

# Globalização e internacionalização empresarial: o caso da Efacec

Ana Cristina Mesquita e Tiago Barbosa Ribeiro

## Resumo

Vivemos num tempo estruturado pela abertura dos mercados e pelo crescimento das trocas comerciais à escala mundial. O presente artigo pretende fundamentalmente traduzir algumas das transformações recentes no seio dos processos de globalização e de expansão empresarial em contextos multinacionais, acompanhando a estratégia de internacionalização da Efacec.

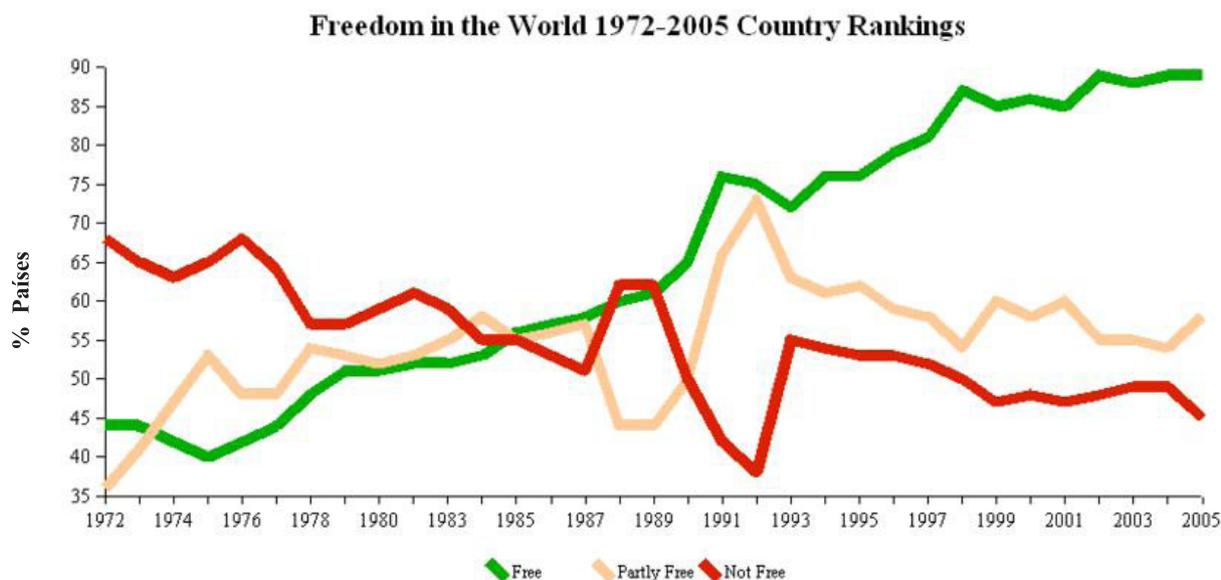
**Palavras-chave:** Globalização, Gestão, Recursos Humanos, Internacionalização, Efacec

## 1. Globalização, democracia e internacionalização empresarial

A globalização não é um fenómeno novo na história da Humanidade. Na realidade, os processos de trocas e interdependências a uma escala macro-territorial existem já há vários séculos, pré-existindo à grande vaga dos Descobrimentos no século XV e ao modo de produção capitalista. O conceito de globalização, que se constitui inequivocamente como uma categoria empírica independente nas ciências sociais, mantém ainda fronteiras difusas e várias imprecisões teóricas que se traduzem (i) pela hierarquização de variáveis num objecto de estudo multidimensional que cruza, entre outras, relações sociais, económicas, culturais, históricas, políticas e financeiras, (ii) pelo enfoque numa região, ou num conjunto de regiões, em oposição ao resto do mundo, e (iii) pela colonização do debate científico por parte do debate ideológico.

Conscientes dessas limitações que subjazem a vários trabalhos desenvolvidos sobre esta problemática, entendemos a globalização como uma base estruturante da internacionalização empresarial contemporânea que remete, cumulativamente, para duas condições resultantes de circunstâncias históricas precisas: (i) o mundo pós-Guerra Fria e (ii) a afirmação de um modelo institucional de organização das sociedades baseado na democracia representativa, na economia de mercado e na limitação do papel do Estado-nação enquanto elemento determinante de conceptualização da vida colectiva. Definimos assim a actual fase da globalização como um tempo em que as narrativas do planeamento centralizado sob a direcção de um partido único são substituídas, na maioria dos países do mundo, pela afirmação do binómio capitalismo/democracia liberal. De facto, como podemos observar no **Gráfico 1**, a democracia política expandiu-se de forma clara no último quartel do século XX e muito especialmente durante a década de transição de 1990.

Gráfico 1 | Evolução mundial da democracia liberal entre 1972-2005



FONTE: The Freedom House, consulta em linha

Nesse período pudemos assistir não só à implementação de instituições democráticas no antigo campo comunista do leste europeu, como a processos de descompressão política e de abertura económica em todos os regimes virtualmente associados à URSS. Isso é válido para diferentes regiões que cruzam a vasta geografia dos socialismos árabes até aos países da África Austral onde, durante décadas, partidos alinhados com o bloco comunista dominaram as estruturas de Estados pós-coloniais. Assim, com a derrota das ideologias de massas do século XX, experienciamos um mundo crescentemente interdependente e assente na justaposição virtuosa entre capitalismo e globalização.

Para os críticos da globalização, que é em si mesma uma inevitabilidade inscrita em todos os séculos que nos precederam, a dificuldade parece estar justamente em conceber aquela mudança substantiva. Porque a globalização reconstrói relações sociais a nível mundial e a sua força, paradoxalmente, tem vindo a ser estruturada numa «rede complexa de processos [que se] operam de forma contraditória ou em oposição aberta» (Giddens, 2000: 24), com algumas características que estão estabilizadas na teoria social e económica:

1. Integração da actividade económica, com divisão internacional do trabalho e internacionalização das economias.
2. Compressão espaço-tempo.
3. Aprofundamento das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação.
4. Relocalização da produção.
5. Planetarização dos mercados financeiros e expansão do capitalismo bolsista.
6. Cultura do consumo.
7. Reorganização espacial do sistema-mundo.
8. Novos actores sociais colectivos a uma escala supra-nacional.

Chesnais entende que a globalização projecta uma nova fase de internacionalização dos capitais a nível mundial. Essa realidade emergiu a partir da década de 1960, quando a actividade financeira se transformou em objecto de disputa transnacional (Chesnais, 1996). Esse movi-

mento consolidou-se sobretudo no seio das trocas comerciais clássicas e das parcerias entre aqueles países que a literatura agrega no *modelo tripolar* ou no *policentrismo económico tripolar*, que integra a América do Norte, Europa ocidental e Japão (Chesnais, op. cit). Com o fim da Guerra Fria e do mundo bipolar, as fronteiras regionais desses países apoiaram-se em mercados financeiros previamente globalizados e monetarizados para uma rápida mobilidade de capitais, transformando-se em pólos multiplicadores da economia de mercado e da democracia política.

Tabela 1 | Activos bancários internacionais até ao final do século XX

Ano	Activos (mil milhões \$)
1965	18
1970	92
1975	289
1980	1.010
1985	2.511
1990	6.235
1997	8.935

FONTE: BIS, *Annual Reports*

As organizações *multinacionalizaram* então os seus negócios, apoiando-se no conjunto de transformações sócio-políticas da década de 1990 e pelas tecnologias que ditaram a degenerescência do paradigma taylorista-fordista. A problematização em torno das transformações dos sistemas de trabalho tem vindo a ser desenvolvida por diferentes autores, em particular nas áreas disciplinares da economia e da sociologia do trabalho e das organizações: já em 1973, no contexto dos choques petrolíferos que determinaram a inflexão dos «trinta gloriosos» do Pós-Guerra, Daniel Bell publicou *O Advento da Sociedade Pós-Industrial*. Aí identifica uma sociedade resultante da convergência entre a informática e as telecomunicações, crescentemente produtora de serviços, esboçando uma «sociedade de informação» a uma escala global e não territorializada.

Contrariamente às teses marxistas então estruturantes de diferentes correntes académicas, Bell vai defender que os perfis profissionais são produtores de conhecimento e não transformadores de matérias-primas<sup>1</sup>. Depois da sociedade pré-industrial e da sociedade industrial de fabricação, eis que emerge a *sociedade pós-industrial* em cujas características temos (i) uma economia produtora de serviços, (ii) novos grupos profissionais, (iii) o conhecimento como principal fonte de inovação e de decisões políticas, (iv) a tecnologia intelectual e (v) relações de poder marcadas pela diminuição de elementos de intermediação, tangíveis ou não, entre agentes e estruturas sociais. Na realidade, com esta proposta, Bell avança prematuramente com

<sup>1</sup> Refira-se, a título complementar, que Daniel Bell foi um dos primeiros autores a desenvolver as teorias sobre o «fim da política» nas sociedades pós-modernas, antecipando a regressão das teses marxistas. Os seus trabalhos inspiraram Kaplan, Lasswell, Dentsch, Easton e outros cientistas sociais na análise cibernética da política, ou seja, numa concepção desideologizada dos sistemas políticos e na problematização de longos ciclos de constância homeostática, em equilíbrios auto-sustentados no interior das sociedades.

vários dos eixos que permitem apreender a revolução informacional que no final do século XX se transformou em metáfora da globalização no tempo da sociedade de rede.

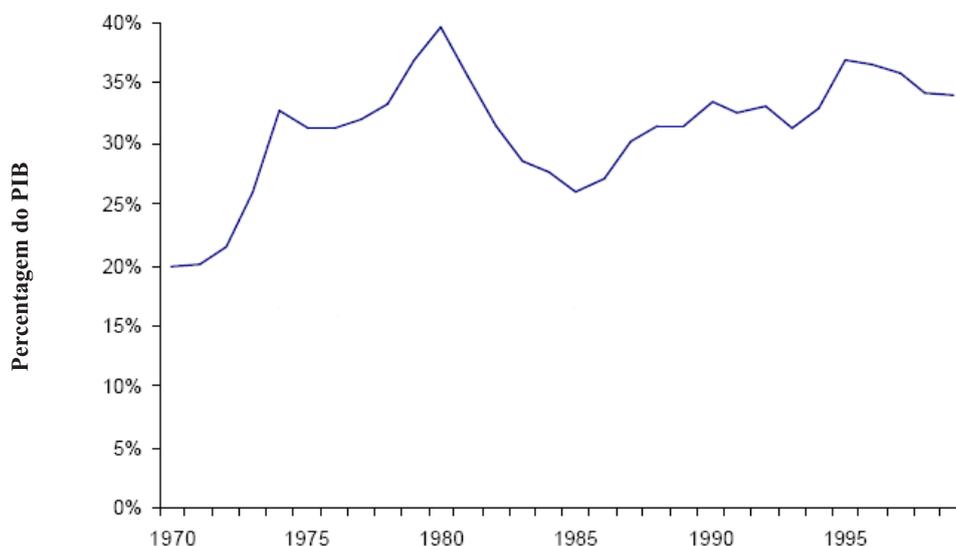
O sociólogo catalão Manuel Castells tem uma das mais importantes obras contemporâneas sobre a sociedade de informação, definindo-a como a «era da informação» na sua trilogia homónima (Castells, 2002 e 2003). Contrariamente a autores que entendem a actual fase da globalização como uma continuidade histórica em relação às transformações da modernidade, Castells postula que as décadas finais do século XX evidenciam um tempo essencialmente novo – uma era – que provocou uma ruptura tecnológica, social, económica e política na «cultura material» (Castells, 2002: 33) das sociedades contemporâneas semelhante à que emergiu com a Revolução Industrial do século XVIII. Castells situa o advento desta era na década de 1970, essencialmente a partir do *Silicon Valley* californiano, quando um sistema tecnológico baseado em conhecimentos já existentes aprofundou aplicações em rede no campo das tecnologias de informação, da microelectrónica à radiodifusão, da computação às telecomunicações, permitindo a sua comercialização em larga escala no final do século XX:

*«(...) o microprocessador, o principal dispositivo de difusão da microelectrónica, foi inventado em 1971 e começou a ser difundido em meados dos anos 70. O microcomputador foi inventado em 1975 e o primeiro produto comercial de sucesso, o Apple II, foi apresentado em Abril de 1977, por volta da mesma época em que a Microsoft começava a produzir sistemas operativos para microcomputadores. A Xerox Alto, matriz de muitas tecnologias de software para os PC dos anos 90, foi desenvolvida nos laboratórios PARC, em 1973. O primeiro computador electrónico industrial apareceu em 1969 e o computador digital foi desenvolvido em meados dos anos 70 e comercialmente distribuído em 1977. A fibra óptica foi produzida à escala industrial pela primeira vez, pela Corning Glass, no início da década de 70. Além disso, em meados da mesma década, a Sony começou a produzir videocassetes para uso comercial, com base nas descobertas da década de 60 nos EUA e em Inglaterra (...). em 1969 (...) a Agência de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa norte-americano (ARPA) instalou uma nova e revolucionária rede electrónica de comunicação que se desenvolveu nos anos 70 e que veio a transformar-se na Internet».* (Castells, op. cit: 65-66).

Castells postula então a emergência do capitalismo informacional, ou informacionalismo, que decorre das transformações do capitalismo a partir das empresas e dos Estados. As mudanças são económicas, políticas e históricas, perspectivando-se uma reforma do sistema económico com objectivos de maximização dos benefícios da produtividade do trabalho e do capital, bem como da globalização da produção, da circulação dos produtos e das pessoas nos mercados mundiais. Estes objectivos, refere Castells, vão concretizar-se num novo paradigma tecnológico que agrega tecnologias específicas, uma morfologia global de rede e de flexibilidade que organiza a produção, o consumo e a circulação de bens à escala planetária. É no seio destas mudanças que as empresas têm necessariamente de potenciar a sua dimensão internacional como garante do sucesso global dos seus negócios, motivando o aparente paradoxo de criarem as condições para a estabilidade de um ambiente interno em mudança contínua (Overholt, 2000).

Os indicadores empíricos disponíveis sobre as trocas económicas à escala global evidenciam uma tendência de aceleração dos fluxos económicos. De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), o comércio internacional cresceu de 19,9% em 1970 para 34,3% em 1998, em percentagem total da produção mundial (**Gráfico 2**). De resto, entre 1980 e 1998, o volume das trocas comerciais entre países aumentou a uma média anual de 5,6%, enquanto no mesmo período a taxa anual global de crescimento da produção ficou em 3,3%.

Gráfico 2 | Comércio mundial em percentagem da produção



FONTE: Fundo Monetário Internacional

A partir de 2001, com as consequências devastadoras dos atentados do 11 de Setembro, a economia mundial inicia um período de abrandamento da euforia da década de 1990 e accionam-se políticas orçamentais anticíclicas sobretudo nos países do euro, mas os fluxos mundiais de comércio não deixaram de manter um crescimento sustentado. Importa referir, aliás, que o decréscimo do investimento em 2001 não pode ser isolado de uma tendência de correcção dos mercados que é independente dos processos de expansão das trocas económicas mundiais:

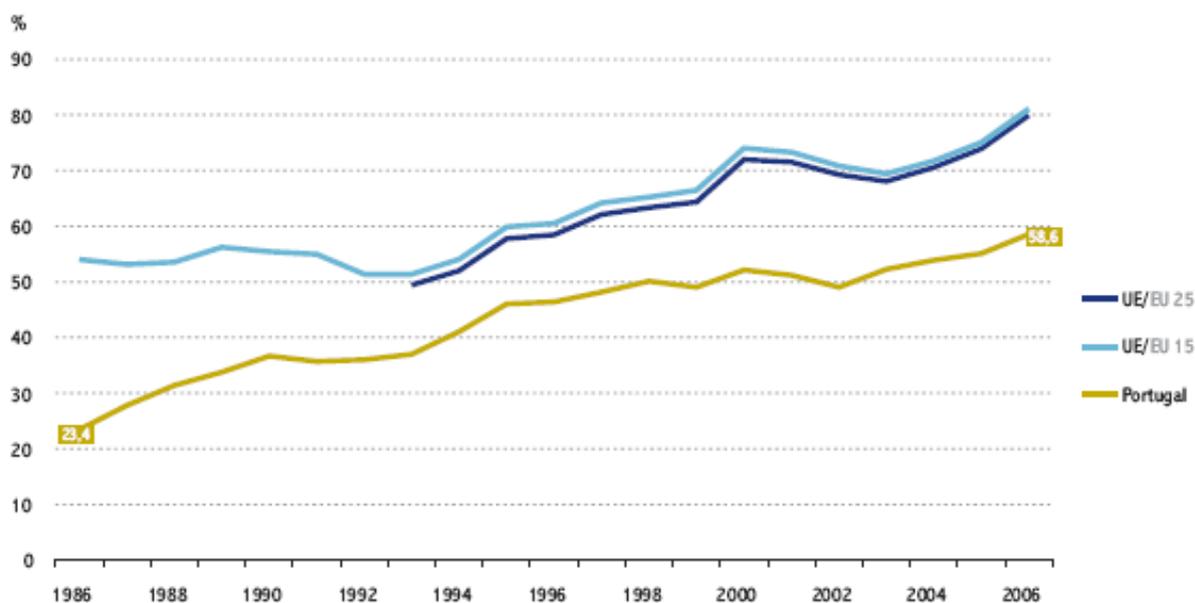
*«Ao avaliarmos as causas da descida do investimento internacional em 2001, é essencial recordar os níveis de [Investimento Directo Estrangeiro (IDE)] do ano anterior. Em 2000, o total de IDE elevou-se ao máximo de sempre, seis vezes superior aos níveis registados apenas cinco anos antes (...). A queda observada entre 2000 e 2001 eliminou, no essencial, dois terços desse aumento, reduzindo os fluxos de IDE para um nível somente duas vezes superior ao alcançado em meados dos anos 90. Por outras palavras, a evolução registada em 2001, mais do que o início do declínio dos fluxos de investimento internacional, parece ter correspondido a uma correcção para níveis mais sustentáveis, na sequência de uma possível “bolha de investimentos” em 1999 e 2000.» (OCDE, 2002: 5)*

Em Portugal, essencialmente desde a adesão à União Europeia, os fluxos de IDE aumentaram exponencialmente e chegaram a atingir 23% do PIB<sup>2</sup>. Acompanhando a transformação da estrutura sectorial do Valor Acrescentado Bruto da economia do país, verificou-se uma evolução não só no padrão exportador das empresas portuguesas, que tem reflectido um crescimento da quota de exportações de produtos de alta tecnologia no total de exportações, mas também nas suas

<sup>2</sup> Outro indicador relevante é o Produto Interno Bruto por habitante, medido à Paridade do Poder de Compra (PPC), que aumentou significativamente em Portugal desde a adesão à UE. Com um nível inferior a 7 mil euros por habitante em 1986, Portugal ultrapassa actualmente os 17 mil euros por habitante.

operações em mercados internacionais. Como podemos ver no **Gráfico 3**, o grau de abertura da economia portuguesa, que mede o peso total das importações e das exportações, aumentou de forma consistente nos últimos 20 anos.

Gráfico 3 | Grau de abertura



FONTE: Comissão Europeia, DG ECFIN

É neste contexto de abertura que aumentam os dilemas competitivos das empresas nacionais (Ribeiro e Santos, 2005), já que a capacidade de gerir activos implica um compromisso entre a manutenção das vantagens competitiva no mercado interno e a sua globalização para os mercados externos, com todas as exigências organizativas implicadas na transferência de activos estratégicos da empresa. É justamente nesse universo que se situa o actual processo de internacionalização da Efacec.

## 2. O modelo de internacionalização da Efacec

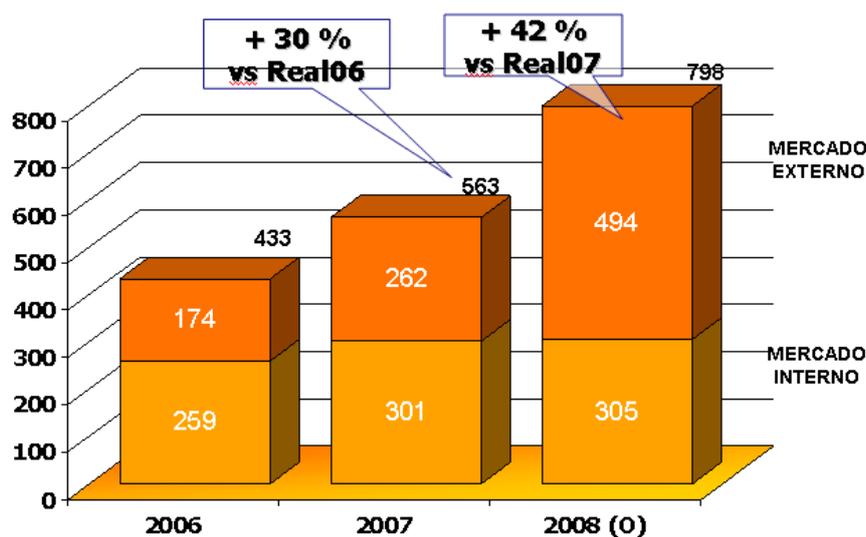
A Efacec é o maior Grupo electromecânico português, presente com operações, projectos, obras e/ou delegações em mais de 65 países, sendo uma das empresas portuguesas com uma experiência mais alargada no mundo. A Efacec tem 2500 colaboradores em Portugal e 1000 nos mercados internacionais, sendo que aproximadamente 150 dos seus colaboradores dedicam-se exclusivamente a actividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). A internacionalização da Efacec tem sido uma realidade ao longo de toda sua história, desde logo pela participação de capitais estrangeiros na sua estrutura fundadora<sup>3</sup>, evoluindo para diferentes mercados externos. A Efacec iniciou na década de 1980 as suas operações internacionais sob a modalidade clássica exportadora, com ou sem distribuidor/agente, o que permitiu adquirir

<sup>3</sup> Referimo-nos concretamente à empresa ACEC - Ateliers de Construtions Électriques de Charleroi.

competências-chave para fomentar parcerias de investimento com parceiros locais<sup>4</sup> que constituíram o embrião de filiais da empresa em todo o mundo.

Nesta fase, o aprofundamento da internacionalização não deixou, no entanto, de situar a Efacec como uma empresa essencialmente nacional, com presença em inúmeros mercados externos, mas sem uma estrutura organizacional orientada para objectivos multinacionais, pelo que, o ano 2007, marca uma viragem na sua história. Perspectivando um crescimento sustentado do volume de negócios a uma escala internacional e em concorrência directa com outros *players* mundiais nos seus sectores de actividade<sup>5</sup>, a Efacec desenvolveu um plano estratégico para o período 2008-2012 com o objectivo de reposicionar e potenciar as suas propostas de valor nas operações internacionais. Esta estratégia é subsequente à reorganização accionista da empresa<sup>6</sup> e das mudanças na sua estrutura de gestão, com a entrada de Francisco de La Fuente Sánchez para presidente do conselho de administração e de Luís Filipe Pereira para presidente executivo da Efacec.

Gráfico 4 | Evolução das encomendas da Efacec



FONTE: Efacec

Com o novo plano estratégico, a Efacec procura constituir-se inequivocamente como uma empresa multinacional de raiz portuguesa. Essa presença nos mercados internacionais permite à empresa aproximar-se dos seus clientes, incorporar recursos humanos nos mercados externos, reduzir custos de transportes e concentrar em Portugal as actividades de maior valor acrescentado. Em Maio de 2007, a Efacec desenvolveu um novo modelo organizacional, desenhado para responder as desafios da internacionalização. Nesse sentido, focou a sua actividade em dez Unidades de Negócio, responsáveis pelo desenvolvimento global da actividade respectiva: Transformadores; Aparelhagem de Média Tensão; *Serciving* de Energia; Engenharia; Auto-mação; Manutenção; Ambiente; Renováveis; Transportes; e Logística.

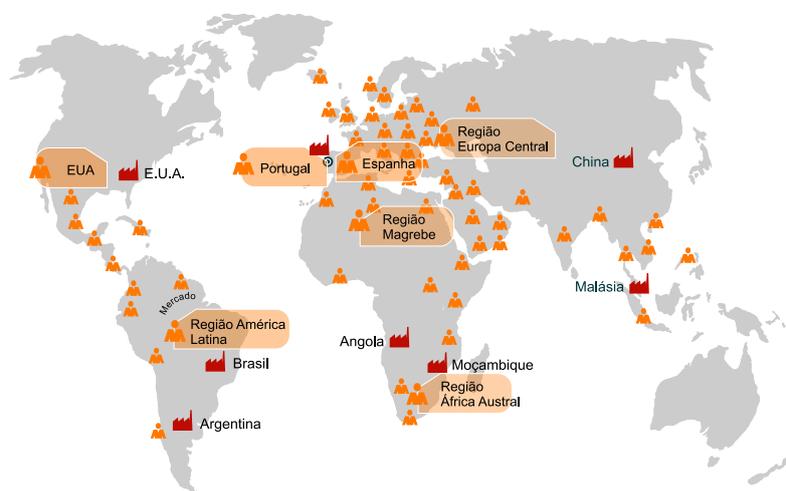
<sup>4</sup> É o caso do Brasil, Argentina, Índia e China.

<sup>5</sup> Podemos referir como exemplos a Siemens, a ABB, a Schneider ou a Areva.

<sup>6</sup> A 7 de Outubro de 2006, os dois principais accionistas da Efacec – Grupo José de Mello e TMG, Têxteis Manuel Gonçalves – lançaram uma Oferta Pública de Aquisição Geral e Obrigatória sobre a totalidade do capital social da Efacec.

Por outro lado, mantendo um inequívoco interesse no mercado nacional, a Efacec desenvolveu em simultâneo uma nova abordagem no mercado internacional, ao focar a sua actividade em seis regiões consideradas mercados prioritários, onde pretende replicar as suas Unidades de Negócio: Estados Unidos da América; América Latina (Brasil, Argentina e Chile); Europa Central (Roménia, Bulgária, República Checa, Eslováquia e Hungria); Magrebe (Argélia, Marrocos e Tunísia); África Austral (Angola, África do Sul e Moçambique); e Espanha. Para além das seis regiões-alvo mencionadas, a Efacec considera no entanto que existem condições para que quatro dos seus dez negócios (Transformadores, Transportes, Automação e Média Tensão) sejam replicados à escala global, sendo por isso desenvolvidos em todo o mundo. A empresa concretizará o seu crescimento nos próximos anos, quer por via orgânica quer por via de aquisições/fusões e mesmo de construção de raiz.

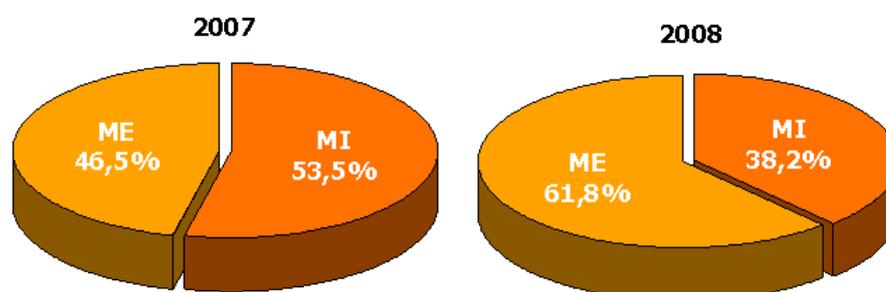
Gráfico 5 | Os mercados regionais internacionais da Efacec



FONTE: Efacec

O foco nestas regiões e nos quatro negócios de escala global pressupõe uma forte mobilização do capital humano e técnico da empresa, com o objectivo de replicar os *portfolio* de negócios da Efacec em Portugal e ultrapassar os 1000 M€ de facturação em 2012. Progressivamente, e numa altura em que o mercado de exportação já representa cerca de 62% do volume de negócios da empresa (ver **Gráfico 6**), a Efacec transformar-se-á numa empresa crescentemente internacionalizada, em que Portugal se assume como um mercado determinante para a projecção da experiência, dos valores e do *know-how* do Grupo, garantindo uma base sólida para a consolidação a nível internacional. Procurando antecipar a evolução dos mercados globais e posicionando-se claramente na primeira linha do fornecimento de soluções tecnológicas avançadas, prevê-se que os resultados positivos e os projectos de referência em todo o mundo sejam consequência natural do planeamento e da estratégia integrada de expansão da Efacec.

Gráfico 6 | Evolução das encomendas por Mercado Externo (ME) e Mercado Interno (MI)



FONTE: Efacec

Releva-se naturalmente que o sucesso da expansão mundial da Efacec decorre da excelência dos seus colaboradores e de uma política de Gestão Estratégica de Recursos Humanos empenhada na concretização dos objectivos de internacionalização. Um dos principais desafios deste processo será justamente a adequação da estrutura humana da Efacec e dos seus sistemas de gestão ao crescimento internacional. Com esse propósito, foi constituída, em 2007, uma equipa com funções direccionadas para os desafios da internacionalização dos Recursos Humanos da empresa, em articulação com as várias unidades e subsidiárias da Efacec em todo o mundo. Cabe a esta gestão de Recursos Humanos capacitar a Efacec para uma cultura propícia à mobilidade internacional, implementando práticas, técnicas e metodologias que respondam às complexidades da internacionalização e estimulem novas competências e atitudes para uma carreira de sucesso nos vários países onde a Efacec está presente.

Gráfico 7 | As pessoas no centro da internacionalização



FONTE: Efacec

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Efacec é assim entendida como um vector estratégico da organização, envolvendo uma crescente interdependência com novas realidades e complexidades, num cenário em que a internacionalização concorre para políticas *metanacionais* que sejam capazes de gerir eficazmente o pilar humano da empresa. Não se trata já de considerar a gestão de recursos humanos como uma actividade de apoio estratégico no interior da Efacec, mas de a integrar no *próprio negócio* enquanto elemento de reequilíbrio das condições que influem decisivamente na prossecução dos objectivos da empresa, estruturados em três subsistemas fundamentais: gestão, técnico e humano/social. O funcionamento destes alicerces será tanto melhor quanto a organização tiver definidos os seus objectivos e tal implica que esta saiba o que está na sua origem e as metas a atingir, isto é, a sua missão, valores e objectivos operacionais. Assim, a prossecução do horizonte estratégico da organização cruza os vários subsistemas, com o intuito de dominar o ambiente externo, o risco e a incerteza, entendendo-se aí que o subsistema social seja transversal a todos os restantes. É através dele que se pode prever, planear e antecipar uma gestão estratégica que actue proactivamente em face dos objectivos previamente delineados, por oposição a uma gestão reactiva, meramente táctica e com dificuldade em lidar com as contingências que inevitavelmente vão surgir na aplicação do plano de negócio. Acompanhar este processo no âmbito da internacionalização será, nos próximos anos, um dos principais desafios da Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Efacec.

### 3. Síntese conclusiva

Ao longo deste artigo apresentamos a globalização como um processo que acompanha a história da Humanidade, mas que se aprofundou nas últimas décadas do século XX com a transformação das condições internacionais dominantes desde o Pós-Guerra. Essa é uma realidade que resulta também de um conjunto de profundas inovações técnicas nas telecomunicações, nos transportes e nas redes de informação, fomentando um contexto social e político marcado pela forte troca mundial de mercadorias, de conhecimento e de fluxos financeiros. A globalização promove uma reconversão da escala de exercício das práticas empresariais, que se alargam para novos mercados e convocam novas exigências aos seus sistemas de gestão, nomeadamente aqueles orientados para o factor humano das organizações. É essa, justamente, a realidade da Efacec. Os objectivos do Plano Estratégico de Internacionalização passam por replicar as dez Unidades de Negócio da empresa em seis mercados prioritários, evidenciando-se as necessidades da sua Gestão Estratégica de Recursos Humanos numa perspectiva sistémica e contingencial. É aí que distinguimos a abordagem organizacional da gestão de recursos humanos de uma mera abordagem técnica, pensando o seu contributo para o melhor desempenho empresarial e para a satisfação das pessoas que trabalham na empresa. Por um lado, observa-se uma empresa em interacção com o meio externo no seio de um sistema aberto em que as partes trabalham para atingir um fim comum. Por outro lado, potencia-se um sistema interno composto por vários subsistemas em que as pessoas são o factor produtivo determinante que cria a mais-valia, procurando identificá-las como *sujeito* e *objecto* da organização em todo o mundo. Em suma, para promover a transformação de uma empresa portuguesa com presença internacional numa empresa multinacional com raiz portuguesa.

## Referências bibliográficas

- BELL, Daniel (1973), *O advento da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Cultrix.
- CASTELLS, Manuel (2002). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Vol. I, A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CASTELLS, Manuel (2003). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Vol. II, O Poder da Identidade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CASTELLS, Manuel (2003). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Vol. III, O Fim do Milénio*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CHESNAIS, François (1996), *A mundialização do capital*. Rio de Janeiro: Xamã.
- GIDDENS, Anthony (2000), *O Mundo na Era da Globalização*. Lisboa: Editorial Presença.
- GIDDENS, Anthony (1990), *The Consequences of Modernity*. Polity Press: Cambridge.
- FUKUYAMA, Francis (1992), *O Fim da História e o Último Homem*. Lisboa: Gradiva.
- OCDE (2002), «Síntese Perspectivas do Investimento Internacional: Edição de 2002». Consultado em linha em [www.oecd.org/bookshop/](http://www.oecd.org/bookshop/)
- OVERHOLT, M. H. (2000), «Flexibilidade e vantagem competitiva». In *HSM Management*, nr.18, pp. 68-72.
- RIBEIRO, J. Cadima e SANTOS, J. de Freitas (2005), «Dilemas competitivos da empresa nacional: algumas reflexões». NIPE WP 15/2005.