



VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

19 a 22 Junho 2012

Universidade do Porto - Faculdade de Letras - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões

RECONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS, ORGANIZAÇÕES EM REDE E O PAPEL DA CONFIANÇA

SERRANO, Maria Manuel

Doutorada em Sociologia Económica e das Organizações

Universidade de Évora - Departamento de Sociologia e SOCIUS-ISEG/UTL

mariaserrano@uevora.pt

NETO, Paulo

Doutorado e Agregado em Economia

Universidade de Évora - Departamento de Economia e CEFAGE-UE e CIEO-UALG

neto@uevora.pt

Resumo

Esta comunicação tem como objetivo analisar o modelo de relacionamento numa rede de empresas, com especial atenção para o grau de dependência das empresas subcontratadas relativamente à empresa subcontratante e para o papel que a confiança desempenha na dinâmica relacional da rede. Os resultados apresentados derivam de uma estratégia metodológica sustentada no estudo de casos numa rede formada por seis empresas – uma multinacional (Empresa A ou subcontratante) e cinco pequenas e médias empresas (Empresas B, C, D, E e F ou empresas subcontratadas) – geograficamente localizadas no sul de Portugal. A análise do discurso dos empresários permitiu identificar o que consideram ser os principais suportes da confiança: preço, qualidade, cumprimento de prazos, proximidade geográfica, cliente final e relações informais. Analisam-se os aspetos formais (definidos nos contratos comerciais) e informais (baseados na confiança) do funcionamento da rede. Os dados utilizados neste texto são essencialmente de natureza qualitativa e obtiveram-se a partir da realização de entrevistas aos dirigentes das empresas.

Abstract

This paper aims to analyze the relationship model in a enterprise network, with special attention to the issue of dependency between the small firms (suppliers) and the multinational firm (costumer) and the role trust plays in network relational dynamic. The results presented derived from a methodological strategy based in the case study in a enterprise network formed by six firms-a multinational (Enterprise A) and five Small and Medium Enterprises (Enterprises B, C, D, E and F) –geographically located in the southern of Portugal. Through the analysis of the entrepreneurs discourse had been identified what they consider to be the main supports of trust: price, quality, timeliness, geographic proximity, customer and informal relationships. Were analyzed the formal aspects(defined in commercial contracts) and informal aspects (trust based) in network operation. The data used in this paper are essentially qualitative and result from the interviews with all leaders of enterprises.

Palavras-chave: Rede de empresas; Modelo de relacionamento; Confiança.

Keywords: Network enterprises; Relationship model; Trust.

Introdução

A procura crescente de flexibilidade tem favorecido as formas de cooperação entre empresas e, conseqüentemente, a sua organização em rede. As configurações organizacionais em rede geram novos modelos de relacionamento, ao integrarem várias estruturas organizacionais com diferentes lógicas de funcionamento. No contexto das redes empresariais, as relações de cooperação e de subcontratação assumem contornos mais ou menos vantajosos, em função da posição que se ocupa na rede, nomeadamente, a divisão do trabalho entre empresas. As empresas subcontratantes – que detêm o trabalho qualificado e tecnológico – têm oportunidade de desenvolver a especialização, aumentar a flexibilidade, concentrar recursos nas atividades cruciais e aceder ao mercado externo. As empresas subcontratadas – que detêm o trabalho desqualificado e manual – ganham possibilidades de aprendizagem em vários domínios (e.g. gestão, tecnológico), mas também sofrem algumas desvantagens: participação nas redes como condição de sobrevivência, imposições de exclusividade, perda de contacto direto com o mercado, fraco poder de negociação e dependência da empresa subcontratante, entre outros.

Nesta comunicação analisa-se o modelo de relacionamento numa rede de empresas, com especial atenção para o grau de dependência das empresas subcontratadas relativamente à empresa subcontratante e para o papel que a confiança desempenha na dinâmica relacional da rede. O discurso dos empresários entrevistados e a análise qualitativa da informação permitiu identificar o que consideram ser os principais suportes da confiança: preço, qualidade, cumprimento de prazos, proximidade geográfica, cliente final e relações informais. Permitiu ainda analisar os aspetos formais (definidos nos contratos comerciais) e informais (baseados na confiança) do funcionamento da rede. Os resultados apresentados derivam de um estudo de caso sobre uma rede formada por seis empresas localizada no sul de Portugal.

A comunicação estrutura-se em quatro pontos: 1. Enquadramento teórico-conceptual, no âmbito do processo de emergência de novas configurações, essencialmente a partir de finais da década de 1970, define-se o conceito de rede de empresas e explora-se o papel atribuído à confiança nas organizações reticulares; 2. Metodologia, informa sobre a estratégia metodológica adotada e respetivos métodos e técnicas de recolha e tratamento da informação; 3. Estudo de Casos, apresentam-se os resultados relativamente ao objetivo definido, com incidência nas seguintes dimensões: caracterização das empresas, dos recursos humanos e do modelo de relacionamento da rede, grau de dependência entre as empresas da rede e o papel da confiança na dinâmica relacional da rede e 4. Conclusões.

1. Enquadramento teórico-conceptual

O conceito de rede aplica-se a vários tipos de empresa e de situações económicas e designa várias realidades organizacionais. Para Butera (1991) o conceito de empresa em rede usa-se sempre que haja descentralização de atividades de uma empresa central para empresas subcontratadas. A partir deste primeiro passo, a empresa rede pode organizar-se de forma variável, daí resultando realidades económicas e jurídicas diversas, em função do sistema de controlo adotado.

Na mesma linha, Thorelli (1986) afirma que uma rede é constituída por duas (ou mais) empresas ligadas por relações de troca suficientemente fortes para criar uma espécie de sub-mercado contratual no mercado global. Para o autor, que sublinha o carácter dinâmico das redes, as configurações reticulares devem obedecer a determinados requisitos, desde logo, a durabilidade e a estabilidade das relações entre empresas, a confiança recíproca e a gestão da rede, ou seja, a coordenação entre os diferentes planos de ação.

Brilman (1997) atribui a emergência da empresa rede à evolução rápida e aleatória dos mercados e às estratégias empresariais que limitam a atividade interna das empresas às suas competências estratégicas chave. Trata-se de externalizar, ou seja, de confiar a fornecedores, subcontratados ou parceiros externos a realização de tarefas e funções que não pertençam ao *core competence* da empresa. Estamos pois, perante uma ideia de empresa de geometria variável que, metaforicamente falando, se constrói como um lego ao permitir a junção e separação de peças, em função dos objetivos a atingir.

Géniaux e Mira-Bonnardel (2003) definem a rede como um conjunto de pequenas unidades dispersas, ligadas entre si de modo mais ou menos formal e organizado, para satisfazer necessidades comuns. Esta definição aproxima a empresa rede da noção de sistema, na medida em que reúne várias unidades e estabelece entre elas relações de entreajuda, de colaboração e de interdependência.

Por sua vez Powell identifica um conjunto de fatores que permitem falar das redes como uma forma de coordenação da atividade económica, distinta do mercado e da hierarquia. Observa a emergência de novas formas de trocas, que impelem as empresas a colaborar com outras empresas (inclusivamente empresas concorrentes) e a estruturar-se sem considerar as forças externas hostis. Neste sentido, “*mercado, hierarquia e redes são peças do grande puzzle que é a economia*” (Powell, 2002: 316).

O carácter dinâmico das redes e o papel que nelas desempenham as pequenas e médias empresas é evidenciado por Paché e Paraponaris ao apresentarem a empresa rede como uma “*estrutura flexível e adaptativa mobilizante (...) um conjunto coordenado e estabilizado de competências (ou saber-fazer), frequentemente detido pelas pequenas e médias empresas*” (Paché e Paraponaris, 1993: 7).

Segundo Castells a empresa rede é a forma organizacional da economia da sociedade da informação, “*aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autónomos de objetivos*” (Castells, 1999: 191). Os componentes da rede podem ser autónomos e dependentes relativamente à rede, podem ser parte de outras redes, logo de outros sistemas que visam outros objetivos. Assim sendo, o desempenho da uma rede dependerá de dois dos seus atributos fundamentais: a conectividade e a coerência.

Também para Kovács, as redes (e as organizações virtuais) são os modelos organizacionais por excelência da sociedade da informação. São estruturas provisórias que podem assumir diversas formas e comportar diferentes tipos de relacionamento, que podem ir da cooperação baseada na parceria à dependência baseada na dominação. A autora identifica as seguintes realidades reticulares: i) redes horizontais de pequenas empresas; ii) redes horizontais de grandes empresas; iii) redes de subcontratação em torno de grandes empresas; iv) alianças estratégicas entre grandes empresas para certas atividades; v) redes resultantes da desagregação das grandes empresas e vi) redes globais (Kovács, 2002: 50). Entre as vantagens da organização em rede Kovács (2002) destaca a possibilidade de esta poder constituir um espaço privilegiado e alargado de inovação tecnológica e organizacional, desde que prevaleça uma lógica de cooperação e de autonomia e uma divisão equilibrada do trabalho entre as empresas que compõem a rede.

Segundo Harrison (1997), as configurações em rede são especialmente apropriadas quando o que está em causa é uma troca de bens cujo valor não é facilmente mensurável, e.g. o conhecimento tácito, o *know-how*, as competências técnicas, os estilos ou as filosofias de produção.

Na ótica de Livian (1998) a empresa rede é a estrutura que melhor responde às condições modernas da competitividade e por essa razão pode tornar-se num novo “tipo-ideal”. No contexto da economia globalizada afigura-se cada vez mais pertinente substituir a pirâmide pela rede, na medida em que, quanto mais o ambiente for evolutivo, concorrencial e imprevisível, mais importantes se tornam as capacidades de agilidade, reatividade e multiplicação das inteligências, enquanto fator de inovação.

Parece haver alguma unanimidade em considerar que as organizações do século XXI sofrem um processo de metamorfose do qual resultam meta-organizações (Géniaux e Mira-Bonnardel, 2003). A noção de meta-organização qualifica as empresas rede, nas quais predominam relações de cooperação e onde as tecnologias da informação e comunicação favorecem a colaboração no trabalho e ajudam a contrariar a obsolescência dos conhecimentos. A dinâmica criativa das empresas distingue-se pela sua capacidade de alicerçar vantagens concorrenciais na melhor conjugação de inteligências, de saberes e de competências. A empresa rede surge então como a forma organizacional que combina agilidade, flexibilidade, riqueza e dinamismo, num ambiente em mutação permanente, face ao qual a velocidade de reação é vital.

A dimensão relacional das configurações em rede é unanimemente reconhecida como uma das suas principais características e vantagens, na medida em que rompe com os modos de relacionamento típicos da empresa tradicional e cria uma dinâmica relacional própria. Assume-se portanto, que o bom funcionamento

da rede, para além de requerer infraestruturas tecnológicas, depende em grande medida do seu carácter eminentemente relacional e pressupõe a existência dos seguintes elementos: i) “*relações de confiança, acordo sobre investimentos a longo prazo e sobre a repartição dos benefícios*; ii) *relações de interdependência suficientemente fortes para criar um sentido de pertença e de destinos ligados, bem como um equilíbrio de poderes*; iii) *um certo grau de integração que permita estabelecer contactos sólidos, boas comunicações*; iv) *informação transparente e adequada para que cada um conheça os planos e orientações do outro* e v) *institucionalização da parceria por ligações legais e sociais, reconhecimento e explicitação de valores*” (Kovács, 2002: 50).

A intensidade relacional que caracteriza as redes de empresas “*promovem uma acessibilidade acrescida entre parceiros, desenvolvem novas interdependências (...) estimulam o metabolismo interorganizacional (...) potenciam a competitividade corporativa e possibilitam a criação de valor acrescentado*” (Neto, 1999: 227).

Nos sistemas produtivos em rede a unidade de referência já não é a empresa individual e autossuficiente, mas uma configuração de interconexões e de interdependências que tornam “*a rede de relações num património de recursos capazes de estimular a capacidade concorrencial do sistema*” (Weiss, 1994: 96).

O relacionamento entre as empresas que subcontratam (clientes) e as empresas que executam (fornecedores), distancia-se do tipo de relação clássica entre cliente e fornecedor (Filleau e Ripoull, 2002). As empresas fornecedoras tornam-se dependentes da estratégia da empresa cliente, mas também é possível que se desenvolvam entre ambos os tipos de empresa relações de cooperação e de parceria, na medida em que a qualidade dos produtos também depende das primeiras. Neste contexto relacional é frequente os clientes imporem à cadeia de fornecedores uma série de exigências direcionadas para a adoção de novos métodos de gestão ou para a mudança das empresas. A transferência de tecnologias e/ou de métodos de trabalho para os fornecedores implica a evolução ou reorientação das atividades destes no sentido de elevar os níveis de profissionalismo e de coerência com as necessidades dos clientes.

As empresas que integram uma rede - legalmente independentes e economicamente dependentes - não deixam de ser autónomas, pois têm o seu próprio governo. Por vezes, o problema reside na conciliação entre a autonomia e a interdependência e no desenvolvimento de uma capacidade de influência mútua. A rede pode estruturar-se na base de processos de cooperação, mas também pode acontecer que algumas empresas queiram dominar a relação e assumir, em simultâneo, uma postura de controlo sobre os outros elementos da rede e da manutenção da sua autonomia (Weiss, 1994).

Paché e Paraponaris (1993) analisam o papel das pequenas e médias empresas nas redes e situam-nas num *continuum* relacional que vai, *grosso modo*, da total dependência de um ator relativamente a outro, à total cooperação entre atores para a realização de um projeto produtivo. O papel deste tipo de empresas nas redes dependerá da posição que ocupam no *continuum* e pode assumir várias configurações, a saber: i) configuração de tipo controlo, em que as relações entre a empresa que dá as ordens e as pequenas e médias empresas são de natureza quase-hierárquica; ii) configuração de tipo coordenação, em que a empresa *pivot* ou “orquestra” coordena as diversas contribuições funcionais a favor de um bem face à repartição assimétrica das competências e iii) configuração de tipo cooperação, onde se promove a associação de parceiros no quadro de um desenho comum induzindo relações de interdependência mútua (Paché e Paraponaris, 1993: 28).

Como ficou demonstrado, a dimensão relacional das redes é uma das suas principais características e vantagens e este carácter eminentemente relacional, depende substancialmente da confiança¹ e de outros requisitos que dependem igualmente da capacidade dos elementos da rede estabelecerem relações de confiança, desde logo: interdependência capaz de gerar sentimento de pertença e coesão, equilíbrio de poderes, integração e contactos sólidos, boa comunicação e informação transparente, institucionalização legal das parcerias, reconhecimento e explicitação de valores (Kovács, 2002; Brilman, 1997; Thorelli, 1986).

Reconhecer a confiança no contexto da rede como um valor (económico e social) equivale a reconhecer implicitamente que a confiança propicia um bem e está relacionada com a ética (Birou, 1998). Na perspetiva económica e social a confiança é um “*compromisso complexo entre um bem no qual alguém investe por*

interesse próprio e uma norma social” (Urze, 2006: 77). Deste ponto de vista, a confiança garante formas minimalistas de organização económica e social, facilita as trocas e garante a coesão social, “seja ela tácita e implícita, seja ela formalizada e contratual (Marques, 2003: 19).

A confiança, enquanto valor ou bem, é um recurso que reduz os custos de transação, ainda que não possa “*ser comprada nem instalada, é fundamental no estabelecimento, na natureza e no formato, das relações de subcontratação*” (Urze, 2006: 75).

São vários os autores que consideram os benefícios da confiança na relação fornecedor-cliente: i) reduz os custos de transação e aumenta a flexibilidade de resposta às mudanças do mercado (Dore, 1983; Sako, 1991; Barney e Hansen, 1994; Dyer, 1996 *apud* Urze, 2006: 76); ii) facilita a otimização das rotinas de partilha de informação (Clark e Fujimoto, 1991; Nishiguchi, 1994 *apud* Urze, 2006: 76) e iii) facilita os investimentos na transação, no património relacional e em tecnologias que aumentem a produtividade (Asanuma, 1989; Lorenz, 1988; Dyer, 1996 *apud* Urze, 2006: 76).

2. Metodologia

A estratégia de investigação para o estudo da rede de empresas assentou no estudo de casos. A rede é constituída por uma multinacional (Empresa A ou subcontratante) e 5 Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (Empresas B, C, D, E e F ou subcontratadas), localizadas no sul de Portugal. Para cumprir o objetivo traçado para esta comunicação, a técnica de recolha de informação privilegiada foi a entrevista, aplicada aos dirigentes empresariais, juntamente com a observação documental e a observação direta². Foram realizadas um total de 9 entrevistas (2 exploratórias e 7 com vista à recolha sistematizada de informação). Para o tratamento da informação de natureza qualitativa, obtida nas entrevistas, recorreu-se à análise de conteúdo, mais especificamente ao método da análise temática. Para o efeito construiu-se uma grelha analítica em torno dos temas principais e secundários com o objetivo de, por um lado, reduzir os discursos a proporções utilizáveis no texto e, por outro lado, permitir a comparação entre o conteúdo dos vários discursos.

3. Estudo de caso

3.1. Caracterização da empresas

As seis empresas³ estudadas localizam-se no Alentejo Central, cinco das quais habitam o mesmo parque industrial e uma delas (Empresa D) situa-se numa localidade que dista 20 Km das outras. A Empresa A é uma multinacional de origem alemã - adquirida em 1999 por um grupo económico norte americano - que está instalada na região há mais de quatro décadas e é, para as restantes empresas, o seu principal ou único cliente. O Quadro 1 reúne alguns elementos de caracterização das empresas, nomeadamente, o ano de nascimento, a origem, a atividade principal, a natureza jurídica e o número de trabalhadores. No que concerne a este último elemento, verifica-se que o volume de emprego gerado pela rede é de 1974 postos de trabalho, dos quais 1526 (77,3%) estão diretamente afetos à multinacional e 448 (22,7%) ao conjunto das outras empresas.

Empresas	Ano nascimento	Origem	Actividade principal	Natureza jurídica	N.º Trab.
A	1969	Alemã (EUA)	Fabricação de componentes electromecânicos	Sociedade por quotas	1526
B	1983	Portuguesa	Fabricação de outros produtos metálicos diversos	Sociedade por quotas	168
C	1988	Portuguesa	Metalomecânica e produtos afins	Sociedade por quotas	126
D	2000	Portuguesa	Fabricação de outros produtos metálicos diversos	Sociedade por quotas	66
E	1982	Portuguesa	Indústria transformadora de materiais plásticos	Sociedade por quotas	72
F	1997	Portuguesa	Gestão de resíduos, recolha, selecção, encaminhamento e valorização de resíduos industriais	Sociedade por quotas	16

3.2. Caracterização dos recursos humanos

Os indicadores apresentados no Quadro 2 permitem conhecer e comparar as empresas a partir das características dos seus recursos humanos. Em termos da composição das populações fabris e respetiva distribuição dos indivíduos por género, verifica-se que as Empresas A e F são aquelas em que a proporção de homens é superior à de mulheres, sendo no entanto, este indicador mais expressivo na multinacional (Homens: 56,9%; Mulheres: 43,1%). Nas outras empresas subcontratadas o mesmo indicador revela uma situação inversa, ou seja, a população fabril é predominantemente feminina, sendo a Empresa E aquela em que a proporção de mulheres é a mais elevada (93,1%), seguida da Empresa D (90,9%), da Empresa C (89,7%) e finalmente a Empresa B (80,4%). A predominância de mulheres nestas fábricas coincide com o trabalho desqualificado e o menor nível tecnológico dessas empresas, embora os empresários justifiquem a presença feminina na base de uma suposta vocação das mulheres para executarem o trabalho manual.

A análise das taxas de enquadramento geral mostra que apenas a Empresa F (12,5%) apresenta uma situação mais favorável à Empresa A (10,5%) porque a maioria das empresas subcontratadas tem taxas de enquadramento muito reduzidas (Empresa B, 4,2%) ou mesmo insignificantes - Empresa C (1,6%) e Empresa E (1,4%). Entre as empresas subcontratadas a situação mais favorável é a da Empresa D, cuja taxa de enquadramento é de 7,6%.

No que concerne ao nível de qualificação, a situação apresentada pela multinacional é notoriamente mais favorável que a situação das subcontratadas. A Empresa A apresenta uma taxa de qualificação (18,5%) cujo valor é superior ao dobro do valor da taxa de qualificação mais elevada das empresas subcontratadas (e.g. Empresa C: 8,7%). A Empresa F tem igualmente uma taxa de qualificação muito reduzida (6,3%) e as Empresas D e E apresentam taxas de qualificação ainda menos expressivas (1,5% e 2,8%, respetivamente). O caso mais desfavorável é o da Empresa B, cuja taxa de qualificação é nula.

O pessoal da Empresa A tem um número médio de anos de escolaridade de 9,9 anos de ensino, valor apenas inferior ao da Empresa F (10,3 anos)⁴. No conjunto das restantes empresas o número médio de anos de escolaridade ronda os 8 anos (Empresa C) ou pouco mais que 8 anos: Empresa B (8,5 anos); Empresa D (8,3 anos) e Empresa E (8,8 anos). Este indicador é, juntamente com a idade média dos trabalhadores, aquele que revela menor discrepância entre a empresa subcontratante e as empresas subcontratadas.

A idade média dos trabalhadores da Empresa A é de 35 anos, valor semelhante ao da Empresa B (35,1 anos), estando pois estas empresas numa posição intermédia. As empresas cuja idade dos trabalhadores é menor são a Empresa C (32,2 anos), a Empresa D (30,9 anos) e a Empresa E (31,3 anos). A Empresa que possui os trabalhadores mais idosos é a Empresa F (38,5 anos).

Quanto à antiguidade média dos trabalhadores nas empresas, apenas a Empresa B (9,3 anos) possui um nível antiguidade superior ao da Empresa A (8,6 anos). Apesar da Empresa A ser a empresa mais antiga, o nível de antiguidade médio pode querer significar o esforço da empresa para renovar os recursos humanos, fazendo sair os mais velhos e recrutando pessoal mais jovem. Na Empresa C a antiguidade média é de 5,6 anos, valor semelhante ao da Empresa E (5,4 anos). A Empresa D é a mais jovem das empresas, por isso não surpreende que seja aquela em que o pessoal tenha menor nível de antiguidade (3,0 anos), seguida da Empresa F (3,3 anos) que é a segunda mais jovem.

Analisando a precariedade do emprego nas empresas a partir da proporção de contratos a termo certo, verifica-se que a Empresa A tem uma situação mais favorável, ou seja, apenas 8,5% do pessoal tem um contrato dessa natureza, enquanto nas restantes empresas, o volume de pessoal com vínculo precário é superior (à exceção da Empresa E que tem apenas 6,9% de contratos a termo certo). A Empresa C é, entre as subcontratadas, aquela em que a precariedade é superior (31,7%).

A análise dos salários médios em cada empresa permite verificar que mais uma vez a Empresa A apresenta uma situação mais vantajosa, ou seja, os salários pagos são superiores aos das empresas subcontratadas.

Em suma, os trabalhadores da empresa subcontratante são maioritariamente homens, têm maior nível de qualificação, mais anos de escolaridade, menos precariedade e salários mais elevados.

Empresas	Indicadores de caracterização dos Recursos Humanos							
	Proporção Mulheres (%)	Taxa de enquadramento (%)	Taxa de qualificação (%)	N.º médio anos de escolaridade	Idade média	Antiguidade média	Proporção Cont. prazo (%)	Salário médio (Euros)
A	43,1	10,5	18,5	9,9	35,0	8,6	8,5	793,9
B	80,4	4,2	0,0	8,5	35,1	9,3	18,5	612,3
C	89,7	1,6	8,7	8,0	32,2	5,6	31,7	496,2
D	90,9	7,6	1,5	8,3	30,9	3,0	13,6	450,8
E	93,1	2,8	2,8	8,8	31,3	5,4	6,9	577,6
F	31,3	12,5	6,3	10,3	38,5	3,3	12,5	660,2

Quadro 2: Caracterização dos recursos humanos. Fonte: Serrano (2009: 195)

3.3. O modelo de relacionamento da rede de empresas

A relação entre a Empresa A e as empresas subcontratadas aproxima-se do modelo de uma rede de subcontratação em torno de uma grande empresa (Kovács, 2002). Na maioria dos casos (Empresas B, C, D e E) a relação teve início a partir da oportunidade de negócio gerada pela multinacional quando esta decidiu externalizar o trabalho manual, na sequência da automatização progressiva do seu processo produtivo. Dois motivos presidiram à decisão da Empresa A pelo *outsourcing* das tarefas manuais: i) libertar espaço para acolher novos produtos e ii) erradicar tarefas obsoletas e manuais que não se enquadravam na estratégia de futuro da empresa, nomeadamente conseguir, *a máxima automatização, o máximo de qualificação e o máximo de knowhow* (Ent. A1).

A Empresa A optou por uma estratégia de competitividade tipo *hightroad*, ou seja, baseada na elevação dos níveis de qualificação e tecnológicos e na inovação. Esta opção alicerça-se na estratégia de evitar a deslocalização da empresa, na convicção de que o trabalho qualificado e tecnológico é mais difícil de transferir.

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

Para todas as empresas subcontratadas, a Empresa A é o principal cliente e para duas delas (C e D) é o único cliente. No caso específico da Empresa B, a oportunidade de ter a multinacional como cliente surgiu em 1988, altura em que inicia a produção de sistemas magnéticos para relés e peças de metalomecânica de precisão. A Empresa C surge em 1988 com a finalidade de realizar trabalhos de metalomecânica para a multinacional e anos mais tarde (em 1997) passa também a produzir trabalhos de eletromecânica (relés para a indústria automóvel) para o mesmo cliente. A Empresa D tornou-se subcontratada da Empresa A em 2002, por intermédio do ex-sócio e ex-colega de trabalho (gerente da Empresa B) que apresentou à multinacional a proposta de também esta empresa poder tornar-se sua fornecedora. A multinacional visitou a empresa, avaliou as instalações, os métodos de trabalho e a organização da empresa e decidiu integrá-la na sua rede de fornecedores. A Empresa E começou por ser fornecedora de sacos de plástico para a Empresa A. O convite para iniciar a produção das bases de plástico e a colocação de resistências e terminais surgiu, no entender da sua gerente, *provavelmente porque cumpríamos, éramos certinhos, e eles fazem questão, são muito exigentes com a pontualidade das entregas, a qualidade (...) convidaram-nos a entrar para isto (...) tivemos disponibilidade e como tínhamos instalações foi adaptar uma parte delas e admitir pessoas, porque éramos muito pequenos* (Ent. E).

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

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

Sobre o trabalho desenvolvido para a multinacional conta-se o seguinte: *isto está sempre a mudar, todos os dias é uma coisa diferente, não é monótono (...) é muito exigente na parte da qualidade e depois temos de ter os procedimentos deles (...) temos auditorias também. Eu costumo dizer que isto é uma extensão deles, (...) a nível de funcionamento é como se eles tivessem aqui uma parte da empresa deles, porque é tudo de acordo com os procedimentos que eles nos dão. Não podemos alterar nada sem ser com permissão deles, também estamos online com eles (...) nós somos independentes, somos uma empresa independente (...) mas nesta parte, no trabalho que é deles e que é para eles, é como se fosse uma extensão deles, é como se tivéssemos aqui um bocadinho que é A (...) claro que a nível de distribuição do trabalho e ao nível da gestão é nosso, sem dúvida nenhuma, a nível de técnica, de qualidade, enfim, temos que seguir as normas deles (...) mesmo a nível de ambiente eles é que ditam como é que tem que ser (...) às vezes discordamos (...) eles são donos e senhores para dizer que sim ou que não* (Ent. E).

O relato desta empresária mostra que o modelo de relacionamento da rede se aproxima do “tipo controlo”. A Empresa A “dá as ordens” e as empresas subcontractadas assumem uma posição quase hierárquica ainda que salvaguardada pela sua independência jurídica e alguma margem de liberdade de organização interna do trabalho.

Apesar da dependência das empresas subcontractadas das estratégias da empresa subcontractante, há um conjunto de vantagens provenientes da relação de negócio, e de relações informais, que são reconhecidas pelas empresas subcontractadas. Por exemplo, a experiência e a aprendizagem acumuladas durante anos ao serviço de uma grande empresa, com uma cultura organizacional distinta da portuguesa, são valorizados e reconhecidos como fundamentais para o sucesso das suas próprias empresas: *nós temos uma pequena vantagem que é trabalharmos muitos anos numa grande empresa, com uma cultura de fabricação germânica* (Ent. B).

Por outro lado, os níveis de exigência e de responsabilidade que advém de trabalhar com uma grande empresa é reconhecidamente uma vantagem com efeitos na aprendizagem de cada empresa. *Trabalhar com empresas exigentes é uma forma de estarmos atualizados, daí o grande empenho e a grande prioridade que damos a trabalhar com empresas como esta* (Ent. F). A relação das empresas com a multinacional não se esgota no cumprimento das cláusulas do contrato comercial. O funcionamento de redes informais de comunicação e os contactos directos entre as empresas são frequentes e fáceis. Com alguma frequência e regularidade as empresas procuram junto da multinacional aconselhamento e esclarecimento de dúvidas em áreas como a produção, a qualidade ou a gestão de recursos humanos. O recurso ao pessoal da Empresa A é uma constante, embora nem sempre seja assumido: *a relação com a (...) é de cliente-fornecedor, meramente de negócio, exclusivamente no âmbito do fornecimento daqueles produtos* (Ent. B).

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

informal (...) os nossos colaboradores deslocam-se lá para receber formação a vários níveis, nomeadamente relacionada com a produção (Ent. C).

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

A empresa F não usufrui das vantagens que acabamos de referir, mas mantém outro tipo de relacionamento do qual extrai outras vantagens⁵. Entre as empresas subcontratadas há trocas de recursos humanos, quando os contratos a prazo não são renovados, e reintegrações após as rescisões, como forma de rentabilizar o investimento realizado na formação das pessoas.

O Quadro 3 sintetiza a informação que permite situar o início e a natureza da relação entre a Empresa A e as empresas subcontratadas, bem como os valores dominantes e as principais vantagens que advêm da relação.

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

Quadro 3 – Caracterização do modelo de relacionamento da rede.

Fonte: Serrano (2009: 221).

3.4. O grau de dependência das empresas subcontratadas

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

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

O volume de vendas que cada empresa subcontratada tem afeto à Empresa A é revelador da importância deste cliente e da forte dependência que têm dele já que em todos os casos a faturação é superior a 50%. As

empresas que apresentam maior grau de dependência são as Empresas D e C com 99% e 95% de faturação, respetivamente.

Conjugando este indicador com o facto de estas empresas terem apenas um cliente e de não terem estratégias de sobrevivência face ao cenário de deslocalização da Empresa A (pois equacionam encerrar as empresas), o grau de dependência resulta ainda mais reforçado. Numa posição intermédia encontra-se a Empresa E, cujo volume de faturação destinado à Empresa A é muito expressivo (80%) mas que face à ameaça de deslocalização do cliente tem como estratégia alternativa o investimento numa outra área de negócio que atualmente mantém em *standby* para poder absorver a maior quantidade possível de trabalho vindo da Empresa A. As empresas menos dependentes são, por ordem decrescente as empresa F e B cujo volume de faturação da subcontratante é de 60% e de 55%, respetivamente. Embora para estes casos a maior ameaça permaneça a mesma, têm definidas estratégias que visam reduzir a dependência da Empresa A e que se têm traduzido em ações que visam diversificar a produção e procurar novos clientes.

O facto de as empresas considerarem que não têm concorrentes no âmbito do trabalho que efetuam para a Empresa A significa que se sentem protegidas e confiantes que o cliente continuará a distribuir-lhes o trabalho e por isso não se sentem concorrentes umas das outras. O Quadro 4 sintetiza os elementos expostos.

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

Quadro 4: Grau de dependência das empresas subcontratadas face à empresa subcontratante

Fonte: Serrano (2009: 225)

Encontrado o grau de dependência das empresas subcontratadas relativamente à Empresa subcontratante podem inscrever-se as Empresas num *continuum* de dependência em que o extremo inferior (menor dependência) é ocupado pela Empresa B e o extremo superior (maior dependência) é ocupado pela Empresa D. As posições intermédias são ocupadas, por ordem crescente, pelas Empresas F, E e C. A figura 1 representa graficamente o grau de dependência das empresas subcontratadas.

Empresas				
B	F	E	C	D
Menor dependência			Maior dependência	

Figura 1: *Continuum* de dependência das empresas subcontratadas face à empresa subcontratante. Fonte: Serrano (2009: 225)

3.5. O papel da confiança na rede de empresas

A confiança é um fator determinante na seleção das empresas subcontratadas, reforçado por critérios de qualidade transversais ao serviço (produto), ao preço, à tecnologia e sobretudo à qualidade. A Empresa A dá preferência a fornecedores certificados, aos quais impõe um conjunto de condições, nomeadamente: zero defeitos, zero incidentes, zero PPM (defeitos por milhão de relés), zero escolhas, zero incidentes de logística, 100% de peças certificadas, primeiras amostras 100% conformes e no prazo previsto, melhoria contínua dos

produtos e serviços. Para além destes aspetos, as relações entre cliente e fornecedor pautam-se por valores como a qualidade, a confiança, a fidelização e a parceria. Este nível de exigência com os fornecedores justifica-se porque os seus próprios clientes são muito exigentes, como se comprova pelas seguintes declarações: *Se entregarmos um relé com defeito em cada milhão, o cliente fica zangado e isso provoca-nos enormes estragos. Há logo visitas, reuniões, penalizações (...) enfim, é este o mercado exigente em que nós estamos inseridos* (Ent. A1).

As empresas subcontratadas não se consideram concorrentes umas das outras e afirmam manter entre si um relacionamento de cooperação e entreajuda, descrito desta forma: *Temos uma filosofia de trabalhar para a satisfação do cliente (...) penso que a relação que temos com os nossos concorrentes não é uma concorrência como noutras atividades. Frequentemente dialogamos, ao fim e ao cabo estamos todos no mesmo barco, é uma parceria, é saudável. Aqui ninguém está com receio que o outro concorrente nos venha a incomodar, não há essa intenção, não é esse o nosso objetivo, irmos buscar produtos que estejam noutros concorrentes, não cada um tem a sua fatia, cada um tem o seu espaço*(Ent. D).

A relação com o cliente é valorizada, preservada, baseia-se na confiança e é tida como uma parceria indispensável à sua sobrevivência já que *é a única forma de estarmos no mercado. Se não houver essa transparência, essa abertura, essa comunicação não funciona, hoje não há outra hipótese* (Ent. D). Para além destes méritos, a empresa subcontratante é também uma referência porque *paga a tempo e horas, nem podia ser de outra maneira* (Ent. E). O cumprimento deste cliente ajuda a equilibrar as finanças da Empresa E, por exemplo, já que os clientes da outra área de negócio não têm a mesma atitude. Na área dos plásticos *estamos a atravessar uma fase em que vendemos os produtos e não sabemos quando recebemos. Isso não acontece com eles [Empresa A], nem podia, não tínhamos condições de chegar ao fim do mês e pagar às pessoas* (Ent. E).

A confiança é pois um elemento chave na origem, natureza e formato das relações entre as empresas subcontratadas e destas com a empresa subcontratante. A confiança manifesta-se no cumprimento dos critérios de produção e de qualidade contratualizados, mas também num conjunto de normas sociais e procedimentos informais que medeiam as relações entre as empresas. A distribuição justa e equilibrada do trabalho pelas subcontratadas, a prestação de assessoria em vários domínios, a proximidade física e o conhecimento pessoal facilita a entreajuda, reforça a coesão, facilita a cooperação e a boa vizinhança. Apesar do modelo de relacionamento na rede se basear no domínio da multinacional sobre as suas subcontratadas, verifica-se que a confiança é um requisito bilateral na relação interorganizacional, nos domínios formal e informal. O valor da confiança é confirmado pela duração e estabilidade das relações de subcontratação.

4. Conclusões

O modelo de relacionamento que prevalece nesta rede de empresas aproxima-se da dominação/controlo da empresa subcontratante sobre as empresas subcontratadas. Ainda assim, reconhece-se o valor da confiança e a existência de espaço (no campo informal), para a cooperação, entreajuda e aprendizagem no seio da rede.

A divisão do trabalho entre a empresa subcontratante (que concentra o trabalho qualificado) e as empresas subcontratadas (que recebem o trabalho manual) não fomenta a necessidade de aumentar o nível de qualificação dos recursos humanos das empresas fornecedoras, logo crê-se que não contribui para o desenvolvimento equilibrado de todas as componentes da rede. Os indicadores dos recursos humanos mostram que nas empresas subcontratadas se vivem situações menos qualificantes, caracterizadas pela predominância do trabalho feminino e desqualificado, salários mais baixos e maiores níveis de precariedade.

As empresas subcontratantes têm oportunidade de desenvolver a especialização, aumentar a flexibilidade, concentrar recursos nas atividades cruciais e aceder ao mercado externo. As empresas subcontratadas ganham possibilidades de aprendizagem em vários domínios (e.g. gestão, tecnológico), mas também sofrem algumas desvantagens: participação nas redes como condição de sobrevivência, imposições de exclusividade, perda de contacto direto com o mercado, fraco poder de negociação e dependência da empresa subcontratante, entre outros.

A análise conjunta dos indicadores que permitem medir o grau de dependência das empresas subcontratadas relativamente ao cliente – volume de fracturação, único/principal cliente, reacção estratégica face às condicionantes do meio e ao cenário de deslocalização do cliente – aponta para um grau de dependência elevado em todos os casos, embora de intensidade variável. Verifica-se ainda que são as empresas que têm a Empresa A como único cliente (C e D) e que, consequentemente, têm a maior percentagem de fracturação afeta a esse cliente que declaram não ter estratégias de sobrevivência face ao cenário de perda do cliente.

5. Referências Bibliográficas

- Birou, Alain (1998). *Dicionário de Ciências Sociais*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Brilman, Jean (1997) [1995]. *L'Entreprise Réinventée*. 5.^a ed. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Butera, Federico (1991) [1990]. *La Métamorphose de L'Organisation: du château au réseau*. Paris: Les Éditions d'Organisations.
- Castells, Manuel (1999). *A Sociedade em Rede*. Vol I. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Filleau, Marie-Georges e Ripoull, Clotilde Marques (2002) [1999]. *Teorias da Organização e da Empresa: das correntes fundadoras às práticas actuais*. Oeiras: CeltaEditora.
- Géniaux, Isabelle e Mira-Bonnardel, Sylvie (2003). Le réseau d'entreprises: forme d'organisation aboutie ou transitoire. *Revue Française de Gestion*. Vol. 29, 143: 129-144.
- Harrison, Bennett (1997). *Lean and Mean. The changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. New York: The Guilford Press.
- Kovács, Ilona (2002) *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta Editora.
- Marques, Rafael (2003). Introdução. Os Trilhos da Nova Sociologia Económica. In João Peixoto e Rafael Marques (Org.), *A Nova Sociologia Económica*. (1-67). Oeiras: Celta Editora.
- Neto, Paulo (1999). *A Integração Espacial, Economias de Rede e Inovação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Paché, Gilles e Paraponaris, Claude (1993). *L'Entreprise en Réseau*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Powell, Walter W. (2003) [1990]. Neither Market nor Hierarchy. Network Forms of Organization. In Michael J. Handel (Ed.), *The Sociology of Organizations* (pp. 315-330). London: Sage Publications.
- Serrano, Maria Manuel (2009). Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de Caso numa Rede de Empresas. Lisboa: ISEG/UTL (Tese de Doutoramento).
- Serrano, Maria Manuel (2012). “Perspetivas Teóricas sobre a Relação das Organizações com o Meio Ambiente”, *SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, WorkingPapers*, n.º 2/2012.
- Thorelli, Hans B. (1986). “Networks: between markets and hierarchies”. *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1: 37-51.
- Urze, Paula (2006). *(Sub)Contratar a Confiança. O Caso da Região Industrial de Águeda*. Oeiras: CeltaEditora.
- Weiss, Dimitri (1994). Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail. *Revue Française de Gestion*. 98: 95-103.

¹ O interesse pelo estudo da confiança foi retomado em força pela Sociologia Económica a partir dos anos 1980. Trata-se de um conceito ambíguo e complexo na medida em que é alvo de várias interpretações e definições.

² Foi utilizada como técnica auxiliar e consistiu essencialmente na observação visual e em conversas informais.

³ Por motivos de confidencialidade e compromisso de sigilo com as empresas, as mesmas são designadas por letras de A a F.

⁴ Note-se que os 4 sócios da empresa são licenciados, num total de 16 empregados, facto que distorce a expressão deste indicador e também a taxa de enquadramento.

⁵ Nomeadamente, aluguer de armazéns à Empresa A ou aos seus fornecedores, transporte dos materiais armazenados para as outras empresas, cedência de pessoal e de equipamento ou transporte de resíduos.