa negligência das especificidades sectoriais que enquadram a actividade de cada uma das empresas.

**Quadro 2.14**  
**Enquadramento sectorial da empresa e do grupo empresarial<sup>a)</sup>**

	Número de empresas	Número de trabalhadores	Volume de negócios (milhões €)	Aumento imobilizado corpóreo (milhões €)	Valor da produção (milhões €)	VAB (milhões €)	VAB/trabalhador (milhares €)	Rentabilidade das vendas (%)
Indústria transformadora	73.409	986.662	63.543	3.062	60.258	18.654	18.9	2.4
Média indústria transformadora	-	13	0.9	0.04	0.82	0.25	18.9	2.4
Total CAE 31	930	34.185	1.975	165.4	1.960	638.8	18.7	2.7
Média CAE 31	-	2.1	2.1	0.18	2.1	0.69	18.7	2.7
Total CAE 311	239	2.436	154.2	53.8	151.4	48.9	20.1	0.4
Média CAE 311	-	10	0.65	0.22	0.63	0.20	20.1	0.4
Electrotensão	-	864	87.1	-	91.1	25.9	30.3	0.7
Grupo Fasetel	-	2.221	242.2	-	234.1	68.2	30.7	1.4

a) Como já referimos, os dados relativos à Electrotensão respeitam ao ano de 1999. De forma a permitir o exercício comparativo, utilizamos o mesmo ano de referência para os dados de caracterização do grupo. A informação relativa à indústria transformadora e às CAE 31 e 311 são relativos a 1998.

Fonte: INE (2000); *Relatório do Conselho de Administração e Contas Consolidadas, 1999.*

A Electrotensão emprega, em 1999, 864 trabalhadores, o que representa 35% do emprego total registado na CAE 311 em 1998, em que a média é de 10 trabalhadores por empresa, sendo apenas ligeiramente superior na indústria transformadora.

O seu volume de negócios ou de facturação equivale a 56% do global apresentado pela CAE 311, que conta com 239 empresas. Ou seja, a contribuição desta empresa para a facturação global do subsector é superior à soma do total das restantes 238 empresas. O valor da produção<sup>175</sup> supera esta proporção, atingindo 60.2% da produção global da CAE 311. A importância desta empresa no desempenho do sector comprova-se, ainda, pelo facto de ser responsável por 53% do VAB gerado na CAE 311, e de apresentar um valor de VAB por trabalhador de 30.3 milhares de euros, superior em 50% aos 20.1 milhares de euros por trabalhador registados na CAE 311. Ou seja, a sua contribuição para o produto interno bruto (PIB) nacional é superior, em 50%, à média das empresas no mesmo ramo de actividade.

A rentabilidade das vendas<sup>176</sup>, embora muito inferior aos valores apresentados pela indústria transformadora, pelas empresas classificadas na CAE 31, e, mesmo, pelo grupo empresarial, é, ainda assim, superior ao valor registado na CAE 311. Tendo em conta que este valor é relativo ao primeiro ano de actividade da empresa enquanto unidade com autonomia jurídica, podemos considerar tratar-se de um valor bastante satisfatório.

<sup>175</sup> Valor da produção = volume de negócios - (stock inicial de produtos acabados a preço de mercado + stock final de produtos acabados a preço de mercado).

<sup>176</sup> Rentabilidade das vendas = resultados líquidos/ volume de negócios\*100.

Podemos, assim, concluir que a Electrotensão exerce uma influência positiva nos indicadores sectoriais.

Por seu turno, o grupo empresarial assume uma posição de destaque no seio da indústria transformadora. Emprega, em 1998, 2.680 trabalhadores, quando a média da indústria transformadora é de apenas 13 trabalhadores. O volume de negócios corresponde a 0.4% do total da indústria transformadora, o que é revelador da importância sectorial do grupo e do seu posicionamento destacado na economia portuguesa.

O VAB atinge os 73.4 milhões de euros, quando a média da indústria transformadora é apenas de 0.25 milhões de euros. O VAB por trabalhador, para o global da indústria transformadora, é de 18.9 milhões de euros, quando o grupo atinge um valor em 50% superior – 27.4 milhares de euros –, revelando um desempenho e uma organização produtiva superiores à média das empresas da indústria transformadora.

A rentabilidade das vendas, por efeito dos resultados líquidos gerados em 1998, não passa dos 2.4%, coincidindo com a média da indústria transformadora.

O posicionamento da empresa no grupo empresarial assume um claro destaque, visível ao nível de vários indicadores.

Verificamos que a Electrotensão emprega 39% do total de trabalhadores do grupo, gerando 36.6% da facturação global, 35% do VAB global e 37% da produção.

A Electrotensão representa, pois, isoladamente, cerca de um terço da dimensão e posição do grupo empresarial. Os dados permitem-nos, ainda, afirmar que estamos perante uma empresa extremamente importante do ponto de vista da sustentação económica e financeira do grupo. Todavia, trata-se de um posicionamento muito particular e diferenciado face a outras empresas do grupo que se encontram em franca expansão. Como nos refere o director da direcção Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e responsável pelo *Service* da área de negócios T&D:

Estamos a trabalhar em **produtos maduros. A probabilidade de haver descobertas milagrosas nestes produtos é pouco provável, mas que haverá sempre uma necessidade de trabalhar com eles.** Enquanto que dantes se olhava muito para o transformador, o seccionador ou o disjuntor como produtos independentes, **cada vez mais o cliente quer um produto que, na medida do possível, faça tudo.** (...) Não é bem como a subestação móvel, que está tudo integrado, mas é, de facto, meter a energia de um lado com uma determinada tensão e sair do outro já com tudo integrado, já com outra tensão, mas com as protecções incluídas, com o disjuntor e com tudo. Esta unidade T&D pretende caminhar um bocadinho para aí. **Pretende-se que seja geradora de dinheiro para potenciar os outros negócios da Electrotensão.** (...) **Não se pretende crescimentos de facturação milagrosos, pretende-se algum crescimento, pretende-se otimizar e ter uma margem superior no negócio e com isso potenciar os outros das telecomunicações, electrónica e dos mesmos serviços que, de uma maneira geral, as outras empresas do grupo possam fazer.** (...) O produto tradicional já se viu que é muito complicado, há muita gente que sabe fazer transformadores, é uma tecnologia relativamente divulgada. Agora, quando se começa a integrar e a unir mais do que um produto no sistema e tentar vender isso, já pode haver uma mais valia. (...) Um dos objectivos também era **criar a possibilidade de fazer controlo à distância de dados desse equipamento, que permita decidir com antecedência que é necessário fazer uma intervenção sem ter que estar à espera que haja uma falha para fazer uma intervenção.** Isto já é um valor acrescentado que nós poderíamos dar. Sabemos que é possível estarmos aqui no nosso gabinete e diariamente verificar qual é o estado de todos os equipamentos que temos na nossa rede, e poderíamos programar, sobretudo para os equipamentos de grande responsabilidade, as intervenções.

A Electrotensão assume, portanto, um papel de suporte às restantes actividades da empresa, garantindo alguma estabilidade financeira. Esta última é extremamente importante, pois, como já tivemos oportunidade de referir, estamos perante um grupo empresarial cujo posicionamento deve ser enquadrado no panorama mundial, sendo a sua forte exposição à concorrência internacional um factor de potencial fragilidade financeira.

Detenhamo-nos, finalmente, num breve apontamento acerca do enquadramento regional da actividade da Electrotensão, tendo em conta os dados disponíveis.

**Quadro 2.15**

**Distribuição regional do número de empresas, de trabalhadores e volume de negócios das empresas integradas na CAE 31 (1998)**

	Número de empresas	%	Número de trabalhadores	%	Volume de negócios (milhares €)	%
Portugal	930	100	34.185	100	1.974.552	100
Continente	921	99	34.083	99.7	1.971.314	99.8
Norte	367	39.5	11.299	33.1	713.789	36.1
Centro	151	16.2	9.668	28.3	376.145	19
Lisboa e Vale do Tejo	374	40.2	13.028	38.1	878.741	44.5
Alentejo	10	1.1	25	0.1	1.380	0.1
Algarve	19	2	63	0.2	1259	0.1
Ilhas	9	1	102	0.3	3238	0.2

Fonte: INE (2000).

Como podemos ver pela leitura do quadro, as regiões Norte e Lisboa e Vale do Tejo aproximam-se, em todos os indicadores, sendo nelas que se concentra a actividade das empresas do sector de actividade em questão.

Cruzando uma análise de cariz regional com um enfoque sectorial, é de salientar, ainda, o contributo da Electrotensão em 12% para o total do volume de negócios do total de empresas integradas na CAE 31 na região Norte e 8% do emprego. Constitui, deste modo, uma empresa com um importante contributo para o desenvolvimento do sector e das respectivas bacias de emprego.

Estamos, deste modo, em presença de uma empresa que se encontra numa fase importante de crescimento e consolidação das suas actividades, o que é visível em alguns indicadores económicos e financeiros menos favoráveis. No entanto, é notória a sua importância, não apenas para o grupo empresarial, mas igualmente para o sector de actividade, destacando-se o seu importante papel na geração de emprego.

### **3.7. A estratégia de focalização diversificada e as vantagens competitivas da Electrotensão**

Finalizaremos este capítulo com uma reflexão-síntese acerca das principais vantagens competitivas da empresa e uma tipificação da sua orientação estratégica.

Do ponto de vista das vantagens competitivas a aposta da empresa recai, em particular, na oferta de boas soluções integradas, fiáveis, a preços mais competitivos e com prazos de entrega mais curtos. O enfoque é conferido às condições que conseguem oferecer aos clientes.

Curiosamente, o responsável pela unidade Marketing e Comercial da área de negócio de T&D refere que, em articulação com estes factores, a menor dimensão da empresa (em comparação com os seus concorrentes) permite uma maior proximidade com os clientes, o que pode constituir uma vantagem competitiva muito importante (e singular) para a empresa. Vejamos o que nos diz o referido entrevistado, quando lhe colocamos a questão acerca dos principais factores de competitividade da empresa:

(...) Flexibilidade, quer dizer, por que é que os clientes normalmente nos encomendam a nós e não aos outros? Vamos lá ver quais são os nossos pontos fortes: primeiro **o português é uma pessoa muito acessível**. (...) Por exemplo, falar com um alemão ou falar com um italiano ou com um francês não é a mesma coisa, embora haja pessoas diferentes, mas na média o português é mais acessível e portanto **os nossos clientes olham para nós como alguém acessível que está lá e que resolve o problema**. Telefonam, chateiam (...) e isso é logo uma grande vantagem e, portanto, **pequenos clientes, como nós temos, preferem trabalhar com pequenas empresas de dimensão humana. O cliente conhece o presidente, conhece as pessoas que contam, conhece mais o técnico que está encarregado do contrato e, portanto, enquanto que se ele tem um problema com um produto, se for uma grande empresa não sabe sequer a quem telefonar** e sabe que se telefonar para lá, sabe que vai andar a fazer chamadas até encontrar alguém que lhe vai dizer que não tem nada a ver com isso, o problema não é deles. Portanto, isso **são muitos anos de experiência dos nossos clientes que lhes dizem que mais vale ter um interlocutor acessível que conheça. Nós estamos sempre disponíveis** para ir jantar com as pessoas e portanto eles acabam por estar à vontade connosco. (...) Depois, normalmente, **comprometemo-nos mais que os outros, temos que o fazer**. Quer dizer, quando estamos a competir com um dos grandes fabricantes, o nome deles vale dinheiro, o que é ninguém compra Electrotensão se tiver 1% mais barato que na outra empresa. (...) **Nós para alguns clientes somos indianos ou parecidos**, não é bem assim mas no princípio é, e portanto **temos a desvantagem do nome**. Quando estamos a competir com as restantes empresas, o nome vale. (...) Nós, do ponto de vista competitivo, temos que **ser mais baratos** e temos que **ter prazos melhores** que os outros. (...) Se tivermos o mesmo prazo e o mesmo preço é mais difícil. É que os nossos concorrentes têm outras capacidades, *lobbies*. Têm pressão nos governos ou até a nível das embaixadas, (...) joga-se muito a nível de embaixadas, de delegados comerciais, indivíduos comerciais e tudo. (...) **Se não conseguirmos produzir mais barato, é o caminho para o fim**. (...) Neste momento **nós trabalhamos muito equipamentos integrados**. (...) A Electrotensão, quando é 100 vezes mais pequena que as outras empresas, tem que ter um truque qualquer e **o truque que há ou que havia no fundo era: o tempo de decisão muito curto, portanto nós decidíamos as coisas com muito menos tempo que qualquer outra empresa. A energia era canalizada quase toda para fora**, nós produzíamos com a nossa capacidade de trabalho, era canalizada para o exterior para os nossos problemas, para nossos clientes, para os nossos fornecedores, nós gastávamos muito pouca energia internamente. Em muitas empresas não se passa isso. Têm estruturas mais complicadas algumas tem estruturas matriciais na vertical e as pessoas acabam por confundir não sei, não faço ideia mas para aí 40, 50 ou 60% da sua energia é canalizada para lutas internas.

Apesar de o dirigente oscilar entre o presente e o passado, parece-nos que se mantêm estas características das vantagens competitivas da empresa. Temos, deste modo, enquanto factores de conquista de clientes, uma conjugação entre: preço, prazo, soluções integradas e relação de proximidade. Esta última está presente, não apenas na negociação do projecto, mas, igualmente, nos serviços pós-venda. Em ambas as actividades, a empresa procura criar condições para garantir alguma flexibilidade, por contraposição à standardização e rigidez dos seus concorrentes. À aposta na “engenharia” do saber, acresce a relevância do saber relacional, estratégico, na gestão das relações com os clientes. I&D e marketing são duas funções empresariais indissociáveis. Trata-se de oferecer produtos e soluções sistémicas com uma incorporação de I&D aplicada, que se traduz na comercialização de produtos de marca própria, libertos de qualquer licenciamento externo.

A importância conferida à produção e circulação da informação é problematizada por Castells quando faz referência ao desenvolvimento do que designa ser o

“*capitalismo informacional*” (2001, p. 48)<sup>177</sup>, assente na capacidade de as empresas gerarem e processarem informação baseada no conhecimento. Está aqui presente, de forma articulada, a importância do saber enquanto vantagem competitiva, factor repetidamente salientado, inclusive nas agendas políticas dos diversos países, a propósito da apologia de uma “economia baseada no conhecimento”.

A estas vantagens competitivas importa, ainda, adicionar o diverso leque de produtos e a localização geográfica dos mercados de destino.

Mais adiante, na entrevista, o mesmo interlocutor avança, também, com o factor qualidade:

Aqueles factores que há, qualidade, preço e prazo, uma fica sempre para o cliente, é sempre a **qualidade**, porque: **o preço acaba na altura**, assim que passa a encomenda acaba ali; **o prazo acaba quando se entrega o produto**; pode ficar mais ou menos chateado se nós não cumprirmos o prazo mas a **qualidade** está lá dentro, **a nossa impressão digital fica sempre através da qualidade no cliente**. E portanto esse é o factor determinante, pelo menos é da maneira como eu vejo. (...) Até aqui nós sempre tentamos que os clientes ficassem contentes com os produtos. (...) Nós **podemos perder os preços, perder o prazo, agora qualidade nunca**, portanto, ganhamos as encomendas, mas a partir do momento em que nós entregamos um produto sabemos que ele tem que ter condições para ele voltar a encomendar um novo produto. Essa é a minha filosofia.

Verifica-se, aqui, alguma oscilação e, até, uma aparente contradição no decorrer do discurso, mas parece-nos que elas se prendem com a sua orientação e enquadramento temáticos. Consideramos que, factores como o cumprimento de prazos e a apresentação de preços competitivos são essenciais para fazer face à concorrência; já a qualidade se direcciona para a fidelização dos clientes. Não são elementos antagónicos, mas, inversamente, complementares.

Retomando a tipologia proposta por Baranger, et al. (1990, p. 78-84), a que já recorremos na abordagem do grupo empresarial, podemos concluir que estamos perante uma orientação estratégica para a diversificação (a qual não é recente), matizada por uma concentração das actividades em cada uma das direcções. Paralelamente, a articulação entre os vários produtos fabricados em cada uma das direcções, numa óptica de oferecer soluções sistémicas, é orientada por um enfoque na diferenciação (Porter, 1989, p. 13). Trata-se, assim, de uma estratégia que poderíamos designar de focalização diversificada.

No que se refere, mais concretamente, ao par produto/ mercado, destacam-se diferenças entre as direcções constitutivas da empresa, verificando-se, mesmo, no âmbito de cada direcção, elementos distintos em função dos produtos. Genericamente, podemos afirmar que, se as direcções Transformadores de

---

<sup>177</sup> Itálicos do autor, no original.

Distribuição e de Potência operacionalizam uma estratégia de racionalização, pois os seus produtos são, maioritariamente, maduros, as direcções Aparelhagem de Alta Tensão e Subestações Móveis e Aparelhagem de Média Tensão, fabricam produtos em várias fases do seu ciclo de vida, seguindo uma estratégia de crescimento dinâmico. Relativamente à direcção Fabricações Mecânicas, estamos, claramente, face a uma estratégia de desinvestimento (Des Horts, 1988, p. 70).

A Electrotensão constitui, deste modo, uma empresa que ilustra algumas das principais tendências que marcam os movimentos de globalização das economias, patentes, designadamente, na orientação para mercados específicos, na valorização da incorporação do conhecimento nos seus produtos e na procura de uma posição, não dominante, mas específica e própria ao nível internacional. Por sua vez, enquadra-se num grupo empresarial também ele dotado de particularidades e no interior do qual cada empresa se posiciona de forma distinta em função das opções tomadas em consonância com os objectivos a atingir.

Tanto o grupo Fasetel como a Electrotensão constituem casos singulares do tecido empresarial e sectorial português, sendo fundamental atender à sua importância para criação de riqueza, não apenas do ponto de vista económico-financeiro, mas também do emprego e do tipo de vantagens competitivas de que são dotados, as quais potenciam dinâmicas qualificantes de desenvolvimento em rede com eventuais efeitos em cadeia aos níveis nacional e internacional.