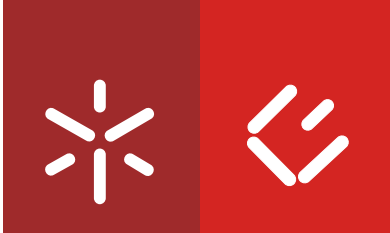


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Cristina da Rocha Silva Sousa

***Global Sourcing e Outsourcing:***  
**o caso da SapMetal**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Ana Cristina da Rocha Silva Sousa

***Global Sourcing e Outsourcing:***  
**o caso da SapMetal**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação de:

Orientador da Universidade Minho:

**Professor Doutor José António Almeida Crispim**

Orientador da Empresa:

**Engenheiro Bruno Manuel Pereira da Silva**

Diretor de Produção Industrial da SAPMetal

## Declaração

**Nome:** Ana Cristina da Rocha Silva Sousa

**Endereço Eletrónico:** acrssousa@hotmail.com

**Título do Relatório de Estágio:** *Global Sourcing e Outsourcing: o caso da SapMetal.*

**Orientador da Universidade Minho:**

Professor Doutor José António Almeida Crispim

**Orientador da Empresa:**

Engenheiro Bruno Manuel Pereira da Silva, Diretor de Produção Industrial da SAPMetal

**Ano de Conclusão:** 2015

**Designação do Mestrado:** Negócios Internacionais

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTE RELATÓRIO.

**Universidade do Minho,** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Ao longo das várias etapas da elaboração deste trabalho foram muitas as pessoas que se cruzaram na minha mente e na minha vida, sem dúvida que sem elas não teria sido possível a conclusão deste trabalho. As palavras de incentivo, as ajudas pertinentes, as críticas construtivas, a amizade, o companheirismo fizeram com que um sonho se tornasse realidade, nem sempre fácil.

Agradeço do fundo do meu ser por fazerem parte de mim, meu “anjo”, Filipe Soares de Sousa, e meu “bebé”, Tomás Silva Sousa, e por terem tido toda a paciência, carinho e amor ao longo deste meu percurso, por vezes (a maior parte) ausente deles. À minha MÃE, meu pilar,... Aos meus amores, que perdi mas nunca esqueci, e me protegem todos os dias.

Um muito obrigado ao Professor Doutor António Crispim pela paciência, disponibilidade e empenho para que o trabalho final ganhasse rigor científico e uma estrutura sólida. De igual forma, não somente pelos adjetivos, mas sobretudo pelo apoio e determinação incondicionais, ao meu orientador na empresa SAPMetal, o Engenheiro Bruno Manuel Pereira da Silva.

Depois, agradeço aos meus companheiros com quem me cruzei no percurso académico, mas que permanecerão para sempre no meu coração e na minha vida: António Samuel Teixeira e Maria José Pires, *my Precious*. Não só pela amizade e carinho, mas sobretudo pelo apoio e incentivo que me deram nos momentos mais difíceis.

A todos com quem me fui cruzando, e também aqueles que me esqueci, mas deixaram alguma marca na minha memória, um grande Obrigado!

## **Resumo**

Este trabalho incide sobre uma análise específica a uma empresa do setor Metalúrgico e Metalomecânico, a SAPMetal. Procurou-se através deste relatório verificar a sua estratégia de sustentabilidade em mercado internacional. Esta análise procurou enquadrar a empresa em termos de modo de atuação entre as demais empresas do setor, e respetivo comportamento estratégico face à literatura recente sobre integração vertical.

Embora inconscientemente, a estratégia empresarial da SAPMetal poderá ser justificada através da Teoria das Redes, pois o aumento da sua competitividade baseia-se no desenvolvimento de contatos com os clientes. Para além da análise documental, o estudo comporta um conjunto de entrevistas a responsáveis de empresas do setor, e permitiu concluir que as estratégias adotadas na generalidade das empresas, apesar de serem o início de um processo de “internacionalização” precisam de à semelhança da SAPMetal investir mais na certificação da qualidade dos serviços prestados.

Este estudo procura demonstrar as vantagens, fragilidades e desafios futuros que as PME portuguesas deste setor enfrentam.

**Palavras-chave:** *Global Sourcing, Outsourcing, Setor Metalúrgico e Metalomecânico, Integração Vertical.*

## **Abstract**

This work focuses on a specific analysis of a company's metalworking sector, SAPMetal. We wished to verify the company's sustainability strategy in the international market. This analysis attempted to set the context of this company in terms of mode of action among other companies in the industry, and its strategic behavior vis-à-vis recent literature on vertical integration. It concluded that, although unconsciously, the business strategy of SAPMetal may be justified through the Theory of Networks as the growth of its competitiveness is based on the development of customer contacts. In addition to the documentary analysis, the study includes a series of interviews with heads of companies in the sector, and concludes that the strategies adopted in most companies, even though these are the starting point of a process of "internationalization", need, similarly to SAPMetal, to invest more in the certification of quality of its services. This study seeks to demonstrate the advantages, weaknesses and future challenges that Portuguese SMEs in this sector are confronted by.

**Keywords:** *Global Sourcing, Outsourcing, Metalworking sector, Vertical Integration.*

## Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice.....	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Quadros.....	xi
Lista de Abreviaturas.....	xii
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1. Apresentação da empresa e objetivo do estudo.....	2
1.2. Conceitos.....	3
1.3. Estrutura do relatório de estágio.....	4
Capítulo 2 – Estado da Arte.....	6
2.1 Fenómeno da Globalização vs Global Sourcing.....	7
2.2 Teorias Económicas.....	12
2.2.1 Teoria dos Custos de Transação.....	13
2.2.2 Paradigma Eclético.....	14
2.2.3 Teoria dos <i>Resource Based View</i> (RBV).....	15
2.3 Teoria das <i>Networks</i> (Redes).....	16
Capítulo 3 – Novas tendências.....	19
Internalização de Processos.....	20
Capítulo 4 – <i>Outsourcing</i> .....	22
4.1. <i>Outsourcing</i> .....	23
4.1.1. Vantagens do <i>Outsourcing</i> .....	24
4.1.2. Desvantagens do <i>outsourcing</i> .....	24
Capítulo 5 – Metodologia.....	27
Metodologia de investigação.....	28
Capítulo 6 – Análise de conteúdos e resultados.....	29
6.1. Análise do setor Metalomecânico e Metalúrgico.....	30
6.2. Descrição da Amostra.....	40

6.3.	Entrevistas .....	41
6.3.1.	Questões da entrevista.....	42
6.3.2.	Análise de conteúdo .....	43
6.4.	Análise da tríade – Empresa / Setor /Empresas Entrevistadas.....	51
6.5.	Apresentação da entidade de acolhimento .....	52
6.5.1.	Estrutura Organizacional .....	53
6.5.2.	Processo de Internacionalização .....	54
6.6.	Análise comparativa entre o caso de estudo e as empresas do setor .....	56
6.7.	Análise crítica.....	57
7.	Conclusão.....	59
	Bibliografia .....	62



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Internacionalização e o modelo das redes .....	17
<b>Figura 2</b> - Dilema da competição .....	26
<b>Figura 3</b> - Sector Metalomecânico e Metalúrgico .....	30

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Distribuição por Distrito de Localização e Volume de Negócios .....	34
<b>Tabela 2</b> - Empresas Multinacionais de Elevadores.....	35
<b>Tabela 3</b> - Total do volume de produção industrial UE .....	37
<b>Tabela 4</b> - Volume de Negócios Anual .....	38
<b>Tabela 5</b> - Características da Indústria .....	58

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> - Peso das exportações da produção de bens manufaturados .....	31
<b>Gráfico 2</b> - Índice de Produção Industrial .....	32
<b>Gráfico 3</b> - Empresas Multinacionais de Elevadores.....	35
<b>Gráfico 4</b> - Empresas NACE 2822.....	36
<b>Gráfico 5</b> - Volume de Negócios.....	39
<b>Gráfico 6</b> - Evolução do nº de colaboradores da SAPMetal.....	53
<b>Gráfico 7</b> - Organograma da SAPMetal.....	54
<b>Gráfico 8</b> - Evolução do Volume de Negócios da SAPMetal .....	55

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> - Dados sobre as empresas entrevistadas .....	40
<b>Quadro 2</b> - Dados referentes aos entrevistados.....	41

## **Lista de Abreviaturas**

**AIMMAP** – Associação dos Industriais dos Metalúrgicos e Metalomecânicos e Afins de Portugal

**CIA** – Central Intelligence Agency

**CAE** – Classificação de Atividade Económica Portuguesa por ramo de atividade

**EUA** – Estados Unidos da América

**ES** – Espanha

**FR** – França

**GE** – Grandes Empresas

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**ISO** – International Organization for Standardization

**JIT** – *Just In Time*

**MM** – Metalúrgico e Metalomecânico

**NACE** – Classificação da Atividade Económica na UE por ramo de atividade

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PT** – Portugal

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação

**UE** – União Europeia

**UK** – Reino Unido

**Vs** – *versus*

**WTO** – World Trade Organization

## **Capítulo 1 – Introdução**

## 1.1. Apresentação da empresa e objetivo do estudo

Este relatório surge no âmbito do Mestrado em Negócios Internacionais da Universidade do Minho. Para o efeito realizou-se um estágio curricular numa empresa na área da metalomecânica, SAPMetal – Araújo & Paredes, Lda.

Esta empresa de nome “SAPMetal – Araújo & Paredes, Lda.”, foi fundada em 2001, e desde essa altura que presta serviço de *outsourcing* na área da metalomecânica, mais precisamente, a construção soldada com áreas de decapagem e pintura. Considerando que se trata de uma empresa que presta serviços de *outsourcing* na área da metalomecânica e metalurgia e não tendo um produto seu com marca própria, será importante averiguar o grau de dependência face ao cliente internacional, constatar se esta realidade se expande a outras empresas do sector e descobrir qual será a tendência e a necessidade dos serviços de *outsourcing* no âmbito do *global sourcing* por parte das empresas multinacionais, no futuro.

O setor MM é constituído por cerca de 1000 empresas com cerca de 2000 postos de trabalho. Foi a indústria que mais contribuiu no ano de 2013 para a taxa de exportações da economia portuguesa, cerca de 1/3 de todas as vendas da indústria transformadora. Resultado substancialmente do investimento por parte das empresas nesta indústria. Nos primeiros sete meses do ano de 2014, as exportações cresceram 6,02% em relação ao mesmo período do ano 2013, indicando assim valores de exportação a rondar os 13 mil milhões de € no final do ano de 2014 (AIMMAP, 2014).

Neste sentido, considerou-se pertinente colocar três questões que nos irão ajudar a delinear a estratégia de elaboração deste relatório.

1. Será que a SAPMetal segue uma estratégia de internacionalização distinta das demais empresas do sector?
2. Existirá alguma relação ainda que implícita (ou inconsciente) entre a teoria e a prática relativamente à estratégia empresarial das PME portuguesas?
3. Em que medida será viável, em termos de continuidade no mercado, as PME deste setor continuarem nesta posição de dependência face às empresas multinacionais?

Este estudo aborda um tema muito atual e como já foi afirmado antes esta intimamente ligado com a economia portuguesa. As empresas deste setor têm um peso muito grande relativamente ao sucesso das exportações portuguesas produzindo riqueza para o país. Contudo importa saber se o facto destas empresas operarem em regime de *outsourcing*, quase que em exclusivo, será de todo prudente tanto para elas como para o futuro da economia portuguesa.

Dai a relevância da abordagem às novas tendências (internalização de funções) das empresas multinacionais motivadas pela salvaguarda do conhecimento e dos recursos.

## 1.2. Conceitos

Sendo que neste relatório são abordados conceitos muito específicos entendeu-se que seria relevante explicar alguns deles.

- ✚ *Global sourcing* – entende-se por *global sourcing* a aquisição, por parte de uma empresa doméstica, de materiais ou fornecimentos de fornecedores estrangeiros para produção doméstica ou distribuição (Capela & Hartman, 1996);
- ✚ *Outsourcing* – situação onde uma empresa utiliza um fornecedor estrangeiro para comprar fornecimentos ou componentes com o intuito de conseguir custos mais baixos e qualidade melhorada. Os riscos do *outsourcing* estão relacionados com flutuações das taxas cambiais ou longos prazos de entrega (Capela & Hartman, 1996);
- ✚ Globalização - a globalização é o fenómeno de interdependência dos mercados e produtores de diferentes países, também considerado um processo de criação de um mercado mundial (Infopédia, 2014);
- ✚ Internacionalização – extrapolar as fronteiras nacionais desenvolvendo relações, ou somente relacionando-se com outros países que não o próprio, relações estas que poderão ser entre um ou vários outros países, normalmente este termo aplica-se a fluxos comerciais (Capela & Hartman, 1996).



### 1.3. Estrutura do relatório de estágio

O relatório apresenta-se dividido em sete capítulos. No primeiro capítulo surge uma breve descrição da empresa SAPMetal e o respetivo objetivo do estudo.

O segundo capítulo é caracterizado pelo enquadramento teórico, com uma breve descrição do estado da arte relativamente ao fenómeno da *globalização vs global sourcing*, seguido de algumas das teorias económicas (os custos de transação (Coase, 1937; Williamson, 1979), Paradigma Eclético (Dunning, 1988) e a Resource Based View (Barney, 1991, 1999; Hansen & Wernerfelt, 1989) que explicam a externalização de funções do processo produtivo industrial das empresas multinacionais. Ainda dentro do capítulo 2 surge a teoria das Redes (Axelsson & Easton, 1992; Johanson & Mattsson, 1988) embora inconscientemente seja adotada pela empresa em estudo bem como as restantes empresas entrevistadas.

No terceiro capítulo recorreu-se a artigos científicos recentes que mencionam uma nova tendência da gestão organizacional (Mcafee, 1999; Mpoyi & Bullington, 2004; Zhang, 2013) das empresas multinacionais, nos últimos dois anos. As empresas multinacionais estão a optar por internalizar alguns dos seus processos produtivos, tanto a montante como a jusante da cadeia de valor.

No quarto capítulo é abordada a temática do *outsourcing* e respetivas vantagens e desvantagens. Este capítulo descreve a visão das empresas multinacionais quando tomam a decisão de optar ou não pela subcontratação de parte do seu processo produtivo.

No quinto capítulo encontra-se descrita a metodologia deste relatório.

No sexto capítulo iniciou-se por uma análise do setor de atividade a nível mundial, numa tentativa de correlacionar os resultados. Para o efeito recorreu-se a base de dados internacionais, como a CIA, WTO, mas sobretudo o recurso à base de dados Amadeus, onde foi retirada informação sobre as empresas do sector dentro do espaço europeu. Bem como, associações nacionais (AIMMAP) relacionadas com o sector metalúrgico e metalomecânico. Como resultado desta análise procedeu-se a elaboração de gráficos e tabelas com base nos dados quantitativos obtidos, tentando através de uma leitura qualitativa explicar os resultados obtidos. Numa fase seguinte procedeu-se à descrição da amostra e respetiva análise das entrevistas efetuadas. Fez-se uma análise comparativa entre as teorias abordadas, as novas tendências e respetivo comportamento das empresas do setor. De seguida passou-se para a apresentação da empresa estudo de caso (descrição completa da empresa SAPMetal, criação e

evolução, bem como o seu processo de internacionalização). Posteriormente procedeu-se à análise da empresa face às restantes empresas entrevistadas.

Na última fase do relatório procedeu-se a análise crítica (análise empírica) e respetivas limitações e sugestões do estudo de caso, tentando enquadrar o conteúdo académico à linguagem e perspetivas empresariais.

## **Capítulo 2 – Estado da Arte**

## **2.1 Fenómeno da Globalização vs Global Sourcing**

No final dos anos 80 do século passado os negócios internacionais sofreram uma mudança irreversível, até então os negócios internacionais eram caracterizados pela expansão das grandes empresas americanas para o resto mundo. Nos dias de hoje essas empresas deparam-se com uma realidade bem diferente, a realidade da competição global com competidores globais (Kotabe, 1992). Sendo que a abertura e/ou fecho de mercados ao comércio internacional pode afetar as vantagens competitivas das empresas (Porter, 1989).

A competição global tornou o ciclo de vida do produto mais curto, ao mesmo tempo proporcionou a criação de inúmeras PME (pequenas e medias empresas) que fornecem todo o tipo de produtos, a baixos preços, principalmente os oriundos de mercados emergentes. Para que seja possível manter um nível razoável de vantagem competitiva os mercados e as empresas têm de estar em constante atualização, tanto ao nível das suas competências, como na obtenção e/ou criação de novas vantagens (Cantwell & Mudambi, 2005)

A interdependência das empresas multinacionais com operações de produção e vendas localizadas por todo o mundo teve início nos Estados Unidos da América nos anos 50 e 60 do século XX. Todavia logo de seguida iniciou a expansão das empresas Europeias e Japonesas nos anos 70 e 80 do mesmo século. Este surgimento de competidores europeus e japoneses multinacionais pôs em evidência a noção de competição global (Kotabe, 1992).

Porter (1986), entre outros, introduziu o conceito de cadeia de valor para que os alunos de negócios internacionais pudessem estudar a relação entre as atividades de valor acrescentado de uma empresa sob uma perspectiva de base global. Estas atividades incluem desenvolvimento tecnológico, procura de recursos, produção, entre outras. Assim, quando uma empresa procura atingir uma vantagem competitiva global, a mesma tenha de definir uma estratégia global para alcançar os seus objetivos (Porter, 1986)

A competição global encurtou o ciclo de vida do produto, não permitindo às empresas ter uma abordagem policêntrica, de país a país, nos negócios internacionais. A entrada nos mercados globais de um produto é frequentemente de forma gradual (Johanson & Wiedersheim-paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009), mas com a competição global um concorrente do mesmo tipo de produto facilmente entrará no mesmo mercado, com produtos mais baratos e que são substitutos do produto de marca, num período mais curto de

tempo. Por isso, é extremamente necessário que as empresas adquiram competências para criar uma vantagem competitiva sustentável sobre os seus rivais (Kotabe & Murray, 2004).

A história tem-nos mostrado que um grande número de empresas tem optado por produzir em locais (países) onde os custos de produção são mais baixos (Coase, 1937; Mahoney, 1992; Williamson, 1975), ou então optam por subcontratar componentes e produtos acabados a produtores mais baratos, numa base de contratação de manufatura de equipamentos. Isto explica de certa forma o porquê das empresas se internacionalizarem e por vezes externalizarem partes do seu ciclo produtivo.

Contudo, são cada vez mais as empresas que recorrem ao *outsourcing* a fim de terem acesso às capacidades dos fornecedores (Barney, 1999).

Existem várias razões para a alteração da reestruturação destas atividades ao longo da cadeia de valor. Já na década de setenta do século passado Williamson (1975) considerou o impacto da integração vertical nos custos de transação, no sentido da procura, da venda, da monitorização, contratação e negociação das transações, três situações vantajosas para as empresas no contexto de globalização. Sendo que, as empresas teriam de unir esforços no sentido de maximização de lucros em diferentes estádios de integração, mas tudo dependeria da gestão organizacional das empresas e respetivo poder de controlo sobre o mercado e as diversas fases da produção.

Primeiro, a abertura dos mercados à economia global proporcionou a países outrora isolados entrarem no comércio internacional. Desde o período pós 2ª guerra mundial temos assistido a um número indeterminado de alterações no sistema internacional. O avanço da democracia e a diminuição dos conflitos globais deram origem à liberalização do consumo sob o conceito de “aldeia global”, e sobretudo a partir de meados dos anos 50 do século passado ocorreu novamente um avanço significativo da inovação nos processos de comunicação e transporte dando origem às empresas globais que vendem produtos estandardizados para todo o mundo (Viana & Hortinha, 2009).

Segundo, o sistema de transportes e comunicações foi de certa forma encurtado devido à evolução das tecnologias - TIC (tecnologias de informação e comunicação), tornando viáveis economicamente as distâncias mais longínquas (Lutz & Ritter, 2009). Este facto alterou de forma significativa a organização do sistema internacional e respetivas economias tal como as conhecíamos. Hoje, a inovação difunde-se a uma velocidade jamais observada, e ao mesmo que se difunde rapidamente é ultrapassada com a mesma velocidade. Também as economias

emergentes tiveram um papel importante no que concerne ao comércio internacional, sobretudo ao nível do aumento da taxa de crescimento do comércio, muito superior à taxa de crescimento da produção mundial, e o imparável aumento dos fluxos internacionais de capitais (S. Teixeira & Diz, 2005).

Por fim, cada vez mais empresas adotam práticas de global sourcing ganhando assim mais experiência em lidar com fornecedores internacionais (Trent & Monczka, 2003),

A reestruturação das empresas e o facto de procurarem novos fornecedores através do *offshoring* (deslocalização de atividades de uma empresa para outro país, por razões quer sejam custos de trabalho mais baixos, quer por condições económicas mais favoráveis à empresa, ou abastecimento da empresa a outro país com preços mais vantajosos); e do *outsourcing* (contratação de produção/serviços fora do âmbito da empresa, ou mais vulgarmente conhecida por subcontratação) é tida como altamente necessária no contributo à redução dos preços e retorno do investimento do capital, especialmente em casos de corrosão de preços em mercados muito competitivos (Lee & Yin, 2012).

Segundo Porter (1989) uma empresa é constituída por um conjunto de atividades destinadas à produção e venda do produtos, por vezes, dar apoio a esses produtos. A esse conjunto de atividades corporativas interrelacionadas chama-se cadeia de valor. Contudo, para que uma empresa tenha vantagem competitiva (Dunning, 1988; Peng, 2001; Wernerfelt, 1984) no mercado, sobre os seus concorrentes, tem de desempenhar essas atividades ao menor custo, e os seus produtos devem ser diferenciados. (Barney, 1991; Galbreath & Galvin, 2008; Kotabe & Helsen, 2011) .

Para uma estratégia de *global sourcing* é necessário que a empresa adquira capacidades, estratégias de cooperação com outras empresas (Coviello & Munro, 1997; Johanson & Vahlne, 2009), para aceder às competências dos fornecedores que desenvolvem grandes componentes e também produtos acabados. Estas capacidades permitem à empresa uma noção dos custos e qualidades inerentes, relativas à sua relação de sourcing com os fornecedores (Kotabe & Murray, 2004).

A principal fonte de *sourcing* de grandes componentes ou produtos finais pode ser feita de duas formas:

- (1) através das subsidiárias da própria empresa; ou
- (2) através de fornecedores independentes, com relacionamentos de base contratual.

A primeira forma é normalmente chamada de intra-firma sourcing, e a segunda é o chamado *outsourcing* (Kotabe & Murray, 2004).

O processo *sourcing* intra-firma é conhecido pelas trocas comerciais entre firmas subsidiárias dentro do mesmo país, e até mesmo entre empresas que não pertencem ao mesmo mercado nacional, nesse caso o processo designa-se por *offshore sourcing*. Este tipo de fluxos comerciais é um processo muito difícil de quantificar estatisticamente, pois é feito entre empresas pertencentes à mesma multinacional (Kotabe & Murray, 2004), e também por se tratarem, na maioria das vezes, de trocas comerciais de bens intermédios que irão posteriormente ser incorporados num produto final.

Este processo de descentralização da produção é utilizado pelas grandes multinacionais desde meados dos anos 50 do século passado com o intuito de redução de custos da sua produção.

O processo de *outsourcing* surge da mesma forma com a necessidade de baixar custos de produção, pelo que foi necessário transferir funções na cadeia de produção. O caso dos EUA é o mais evidente, pelo que muitas das suas empresas começaram a comprar componentes e produtos acabados no exterior, principalmente de países emergentes onde a mão-de-obra era mais barata. Houve uma deslocalização de partes da produção dessas multinacionais para esses países (*offshore sourcing*).

No caso dos japoneses para além de deslocalizar partes da produção, também aproveitaram o facto de existirem no mercado empresas com capacidades produtivas e passaram a encomendar componentes, aproveitando assim produção mais barata e ao mesmo tempo sem ter de investir em fábricas e equipamento para produção (*outsourcing*). Esta forma de *sourcing* de produção de componentes promoveu diferenciadamente a vantagem competitiva sustentável (Kotabe & Murray, 2004).

Segundo Day & Lichtenstein (2006) já algum tempo que as estratégias de *sourcing* têm estado na prioridade da agenda das compras industriais mundiais, isto com o objetivo de reduzir o número de fornecedores e aumentar as relações contratuais entre os restantes (Sarkar & Mohapatra, 2006). Todavia, existem alguns autores que questionam o facto de ser realmente benéfico para as empresas o uso do *global sourcing* em grande escala (Steinle & Schiele, 2008).

Contudo, o *global sourcing* segundo Kaufmann & Carter (2006) apesar de ser já uma prática constante das empresas em geral consideram que este poderá ser um tema ainda pouco explorado em situações futuras na economia global.

Outra das formas de abastecimento muito utilizada pelas grandes multinacionais é o recurso a *clusters*, definição utilizada relativamente a concentrações de fornecedores, localizados estrategicamente e geograficamente em determinadas zonas. Este tipo de fornecedores alterou de certa forma a estrutura organizacional das empresas em geral, tal como referem Gelderman & Semeijn (2006), contudo veio colmatar algumas vulnerabilidades na cadeia de fornecimentos. No entanto, e apesar das facilidades aumentou os riscos da mesma (Wagner & Bode, 2006), sobretudo em casos de desastres naturais (como o caso de Fukushima no Japão) sendo afetados todos os fornecimentos da cadeia de produção (Zsidisin, 2003).

Existem autores que são apologistas, como Porter (1990) que afirmou que em certas circunstâncias as empresas devem optar por fornecedores do seu próprio país ou geograficamente próximos (*clusters*). O autor acrescenta ainda que os custos de transporte aumentam os custos de produção das empresas, impossibilitando assim uma redução de custos como seria esperado.

Esta abertura à ideia de *clusters* já foi abordada por vários autores, onde eles analisam a possibilidade de trocas entre locais *versus global sourcing* e até mesmo especificando a amplitude das atividades *globais de sourcing* (Dankbaar, 2007).

Muitas vezes a ideia de *cluster*, associa-se ao conceito inicialmente criado por Porter (1998), cujas empresas (*clusters*) constituem um grupo localizado em determinado ponto geográfico, possuindo assim, atividades interrelacionadas. Segundo, Steinle & Schiele (2008) os *clusters* podem situar-se numa determinada região, ou então dispersarem-se geograficamente, mas com o mesmo propósito final.

A abordagem do *cluster* no processo do *global sourcing* pode ser vista de duas formas. Por um lado, o conhecimento da existência de um *cluster* numa determinada região poderá suportar o *sourcing* global. Ou por outro lado, a presença de fornecedores num *cluster* local pode ser a razão para a não procura do *sourcing* global.

O *global sourcing* segundo Hymer (1976) surge devido à necessidade de colmatar falhas de mercado, ou melhor, a falha de mercado é o fator que leva as empresas a procurarem fornecedores em locais mais eficientes que poderão estar eventualmente situadas num *cluster*. No entanto, a maioria das vezes, os *clusters* são um aglomerado de empresas interdependentes,



mas com um tipo de relacionamento mais alongado no tempo. Acontecendo muitas vezes existir uma certa desconfiança quando surge um novo comprador (vindo de algum país e/ou região) sobre o qual não tenham muita informação. Este tipo de fornecedores, tendo em conta a sua especificidade geográfica, por vezes tem um conhecimento muito limitado e baseado na confiança, isto é, contatos já há muito estabelecidos. De certa forma quando surge uma nova empresa a querer comprar, as empresas aí existentes têm tendência para achar que o intuito dessa nova empresa será obter conhecimento técnico sobre os produtos intermédios ou componentes que pretende adquirir, daí que autores como Steinle & Schiele (2008) considerarem a opção de fornecimento de alguma empresa que pertença a um *cluster*, uma desvantagem.

Também segundo Homburg, Krohmer, Cannon, & Kiedaisch (2002) as relações entre compradores e fornecedores entre fronteiras (nacionais) tendem a ser e a resultar melhor do que as relações internacionais, pois segundo eles as empresas pertencentes ao *cluster* terão quase sempre a preferência de ter e/ou manter um comprador/fornecedor que já conheçam, face a um comprador/fornecedor estrangeiro que esteja a tentar entrar nesse circuito. Este facto é explicado pela lógica de proteger os recursos, isto porque nesta ótica, os fornecedores são considerados um recurso de grande valor (Steinle & Schiele, 2008).

## **2.2 Teorias Económicas**

Nesta secção poderemos constatar através de determinadas teorias económicas o que levou a empresas a quebrar o ciclo produtivo do produto, ou seja a externalização de funções produtivas, em meados do século passado.

A Teoria dos Custos de Transação (Coase, 1937; Williamson, 1979), e o Paradigma Eclético (Dunning, 1980, 1988) onde se estudou a motivação dos fluxos de investimento por parte das empresas (Dunning, 1980; Buckley & Casson, 1998) explicando o respetivo comportamento de externalização de certas funções por parte das empresas face ao ciclo de produção do produto no período pós segunda guerra mundial (década de 60). E mais recentemente a Teoria das Resource Based View (Wernerfelt, 1984) que acrescenta e reafirma a importância da internalização dos processos produtivos das grandes redes industriais, principalmente apartir da década de 90 do século passado com o aumento exponencial das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação).

Contudo, não podemos nunca dissociar as teorias económicas de uma das teorias intimamente relacionada com as redes industriais, a teoria que explica o comportamento organizacional e estratégico das empresas em geral, a Teoria das *Networks* (Redes) (Johanson & Mattsson, 1988).

### **2.2.1 Teoria dos Custos de Transação**

A Teoria dos Custos de Transação é utilizada para explicar muitos contextos, como a integração vertical da produção internacional.

Esta teoria inicialmente abordada por Coase (1937) e posteriormente por Williamson (1975) define a empresa como sendo uma estrutura governativa, tal como os mercados. Não sendo, no entanto iguais no que concerne aos custos de transação (pois estes diferem de país para país, mercado para mercado). Ambos os autores analisaram sempre as questões que influenciam diretamente a produção e os custos de transação, com o intuito de reduzir os custos inerentes a esses fatores (Williamson, 1979).

Já na década de setenta do século passado Williamson (1975) considerou o impacto da integração vertical nos custos de transação, no sentido da procura, da venda, da monitorização, contratação e negociação das transações, três situações vantajosas para as empresas no contexto de globalização. Sendo que, as empresas teriam de unir esforços no sentido de maximização de lucros em diferentes estádios de integração, mas tudo dependeria da gestão organizacional das empresas e respetivo poder de controlo sobre o mercado e as diversas fases da produção.

Assim sendo, Mahoney (1992) afirma que através da integração vertical os custos poderão ficar menores devido à redução dos custos de transação. Por sua vez, Riordan & Sappington (1987) afirmam que a redução de certas assimetrias de informação melhorará a eficiência dos *inputs*, contudo referem a importância extremamente relevante e significativa da salvaguarda da propriedade tecnológica (Jones & Hill, 1988) e do conhecimento.

Todavia, e já no século XXI existem estudos de alguns autores que se debruçaram sobre a decisão de comprar ou fazer, e a conclusão a que chegaram é muito pertinente, pois eles afirmam existir imensa confirmação teórica que sustenta a reintegração vertical (Zhang, 2013).

### **2.2.2 Paradigma Eclético**

O Paradigma Eclético surge de estudos feitos por Coase (1937) e Williamson (1975) onde estes abordam questões relativas aos custos de transação, mas também com recurso a outros fatores como a localização e propriedade (Buckley & Casson, 1993) que condicionam a internalização das empresas e/ou dos mercados.

Por sua vez Dunning (1980, 1988), e depois de ter analisado os autores referidos nas teorias dos custos de transação e internalização respetivamente, explica também quais as vantagens (competitivas) que uma empresa poderá ter ao internacionalizar-se através de alianças ou operações diretas. O autor considera ainda que o tamanho, forma e padrão da produção internacional derivam da conjugação de três fatores (vantagens) que a empresa detenha. Assim a empresa ao internacionalizar-se obterá:

- (1) vantagem de Propriedade;
- (2) vantagem de Localização;
- (3) vantagem de Internalização.

No (1) vantagem de uma nacionalidade face a outras nacionalidades relativamente ao fornecimento de um mercado específico e/ou vários mercados. Dentro destas vantagens podem encontrar-se ativos intangíveis, ou difíceis de imitar como alta tecnologia, patentes, entre outros (Dunning, 1988).

No (2) vantagem relacionada com a localização do país a internacionalizar, ou seja, benefícios decorrentes da superioridade empresarial em mercados externos. Esta vantagem está mais relacionada com a posição socioeconómica do país a internacionalizar, sendo que normalmente esses países são mais estáveis politicamente, mais abundantes em recursos naturais e mão-de-obra barata, (menos) barreiras tarifárias e barreiras não-tarifárias. Em suma, condições mais vantajosas com intuito de obter proveitos mais elevados (Dunning, 1988).

No (3) esta vantagem está relacionada com a internalização das atividades ou funções da empresa dentro da cadeia de produção de valor, ou seja, caberá à empresa decidir se deve ou não externalizar determinadas etapas do processo de produção, com vista a retirar mais produtividade e eficiência dos recursos. Normalmente, as empresas aquando da internacionalização optam em externalizar certas atividades ou serviços, que quando

subcontratados acrescem ao produto final um valor inferior, no entanto a vantagem a que Dunning (1988) se refere ao internalizar, será uma vantagem relacionada com maior controlo do conhecimento tanto a nível dos recursos, bem como dos mercados (embora que em muitos casos isso não signifique redução de custos), mas com certeza irá reduzir a incerteza face aos mercados e principalmente à fuga de conhecimento e informação (Dunning, 1988).

### **2.2.3 Teoria dos *Resource Based View* (RBV)**

Esta teoria foi inicialmente abordada por Wernerfelt (1984) onde afirma que a premissa base desta teoria é a vantagem competitiva das empresas. Uma vez que é determinada pelos recursos que ela detém e controla. Os recursos podem ser tangíveis, sendo que estes referem-se aos ativos fixos da empresa, que normalmente podem ou deverão ter uma durabilidade longa. Ou ativos intangíveis, estes considerados os mais vantajosos para a empresa, já que são os que menos imitáveis e que permitem à empresa traçar estratégias mais duradouras na sua cadeia de valor (Galbreath & Galvin, 2008).

Também para Barney (1991) existem quatro premissas fundamentais neste tipo de recursos das empresas para que as mesmas consigam atingir uma vantagem competitiva sustentada: serem valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis. A forma de inimitabilidade destes recursos projeta as empresas para um nível superior de vantagem competitiva sustentável, com retornos muito acima da média (Barney, 1999).

Relativamente às capacidades adquiridas ao longo do tempo tornam-se mais complexas, proporcionando à empresa tirar mais proveito dos seus recursos (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Também Dunning (1988) afirma que uma empresa deve tentar sempre aceder a recursos únicos dentro dos mercados onde se encontra. Pois só dessa forma conseguirá obter vantagens competitivas. Lembra também que, uma empresa que esteja em vários mercados internacionais deve da mesma forma obter essa vantagem competitiva, não descurando o facto de estabelecer contactos cada vez mais alargados, no sentido de obter recursos globais.

Também Volberda & Lewin (2003) verificaram que a relação estrutura e estratégia de uma empresa no ambiente dos mercados internacionais deverá ser de alta flexibilidade estratégica e estrutural. Visto que o dinamismo entre os mercados é muito complicado e pouco previsível. Dão ainda ênfase para o facto de as empresas apostarem na inovação como forma de

salvaguarda dos seus próprios recursos estratégicos, e principalmente o conhecimento, e respetiva sobrevivência e integração contínua no comércio internacional.

Uma das críticas a esta teoria é colocada pelo próprio Barney (1999), pois inicialmente estas análises eram feitas em mercados estáveis, o que pode estar um pouco desatualizado, dada a constante alteração dos fluxos do comércio internacional e até mesmo a alterações políticas constantes, em determinados países que alteram toda a dinâmica do comércio internacional.

Analisando o processo de internacionalização, este não se trata somente de uma procura de vantagens existentes nesses mercados, mas sobretudo a procura de vantagens competitivas em outros mercados (Peng, 2001), e à medida que o grau de integração nesse mercado aumenta, aumentam também as vantagens competitivas da empresa que vão consolidar o processo de internacionalização (Floriani & Fleury, 2012).

### **2.3 Teoria das *Networks* (Redes)**

A evolução do pensamento das teorias económicas introduziu a abordagem às teorias comportamentais, preconizando o estudo dos negócios internacionais. Esta é uma das teorias mais relevantes para este estudo, pois descreve o comportamento estratégico das empresas, face ao dinamismo dos mercados, bem como as relações interorganizacionais das empresas.

Com a inclusão desta análise, a empresa (internacional ou não) deixa de ser somente um acumular de conhecimentos, e passa a ser uma organização complexa com várias competências provenientes de vários influxos (Hilal & Hemais, 2003). Aliás, já desde a criação do modelo de *Uppsala* que o processo de internacionalização é tido como um processo gradual e incremental (Johanson & Vahlne, 1977, 2009; Johanson & Wiedersheim-paul, 1975), no entanto nesse modelo já existe uma interligação entre empresas (Johanson & Mattsson, 1988).

O conceito de *networks* (redes) será possivelmente uma evolução natural do pensamento da Escola Nórdica. Nessa linha de pensamento Johanson & Mattsson (1988) afirmavam que os pressupostos dos modos de entrada em novos mercados surgem com o desenvolvimento e confiança em contactos nos mercados a entrar.

No entanto, Johanson & Mattsson (1988) referenciaram três itens de grande relevância para a análise da integração das redes:

(1) Extensão internacional - integrar novas alianças em redes nacionais, para posterior integração em redes internacionais;

(2) Penetração - aproveitar recursos existentes para aumentar as relações de compromisso que já detinha nessas redes externas;

(3) Integração internacional - aumentar a coordenação e cooperação das suas posições nas redes nacionais.

Concomitantemente, Axelsson & Easton (1992) consideram que a evolução do processo de internacionalização é determinada pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado. Assim, pode definir-se que quanto maior for o grau de internacionalização do mercado, maior será o grau de internacionalização da empresa, embora hajam diferenças, isto porque a “the late starter” só irá integrar numa rede se tal lhe for proporcionado por alguém das suas relações existentes (ex. clientes). Enquanto que a “The international Among Others” aposta na integração de todas as redes disponíveis no mercado ou mercados em que se encontra. Por outro lado a “the Lonely international” será uma evolução da “The early starter”, uma vez que inicia o seu processo de internacionalização com pouco ou nenhum conhecimento, ou relações com o exterior. Neste sentido, passa de um baixo grau de internacionalização da empresa para se tornar com o passar do tempo uma “the lonely international”, contudo com um grau de internacionalização baixo do mercado (Johanson & Mattsson, 1988) conforme **Figura 1**.

**Figura 1** - Internacionalização e o modelo das redes

		Grau de Internacionalização do Mercado	
		Baixo	Alto
Grau de Internacionalização da Empresa	Baixo	<i>The Early Started</i>	<i>The Late Started</i>
	Alto	<i>The Lonely International</i>	<i>The International Among Others</i>

Fonte: Adaptado de Johanson & Mattsson (1988)

Deve-se também ter em conta, a propósito da cooperação na internacionalização, que existem vários intervenientes neste processo, e que a empresa não é por si só controlada por

fornecedores, ou gestores, ou recursos, mas sim pela real posição da mesma, face ao grau de integração na rede ou redes em que está inserida ou pretende inserir-se (S. L. Teixeira, 2003).

A Teoria das Redes Industriais entende o processo de internacionalização como sendo a consequência de relacionamentos tanto intraempresa, que são desenvolvidos entre as várias unidades da empresa multinacional, bem como inter – empresa, como sendo os relacionamentos entre fornecedores e compradores dessa mesma empresa (Axelsson & Easton, 1992).

Segundo Porter (1989) as estratégias de uma empresa devem se basear numa lógica construída com conhecimento dos recursos e oportunidades da mesma. Afirma também que uma empresa deverá conseguir desempenhar as suas atividades a um custo total abaixo dos seus concorrentes, pois, só assim, conseguirá atingir uma vantagem competitiva face aos mesmos, ou então proporcionar aos seus clientes um produto ou funcionalidade viável de gerar valor (Porter, 1990).

Seguindo esta linha de pensamento algumas empresas optaram por externalizar determinadas funções da sua organização com vista a obter fluxos de bens e serviços ao longo da sua cadeia de valor, adotando estratégias de cooperação com outras empresas, cuja finalidade será acrescentar valor às suas atividades (Coviello & Munro, 1997).

É importante descrever o padrão de relações que as PME estabelecem no decorrer do processo de internacionalização, ou seja, torna-se fundamental mapear as redes de relações e respetiva evolução no tempo (Johanson & Vahlne, 2009), para que se possa constatar com mais exatidão a respetiva evolução face às constantes mudanças de necessidades e tendências dos mercados.

## **Capítulo 3 – Novas tendências**



## Internalização de Processos

Neste processo de internacionalização que temos assistido nas últimas duas décadas verificou-se que tem havido um aumento exponencial da concorrência em todas as áreas de atividade do comércio internacional.

As consequentes alterações da localização da produção, e até mesmo o tipo de sistema em que é produzido (externa ou internamente) o produto têm alterado de forma substancial a estrutura organizacional das grandes empresas, e até mesmo das PME.

A alteração organizacional relacionada com processo produtivo e respetiva cadeia de valor que ocorreu apartir dos anos 70 do século passado (a desintegração vertical das grandes empresas das principais indústrias) em busca da redução dos custos de produção, levou à quase total desindustrialização de países, inclusive Portugal. Pois a produção foi quase toda deslocalizada para países emergentes, onde a mão-de-obra era menos qualificada e com menores custos sociais, logo mais barata.

Esta tendência provocou, para além da fragmentação do processo produtivo, uma transferência de tecnologia. Já nos anos 90 do século passado surgiram estudos que confirmavam um elevado número de transferências de tecnologia por parte dos países desenvolvidos, para os produtores localizados em países em desenvolvimento, transferências estas feitas aquando da deslocalização da produção para esses países (Mukherjee & Tsai, 2013), quer por *offshoring* ou aquisição de instalações próprias para produção mais barata.

Nos últimos anos houve um aumento exponencial de atividades de *outsourcing* por todo o mundo, o que permitiu a empresas de países em desenvolvimento comprarem produtos intermediários e componentes a países desenvolvidos (maioritariamente a PME), o que muitas vezes neste processo envolve transferência de tecnologia vertical (Mukherjee & Tsai, 2013).

Para além da fragmentação do processo produtivo e concomitantemente o recurso a *outsourcing* e/ou *offshoring* resultado da globalização, ao longo do tempo foram-se criando cadeias globais de abastecimento das multinacionais. No entanto, e devido muito em consequência do aumento da concorrência e problemas de perda e/ou alienação de conhecimento tecnológico, nos últimos anos muitas foram as grandes multinacionais que adquiriram a sua cadeia de fornecimentos, contrariando a normal tendência de *outsourcing* de certas funções da sua cadeia de produção e assim obterem mais controlo sobre a integração vertical.

Este facto é muito importante, já que teve início em empresas cuja indústria envolve alta tecnologia, onde durante décadas o *outsourcing* foi muito requisitado. O facto é que a grande parte das empresas multinacionais (como as grandes petrolíferas) estão a optar pela internalização destas funções, o que outrora era externalizado com o objetivo de redução de custos (Zhang, 2013). O aumento da concorrência, bem como a perda de capacidades tecnológicas poderá a médio/longo prazo baixar de tal forma os preços dos produtos finais, que poderá eventualmente condenar ao encerramento de muitas empresas.

Alguns autores como McAfee (1999) consideram que a integração vertical, que é praticada em muitas empresas multinacionais americanas é benéfica e, por consequência, as empresas poderão atingir altas performances com esta situação, visto que ao mesmo tempo que estão a integrar funções estão também a reduzir o número de fornecedores a montante do processo, logo com o tempo os preços começam a baixar, pois nesse caso essas empresas atingem um patamar mais elevado de controlo do processo e até da negociação.

Contudo existe sempre o reverso das opiniões, autores como Quinn, Doorley, & Paquette (1990) no seu estudo consideram que as empresas têm de se desintegrar (separar) e/ou recorrer ao *outsourcing* com o intuito de atingirem vantagens mais competitivas e eficientes.

Todavia, existem estudos de Mpoyi & Bullington (2004) que estudaram o impacto da integração vertical e como resultado perceberam que a mesma leva à redução dos custos. No entanto, ainda faltam respostas muito pertinentes relativamente ao assunto.



#### **4.1. Outsourcing**

Um dos efeitos da crescente integração na economia global será o alcance das possibilidades que o *outsourcing* e o *offshore* poderão criar na cadeia de valor. Em grande parte das indústrias, a cadeia de valor pode ser desagregada em pequenas partes possibilitando que essa produção seja feita por empresas de porte mais pequeno, através do *offshore* ou deslocalização da produção, e/ou, através de estratégias de controlo sobre outras empresas, o chamado *outsourcing* (Mudambi & Venzin, 2010).

O *outsourcing* pode ser feito de duas formas. Primeiro, em colaboração com as grandes empresas, muitas vezes apelidado de aliança/parceria. A segunda, numa base puramente contratual em que as empresas que são contratadas têm somente as especificações necessárias para elaborar os componentes pretendidos, sendo que este tipo de *outsourcing* poderá ser limitado no tempo (Kotabe & Murray, 2004).

A busca incessante de vantagens competitivas levou as empresas nas últimas décadas a uma procura frenética de novos fornecedores em todo o mundo (*global sourcing*), o que provocou nas empresas fornecedores um sentimento conhecido como, *just-in-time* (JIT), ou seja estas empresas estão em constante atualização tanto da eficiência (na entrega), como na qualidade dos seus produtos e principalmente a preços baixos. No entanto, este tipo de fornecimento leva as grandes empresas a efetivar contratos de fornecimento com as empresas de *outsourcing*, o que origina um estreitamento das relações e interdependência entre ambos. Efetivamente, sempre que uma multinacional criava uma subsidiária, a tendência seria dar origem a uma necessidade, nesse mercado, de um fornecedor de componentes ou produtos intermediários (Kotabe & Murray, 2004).

Contudo, esta estratégia de subcontratação com base em operações de curta distância, sem que haja um tipo de relacionamento entre cliente-fornecedor, ou seja, que fique somente, na base do fornecimento puro e simples, poderá eventualmente no futuro (a médio/longo prazo) conduzir à perda de capacidades técnicas e equipamentos desses mesmos fornecedores (Kotabe & Murray, 2004), e/ou criar dependência extrema a essa fornecedor (subcontratado), a montante da cadeia de valor do produto. Na maioria das situações os fornecedores tornam-se tão dependentes dessas subcontratações e estancam o seu próprio crescimento, ao ponto de em uma qualquer altura no tempo, o cliente deixa de subcontratar e esse fornecedor extingue-se.

#### **4.1.1. Vantagens do *Outsourcing***

As vantagens que eventualmente uma grande empresa terá para delegar parte do seu processo produtivo através do *outsourcing* estará sempre relacionada com a redução de custo de produção e/ou transações do produto. O que é muitas vezes apelidado pelos teóricos de, o dilema de fazer ou comprar, isto é, qual será a vantagem mais competitiva para a eficiência dos recursos da empresa dentro da competição global (Kotabe & Murray, 2004).

Neste sentido poderemos enaltecer fatores críticos que pesam na decisão de externalizar ou não, como sendo nomeadamente a redução de colaboradores e respetivos custos a eles inerentes, visto que nas épocas de menor procura do mercado, os colaboradores tem menos afazeres (menos produtividade) e a entidade empregadora tem os mesmos custos mensais.

Este fator é extremamente relevante, pois em determinados setores de atividade, a produção é feita consoante a procura dos respetivos bens (principalmente, os bens duradouros). Daí que a procura também, no que concerne as encomendas a *outsourcing*, originará inevitavelmente períodos de mais trabalho e outras alturas com menor, dependendo da indústria que estejamos a analisar.

Esse valor que não é gasto nesses custos é investido em outras áreas da atividade da empresa I&D (Investigação e Desenvolvimento) e nomeadamente o acesso a novas tecnologias que eventualmente os seus fornecedores (*outsourced*) poderão deter. Outra das vantagens será um investimento mais reduzido em instalações (que neste caso poderão ser mais pequenas) e também em equipamentos (situação suportada pela empresa subcontratada). E sobretudo, o mais vantajoso item de todos, a empresa que seja subcontratada por outra tem de fornecer material de qualidade com preços mais reduzidos e ter flexibilidade nos prazos (JIT).

#### **4.1.2. Desvantagens do *outsourcing***

A maior das desvantagens em recorrer ao *outsourcing* será a perda de controlo por parte das grandes empresas, pois ficam dependentes de terceiros, ainda que de forma relativa dependendo do tipo de *outsourcing*.

Com o aumento das empresas de *outsourcing*, também a concorrência tem tendência para crescer de forma equivalente, fazendo com que os compradores (fabricantes do produto

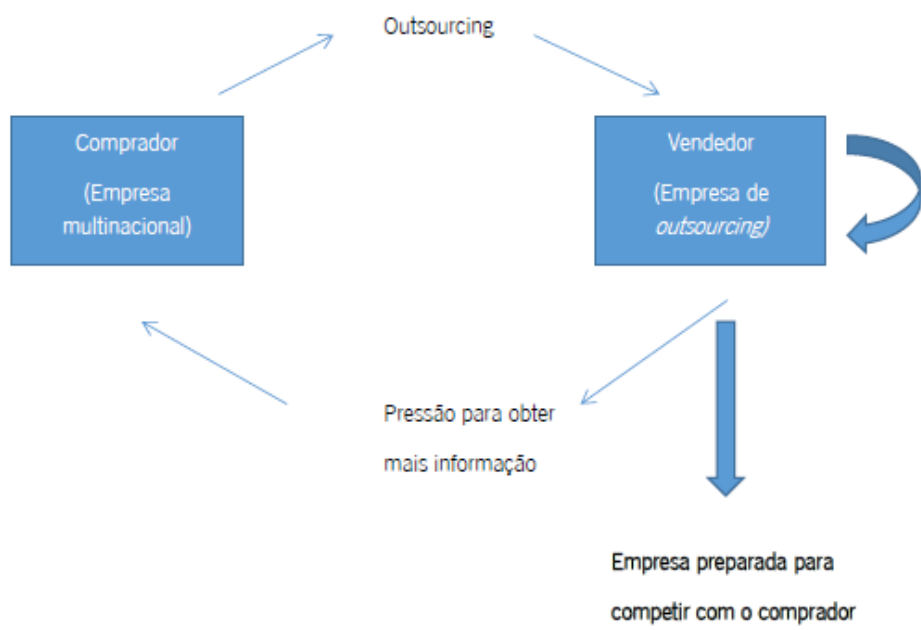
final) fiquem com menor poder de negociação face aos preços praticados no mercado. Pode, e de certa forma, a médio / longo prazo a produção ser transferida para os países dos vendedores (fornecedores intermédios da cadeia de valor), tal como tem acontecido nas últimas décadas.

No entanto, o aspeto mais relevante a ter em conta será a desvantagem a nível da competição (ver Figura 2). Essa sim, e segundo diversos autores versados na área, tenderá a tornar-se um dilema (Dolgui & Proth, 2013). Veja-se o caso da *Renault* há alguns anos, entendeu criar uma marca *low-cost* (baixo custo) para o mercado dos recém-integrados estados na União Europeia, oriundos da europa de leste, e para o efeito criou uma unidade fabril na Roménia. As condições em que foi elaborado este negócio inicialmente seria um aproveitamento dos custos reduzidos de mão-de-obra desses países, por parte da *Renault*, por isso foi incluída uma cláusula em que essa marca não poderia ser fabricada, nem nos EUA, nem em países da europa ocidental (países desenvolvidos). A marca *Dacia* vende para toda a europa e neste momento já conseguiu ultrapassar em muito o volume de vendas da *Renault*, inclusive a própria *Renault* já teve que fechar algumas das suas unidades em França, pois não consegue concorrer com os preços praticados pela *Dacia* (Dolgui & Proth, 2013).

Isto deve-se a, em muitos casos esses países em desenvolvimento terem grandes reservas de moeda e/ou recursos, propícios a investimento direto estrangeiro (IDE) em empresas existentes em países desenvolvidos, mas que não têm *cash-flow* (liquidez) e são vendidas.

Estas empresas com o *know-how* (conhecimento) adquirido através de atividades de *outsourcing* e/ou parcerias com as empresas multinacionais, bem como a formação (em áreas tecnológicas e outras) de nacionais em países desenvolvidos, que mais tarde regressam aos seus países de origem, são um fator importantíssimo para o desenvolvimento do dilema da competição entre as grandes multinacionais. Pois em poucos anos atingem valores iguais aos das grandes multinacionais (cujo percurso terá sido bem mais lento).

**Figura 2** - Dilema da competição



Fonte: adaptado de Dolgui & Proth( 2013)





## **Metodologia de investigação**

Este relatório tem origem na realização de um Estágio Curricular na empresa SAPMetal, sediada em Amares, no âmbito do Mestrado em Negócios Internacionais. Este estágio teve a duração de três meses, com início no dia 16 de Outubro de 2013 e terminou em 25 Janeiro de 2014. Este estudo procura observar qual a tendência do *outsourcing* no mercado global, uma vez que a empresa não dispõe de produto próprio, sustentando-se na venda dos seus serviços de produção, com o fabrico de bens intermédios para outras empresas.

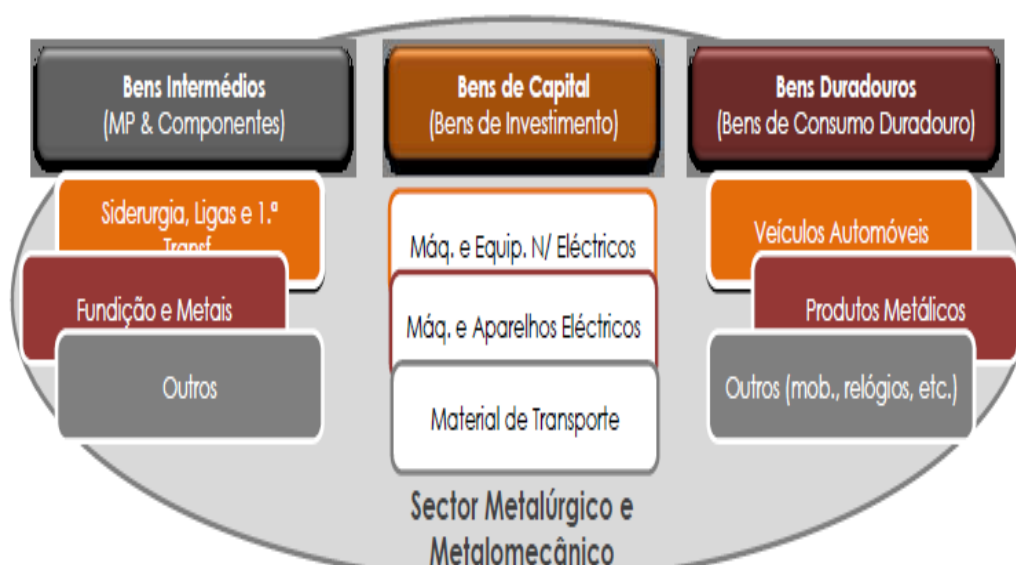
Caracteriza-se por um paradigma fenomenológico, tendo em conta que surge num contexto real, pelo que se optou pela elaboração de um estudo de caso, com o intuito de validar o conteúdo académico em contexto empresarial (Barañano, 2008). Sendo que a estrutura do relatório é nomeadamente uma estrutura analítico-linear, ou seja, as pesquisas obedeceram a uma sequência, como sendo a exploratória, a descritiva e a explicativa (Barañano, 2008). Tendo-se recorrido numa fase inicial à recolha de dados documentais primários (com recurso a autores cujas investigações se centram nesta área) e secundários (sites oficiais nacionais e internacionais) para contextualizar a problemática. Entendeu-se que se deveria proceder a uma análise qualitativa das empresas em regime de *outsourcing*, visto não existir muita informação sobre estas empresas. Para tal foram contactadas empresas desta área e foi realizada uma série de entrevistas semiestruturadas, por forma a entender os respetivos comportamentos com as empresas multinacionais. A fase destas entrevistas decorreu no período de Dezembro 2014 e Janeiro 2015. As entrevistas decorreram no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados com privacidade, sendo estes informados do carácter voluntário da pesquisa e da garantia do anonimato. As entrevistas foram gravadas. O uso de duas fontes de dados: documentos e entrevistas permitem alguma triangulação dos dados (Yin, 2010), de forma a permitir obter conclusões mais convincentes.



### 6.1. Análise do setor Metalomecânico e Metalúrgico

O setor da metalomecânica e metalurgia (setor MM) abarca um número bastante alargado de atividades industriais e produtos e está praticamente sempre presente em todas as ligações basilares da cadeia de valor dos bens manufacturados, tal como se pode verificar na **Figura 3**.

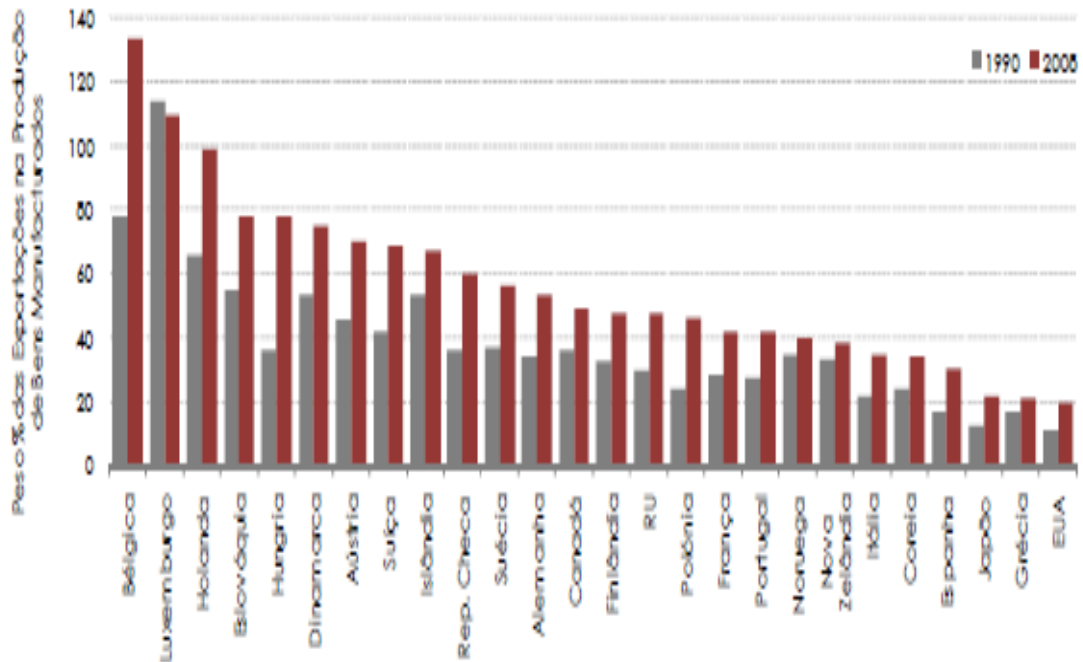
**Figura 3** - Setor Metalomecânico e Metalúrgico



Fonte: AM&A, 2010

O setor MM é liderado pelas grandes economias desenvolvidas do comércio mundial, sendo muitas vezes a pedra basilar dos bens duradouros, bem como os de capital. Tendo por isso, picos de descidas e subidas muito abruptas face à evolução da produção agregada dos países. Este setor está inserido num contexto de globalização altamente desenvolvido, a dos bens duradouros, tal como se pode verificar no Gráfico 1, onde os principais países são membros da UE (AM&A, 2010).

**Gráfico 1** - Peso das exportações da produção de bens manufacturados



Fonte: adaptado de OECD, 2009

O setor metalomecânico e metalúrgico (bens intermédios) têm uma quota de produção no mercado mundial, relativamente satisfatória, encontrando-se em 2005 perto dos 2% sobre um universo total de aproximadamente 18,5%. Este setor encontra-se no *ranking* das principais atividades fornecedoras intra-setor, cerca de 5,8% (compras intermédias 2005), e no *ranking* das principais atividades clientes intra-setor, cerca de 7,8% (vendas intermédias 2005) (AM&A, 2010)

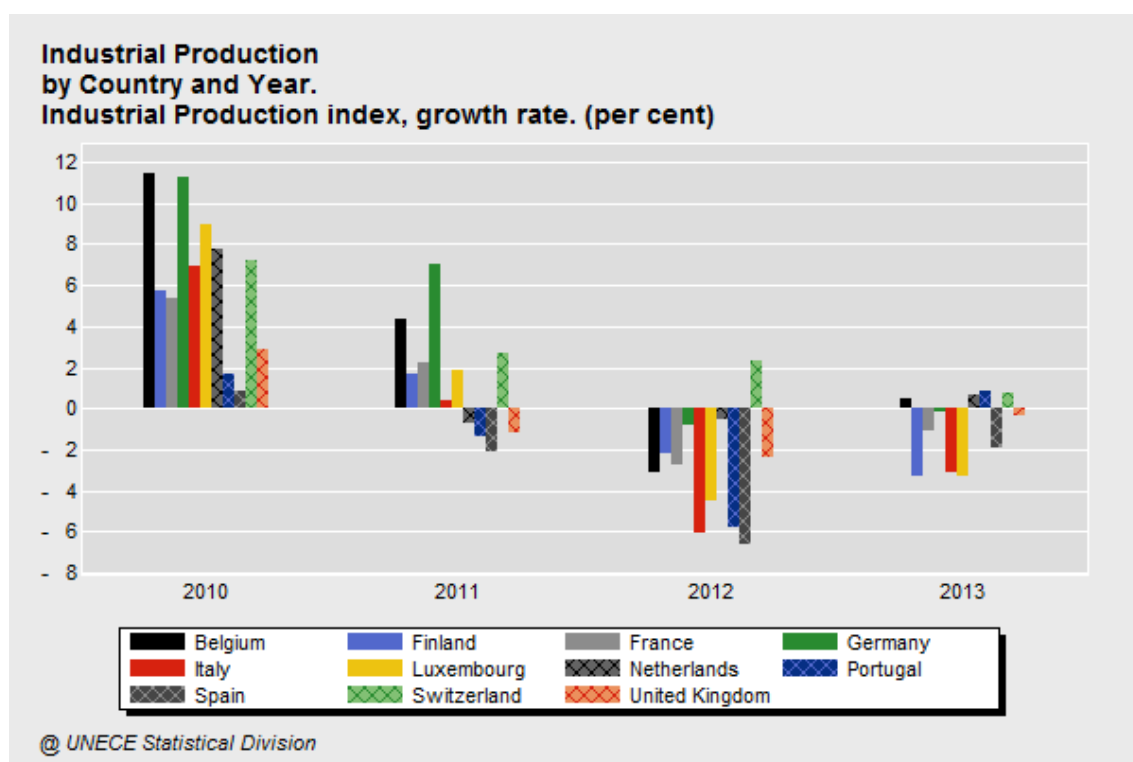
A relevância económica do setor industrial é bem mais abrangente do que é apresentado nas percentagens das estatísticas da indústria transformadora no PIB. Segundo as estatísticas, a indústria em geral representa mais de 80% das exportações da Europa (AM&A, 2010).

Por conseguinte considera-se que a base fundamental para uma recuperação económica e competitiva da Europa será a aposta na indústria. Nesse sentido, e de uma forma geral, a indústria dentro da UE mostrou a sua capacidade de resiliência face às questões económicas dos últimos anos, pois em termos de sustentabilidade, teve um retorno de 365 milhões de euros (dia) dos fluxos de produtos manufacturados, oriundos de setores de média e alta tecnologia como automóvel, maquinaria e equipamentos, farmacêutico (Commission, 2014).

No entanto, a crise teve uma consequência catastrófica, pois desde 2008 que a indústria transformadora perdeu 3,5 milhões de postos de trabalho na indústria transformadora, em termos percentuais esta indústria registou um decréscimo no PIB de 15,4% para 15,1%, no ano transato; outra das situações preocupantes será a produtividade da UE que continua em fase decrescente face aos nossos concorrentes no resto do mundo (EC, 2014a).

Tal como podemos verificar no Gráfico 2, o índice da produção industrial decresceu drasticamente para valores negativos em 2012.

**Gráfico 2** - Índice de Produção Industrial



Fonte: UNECE, 2014

Analisando a atividade económica (CAE 28 – máquinas e equipamentos) verificamos que existem da mesma forma, relações de interdependência intra-setor, principalmente a montante (compras) com atividades económicas:

24 – Metalurgia de base (cerca de 17,8%, valores 2005),

25 – Produtos metálicos (cerca de 8,2%, valores 2005),

- 28 – Máquinas e equipamentos (cerca de 30,8%, valores de 2005),
- 46 – Comércio por grosso (cerca de 9,7%,valores 2005)(AM&A, 2010).

Por outro lado a jusante (vendas), as trocas manifestam-se principalmente com as atividades económicas:

- 23 – Outros produtos minerais, não metálicos (cerca de 6,8%, valores 2005),
- 28 – Máquinas e equipamentos (cerca de 36,2%, valores 2005),
- 29 – Fabrico de veículos automóveis, reboques, semirreboques e componentes (cerca de 6,1%, valores 2005),
- 42 – Construção (cerca de 20,2%, valores 2005),
- 45 – Comércio, manutenção e reparação de veículos (cerca de 4,2%, valores de 2005) (AM&A, 2010).

O setor de atividade económica CAE: 282 é considerado razoavelmente voltado para a exportação, orientação média, sendo que o seu grau de abertura em 2008 rondava os 46,9% (AM&A, 2010).

Segundo dados do Banco de Portugal este sector cujo CAE é o 28221, em 2011 era constituído por 46 empresas, mas em 2012 viu esse número reduzido para 42 empresas. Este sector de atividade é denominado por fabricação de ascensores e monta-cargas, escadas e passadeiras rolantes, tal como podemos visualizar na Tabela 1 alguns dos distritos do país são mais produtivos face ao volume de negócios, como sendo a região norte com o distrito de Braga, Aveiro, no centro do país também em Castelo Branco, região de Lisboa e Leiria, e no sul em Faro (BP, 2014).

**Tabela 1** - Distribuição por Distrito de Localização e Volume de Negócios

Aveiro	2012	<b>1.713.743</b>
Beja	2012	
Braga	2012	<b>1.682.540</b>
Bragança	2012	
Castelo Branco	2012	<b>1.136.502</b>
Coimbra	2012	<b>732.729</b>
Évora	2012	
Faro	2012	<b>2.992.870</b>
Guarda	2012	
Leiria	2012	<b>974.846</b>
Lisboa	2012	<b>1.816.924</b>
Portalegre	2012	
<b>Total</b>		<b>11.050.154</b>

Fonte: elaborado pela própria (BP, 2014), valores em €

A crise económico-financeira que o mundo conheceu estes últimos anos veio reforçar a importância da economia real e de uma indústria forte (CIA, 2014), sendo que a atividade industrial está enquadrada em cadeias de valor cada vez mais sistémicas e complexas, fazendo a maior parte das vezes a ponte entre economias mais desenvolvidas e PME de diferentes sectores de atividade e países díspares.

As interdependências que a indústria tem com as restantes atividades económicas da Europa e do mundo estão muito para além dos processos de fabrico, nomeadamente abrangendo todos os segmentos dos recursos (naturais e energia) a montante, e a jusante os serviços às empresas (logística), não esquecendo os serviços aos consumidores, no que concerne ao apoio no produto final (Europeia, 2014).

A indústria é uma das atividades principais da economia europeia, principalmente a indústria transformadora pois impulsiona 80% da investigação e desenvolvimento, e gera 25% dos empregos no sector privado da UE (Europeia, 2014).

O setor metalomecânico e metalúrgico é muitas vezes visto como o sector invisível, pois a grande parte destas empresas são PME, que têm como finalidade o abastecimento das grandes multinacionais. São empresas que não têm como resultado final a produção de um bem

com marca própria, mas sim um bem intermédio que irá servir como componente de um produto final.

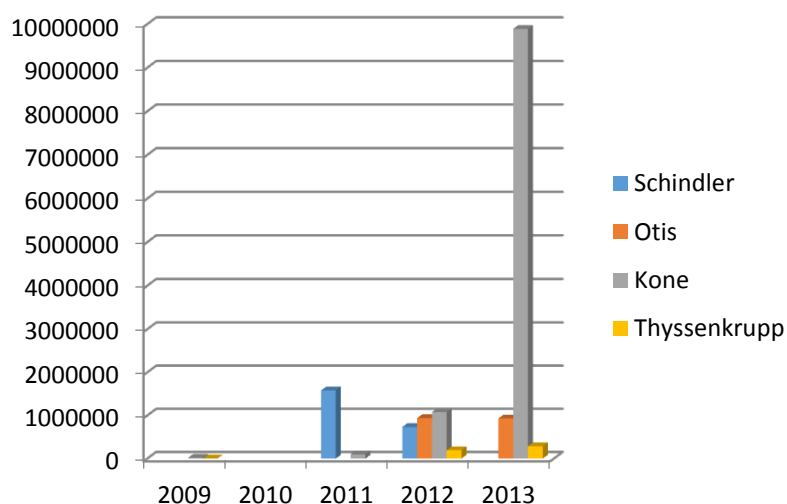
Este setor (NACE 2822) apesar de incluir um grande número de empresas multinacionais é maioritariamente composto por PME que assumem o papel de sub – fornecedores de diversas indústrias, como sendo a automóvel, aeronáutica, metalomecânica. Podemos observar na Tabela 2 as maiores empresas da área de elevadores dentro do espaço da UE.

**Tabela 2** - Empresas Multinacionais de Elevadores

Empresas	2009	2010	2011	2012	2013
Schindler			1.578.606	732.146	
Otis				936.129	929.454
Kone	17.159		97.360	1.074.279	9.889.098
Thyssenkrupp	110			193.325	286.443

Fonte: elaborado pela própria (Amadeus, 2014), (volume de negócios € /ano)

**Gráfico 3** - Empresas Multinacionais de Elevadores



Fonte: elaborado pela própria (Amadeus, 2014), (volume de negócios € /ano)

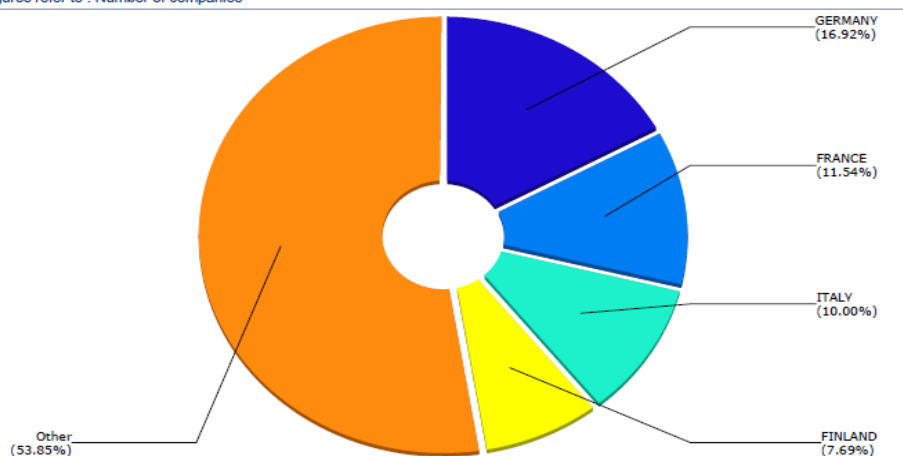
Em 2014 registam-se, dentro da UE, cerca de 12.483 de empresas, como podemos analisar no Gráfico 4 (Amadeus, 2014), a operar dentro deste setor. O setor NACE 282 que inclui o fabrico de maquinaria e equipamento, podendo ver-se a percentagem de empresas por país, sendo que 46,15% das empresas estão em países como a Alemanha, a França, a Itália e a Finlândia. Dentro deste setor existem varias subdivisões que são designadas por letras,



correspondentes a áreas de fabrico, a subdivisão que vamos abordar é a secção C (EC, 2014a), sendo que esta é a área da empresa em análise a SAPMetal.

**Gráfico 4** - Empresas NACE 2822

Figures refer to : Number of companies



Fonte: Amadeus, 2014, (%) por país

Este setor tem duas divisões muito importantes, a secção 28.1 e a secção 28.2, sendo que estas duas secções juntas correspondem respetivamente, ao valor acrescentado com um valor de 64% e à força de trabalho de 60,8%, para esta indústria da metalurgia e metalomecânica (EC, 2014a), de referir que a SAPMetal enquadra-se na força de trabalho.

Na Tabela 3, poderemos verificar a evolução total da produção deste setor (NACE 28) em 2008, quando iniciou a crise financeira. Ao olharmos para estes valores depreendemos que a produção industrial teve um decréscimo bastante acentuado em 2009 de uma forma geral para todos os países, contudo já em 2010 voltou a subir para valores a rondar os 100; a partir de 2011 tem vindo a aumentar ainda que ligeiramente.

O volume total da produção industrial, no sector NACE 2 em 2013 dentro da UE tem oscilado ligeiramente, desde 2008, sendo que Portugal tem-se mantido dentro dos parâmetros normais; ainda que desde 2008 tenha decrescido a sua produção total face ao ano de 2013, em cerca de 13,14%.

Já a produção industrial (NACE 28) da Bélgica e da Áustria tem vindo a aumentar face ao gigante alemão, já em 2013; contrariamente ao que seria esperado, visto serem países bem mais pequenos, comparativamente com a Alemanha.

Também o Reino Unido apresenta valores muito similares com os de Portugal nesse sector cerca de 95,59; contudo muito menores que em 2008, onde apresentava valores bem mais produtivos (106,76).

Sendo que em 2013 países como Estónia, Lituânia, Polónia, Roménia, Eslováquia apresentam valores acima dos 110,00. Isto revela que a produção industrial nesses países têm vindo a aumentar substancialmente, o que nos leva a concluir que muito do *outsourcing* das grandes multinacionais está a ser deslocalizado para esses países onde a mão-de-obra é mais barata.

**Tabela 3** - Total do volume de produção industrial UE

Países	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bélgica	101,79	88,72	99,98	105,83	103,45	103,93
Bulgária	123,35	96,51	100,13	105,53	105,27	104,89
Republica Checa	107,04	91,46	100,03	107,19	106,21	106,41
Alemanha	116,96	98,82	100,00	102,55	102,95	102,78
Estonia	108,39	81,45	100,10	122,10	123,84	127,00
Grécia	118,57	106,35	100,06	91,53	88,58	86,73
Croácia	114,81	102,71	100,03	99,58	93,69	90,04
Cyprus	116,53	102,81	100,02	91,57	81,11	70,48
Lithuania	109,81	93,03	100,10	110,20	115,56	121,04
Luxembourg	111,42	92,26	100,00	102,87	98,16	95,42
Hungria	109,53	89,60	100,00	106,01	104,29	105,79
Malta	107,95	91,89	100,04	99,17	105,08	99,76
Austria	107,18	93,24	100,04	106,30	106,07	106,53
Polónia	92,74	89,27	100,06	107,35	108,63	111,55
Portugal	111,71	98,18	100,01	98,65	96,17	97,04
Romenia	102,06	95,11	100,02	107,82	110,53	120,36
Eslovenia	113,63	92,82	100,05	100,92	98,45	96,96
Eslovacia	111,58	91,36	99,99	106,91	118,59	125,78
Finlandia	119,37	95,32	100,07	103,18	101,15	97,33
Suecia	113,06	91,19	100,01	103,00	98,56	94,43
Reino Unido	106,76	96,84	100,02	99,04	96,04	95,59

Fonte: elaborado pela própria (EC 2014b)

Contudo, e comparativamente à tabela anterior, a Tabela 4 que se segue mostra-nos o volume de negócios anual de alguns dos países deste sector.

**Tabela 4** - Volume de Negócios Anual

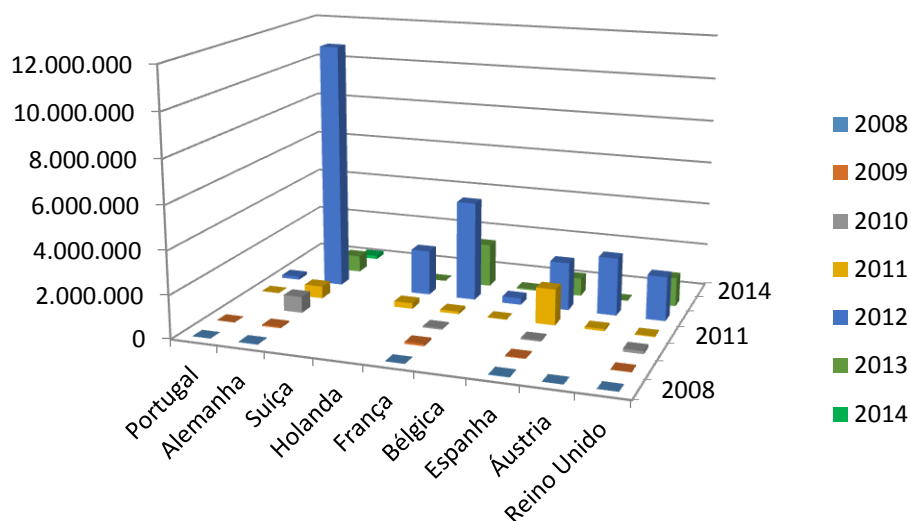
	NACE code	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Portugal	2822	206	669		1.251	149.187		
Alemanha	2822	31.884	62.603	761.680	575.448	11.465.287	776.049	159.506
Suíça	2822							
Holanda	2822				267.140	2.116.004	5.576	
França	2822	2.960	92.173	66.147	120.797	4.629.164	2.022.406	
Bélgica	2822				18.178	311.289	66.035	
Espanha	2822	32.967	40.812	57.670	1.684.067	2.245.836	844.406	
Áustria	2822	7.865			98.416	2.697.386	19.255	
Reino Unido	2822	1.124	8.418	139.186	36.686	2.075.286	1.352.311	
<b>Total</b>		<b>77.006</b>	<b>204.675</b>	<b>1.024.683</b>	<b>2.801.983</b>	<b>25.689.440</b>	<b>5.086.038</b>	<b>159.506</b>

Fonte: elaborado pela própria (Amadeus, 2014), valores em €

Aqui já de uma forma mais esquemática podemos ver o Gráfico 5, referente à Tabela 4, e verificar que o ano 2012 foi um ano bastante benéfico para a Alemanha (11.465.287€) e França (ainda que em proporção bem inferior); em contrapartida no ano seguinte 2013, a situação inverte-se, também em valores mais reduzidos, mas a França (2.022.406€) consegue superar a Alemanha. Em suma, o ano de 2012 face ao de 2011 registou no valor total do volume de negócios um acréscimo desse valor em cerca de 916%; no entanto de 2012 para 2013 houve um decréscimo do volume total da produção de cerca de 505%.

Após análise da tabela podemos verificar que apesar da crise económica que tem perdurado desde 2008, o ano de 2012, foi o mais frutífero para as empresas deste sector.

**Gráfico 5** - Volume de Negócios



Fonte: elaborado pela própria (Amadeus, 2014)

A crise financeira afetou sobretudo o fator crescimento de setores como o fabrico de máquinas e equipamentos não especificados, o que não significa que este setor tenha desvalorizado face ao valor acrescentado que representa nesta indústria.

Nos últimos 5 anos, as empresas deste sector e das várias economias da UE têm tentado aumentar a sua competitividade através da redução de custos, aumento da produtividade e inovação, o que de uma forma geral, a maior parte das empresas na UE têm alcançado (Commission, 2014).

A UE tem uma posição fundamental no comércio internacional, pois trata-se de um bloco regional que produz bens e serviços de alto valor acrescentado. Em 2009 a UE, os EUA e a Ásia perfizeram um valor total dos fluxos de exportação de cerca de 84%, o que representa mais de metade do total do comércio mundial de bens manufaturados. Este facto denota que os fluxos comerciais internacionais são efetuados entre países com elevado rendimento e desenvolvidos (Europeia, 2014).

## 6.2. Descrição da Amostra

Todas as empresas que participaram nas entrevistas são PME do setor metalomecânico português.

**Quadro 1** - Dados sobre as empresas entrevistadas

Empresa	Caraterização	Tipo de Produto	Marca ou Produto Próprio	Tipo Certificação	Região	Mercados onde operam	Caraterísticas dos clientes
1	Fornecedor 2º linha do ramo automóvel	Componentes metálicos	Não tem	ISO 9001:2008	Estarreja	Nacional	GE / PME
2	Fabrico de ferramentas à medida, conceção e desenvolvimento de soluções de mecânica industrial	Sob projeto de clientes	Não tem	ISO 9001:2008	Ílhavo	Nacional	GE
3	Construção soldada, maquinariação e tratamento de superfícies	Sob projeto de clientes	Não tem	ISO 9001:2008	Trofa	Nacional França e Noruega	GE
4	Fornecedor (3ª linha) matérias-primas e/ou transformadas	Sob necessidade cliente	Não tem	ISO 9001:2008	Gaia	Nacional	GE/PME
5	Forjagem e estampagem de peças técnicas	Sob projeto do cliente	Não tem	ISO 9001:2008	Lixa	PT/ES/FR/UK	GE/PME
6	Construção soldada, decapagem e pintura	Componentes e estruturas de elevadores, componentes mecânicos e chassis de máquinas de limpeza, estruturas de permutadores de calor, e máquinas industriais.	Não tem	ISO 9001:2008 EN 1090-1:2009 + A1:2011.	AMR	Suíça/Alemanha	GE
7	*	*	*				
8	Fundição de latão	Componentes em latão fundido/maquinado para indústria sanitária, alimentar, distribuição de água e construção em geral	Não tem	ISO 9001:2008	Trofa	UE/Africa/EUA/Austrália	PME

\*A pessoa entrevistada pertence à empresa 6

Fonte: elaborada pela própria (baseada nos dados das entrevistas realizadas)

## Quadro 2 - Dados referentes aos entrevistados

Entrevista nº	Data Duração	Cargo	Tempo de Funções	Idade	Sexo	Habilitações
1	10.12.2014 50 min	Marketing e sistemas de informação	1 ano	24	Feminino	Mestrado
2	10.12.2014 35 min	Projeto Mecânico/Qualidade	3 anos	31	Masculino	Frequência Universitária
3	11.12.2014 30 min	Direção/Administração e Produção	5 anos	33	Masculino	Bacharelato engenharia mecânica
4	11.12.2014 1:10 min	Socio e Diretor Geral	9 anos	44	Masculino	Frequência Universitária
5	15.12.2014 45 min.	Técnico comercial	15 anos	*	Masculino	*
6	17.12.2014 55 min.	Sócio-gerente e Departamento Externo	14 anos	50	Masculino	4ª Classe
7	17.12.2014 1:45 min.	Direção Industrial	5 anos	37	Masculino	Engenharia de Produção e Pós graduação em Soldadura e Metalurgia
8	14.01.2015 50 min.	Técnico de exportações	8 anos	41	Masculino	Licenciatura

\*/\*\* o entrevistado não quis fornecer os dados

Fonte: elaborado pela própria (baseado nos dados das entrevistas realizadas)

Na sua maioria iniciaram a sua atividade em pequenas instalações familiares, e com o evoluir dos tempos foram aumentando desde as instalações, o equipamento e recursos humanos.

Tratam-se de empresas com algumas dimensões (entre os 800 mt<sup>2</sup> e os 4000 mt<sup>2</sup>), com um número de colaboradores relativamente reduzido a nível produtivo (entre os 2 e os 50), mas em contrapartida têm vindo a aumentar o número de colaboradores técnicos especializados, em áreas de chefia das organizações.

### 6.3. Entrevistas

No cômputo geral foram enviados setenta e dois pedidos de entrevista, especificamente para empresas que operam ou que estão designadas como empresas de subcontração (*outsourcing*), na base de dados da AIMMAP. Desses pedidos, somente sete empresas responderam a disponibilizarem-se para o efeito.

Entendeu-se colocar em comparação as respostas dos entrevistados face aos tópicos principais da entrevista, com o intuito de obter respostas que validem a conclusão deste relatório.

### **6.3.1. Questões da entrevista**

#### **Tópico 1:** Questões gerais sobre *outsourcing*

1. Tem contrato (formal) de fornecimento para com o cliente?
2. Qual considera ser o motivo principal para ser contratado pelo cliente? O fator diferenciador.
3. Alguma vez foram sugeridos por um cliente habitual, a um novo cliente?
4. Como caracteriza o tipo de controlo que a empresa cliente exerce sobre vocês?
5. De que forma considera relevante a certificação na subcontratação no processo de internacionalização?
6. Considera importante ter produto ou marca própria no mercado nacional e internacional?
7. Tem estrutura e *know-how* para o fazer (criar produto)?
8. Como considera que será o mercado neste setor daqui a 10 anos?

#### **Tópico 2:** Questões gerais sobre o processo de internacionalização;

1. Como surgiu a oportunidade de internacionalizar o negócio?
2. Quais os canais de distribuição usados?
3. Ao longo do processo de internacionalização considera ter estabelecido uma rede de contatos sólidos?
4. Alguma vez tiveram alguma proposta para formação de aliança estratégica ou parceria no desenvolvimento de novos produtos, por parte dos vossos clientes estrangeiros?

### 6.3.2. Análise de conteúdo

#### Pergunta 1 - Tem contrato (formal) de fornecimento para com o cliente?

E1	“o cliente tem contrato com eles, 1 anos”
E2	“Com um deles”
E3	“Temos um contrato de fornecimento geral – 4 anos, mas revisto anualmente”
E5	“Não, só informais”
E6	“Vamos assinar um contrato com o cliente X por 2 anos”
E7	“Agora temos, 2 anos com cliente que opera no setor das energias, mas antes era mês a mês. No entanto na maior parte dos casos (20%) é mês a mês”

Podemos verificar pelas respostas acima que a maioria das empresas da área ainda se encontram numa situação algo precária, com contratos informais e/ou com prazos muito reduzidos no tempo.

#### Pergunta 2 - Qual considera ser o motivo principal para ser contratado pelo cliente? O fator diferenciador.

E1	“Qualidade e preço”
E5	“Serviço, preço, qualidade.”
E6	“Qualidade, preço e prazo de entrega. Temos outros fornecedores concorrentes em países do leste. Mas tenho um cliente que comprava à Eslováquia e está a deixar de comprar por falta de qualidade, embora o preço seja mais baixo. No entanto, eles dão importância à comunicação entre as partes”
E7	“Capacidade técnica/produtiva e preço – produto baixo serie. Este tipo de produto não industrializa (economias de escala), a subcontratação é feita em países de mão-de-obra baixa, mas nós temos tecnologia alta a nível de equipamentos. O tipo de produto que fazemos tem muito valor acrescentado, enorme, em média 50/50.”
E8	“Preço e qualidade; Comunicação; rapidez de resposta”



E2	“Qualidade, englobando as condicionantes custo/valor produto/serviço, assistência, prazos de entrega, flexibilidade.”
E3	“Depende dos mercados, o francês e o alemão em 1º lugar está o preço, a qualidade e a entrega estão inerentes à empresa. Já no mercado nórdico o preço já não é um fator tao decisivo, mas a qualidade e o prazo de entrega”
E4	“A rapidez de resposta, qualidade, acompanhamento técnico, a relação com o cliente – no mercado tudo que saia do arroz e da batata, nós somos a loja gourmet”

Conclui-se que o fator mais importante para a procura deste tipo de empresas é a qualidade, o preço, a rapidez de resposta e sobretudo a flexibilidade de funcionamento produtivo que elas possuem. No entanto têm muita concorrência por parte de empresas localizadas em países de leste como se pode verificar na resposta da E6, mas que têm sido destronada pelo fator qualidade das PME portuguesas, fator esse que países de leste parecem não possuir.

Todavia é importante realçar a resposta da E3 que refere que todos esses fatores são decisivos para a subcontratação, principalmente o preço. No entanto em países nórdicos onde operam, o preço já não tem um peso tão significativo, mas sim, a qualidade e o prazo de entrega.

**Pergunta 3 - Alguma vez foram sugeridos por um cliente habitual, a um novo cliente?**

E2	“Sim”
E4	“Claro todos os dias, os clientes conhecem-se uns aos outros e bem ou mal precisam uns dos outros, a amizade é comum entre todos, ou melhor uma sã concorrência, e normalmente os grandes contratam os pequenos e há sempre uma relação de conhecimento que indica, o chamado passa palavra”
E5	“Não”
E6	“Sim, sempre. A melhor publicidade a uma empresa, por vezes, é passagem de contatos de uns para outros, é a via mais económica e a melhor”

Relativamente a esta questão todas as empresas estão de acordo com o facto de terem boas referências em termos de trabalho facilita a “passagem da palavra” no mercado. É de certa forma como a E6 refere “é a melhor publicidade de uma empresa”.

**Pergunta 4 - Como caracteriza o tipo de controlo que a empresa cliente exerce sobre vocês?**

E1	“Sim, bastante controlo”
E2	“É relativo e varia bastante de cliente para cliente e mediante as obras a executar.”
E3	“Auditorias documentais, físicas das encomendas – muito controlo todas as semanas”
E4	“zero, a relação não é controlo, mas sim de equilíbrio. Esta relação dá-se no preço (eu sou sempre mais caro). Estar na relação de proximidade com os “grandes” (o cliente tem qualquer reclamação, eu já estou lá em pouco tempo. Por ex. se comprar a alguém da china e chegar cá estragada ou com defeito, pega na peça e deita fora. Se for na Suécia podem não ter stock e normalmente levam uma a duas semanas a dar resposta no terreno. Contudo se for uma PME existe a mesma preocupação, mas deixa de ser para o minuto “não tem força””
E6	“Eles são muito exigentes fazem auditorias internas à empresa, para se inteirarem das nossas capacidades, espaço instalações, RH,...”

Com a exceção da E4, que são um fornecedor de matérias-primas (também porque se trata de uma subsidiária de uma empresa multinacional). Todas as outras afirmam o tipo de controlo que a empresa contratante exerce sobre eles, relativamente às encomendas.

**Pergunta 5 - De que forma considera relevante a certificação na subcontratação no processo de internacionalização?**

Aqui não foram colocados os excertos das entrevistas porque todas as empresas responderam afirmativamente (“Sim”). Contudo pode-se concluir, ainda que indiretamente, que sem a certificação fica muito complicado ser subcontratado.

No entanto, tal como se pode verificar no quadro 1, todas as empresas dispõem apenas da certificação obrigatória, a certificação da qualidade de gestão: ISO 9001:2008, esta certificação está relacionada com a gestão da empresa e não com a qualidade dos processos e produtos em específico. Somente a E6 detêm outro tipo de certificação relativamente aos produtos que produz: EN 1090-1:2009 + A1:2011.

**Pergunta 6 - Considera importante ter produto ou marca própria no mercado nacional e internacional?**

E2	“Não temos, importante é mas não indispensável.”
E3	“Não. Já tivemos algumas oportunidades para o fazer, mas entendemos continuar desta forma. Não temos departamento de I&D, mas sim um gabinete para trabalhar o desenho do cliente por forma a produzir.”
E4	“Serviços próprios ter todas as condições para colocar o produto à porta do cliente – serviço prestado.”
E5	“No nosso caso não”
E6	“A marca ainda não esta fora de planos, a ideia tem algum tempo, mas não é fácil”
E7	“Claro sem dúvida, sendo a ideia espetacular e o produto venda como ginjas”
E8	“Não, mas representa mais valor”

Nenhuma das empresas entrevistadas tem produto próprio e consideram ser vantajoso na atual conjuntura continuar a trabalhar desta forma, no entanto não deixam de ter sempre em mente um dia ter a oportunidade de ter produto próprio.

**Pergunta 7 - Tem estrutura e *know-how* para o fazer (criar produto)?**

E2	“Não.”
E3	“Sim, mas em termos de engenharia não.”
E5	“Sim.”

E6	“Sim de certeza, temos RH com capacidade de o conseguir fazer, falta a ideia genial.”
E7	“Se fosse dentro do aperfeiçoamento daquilo que já fazemos, sem dúvida. Para o criar de raiz penso que não, nem a nível financeiro.”
E8	“Sim.”

Em termos gerais quase todas elas têm estrutura financeira para o fazer, com exceção da E2 e E3. E no caso da E3 o fator que declina a ideia será mesmo por deficiências a nível de engenharia.

**Pergunta 8 - Como considera que será o mercado neste setor daqui a 10 anos?**

E1	“A série vai passar a ser menor devido à personalização dos produtos, e com mais tecnologia incorporada – parcerias estratégicas irão trabalhar mais em cooperação para dar mais resposta ao cliente.”
E2	“A partir de 2011, tem estado a subir (pouco, mas a subir), tendo em conta que o sector metalomecânico é bastante abrangente vejo ainda bastante trabalho, mas com quebras pontuais, visto por exemplo o ramo automóvel ser bastante volátil, e a quebra na construção civil.”
E3	“1 – mercado nacional : algumas dificuldades no futuro 2 – mercado internacional: nomeadamente na indústria petrolífera, a perspectiva é muito animadora, mas o facto de não ter produto próprio faz-nos depender sempre dos mercados e dos clientes. Por ex. em França temos clientes de guas, quando a construção baixa temos menos guas para fazer. Na indústria petrolífera temos a desvantagem do preço do petróleo estar em baixa, a tendência é para haver menos investimento devido à retração do mercado.”
E4	“Os grandes vão continuar, os pequenos não. Os investidores não têm condições para investir, a burocracia é muita.”
E6	“Nos próximos anos na área de equipamento industrial em que estamos a trabalhar não vejo crise. Todos eles (produtos) são equipamentos sempre necessários e que têm sempre saída.”

E7	“A tendência será como na moda, é cíclica. Nós chegamos a 2003 e começamos as dificuldades, em 2008 veio a crise financeira e descambou. Depois de uma grande desgraça irá surgir uma bonança. Já existe uma retoma na economia mundial, ainda que pequena, mesmo em Portugal.”
E8	“O mercado está em crescimento, sendo que a principal ameaça será o preço da matéria-prima. E a principal oportunidade será apreciação do dólar”.

Conclui-se que a maior parte das PME portuguesas tem uma visão muito otimista do mercado. No entanto a E4 poderá revelar alguma incerteza e uma opinião a ter em conta, nas conclusões deste relatório.

## **Tópico 2**

### **Pergunta 1 - Como surgiu a oportunidade de internacionalizar o negócio?**

E3	“Falta de consistência do mercado nacional apartir de 2004, iniciamos o processo em França com feiras. O fator de internacionalização fez com que a empresa tivesse trabalho todo o ano, pois já nessa altura havia muitos meses com muito trabalho, e outros com nenhum. Nessa altura consideramos a possibilidade de entrar em novos mercados, com melhores negócios para a empresa”
E5	“Desde a sua fundação a empresa está vocacionada para mercado internacional. Devido à necessidade do mercado”
E6	“Surgiu da oportunidade que a empresa X propôs para montar a empresa e trabalhar para eles. O primeiro contrato de 4 anos a trabalhar com exclusividade durante esse período”
E7	“Surge logo à partida, nasce para a exportação”
E8	“Nova gerência desde há 15 anos e visão estratégica”

Esta questão não deixa de ser interessante pois verificou-se que duas destas empresas foram criadas por sugestão de subsidiárias localizadas em países que não Portugal. Com o intuito de fornecerem quase que exclusivamente para elas.

As outras respostas não diferem muito umas das outras, mas basicamente por falta de procura no mercado nacional.

### **Pergunta 2 - Quais os canais de distribuição usados?**

E1	“Contato direto, feiras somente como visitantes (boa forma de angariação de clientes)”
E3	“feiras em frança, exportação direta com o cliente final, ou fornecedor – tanto fazemos componentes, como processos fechados para o mesmo projeto. Por ex. na industria petrolífera na noruega já desde há 3/4 anos, equipamentos de elevação máquinas, armazéns de tubos de perfuração, ...”
E5	“Contato direto com o cliente e através de feiras.”
E6	“não, nunca tivemos essa necessidade”
E7	“não temos canal de distribuição, a abordagem de proximidade com os nossos clientes por parte do nosso comercial. Cada vez mais a concorrência é maior, devido ao mercado global”
E8	“Online; Feiras;”

Nesta resposta obtivemos algumas respostas algo originais, enquanto que uns recorrem a feiras internacionais para expor os seus serviços, outros optam por ir a essas feiras e entrar diretamente em contato com os potenciais clientes. Importa frisar que a participação nessas feiras é muito dispendiosa, no caso só as empresas E3,5 e 8 o fizeram.

### **Pergunta 3 - Ao longo do processo de internacionalização considera ter estabelecido uma rede de contatos sólidos?**

De uma forma geral todos eles confirmam que ao longo dos anos estabeleceram e foram indicados a outros, muito devido aos contatos por eles estabelecidos.

**Pergunta 4 - Alguma vez tiveram alguma proposta para formação de aliança estratégica ou parceria no desenvolvimento de novos produtos, por parte dos vossos clientes estrangeiros?**

E2	“Sim”
E5	“Sim, mas proposto por nós.”
E6	“Sim, um cliente fabricante de máquinas agrícolas. E também temos uma proposta de um cliente que vai para além do componente. Quer fazer uma pré montagem ou quase produto final, mas temos de pensar ainda por escassez de espaço”
E7	<p>“Já ouvimos falar mas não passou da intenção, ainda não iniciaram. Mas a nível de protótipos temos feito. O cliente que pretenda um produto específico aqui em colaboração connosco pode fazê-lo. Nós temos essa flexibilidade, ajustamos a nossa forma de trabalhar à medida da peça a ser produzida. Nós somos aquela empresa com muito baixa quantidade de fabrico, os lotes são sempre muito pequenos, 10 /15 peças. E peças unitárias então não se fala (área das maquinas, por ex.)”</p> <p><b>Pergunta Extra:</b> <u>e não têm prejuízo?</u></p> <p>“Não. Temos custos de preparação, somente, que são cotados no momento do orçamento. Nós somos uma empresa que produz quantidades pequenas. O custeio industrial é completamente diferente no caso de produção unitária, já no caso de fabrico em serie o valor da preparação é mais reduzido porque é diluído pela quantidade a produzir.”</p>

Nesta resposta concluiu-se que as respostas são um pouco contraditórias especialmente da E6. No entanto as restantes empresas afirmam já terem tido algum tipo de proposta deste género.

#### **6.4. Análise da tríade – Empresa / Setor / Empresas Entrevistadas**

Esta seção destina-se a tentar averiguar a relação existente entre a prática e a teoria, nomeadamente tentar saber se as empresas portuguesas, mesmo que inconscientemente seguem alguma das teorias abordadas anteriormente nos capítulos 2 e 3.

O Capítulo 2 deste relatório evidencia todas as teorias económicas que estiveram na base da externalização de funções da empresa (empresas multinacionais) e respetiva internacionalização das mesmas. Para os gestores dessas grandes empresas o importante seria maximizar os lucros (Rego et al., 1999; Williamson, 1979) e ao mesmo tempo atingir outros mercados, novos mercados.

Muito devido à globalização, os processos de produção de certas indústrias, se não todas, foram deslocalizados sobretudo para países emergentes, onde a mão-de-obra é mais barata. Este processo gerou cadeias globais de valor, que por sua vez estão integradas em cadeias de fornecimentos (sobretudo de bens intermédios) largamente fragmentadas em várias regiões do globo. No entanto, estas empresas (PME) parte integral destas cadeias de valor são predominantemente controladas pelas grandes empresas multinacionais. (AM&A, 2010)

Estas empresas são controladas pelas multinacionais, no sentido em que as PME subcontratadas ficam dependentes das suas encomendas dos clientes, como se pode verificar na pergunta 6, do tópico 1, em que todas as empresas respondem que não tem produto próprio. Também se verifica que apesar de serem empresas exportadoras (PME portuguesas), não estão a exportar produto próprio, mas sim as encomendas feitas pelos seus clientes.

Como podemos verificar pela análise das entrevistas, as empresas portuguesas estão a ser aproveitadas nas suas capacidades técnicas pelas grandes empresas multinacionais que as contactam para efetuarem as suas encomendas. As empresas portuguesas veem nessa disponibilidade uma oportunidade tanto de produzirem, como para entrar ainda que indiretamente em mercados internacionais.

*“Falta de consistência do mercado nacional apartir de 2004, iniciamos ... O fator de internacionalização fez com que a empresa tivesse trabalho todo o ano, pois já nessa altura havia muitos meses com muito trabalho, e outros com nenhum. Nessa altura consideramos a possibilidade de entrar em novos mercados, com melhores negócios para a empresa” (E3, no tópico 2 – pergunta 1).*



Depreende-se que as empresas seguem uma das teorias referida na parte 2, a teoria das redes (*networks*). Elas têm singrado no mercado internacional a vender os seus serviços através dos relacionamentos que vão criando. O facto de terem tido a necessidade, ou falta de trabalho, a nível nacional fê-las procurar situações de negócio em outros mercados. E também como se pode verificar pelas entrevistas, na pergunta 3 do tópico 1, todas as respostas afirmam que a nível de contatos estas empresas (PME portuguesas) são indicadas pelos próprios clientes a potenciais novos clientes. Assim tal como é referido por Johanson & Mattsson, (1988) os pressupostos desta teoria tem sido seguidos: a extensão internacional, a penetração e a integração internacional.

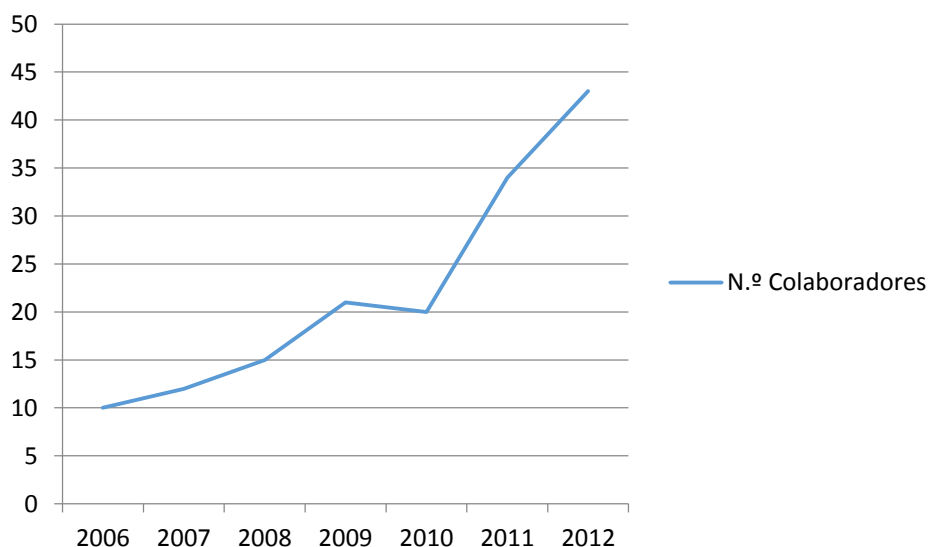
No entanto, a tendência das empresas multinacionais é de internalizar alguns dos seus processos produtivos, considerados “chave” (devido ao conhecimento que agregam), novamente. Tal como se pode verificar na revisão da literatura do Capítulo 3 deste relatório. Caso isso aconteça estas empresas poderão experienciar algumas dificuldades.

### **6.5. Apresentação da entidade de acolhimento**

Esta empresa de nome “SAP Metal – Araújo & Paredes, Lda.” foi fundada em 2001, sendo a sua atividade principal centrada na área da metalomecânica, mais precisamente, a construção soldada com áreas de decapagem e pintura. Apesar de ser uma PME portuguesa, esta empresa exporta 100% do produto fabricado, sendo que cerca de 90% é para o mercado Suíço. Nomeadamente, o fabrico de componentes e estruturas de elevadores, componentes mecânicos e chassis de máquinas de limpeza, estruturas de permutadores de calor, e máquinas industriais.

A SAPMetal, devido a uma boa integração no mercado encarou com muito agrado o crescimento de toda a empresa ao longo dos anos. Apesar da constante evolução, a SAPMetal, não se dá por satisfeita, procurando continuamente aperfeiçoar a qualidade dos seus produtos, investindo na modernização dos equipamentos e incentivando à contínua qualificação e formação dos seus colaboradores, como se pode verificar no Gráfico 6 que em meados de 2010 o número de colaboradores duplicou.

**Gráfico 6** - Evolução do n.º de colaboradores da SAPMetal



Fonte: elaborado pela própria (Amadeus, 2014)

Com o mesmo espírito de inovação e melhoria contínua, em 2007 a S.A.P implementou um Sistema de Gestão da Qualidade rumo à Certificação da Qualidade pela norma ISO 9001:2008, que visa garantir aos clientes que todos os seus requisitos serão cumpridos para sua plena satisfação.

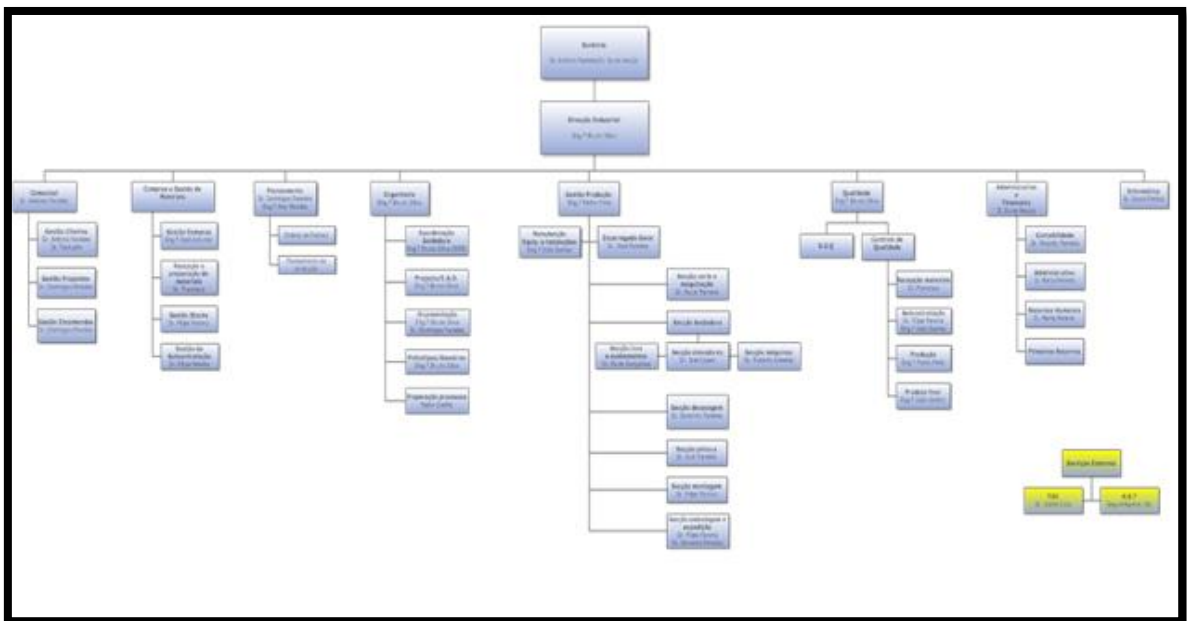
Desde 27 de Agosto de 2008 que a SAP Metal é uma empresa certificada pela TUV segundo a norma EN 1090-1:2009 + A1:2011.

### **6.5.1. Estrutura Organizacional**

A SapMetal é uma pequena e média empresa na área da metalomecânica, e como a maior parte das empresas portuguesas é de cariz familiar. Como em muitas empresas portuguesas a legislação comercial obriga à elaboração de um organograma que define as relações formais entre diferentes áreas funcionais, impedindo ambiguidade entre colaboradores internos, bem como externos. Nesta empresa existem duas categorias principais, a gerência e a direção industrial, sendo estas a dar coordenação aos departamentos que estão logo no nível abaixo (sete departamentos na totalidade) fazendo com que toda a dinâmica de produção seja funcional através de mecanismos de coordenação de supervisão direta, ou seja, entre subordinado e chefia (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso-Cabral, 2007).

Como se pode verificar pelo organograma (Gráfico 7) todos estes departamentos estão constituídos por membros da mesma família, colocados estrategicamente em locais de chefia, ou responsabilidade na linha de produção, tratando-se de uma empresa, segundo os autores Cunha et al., (2007) com uma estrutura vertical muito hierarquizada e com uma grande amplitude de controlo.

**Gráfico 7** - Organograma da SAPMetal



Fonte: SAPMetal, 2014

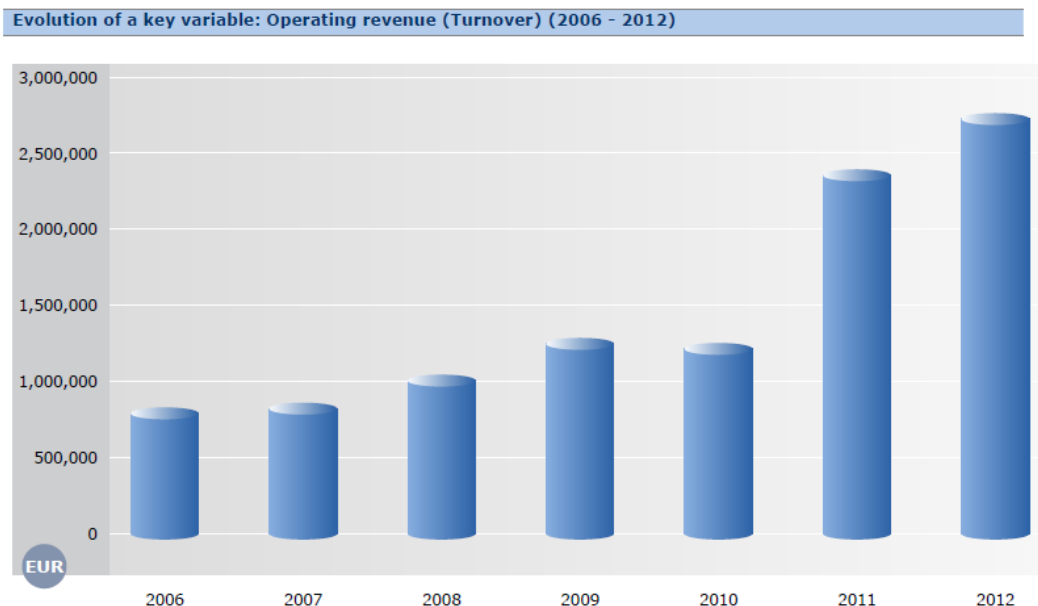
### 6.5.2. Processo de Internacionalização

Esta empresa nasce em 2001 na região norte de Portugal, no passado, fortemente industrializada. Contudo desde os anos 2000 em diante esta tendência tem vindo a decrescer, sobretudo devido à deslocalização da produção industrial para países do leste da Europa, onde os custos de produção são mais baixos do que em Portugal.

Todavia esta empresa tem sido umas das poucas na região onde se encontra, que ao longo dos anos tem mantido a sua produção, e até mesmo aumentado o volume de negócios durante estes treze anos de exercício da atividade. Esta situação é muito devida à gestão

organizacional e empresarial que foi feita ao longo dos anos, tal como se pode verificar no Gráfico 8.

**Gráfico 8** - Evolução do Volume de Negócios da SAPMetal



Fonte: Amadeus, 2014

Esta empresa é uma empresa de metalomecânica, mais precisamente construção soldada. Desde já entendeu-se por certo referir, que esta não dispõe de um produto seu, ou seja uma marca. Todos os seus produtos são feitos por encomenda, pelo que é uma empresa muito inclinada para a personalização junto do cliente, e a gestão produtiva é feita muito em função da peça e quantidade que esteja a ser produzida no momento, as chamadas pequenas e médias séries.

A SAPMetal aumenta assim num espaço de 12 anos, de uma área de produção na ordem dos 800 m<sup>2</sup>, para 4.000 m<sup>2</sup>. Detém dentro dessa área várias secções, de entre elas a pintura, a soldadura, a decapagem, podendo fornecer soluções completas de metais e conjuntos soldados (de acordo com DIN18800-7 Classe D).

A empresa SAPMetal iniciou a sua atividade de *outsourcing* para um cliente situado na Suíça e a fabricar um só tipo de produto (componente), e diga-se que até ao ano de 2008, conseguiu manter-se no mercado desta forma. Contudo com o início da crise financeira em 2008, e também devido ao facto desse mesmo produto (componente) produzido, se integrar precisamente na área da construção. A empresa decidiu diversificar o tipo de produtos produzidos, bem como aumentar, de forma consolidada, a área de produção da empresa, para

que pudessem concretizar os seus intuitos, e ao mesmo tempo estarem de acordo com as normas de qualidade impostas pelas empresas-clientes do seu serviço.

## **6.6. Análise comparativa entre o caso de estudo e as empresas do setor**

No geral as empresas entrevistadas caracterizam-se por serem PME do mesmo setor de atividade, a metalomecânica e metalurgia. São todas de dimensões muito semelhantes em termos de instalações, oscilam entre os 800 mts<sup>2</sup> e os 4000 mts<sup>2</sup>. Relativamente ao número de colaboradores não excedem os cinquenta.

Relativamente aos equipamentos são detentoras de equipamento atual e relacionado com o segmento onde operam. Com a exceção da E1 que é subcontratada do ramo automóvel (tendo consciência que o produto tem sempre escoamento, por isso tem *stock*) e a E4 como fornecedora de matérias-primas, nenhuma das outras tem *stock*, característica comum das empresas subcontratadas. Das sete empresas entrevistadas somente quatro exportam, duas iniciaram a sua atividade em sequência da necessidade do seu cliente. Segundo, Johanson & Mattsson (1988) esta é uma característica muito frequente, a empresa é impulsionada a internacionalizar-se pelo parceiro de rede. A E6 esteve desde 2001, data da sua criação, até 2008 a trabalhar em exclusivo para esse cliente, ou seja totalmente dependente. A maioria desses clientes são grandes empresas e estão no exterior, pelo que o peso delas em termos de faturação será decisivo para a continuidade dessas PME portuguesas.

Pode dizer-se que estas empresas são semelhantes em termos de características, no entanto denota-se uma certa lacuna ao nível da certificação. Na amostra temos sete empresas em análise, mas somente a SAPMetal tem certificações específicas para o produto fabricado. Quando questionados os entrevistados responderam afirmativamente em como tinham certificação, no entanto a certificação (ISO 9001:2008) a que se referem é a mais básica e obrigatória do setor. Somente a E6 tem certificações ao nível da produção.

Em suma, tendo em conta todas as entrevistas, e como fator acrescido o facto de conhecer todo o processo produtivo da E6, processo de internacionalização, métodos e objetivos. Podemos comparar a prática com a teoria e arriscar dizer que o comportamento da E6 se aproxima mais com a Teoria das Redes (Axelsson & Easton, 1992; Johanson & Mattsson, 1988), pois a sua integração internacional está a avançar, aliado sempre a uma estratégia empresarial

consolidada, assentando e apostando na qualificação técnica e sobretudo a certificação da qualidade aliada à produção. Já no caso das outras será mais numa versão aliada à oportunidade de negócio e não apostam muito no crescimento em termos de qualidade da produção, em termos de certificação.

As restantes (exceção E6) parecem que estão a adotar um processo de internacionalização como se tivessem produto próprio, e neste caso estão a fazê-lo da forma mais frequente iniciando com a Exportação. No entanto temos de pensar que este tipo de exportação, não se trata da “exportação” comum de um produto, mas sim de uma encomenda. Estas empresas fazem parte de uma cadeia de valor que não é delas, pelo que deveriam criar condições para continuar parte integrante dessa cadeia, investindo em capacidades técnicas e sobretudo de qualidade. Pois tal como vimos pelas entrevistas este é um fator imprescindível para a permanência neste tipo de mercado, para ser subcontratado.

### **6.7. Análise crítica**

Este relatório pretendeu responder às questões colocadas no início no que diz respeito à possível ligação entre a teoria e a prática. Apesar da origem da Teoria das Redes ter sido elaborada para justificar o comportamento organizacional de empresas de outros países, de certa forma poderá justificar o comportamento, ainda que inconscientemente, da empresa do estudo de caso, como já foi referido em seções acima.

Com base nos depoimentos das entrevistas realizadas em empresas do setor MM poderá dizer-se que a maioria das empresas portuguesas tem uma forma de atuação no mercado, que as torna muito dependentes do seu cliente exterior. Algures no tempo foram obrigadas a penetrar no mercado internacional face à incerteza e inexistência de mercado interno, tendo em conta a sua dimensão, capacidades técnicas e produtivas. No entanto, esta é uma prática corrente que lhes tem permitido subsistir ao longo do tempo.

Neste século a indústria no cômputo geral tem evoluído de uma situação tradicional para, se pudermos chamar, um novo “paradigma”. Essas alterações surgem sobretudo, como podemos verificar na Tabela 5:

**Tabela 5** - Características da Indústria

<b>Indústria antes das TIC</b>	<b>Novo Paradigma</b>
Mercados nacionais e regionais	Mercados globais
Sourcing local	Global Sourcing
Mercado de massas	Mercado de nichos
Competitividade pautada pela eficiência	Competitividade pautada pela inovação
Produção em massa	Customização
Processos de produção estáticos	Processos de produção flexíveis
Ciclos longos de produção	Ciclos curtos de produção
Concorrência entre empresas	Concorrência entre cadeias de valor
Compras e logística	Gestão de cadeias de abastecimento
Competências técnicas	Competências de conhecimento
Gestão da produção	Gestão do ciclo de vida

**Fonte:** adaptado de (AM&A, 2010)

Sendo que num futuro próximo, e devido à constante alteração das tendências provocadas por um mundo altamente globalizado, principalmente no que concerne à evolução das TIC, poderão existir com certeza outras alterações com mais expressão do que as acima referidas (AM&A, 2010).

As sugestões relativamente à empresa seriam que têm, ou diversificar ao máximo a produção de produtos, e não depender de um; ou até mesmo vários clientes do mesmo setor. As empresas devem alargar a diversificação de produção a vários setores de atividade, como sendo em energias renováveis (produção de equipamentos para o efeito). Ao mesmo tempo tentar estreitar o laço entre os seus clientes atuais, com o objetivo de serem fornecedores de primeira linha, posição bem mais segura na cadeia de valor. Tal como já se pode verificar na indústria aeronáutica e automóvel, onde os fornecedores de primeira linha são considerados, embora não o sejam, da mesma “família”. Este tipo de relação é muito mais interdependente, quase como uma parceria ou aliança estratégica.

Dependendo da disponibilidade financeira, e vontade no sentido de acreditar que a estratégia de futuro da empresa seja essa, num futuro a médio/longo prazo, tentar criar um produto que seja inovador.

## **7. Conclusão**

Este trabalho surge como um desafio que me foi colocado e onde se tentou averiguar a viabilidade das PME portuguesas do setor metalomecânico e metalúrgico que estão a produzir e exportar, contudo num regime de *outsourcing*. Para tal foi feita uma análise à teoria e a um conjunto de entrevistas. Com esta informação procuramos responder às questões colocadas no início deste estudo.

Relativamente ao comportamento empresarial das PME portuguesas, mais concretamente se a estratégia empresarial de “internacionalização” destas poderia de alguma forma ser justificada através das teorias abordadas e respetiva viabilidade no mercado face à sua dependência das empresas multinacionais. Conclui-se, que embora inconscientemente, a estratégia empresarial da SAPMetal poderá ser justificada através da Teoria das Redes, pois o aumento da sua competitividade baseia-se no desenvolvimento de contatos com os clientes (Cunningham, 1985) . A empresa tem ao longo do tempo implementado estratégias no sentido não só de se integrar nas redes dos seus clientes, mas procura também criar condições para encetar relacionamentos mais profundos, mais estáveis ate mesmo ao nível do desenvolvimento (produção de protótipos) com os seus clientes. Pois de certa forma têm tentado munir-se de equipamentos e certificação ao nível do processo de produção.

No que concerne à segunda questão a relação ou ligação entre a teoria (Redes) e a prática das PME portuguesas deste setor, verificou-se que não existe de todo uma estratégia definida. Para que fosse possível existir este termo de comparação recorreu-se à elaboração de entrevistas semiestruturadas, no sentido de determinar se este seria um tipo de comportamento isolado, ou se estaria enraizado nas práticas das empresas deste setor e se de certa forma a teoria também se aplicaria. Embora elas (PME) deem, ainda que inconscientemente, importância aos seus contatos, não investem de forma coerente no futuro das empresas. Entendeu-se, sobretudo pelo conteúdo das suas respostas, que as PME tentam arrecadar as encomendas como sendo negócios, ou melhor dizendo, se um cliente encomenda ficará seu



cliente. Consideram que o preço está diretamente relacionado com a adjudicação das encomendas, por isso não dão tanta importância à certificação. No entanto é importante lembrar a importância da certificação da qualidade. Pois quando questionadas sobre a certificação da qualidade, atribuem esta certificação como sendo a norma da gestão de qualidade (ISO 9001:2008) que está intimamente ligada à certificação da gestão da empresa, e não à qualidade do produto e respetivo processo de fabrico. As normas de qualidade são fator “fulcral” para o bom funcionamento deste tipo de empresas, e são ao mesmo tempo requisitos obrigatórios para fornecerem os seus clientes.

Em relação à última questão entendemos ser cautelosos na resposta a dar. No Capítulo 2 abordamos teorias económicas (Teoria dos Custos de Transação, Paradigma Eclético, Teoria dos *Resourced Based View*) que explicam o comportamento organizacional das empresas multinacionais ao longo do tempo. Particularmente, a razão pela qual as empresas multinacionais foram fragmentando partes do seu processo produtivo, no sentido de maximizar os proveitos. No entanto, e tal como foi abordado no Capítulo 3, nos últimos dois anos verificou-se através de estudos de autores que investigam sobre estas áreas que a tendência está a mudar. Segundo eles, a estratégia de fragmentação da produção está a ser substituída pela integração vertical da produção, muito devido à questão da transferência de tecnologia que pode levar à cópia e ao aumento da concorrência no comércio internacional.

Face ao que foi exposto poderá considerar-se a curto/médio prazo que estas empresas subcontratadas poderão ficar numa posição complicada e perigosa, uma vez que não dispõem de produto próprio. Exportam produto, contudo não é seu, e principalmente muitas delas estão muito limitadas e dependentes dos equipamentos que possuem. Não apostam muito na diversificação de produtos (segmentos de atividade) e muitas delas consideram que estão numa posição confortável, ou seja, com encomendas que preenchem os trabalhos para pelo menos mais um ano, e então permanecem nesse estado. Torna-se relevante, à semelhança do que foi referido pelos autores Johanson & Vahlne (2009) a construção e o fortalecimento dos relacionamentos entre os seus parceiros/clientes. Permitindo não só a sua sobrevivência, bem como o aumento da sua competitividade nos mercados.

Importa refletir numa das respostas: “Os grandes vão continuar, os pequenos não. Os investidores não têm condições para investir, a burocracia é muita”, dada por uma das empresas entrevistadas subsidiária de uma multinacional. De certa forma poderá ser objeto de estudo para futuras investigações, em que ele perspetiva o mercado para daqui a dez anos.

As limitações deste estudo estão eventualmente relacionadas com o número reduzido da amostra, face ao universo das setenta e duas empresas que estão referenciadas na base de dados da AIMMAP, como sendo empresas de subcontratação.

## Bibliografia

- AIMMAP. (2014). *Associação Industriais Metalúrgicas, Metalomecânicas e Afins de Portugal*. Retrieved from <http://www.aimmap.pt/noticias/detalhes.php?id=262>
- AM&A. (2010). Sector Metalúrgico e Metalomecânico. Augusto Mateus & Associados.
- Amadeus. (2014). Base Dados Amadeus. Braga: Universidade Minho.
- Axelsson, B., & Easton, G. (1992). *Industrial Networks: a view of reality*. London: Routledge.
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. (M. Robalo, Ed.) (1ª edição.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Barney, J. B. (1991). Firm and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1999). How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137–145.
- BP. (2014). Quadro do sector CAE 28221. Banco de Portugal. Retrieved June 25, 2014, from <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>
- Buckley, P., & Casson, M. (1993). A theory of international operations. The Internationalization of the Firm: A Reader. *Academic Press*, 45–50.
- Buckley, P., & Casson, M. (1998). Analyzing Extending Foreign the Market Entry Strategies : Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539–561.
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109–1128. doi:10.1002/smj.497
- Capela, J. J., & Hartman, S. W. (1996). Global Sourcing / Outsourcing / Globalisation / International. In *Dictionary of International Business Terms*. Barron's Educational Series, Inc.
- CIA. (2014). Central Intelligence Agency. Retrieved July 16, 2014, from <http://www.intracen.org/>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386–405.
- Commission, E. (2014). European Competitiveness Report 2014. European Commission.

- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalization process of smaller software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–384.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso-Cabral, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (E. RH, Ed.) (6ª edição.). Lisboa.
- Cunningham, M. (1985). Interaction and networks - a review of the evolution and development of the IMP Group's research activities from 1976-1985. *Open International IMP Research Seminar*.
- Dankbaar, B. (2007). Global Sourcing and Innovation: The Consequences of Losing both Organizational and Geographical Proximity. *European Planning Studies*, 15(2), 271–288. doi:10.1080/09654310601078812
- Day, M., & Lichtenstein, S. (2006). Strategic supply management: The relationship between supply management practices, strategic orientation and their impact on organisational performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(6), 313–321. doi:10.1016/j.pursup.2007.01.005
- Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(Nos. 23-24), 6769–6777.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(6), 1–31.
- EC. (2014a). European Commission. Retrieved from [http://ec.europa.eu/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/index_pt.htm)
- EC. (2014b). Eurostat. Retrieved from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>
- Europeia, C. (2014). *Por um Renascimento Industrial Europeu*. Bruxelas.
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 438–458.
- Galbreath, J., & Galvin, P. (2008). Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research*, 61(2), 109–117.
- Gelderman, C. J., & Semeijn, J. (2006). Managing the global supply base through purchasing portfolio management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(4), 209–217. doi:10.1016/j.pursup.2006.10.002

- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109–124.
- Homburg, C., Krohmer, H., Cannon, J. P., & Kiedaisch, I. (2002). Customer Satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships Christian Homburg , Basic Theories of. *Journal of International Marketing*, 10(4).
- Hymer, S. H. (1976). The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. *MA: MIT Press*, 14, 139–155.
- Infopédia. (2014). Globalização. In *Dicionários Editora*. Porto Editora. Retrieved from <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/globaliza>
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems: a network approach. In H. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM – FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (1988). Transaction costs analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9, 159–172.
- Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2006). International supply relationships and non-financial performance—A comparison of U.S. and German practices. *Journal of Operations Management*, 24(5), 653–675. doi:10.1016/j.jom.2005.07.001
- Kotabe, M. (1992). *Global Sourcing Strategy*. (Q. Books, Ed.). New York.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2011). *Global Marketing Management*. (J. W. & Sons, Ed.) (5th ed., I.). New York.
- Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 7–14. doi:10.1016/j.indmarman.2003.08.004
- Lee, E., & Yin, Y. P. (2012). Off-shoring and out-sourcing for shareholder value: Promise versus reality. *Accounting Forum*, 36(1), 18–26. doi:10.1016/j.accfor.2012.01.001

- Lutz, S., & Ritter, T. (2009). Outsourcing, supply chain upgrading and connectedness of a firm's competencies. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 387–393. doi:10.1016/j.indmarman.2009.03.005
- Mahoney, J. T. (1992). The choice of organizational form: vertical ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic Management Journal*, 13, 559–584.
- Mcafee, R. P. (1999). The Effects of Vertical Integration on Competing Input Suppliers. *Economic Review*, 35(2), 2–8.
- Mpoyi, R. ., & Bullington, K. E. (2004). Performance Implications of Changing Vertical Integração Strategies. *American Business Review*, 22, 93–101.
- Mudambi, R., & Venzin, M. (2010). The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1510–1533. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00947.x
- Mukherjee, A., & Tsai, Y. (2013). Multi-sourcing as an entry deterrence strategy. *International Review of Economics & Finance*, 25, 108–112. doi:10.1016/j.iref.2012.04.003
- OECD. (2014). OCDE. Retrieved from <http://www.oecd.org/>
- Peng, M. W. (2001). The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27, 803–829.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. (H. B. S. Press, Ed.). Boston.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva*. New York: Macmillan . Inc.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press Ltd.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition TO SELL INFORMATION WORK AND LIFE : THE END OF MANAGING PROFESSIONALS. *Harvard Business Review*, 77–90.
- Quinn, J. ., Doorley, T. ., & Paquette, P. C. (1990). Technology in Services: Rethinking Strategic Focus. *Sloan Management Review*, 31(2), 79–87.
- Rego, A., Cardoso-Cabral, C., Gronroos, C., Buchanan, D., Nicolini, D., & Gerloff, E. A. (1999). *Teoria Organizacional - Perspetivas e Prospetivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Riordan, M. H., & Sappington, D. E. M. (1987). Information, incentives and organizational mode. *Quarterly Journal of Economics*, 102, 243–263.
- SAPMetal. (2014). SAPMetal - Araújo & Paredes, Lda.
- Sarkar, A., & Mohapatra, P. K. J. (2006). Evaluation of supplier capability and performance: A method for supply base reduction. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(3), 148–163. doi:10.1016/j.pursup.2006.08.003

- Steinle, C., & Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 3–14. doi:10.1016/j.pursup.2008.01.001
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. (P. Team, Ed.). Lisboa.
- Teixeira, S. L. (2003). *Estratégias de internacionalização: um modelo para as P.M.E. Aplicação à indústria portuguesa do calçado* (pp. 505–514).
- Trent, R. J., & Monczka, R. M. (2003). International Purchasing and Global Sourcing - What are the differences? *Journal of Supply Chain Management*, 39(4), 26–36.
- UNECE. (2014). *United Nations Economic Commission for Europe*. Retrieved from [http://www.unece.org/stats/stats\\_h.html](http://www.unece.org/stats/stats_h.html)
- Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. (M. Robalo, Ed.) (2ª edição.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Guest Editors ' Introduction Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms : From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111–2380.
- Wagner, S. M., & Bode, C. (2006). An empirical investigation into supply chain vulnerability. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(6), 301–312.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implication. *Free Press*.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233–262.
- Yin, R. K. (2010). *Case study research : design and methods*. Bookman.
- Zhang, D. (2013). The Revival of Vertical Integration: Strategic Choice and Performance Influences. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 1–14. doi:10.5430/jms.v4n1p1
- Zsidisin, G. a. (2003). A grounded definition of supply risk. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(5-6), 217–224. doi:10.1016/j.pursup.2003.07.002

