

## **A deslocalização como estratégia empresarial: riscos e oportunidades.**

**Maria Manuel Serrano da Fonseca\***

### **Apresentação / Objectivos**

A presente comunicação tem como objectivo reflectir sobre a estratégia de deslocalização de empresas, respectivas lógicas e consequências. A pertinência do tema pareceu-me desde logo evidente já que constitui uma realidade que não é alheia a nenhum dos países presentes neste Congresso.

Não é minha intenção tomar uma posição sobre este fenómeno, mas alertar para as duas faces desta realidade: os riscos e as oportunidades.

As ideias que trago para partilhar convosco são o resultado de uma reflexão auxiliada por várias fontes: a observação directa do quotidiano e divulgada pelos media, leituras diversas (artigos de opinião, documentos produzidos pelos partidos políticos da

---

\* Socióloga, Assistente no Departamento de Sociologia da Universidade de Évora. Doutoranda em *Sociologia Económica e das Organizações* no ISEG/UTL, sob orientação da Professora Doutora Ilona Kovács

oposição e pelo Governo, análise da imprensa, entre outros), os quais possibilitaram a produção deste texto.

Assim, estruturei o texto em quatro pontos:

1. A globalização da economia e a deslocalização como estratégia empresarial
2. Equacionar a deslocalização numa dupla perspectiva: riscos e oportunidades
3. Portugal face à deslocalização
4. Palavras finais

## **1. A globalização da economia e a deslocalização como estratégia empresarial**

A partir dos anos 1980 as regras de jogo da economia mundial alteraram-se profundamente e as empresas vêem-se na contingência de desenvolver e implementar inovações organizacionais, que lhes possibilitem adaptar-se, e conseqüentemente sobreviver, num novo contexto económico.

Na era da globalização a mobilidade total dos factores de produção tornou-se possível graças ao avanço tecnológico em matéria de comunicações e transportes. Neste cenário, as empresas multinacionais decidem onde (des)localizar a produção de bens e serviços, onde criar empregos que exigem qualificação e onde recrutar trabalhadores menos qualificados (Lopes e Suleman, 2000: 31).

Actualmente, milhares de empresas em todo o mundo estão ocupadas com a transferência da sua actividade e respectivos postos de trabalho, de países com elevados custos de produção para outros países onde a mão de obra e as matérias primas são mais acessíveis. Este fenómeno de deslocalização da produção – mais conhecido na terminologia anglo-saxónica por “offshore” e “outsourcing” – está a provocar um enorme impacto económico e social à escala global (Coutinho e Ramos, 2004).

Na liderança desta tendência está a economia norte-americana. Os motivos que levam à migração das empresas para outras paragens, e que sugam milhares de postos de trabalho nos EUA, relacionam-se com questões de sobrevivência, com os custos da mão de obra, com o acesso a novos mercados em rápido crescimento e com recursos humanos qualificados e com os custos do capital mais competitivos (Coutinho e Ramos, 2004).

Se até há relativamente pouco tempo a deslocalização se confinava a situações em que a produção era tecnologicamente pouco exigente e a mão de obra barata,

actualmente cobre todos os sectores, mesmo os que exigem recursos humanos qualificados.

Face a este contexto, as opiniões sobre o posicionamento de Portugal dividem-se. Para uns o país encontra-se numa posição intermédia e algo desconfortável porque “já não somos competitivos nas indústrias e serviços que implicam mão de obra intensiva, nem somos um destino atractivo nas áreas de alto valor acrescentado” (Augusto Mateus *in* Coutinho e Ramos, 2004). Assim o encerramento e a deslocalização das unidades fabris das multinacionais, predominantemente as dos sectores têxtil, vestuário e calçado, para o Extremo-Oriente ou para o Leste Europeu é inevitável.

Para outros, a globalização representa a quebra de barreiras à circulação do conhecimento e à transferência e absorção da cultura. É um veículo de progresso tecnológico que estimula a competição entre as nações e a mobilidade dos recursos produtivos. Portugal, cujo envolvimento nas trocas comerciais internacionais remonta à Era dos Descobrimentos, é por natureza uma economia aberta que reúne condições para sair ganhador do processo de globalização. Porém há que dar resposta a um desafio fundamental: a mobilidade - na adopção de novas tecnologias; no acesso ao capital financeiro; na valorização do capital humano; na incorporação produtiva do conhecimento (Azevedo, 2003:91-93).

## **2. Equacionar a deslocalização numa dupla perspectiva: riscos e oportunidades**

O tema da deslocalização tem estimulado o debate e a discussão nos mais variados sectores da sociedade, conduzindo quase sempre ao extremar de posições, expressas no típico “pró” e “contra” a deslocalização.

Para os economistas globalizadores o “outsourcing” industrial e o “offshoring” de processos de negócio não é mais do que a nova forma de comércio internacional. Já os cépticos e opositores desta estratégia, reclamam o regresso às políticas públicas intervencionistas para salvaguardar os postos de trabalho locais.

No meio académico (EUA), surgem correntes doutrinárias que apontam a deslocalização como o embrião de um novo modelo de negócio e de organização do futuro.

No plano legislativo proliferam as propostas de lei sobre deslocalização, normalmente com o intuito de introduzir regras aos planos de deslocalização das empresas (Rodrigues, 2004b).

No contexto específico português, a situação não é diferente da exposta. O actual Governo e os grupos económicos tendem a divulgar uma posição tranquila relativamente a este assunto. Encaram a deslocalização como um fenómeno típico e inevitável no contexto socio-económico em que estamos inseridos.

Os desafios da globalização crescente dos mercados e o alargamento da UE a Leste, são factores que colocam a economia portuguesa numa encruzilhada estratégica. Por um lado, representam um conjunto de oportunidades mas, por outro lado, são igualmente um conjunto de ameaças, sobretudo se não for adoptado caso não seja adoptado um novo modelo de crescimento.

O modelo a seguir tem de assentar na produtividade, na qualificação dos recursos humanos e consequentemente no aumento dos salários. A confiança nos empresários portugueses, a valorização do sector privado, a redução do peso do Estado na economia, através de privatizações que reforcem os grupos económicos nacionais e contribuam para a manutenção dos centros de decisão em Portugal, deverão ser metas a alcançar.

A redução de apoios comunitários e a deslocalização de investimentos a favor dos estados membros recém chegados há muito que deixou de ser um cenário provável para ser um cenário real.

Face a esta situação Portugal terá de ser eficiente na procura de oportunidades e desenvolver novas estratégias empresariais para enfrentar o mercado europeu, agora mais amplo e competitivo.

O “ataque” estratégico das empresas portuguesas a mercados alvo, como o ibérico, o europeu, o americano e o asiático poderá ser uma alternativa. O mercado africano constitui também uma excelente janela de oportunidades, tal como mercados emergentes em expansão, como é o caso do Brasil.

Consideremos ainda um grupo de países do Mediterrâneo Ocidental nomeadamente, Marrocos, Tunísia e Argélia, onde o investimento português ainda não é significativo, apesar da proximidade geográfica e cultural (Silva, 2004).

Mas, o optimismo dos que conseguem vislumbrar oportunidades para Portugal coexiste com as vozes dissonantes e preocupadas, por vezes alarmistas, face à debandada das empresas do espaço português. Os principais alertas dos riscos da deslocalização surgem dos partidos políticos da oposição (principalmente o PCP e o PS) e dos sindicatos. São eles que denunciam as situações de deslocalização, apresentam os números da desgraça, interpelam o Governo e apresentam projectos de lei para regrid a deslocalização.

Nesta perspectiva a deslocalização levanta problemas de ordem ética e moral, no âmbito dos quais são denunciadas as empresas que tendo beneficiado de apoios públicos (autárquicos, governamentais e fundos comunitários) para investir na criação de postos de trabalho, na formação profissional e na criação de oportunidades de desenvolvimento num determinado local, decidem fechar as portas, de um momento para o outro, e procurar novos mercados. Para trás deixam problemas como o desemprego, a destruição de economias familiares, a inserção socio-profissional e a crise económica e social na área envolvente. Não menos importantes, mas seguramente menos visíveis, são os problemas do foro emocional e psicológico com manifestações no desânimo, na frustração, na preocupação e na angústia das populações.

### **3. Portugal face à deslocalização**

### Atracção de investimento directo estrangeiro

Nas décadas de 1960 e 1980 foram várias as empresas multinacionais que investiram em Portugal, atraídas pela disponibilidade de trabalho não qualificado em sectores industriais tradicionais como o têxtil e o vestuário. Hoje, face à diminuição da diferença entre as remunerações do trabalho qualificado e não qualificado em Portugal (devido ao processo de convergência real entre os países da UE) e nos países mais desenvolvidos, assiste-se ao encerramento dessas unidades fabris a à sua deslocalização para países onde o trabalho não qualificado tem custos menores, nomeadamente o leste europeu.

O nosso país perdeu capacidade de atracção de investimento directo estrangeiro (IDE), situação visível no facto de Portugal, tradicionalmente receptor líquido de IDE, ter passado a ser um emissor líquido, desde 1997.

Pontes (2004) aponta duas vias de actuação para inverter a tendência da atracção da actividade produtiva para o território nacional:

- a) apostar em empresas que desenhem e fabriquem os seus próprios produtos;
- b) desenvolver uma fracção substancial da actividade produtiva em países que, em virtude da distância geográfica ou de barreiras ao comércio, não sejam acessíveis pelas exportações. É o caso do Brasil, onde as tendências de evolução do investimento português parece ser irreversível.

### Projectos recentes de investimento directo estrangeiro

Nos últimos dois anos a confiança e o crescimento económico em Portugal foram travados por condições adversas. Apesar desta situação económica desfavorável, Portugal teve a capacidade de criar condições de atracção de projectos de investimento directo estrangeiro, de dimensão e qualidade, nomeadamente: a Autoeuropa (600 milhões de euros); a Infineon (239 milhões de euros) e a Siemens (centro multimédia - unidade de investigação aplicada a nível europeu, que garante a contratação de centenas de engenheiros portugueses).

Na perspectiva do Governo, estes projectos provam que os critérios dos investidores quando escolhem Portugal, já não são a mão-de-obra barata nem os subsídios fáceis. A mantermo-nos nesta linha, a deslocalização será benéfica e o relançamento da economia portuguesa far-se-á pela via mais saudável: a do investimento e da inovação.

No entender de Ravi Kalakota<sup>1</sup>, Portugal tem grande potencial na área das novas tecnologias. Alerta para o facto de os custos da mão-de-obra portuguesa já serem mais baixos do que na Índia e isto não está a ser explorado porque, de um modo geral, nenhum investidor estrangeiro no mundo sabe – à excepção da Siemens - que Portugal reúne condições óptimas para localizar um centro de desenvolvimento de *software* para exportação (Coutinho e Ramos, 2004).

### Portugal face ao alargamento da Europa a Leste

Dados recentes do EUROSTAT revelam que os portugueses são 20% mais produtivos que os trabalhadores dos países da Europa de Leste, apesar de mais do triplo da nossa população activa possuir baixa qualificação e apenas 1/6 possuir qualificação média.

Face ao déficit de qualificações, a superioridade da capacidade produtiva dos portugueses<sup>2</sup> é explicada pelas competências desenvolvidas no posto de trabalho, podendo ainda progredir, por via da rentabilização das actuais qualificações, através de melhorias na organização do trabalho.

Porém, “não há bela sem senão”. Os recursos humanos dos países de leste tem um potencial de desenvolvimento superior ao nosso: cerca de 19% da população activa tem formação superior e mais de 60% possui qualificação de nível médio. Face a estes dados é de prever que o choque da deslocalização de empresas se agrave. E nessa altura, seremos capazes de inverter a situação? (Eiras, 2004).

Há quem sustente a tese de que Portugal é um dos países perdedores com o alargamento da UE a Leste. Neste momento, no *ranking* das exportações mundiais Portugal já foi ultrapassado pela Polónia, a República Checa e a Hungria. A Eslováquia, a Hungria, a República Checa e a Roménia, têm um padrão de inserção no comércio internacional semelhante ao nosso, e especificamente nos três sectores mais dinâmicos da nossa economia: automóvel, máquinas e equipamentos e vestuário e calçado, sendo por isso são considerados “países ameaça”. Estes dados revelam que o modelo competitivo da economia portuguesa está ultrapassado e, não sendo tomadas medidas

---

<sup>1</sup> Especialista em tecnologias da informação e autor do livro *Offshore Outsourcing*.

<sup>2</sup> Confirmada no estudo “Qualificações dos Trabalhadores Portugueses”, elaborado pelo Centro de Investigações Regionais e Urbanas do Instituto Superior de Economia e Gestão.



que invertam a situação, Portugal não conseguirá mais do que um lugar periférico neste mercado alargado (Rodrigues, 2004a).

### Balanço Positivo?

A oposição e os sindicatos denunciam os efeitos perversos da deslocalização, e asseguram que, entre 1999 e o primeiro trimestre de 2003, mais de 200 empresas abandonaram o país e deixaram mais de 55 mil pessoas no desempregado (Almeida, 2004).

Embora as estatísticas oficiais contabilizam apenas os investimentos que vêm para Portugal e não os que saem, basta estar atento aos principais jornais nacionais e às notícias televisivas para nos apercebermos que o rol de empresas a encerrar as portas e a deslocar-se para outros países é interminável. Os exemplos são muitos: Valeo, Yazaki, Alcoa, Melka, Brax, Finex, Vesticom, Euronade, Alcatel, Tifalaria; Clarks, Bawo, Euronodel, Delphi, Cabinal, Universal Motors, Lear, Philips, Fesht....., sendo os sectores têxtil e electrónico dos mais castigados.

Apesar deste panorama, o Governo tende a interpretar os fenómenos de deslocalização como um sinal positivo para a economia portuguesa, por considerar que o balanço entre as empresas que abandonam o país e as que investem em Portugal é positivo. Ou seja, estas últimas são mais e melhores que as precedentes e os critérios que hoje presidem à escolha de outros países em detrimento de Portugal são os mesmos que encaminhavam essas mesmas empresas até nós há 20 ou 30 anos atrás, ou seja, mão de obra barata e pouco qualificada.

Carlos Tavares, ex-ministro da economia, divulgou num debate na Assembleia da República os montantes dos contratos de investimento no país: em 2003 os contratos de investimento ultrapassaram os 2,4 milhões de euros, criaram mais de 9 mil postos de trabalho e permitiram a manutenção de “muitos mais”. No primeiro trimestre de 2004, os contratos de investimento rondavam os 100 milhões de euros e em Abril já somavam-se a esse montante mais 159 milhões de euros, sendo que destes últimos resultariam 952 novos postos de trabalho e a manutenção de mais de 1300 (s/a, 2004a).

#### **4. Palavras finais**

A globalização da economia e a internacionalização dos mercados caracterizam a actual ordem económica. Neste contexto, as empresas vêem-se confrontadas com a necessidade de definir e implementar estratégias que lhes garantam maior competitividade. A procura de novos espaços e de mercados emergentes que lhes

permitam condições de fixação vantajosas para o desenvolvimento do negócio é uma estratégia amplamente utilizada.

Considera-se no entanto que o fenómeno da deslocalização de empresas, enquanto estratégia empresarial, deve ser equacionada numa dupla perspectiva. Se por um lado, é passível de gerar oportunidades de emprego e de desenvolvimento económico nos espaços receptores, por outro lado, também é passível de colocar em risco os espaços abandonados, com consequências sociais, como o desemprego e a miséria humana cujas repercussões assumem proporções, por vezes drásticas nas economias regionais.

Face a este cenário o debate sobre a deslocalização desenvolve-se em meios diferenciados (académico, empresarial, político, partidário, sindical, etc.) e tende à polarização. De um lado situam-se os discursos anti-deslocalização que reclamam políticas públicas intervencionistas para salvaguardar os postos de trabalho locais, cuja intensidade aumenta nos momentos de crise. No lado oposto surgem os discursos optimistas, normalmente apoiados pelas multinacionais, que antevêm a deslocalização como o futuro modelo dominante de negócio e de organização.

No âmbito do processo de alargamento da EU aos países da Europa de Leste surgem também preocupações com o impacto económico e social da deslocalização de empresas para esses países, especialmente nos actuais países membros cujas economias são mais frágeis, como é o caso de Portugal.

No caso específico de Portugal, este continua a ser um país atractivo, enquanto receptor de serviços deslocalizados, apesar das lacunas ao nível do desenvolvimento de infra-estruturas ou dos apoios governamentais à fixação de empresas. Porém, também as nossas empresas procuram oportunidades de negócio fora de portas, privilegiando o investimento em países do espaço lusófono.

Não é de estranhar que para além das posições acima referidas, a deslocalização de empresas proporcione “aproveitamentos” políticos e partidários que têm visibilidade nas políticas governamentais ou nos discursos eleitoralistas e, no plano legislativo na produção de propostas de lei sobre o tema.

Tratando-se de um assunto polémico, não é à toa que esta prática empresarial estimula a discussão, gera controvérsias e arraste para o centro da discussão temas como a ética ou a responsabilidade social das empresas e que se exija aos governos a definição de políticas de protecção social e de condições de fixação das empresas.

Se a deslocalização é uma consequência da globalização, deveremos encará-la como um fenómeno irreversível? Se a resposta a esta questão for afirmativa, qual será a via possível para sobreviver nesta modalidade de comércio internacional?

## 5. Bibliografia

“A mundialização do imposto da globalização”, <http://africa.sapo.pt/1202/241804.html> (13/08/2004).

“Abertura do I Fórum de Embaixadores da Agência Portuguesa para o Investimento” (06/01/2003), <http://www.portugal.gov.pt/Portal> (13/08/2004).

ALEXANDRA, Nair (2004), “O primeiro homem da globalização”, *Expresso Actual*, p. 7, 07/08/2004.

ALMEIDA, Cátia, (2004), “ Deslocalizações já tiraram emprego a mais de 60 mil”, <http://dn.sapo.pt/noticia> (10/08/2004).

- ALMEIDA, São José (2004), “Governo rejeita medidas propostas pelo PCP contra a deslocalização de empresas”, <http://jornal.publico.pt/publico/2004/05/06/Nacional/P15.html> (25/05/2004).
- AZEVEDO, Belmiro de (2003), “Deslocalização dos centros de decisão”, s/l, *Anuário da Economia Portuguesa*, pp. 91-93.
- BORDEIRA, Hugo (2004), “Cinco mil em risco nas indústrias eléctricas”, *Diário de Notícias* “Negócios”, p.21, 31/05/2004.
- CARVALHO, Lino (1999), “Adopção de medidas contra a deslocalização de empresas”, <http://www.pcp.pt/actpol/temas/economia/a9903102.html> (13/08/2004).
- CARVALHO, Lino (2003), “Deslocalização de empresas”, <http://www.pcp.pt/actpol/temas/economia/a20030313-1.htm> (13/08/2004).
- CORDEIRO, René A. (s/d), “A globalização e a deslocalização”, [www.decisionprocesses.com](http://www.decisionprocesses.com) (25/05/2004).
- COUTINHO, Alexandre (2004), “Simoldes equipa Modus”, *Expresso* “Economia”, 22/05/2004.
- COUTINHO, Alexandre e RAMOS, João (2004), “Deslocalização & Globalização”, *Expresso* “Economia”, p. 12, 03/07/2004.
- “Deslocalização de empresas: PS apresenta projecto de resolução”, <http://www.ps.parlamento.pt> (13/08/2004).
- EIRAS, Ruben (2004), “Portugal supera leste”, *Expresso* “Emprego”, pp.1, 16, 31/01/2004.
- “Encerramento e deslocalização de empresas: Regina Bastos defende rigor e moralização”, Março/2003, <http://www.carloscoelho.org> (25/05/2004).
- FILLEAU, Marie-Georges e MARQUES-RIPOULL, Clotilde (2002), *Teorias da Organização e da Empresa. Das correntes fundadoras às práticas actuais*, Oeiras, Celta Editora.
- FROTA, José (2004), “Évora vai fabricar aviões”, *Expresso* “Economia”, pp. 1 e 4, 22/05/2004.
- Internacionalização de empresas portuguesas”, <http://africa.sapo.pt/1GD5/318368.html> (13/08/2004).
- “Intervenção do Ministro da Economia na interpeleção parlamentar sobre economia”, (19/05/2004), <http://www.portugal.gov.pt/Portal> (13/08/2004).

“Intervenção do Ministro da Economia no Debate parlamentar sobre deslocalização” (05/05/2004), <http://www.portugal.gov.pt/Portal> (13/08/2004).

“Intervenção no Primeiro-Ministro no Fórum Empresarial Luso-Espanhol” (20/01/2004), <http://www.portugal.gov.pt/Portal> (13/08/2004).

LOPES, Helena e SULEMAN, Fátima (Coods) (2000), *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional.

MACEDO, Braga de (2004), “Lusofonia global”, Expresso “Economia”, p. 10, 29/05/2004.

MARTINHO, Gisa, (2004), “Alargamento da União Europeia abre as portas a «europeus de segunda»”, <http://www.semanarioeconomico.iol.pt/artigos> (10/08/2004).

MARTINHO, Gisa, (2004), “Décadas para a convergência”, <http://www.semanarioeconomico.iol.pt/artigos> (10/08/2004).

MARTINHO, Gisa, (2004), “Novos vizinhos, novas fronteiras”, <http://www.semanarioeconomico.iol.pt/artigos> (10/08/2004).

MARTINS, Helder C. (2004), “Siemens + Bombardier?”, Expresso “Economia”, p. 5, 22/05/2004.

MATIAS, Leonor (2004), “Bombardier estuda parceria com EMEF no metro do Porto”, Diário de Notícias, p. 35, 12/05/2004.

MOLEIRO, Raquel (2004), “Fim da Linha”, Expresso “Única”, pp. 67-76, 29/05/2004.

PE debate Responsabilidade Social das Empresas. Regina Bastos: «As empresas têm obrigações para além dos lucros»”, Maio/2003, <http://www.carloscoelho.org> (25/05/2004).

PE discute deslocalização de empresas”, Abril/2003, <http://www.carloscoelho.org> (25/05/2004).

PONTES, José Pedro (2004), “Portugal e a Geografia da Produção”, Expresso “Economia”, p. 22, 03/07/2004.

Programa do XVI Governo Constitucional, <http://www.portugal.gov.pt/Portal> (13/08/2004).

Projecto de lei nº 213/IX – Visa regular os processos de deslocalização de empresas, <http://www.pcp.pt/ar/legis-9/projlei/pjl213.html> (13/08/2004).

Projecto de lei nº 441/IX – Visa regular os processos de deslocalização e encerramento de empresas, <http://www.pcp.pt/ar/legis-9/projlei/pjl441.htm> (13/08/2004).

- REBÊLO, Luís Naves Rudolfo (2004), “ A ordem nas empresas é emigrar para o Leste europeu”, <http://dn.sapo.pt/noticia> (10/08/2004).
- RODRIGUES, Jorge Nascimento (2004a), “O Leste segundo Mateus. O alargamento da EU está a ser a estocada final para o nosso modelo competitivo”, Expresso “Economia”, p. 7, 05/06/2004.
- RODRIGUES, José Nascimento (2004b), “Deslocalização sem pecado”, Expresso “Economia”, p. 21, 15/05/2004.
- ROSÁRIO, Daniel do (2004), “Um passo histórico. União Europeia e Mercosul preparam acordo de associação na cimeira EU/América Latina”, Expresso “Economia”, p. 28, 22/05/2004.
- s/a (2004), “Há mais e melhores empresas a entrar em Portugal”, <http://dn.sapo.pt/noticia> (10/08/2004).
- s/a (2004), “Portugal atrai deslocalização de serviços”, <http://dn.sapo.pt/noticia> (25/05/2004).
- SANTOS, Nicolau (2004), “ A ética é competitiva”, Expresso “Economia”, p. 15, 15/05/2004.
- SANTOS, Nicolau (2004), “Tensões raciais inevitáveis”, Expresso “Economia”, p. 3, 22/05/2004.
- SILVA, Mónica Marques da (2004), “Mediterrâneo oeste: notas de optimismo”, Diário de Notícias, p. 14, 31/05/2004.
- TEIXEIRA, Nuno Severiano (2004), “Desafios do Alargamento”, Diário de Notícias, p. 14, 12/05/2004.