

A INDÚSTRIA DA CORTIÇA em Portugal

26

Colecção **Estudos Sectoriais**

ESTE ESTUDO INTEGRA UMA SEPARATA COM OS PEREIS PROFISSIONAIS

OUTUBRO 2005



Co-Financiado pelo FSE



GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social



Projecto apoiado pelo
Programa Operacional de Assistência
Técnica ao QCAIII - Eixo FSE

A INDÚSTRIA DA CORTIÇA em Portugal

26

Colecção **Estudos Sectoriais**

ESTE ESTUDO INTEGRA UMA SEPARATA COM OS PERIS PROFISSIONAIS

OUTUBRO 2005



Instituto para a Qualidade
na Formação, I. P.

Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação

A indústria da cortiça em Portugal. -

(Estudos sectoriais : 26)

ISBN 972-8619-71-5

CDU 674

331

FICHA TÉCNICA

Editor

Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.

Autor

Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.

Título

A Indústria da Cortiça em Portugal

Coordenação Técnica

Sandra Lameira

Entidade Adjudicatária

Fernave

Coordenação de Helena Figueiredo

Design e Produção Gráfica

Ideias Virtuais

Local de Edição

Lisboa

1ª Edição

Outubro de 2005

ISBN

972-8619-71-5

Depósito Legal

234138/05

Tiragem

2.500 exemplares

© IQF, 2005

Este estudo integra uma separata com os perfis profissionais

Índice

NOTA DE ABERTURA	5
AGRADECIMENTOS	6
INTRODUÇÃO	7
I. DELIMITAÇÃO DO SECTOR	9
II. DIAGNÓSTICO E PROSPECTIVA DO SECTOR	13
1. Caracterização do Sector	13
1.1. Produção Suberícola – No Mundo e em Portugal	13
1.2. Caracterização e Aplicações da Cortiça	19
1.3. Portugal no Comércio Internacional	28
1.3.1. Exportações	28
1.3.2. Importações	30
1.4. Características Estruturais do Sector, em Portugal	32
1.4.1. Assimetrias Subsectoriais e Regionais	32
1.4.2. Tipificação do Processo Produtivo nos Subsectores	34
1.4.2.1. Descortiçamento	36
1.4.2.2. Subsector Preparador	36
1.4.2.3. Subsector Transformador	37
1.4.2.4. Subsector Granulador	39
1.4.2.5. Subsector Aglomerador	40
1.4.3. Tecnologias e Investigação e Desenvolvimento	42
1.4.4. Perspectivas de Evolução	44
1.5. Qualidade, Ambiente, e Higiene e Segurança	45
1.6. Elementos de Política Industrial	49
1.7. Análise da Estrutura Empresarial e do Emprego	50
2. Caracterização das Estratégias Empresariais	64
2.1. Caracterização das Estratégias de Mercados e Produtos	65
2.1.1. Sectores e Mercados de Destino dos Produtos de Cortiça	65
2.1.2. Grau de Integração	66
2.1.3. Crescimento face ao Mercado	67
2.1.4. Estratégias Genéricas de Negócio	68
2.1.5. Estratégias de Internacionalização	69
2.2. Caracterização das Estratégias Tecnológicas	69
2.2.1. Evolução Tecnológica na Indústria Corticeira	70
2.2.2. Estratégias Tecnológicas	70
2.3. Caracterização dos Modelos Organizacionais	74
2.3.1. Estruturas Organizacionais	74
2.3.2. Modos de Organização do Trabalho	75
2.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	76
2.4.1. Recrutamento e Selecção	77
2.4.2. Formação Profissional	78

2.5. Identificação e Caracterização dos Agrupamentos Estratégicos	81
2.6. Factores de Competitividade do Sector	85
3. Análise Prospectiva	93
3.1. Cenário Inovação e Notoriedade	94
3.2. Cenário Produtividade e Qualidade	98
3.3. Cenário Racionalização Produtiva e Custos	100
3.4. Cenário Passividade e Fragmentação	102
III. EVOLUÇÃO DOS EMPREGOS, DAS QUALIFICAÇÕES E DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS ...	105
1. Dinâmica dos Empregos: Principais Transformações em Curso	105
1.1. Apresentação Sumária da Estrutura Profissional da Indústria da Cortiça	105
1.2. Factores de Evolução dos Empregos	107
1.3. Evolução dos Empregos e Necessidades de Competências	109
1.3.1. Empregos em Crescimento	109
1.3.2. Empregos em Transformação	113
1.3.3. Empregos em Recessão	117
2. Repercussões Prováveis dos Cenários no Emprego, nas Qualificações e nas Competências ...	118
3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais	123
3.1. Agregação dos Empregos e Justificação dos Critérios de Agregação	123
IV. DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E PISTAS PARA A REORIENTAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL	127
1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa	127
1.1. Constrangimentos do Levantamento e Análise da Oferta Formativa	127
1.2. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa	128
1.3. Análise da Oferta Formativa	135
1.4. Imagem, Adequação e Pertinência da Oferta Formativa	135
2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação	139
2.1. Necessidades de Competências e Formação	139
2.2. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa a Curto Prazo	140
2.3. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa a Médio e Longo Prazo	142
V. OUTRAS ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA ÀS NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS A MÉDIO E LONGO PRAZO	147
Bibliografia	153
Glossário	155

Nota de Abertura

Com este estudo relativo à Indústria da Cortiça em Portugal, o IQF apresenta o 26º estudo sectorial prospectivo, tendo como principal objectivo disponibilizar informação relevante sobre a dinâmica competitiva e de emprego, a identificação de perfis profissionais prospectivos e a necessidade de novas competências, de forma a apoiar a actividade dos operadores de formação, ao nível do planeamento e organização da formação e ao nível da gestão do emprego.

O estudo foi desenvolvido segundo a metodologia específica, criada pelo IQF e utilizada de forma transversal a todos os sectores de actividade.

Na delimitação do estudo foram identificados 4 subsectores: Preparador, Transformador, Granulador e Aglomerador, que se encontram fortemente interligados.

Os subsectores Preparador e Granulador são fundamentalmente processadores de matérias-primas e alimentam os ciclos de produção dos subsectores Transformador e Aglomerador, respectivamente. Os subsectores Granulador e Aglomerador resultam, numa lógica de cadeia produtiva, do interesse de valorizar os desperdícios resultantes da indústria de transformação.

Esta é uma indústria onde Portugal é o maior produtor, transformador e exportador, a nível mundial, tendo-se assistido, nos últimos anos, a uma evolução que permitiu passar de fornecedora de matéria-prima a produtora. Todavia, e apesar do peso do subsector Aglomerador ser cada vez maior, ainda é muito conotada com a indústria rolheira, pois esta tem sido o produto nobre da cortiça, envolvendo mais de 50% da transformação da cortiça, que sendo uma matéria-prima limitada, permite ao sector economias de escala e um relacionamento equilibrado com as restantes actividades e subsectores da indústria da cortiça.

Para a Indústria da Cortiça em Portugal foram construídos 6 perfis profissionais, dos quais 4 são específicos e 2 são comuns a outros sectores de actividade.

A utilização de perfis de banda larga, privilegiada pelo IQF, sempre que possível, prende-se com o desejo de que estes possam sustentar perfis de qualificação que integrem competências transferíveis entre actividades e sectores, facilitando assim a adaptabilidade das organizações e a mobilidade profissional.

O Conselho Directivo

I. Delimitação do Sector

Portugal é o maior **produtor, transformador e exportador de cortiça**. Existem, todavia, *algumas contradições* que contribuem para a especificidade deste sector. Por exemplo, sendo a cortiça uma matéria-prima extremamente polivalente é, ao mesmo tempo, contraditório, a sua excessiva dependência do segmento *rolheiro*, sem o qual se poria em causa toda a economia do sector. Outro exemplo é a coexistência na indústria de transformação de um segmento artesanal, tecnicamente pouco desenvolvido e de um segmento moderno, tecnologicamente muito evoluído, com sofisticados meios de controlo da qualidade, bem gerido e comercialmente agressivo. De facto, embora o **sector cortiça** não pertença à chamada “nova economia”, é uma actividade económica que se mantém e “fala” em português.

A Indústria da Cortiça, objecto do presente estudo, encontra-se integrada na **fileira da cortiça** na qual co-existem, especificidades económicas e profissionais importantes:

a) **Produção Suberícola**¹ que basicamente consiste no cultivo e racionalização do montado de sobreiro, e na extracção da cortiça;

b) **Indústria da Cortiça** que envolve os subsectores Preparador, Transformador, Granulador e Aglomerador;

c) **Comercialização**, a actividade que se ocupa da transacção dos produtos acabados.

a) Produção Suberícola

Devido ao facto de ser a fonte de matéria-prima, a produção suberícola impõe uma série de condicionantes à indústria, a qual não consegue dispor, sem fortes restrições da quantidade e qualidade, da cortiça que necessita. De facto, o rendimento qualitativo de uma partida de cortiça só é inteiramente conhecido após se efectivar o processamento industrial, o que leva a que o mercado da cortiça em bruto seja complexo e muito especulativo.

Assim, a separação tradicional entre a indústria da cortiça e a produção suberícola é tomada como um factor de grande perturbação para a indústria. Esta perturbação, na maioria dos casos negativa, tem levado algumas empresas industriais a integrar verticalmente o próprio processo da produção suberícola, através da apropriação de explora-

¹Suberícola: Relativo a *Quercus suber* (sobreiro).

II. Diagnóstico e Prospectiva do Sector

Com o propósito de dar uma contribuição para um melhor conhecimento da indústria da cortiça pretende-se, neste capítulo, efectuar uma análise contextual macro e microeconómica do sector, terminando com um exercício prospectivo de elaboração de cenários.

1. Caracterização do Sector

Neste ponto, procurou-se realçar a importância da indústria, a sua distribuição mundial, os pesos diferentes dos subsectores que o compõem, bem como as suas concentrações regionais. Procurou-se, ainda, caracterizar a estrutura do sector corticeiro.

1.1. Produção Suberícola – No Mundo e em Portugal

i) Montado e Cortiça no Mundo

A área geográfica de distribuição do sobreiro, que esquematicamente se pode representar pela figura seguinte, demonstra uma clara preferência deste pelas zonas de influência Atlântica, expandindo-se na parte Ocidental e no Litoral do Mediterrâneo, mas só até onde aquela influência se faz sentir.

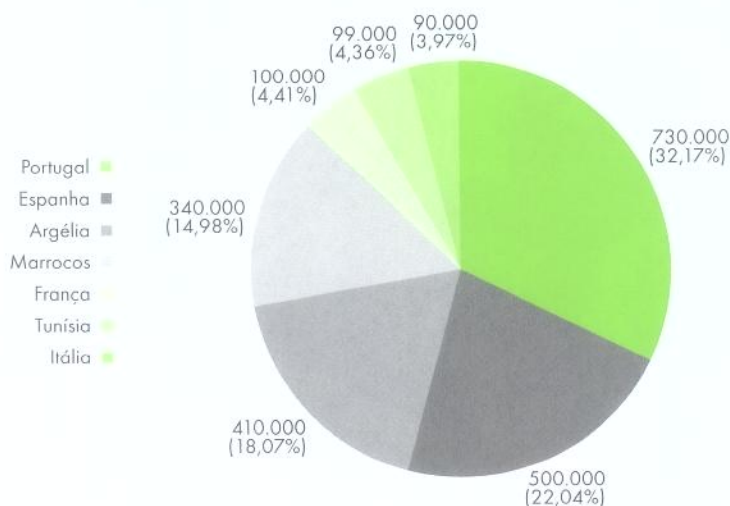
Figura nº 2 • Mapa de Distribuição do Sobreiro na Bacia Mediterrânea



Fonte: www.amorim-group.pt

Embora não existam dados muito concretos, estima-se que a área mundial ocupada pelo sobreiro é de 2,7 milhões de hectares, a que corresponderam cerca de 350 mil toneladas de cortiça (DGF, 2002). Na figura nº 3, pode-se observar a distribuição geográfica do sobreiro, a nível mundial.

O volume e a composição qualitativa da oferta de cortiça são variáveis rígidas, resultante da limitação de solos com aptidões suberícolas, da densidade limite dos povoamentos e da lentidão de crescimento. Da conjugação destes 3 factores, estima-se que a produção mundial de cortiça

Figura nº 3 - Área Mundial Ocupada pelo Sobreiro (ha)

Fonte: Adaptado de DGF, 2002 (citado em APCOR, 2003).

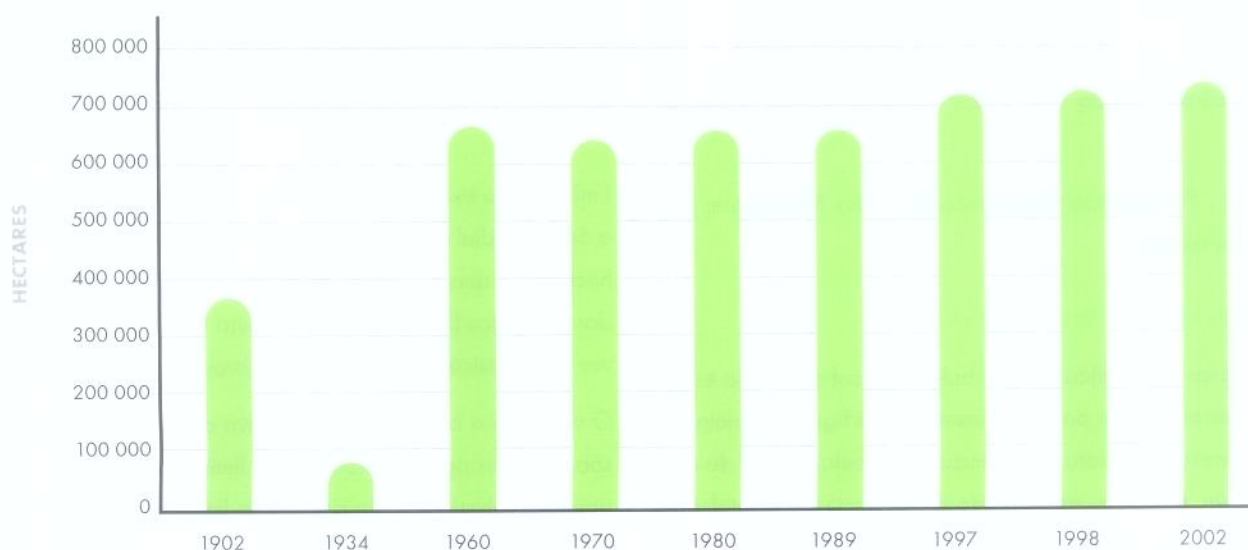
cresça a uma taxa média anual de 0,5% nos próximos 100 anos (Grupo Amorim, 1983).

O sobreiro pertence às árvores tipicamente mediterrâneas. As tentativas da introdução do sobreiro praticamente um pouco por todo o mundo (Estados Unidos da América, América Latina, Rússia, China e África do Sul), têm redundado em falhanços pois apesar do sobreiro vegetar em boas condições, não se mostra capaz de produzir cortiça de qualidade.

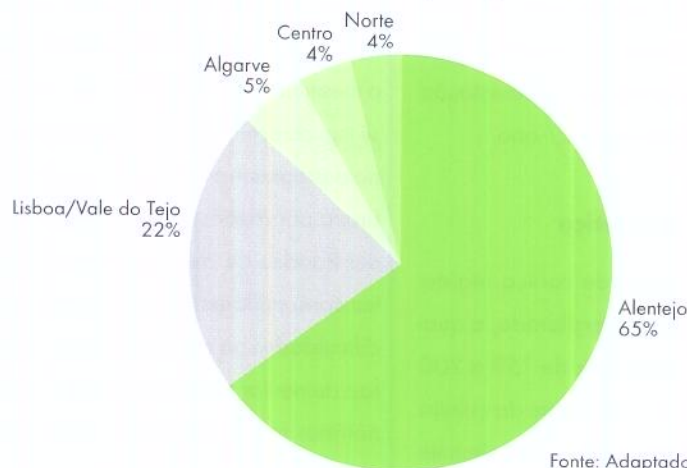
ii) Montado e Cortiça em Portugal

A área do montado de sobre português seguiu uma curva ascendente durante todo o século XX, com excepção da década de trinta, tendo passado dos 360 mil hectares em 1902 para os 750 mil hectares em 1999 (ver figura nº 4). Encontra-se, actualmente, numa fase descendente (730 mil hectares, em 2002), deixando Portugal com cerca de 1/3 da área do montado de sobre mundial (APCOR, 2003).

O sobreiro é a 2ª espécie florestal mais representada em Portugal, a seguir ao pinheiro. A maior mancha florestal de

Figura nº4 - Evolução do Montado de Sobre em Portugal (1902-2002)

Fonte: Adaptado de Fabião, A. DGF-IFN 1989, 1997 e 2002.

Figura nº 5 • Distribuição da Área Ocupada pelo Sobreiro em Portugal (ha)

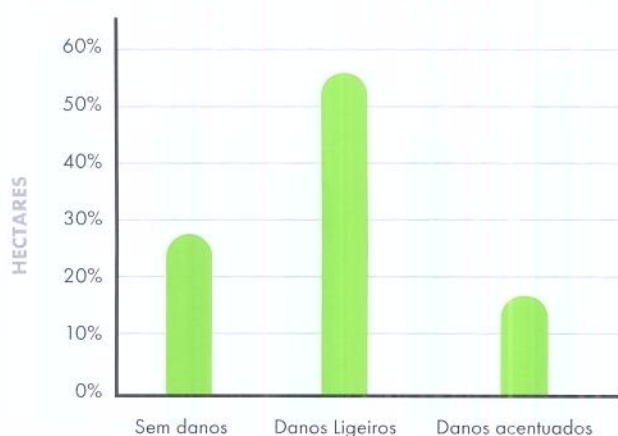
Fonte: Adaptado de DGF Ano 2002 (dados provisórios).

sobreiro encontra-se no Alentejo e na península de Setúbal, encontrando-se a maioria destes povoamentos na posse de entidades privadas, normalmente com relação directa com a indústria corticeira (ver fig. nº 5).

Actualmente, segundo dados apresentados em 2001, pelo Inventário Florestal Nacional, da Direcção-Geral das Florestas, em termos de composição do montado de sobreiro, 83% das florestas estão sem danos ou com danos ligeiros (estado de vitalidade), com potencial de exploração elevado, sendo destas árvores a origem da cortiça amadia² que constitui a matéria-prima para o fabrico de rolhas de cortiça natural. Finalmente, as restantes árvores (cerca de 17%) representam a floresta suberícola com danos acentuados e, consequentemente, pouco produtiva (ver fig. nº 6).

Figura nº6

Estado de Vitalidade da Floresta Suberícola Nacional

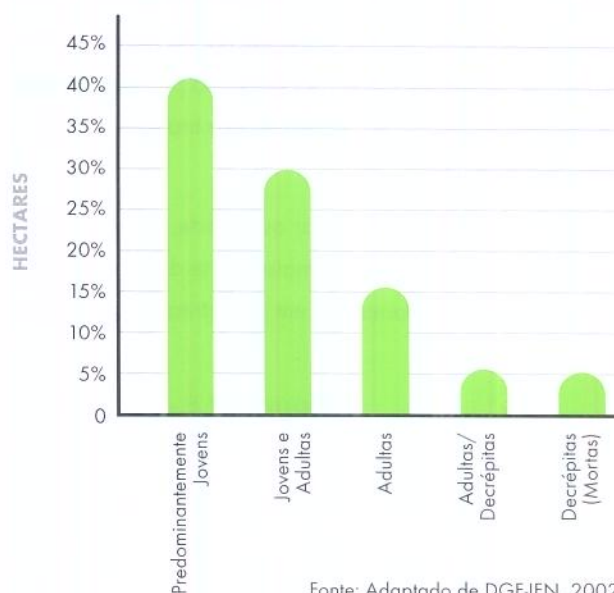


Fonte: Adaptado de DGF-IFN 2001.

A composição do montado de sobreiro, em termos de idade (estado sanitário) encontra-se representado na figura seguinte.

Figura nº7

Estado Sanitário da Floresta Suberícola em Portugal



Fonte: Adaptado de DGF-IFN, 2002.

Tendo em conta a relevância económica do sector, têm vindo a ser encetados esforços nacionais no sentido de preservar os montados de sobreiro, que sendo supervisionados pelo Ministério da Agricultura são contemplados com leis específicas para a sua protecção, apoiados com subsídios financiados pela UE (Bruxelas), o que permite manter a floresta e sustentar o seu crescimento.

²Cortiça Amadia: Cortiça resultante da terceira e restantes tiradias.

Portugal tem vindo a proceder a importantes reflorestações (só no período de 1993 a 1997 plantaram-se mais de 100.000 hectares, o que corresponde a um aumento de 16%) e o futuro é promissor já que o ritmo de reflorestação é actualmente de cerca de 10.000 hectares / ano.

• A Estrutura da Produção da Cortiça

Relativamente à estrutura de produção de cortiça regista-se que num montado, convenientemente explorado, a qualidade da cortiça começa a declinar depois de 150 a 200 anos, idade que se pode considerar como limite da cultura económica do sobreiro. Um sobreiro adulto, normalmente desenvolvido, pode produzir em cada extracção entre 40 a 60 kg de cortiça.

Em relação aos tipos de cortiça, a **primeira extracção da cortiça** ocorre, normalmente, quando a árvore atinge entre 25 a 30 anos, sendo que a extracção ocorre nos meses de Junho a Agosto. Essa cortiça, por vezes com espessura considerável, recebe o nome de **virgem** e distingue-se substancialmente da **cortiça de reprodução** extraída nos períodos seguintes: é designada por **secundeira** na segunda tiragem e por **amadia** nas tiragens ou extracções subsequentes.

A cortiça amadia é a de maior qualidade, sendo por isso mesmo a mais valorizada. A maior parte da produção de cortiça amadia concentra-se em 6 distritos (representam

95% da produção): Setúbal, Santarém, Évora, Portalegre, Beja e Faro. A cortiça amadia apresenta uma situação de estabilidade no que diz respeito à produção anual média, o mesmo não se pode dizer da cortiça virgem, cuja evolução se tem caracterizado por uma quebra considerável, explicada pelo progressivo abandono da poda e falqueamento do sobreiro por razões essencialmente de custo de operação (as actividades de descortiçamento e falqueamento³ são fortes consumidoras de mão-de-obra especializada, existindo dificuldades na contratação de pessoal qualificado, o que faz aumentar substancialmente os custos associados, mais notórios no falqueamento, dado o seu menor rendimento).

Regista-se, desde já, que a extracção manual da cortiça se transformou num processo oneroso, para o qual existem cada vez menos operadores especializados. Tem-se experimentado e tentado desenvolver **processos mais mecanizados** e seguros para se proceder a esta importante operação, determinante para a qualidade da cortiça extraída e para a longevidade e exploração do sobreiro, pois o trabalho humano, é ainda determinante no **descortiçamento**.

• A Produção de Cortiça

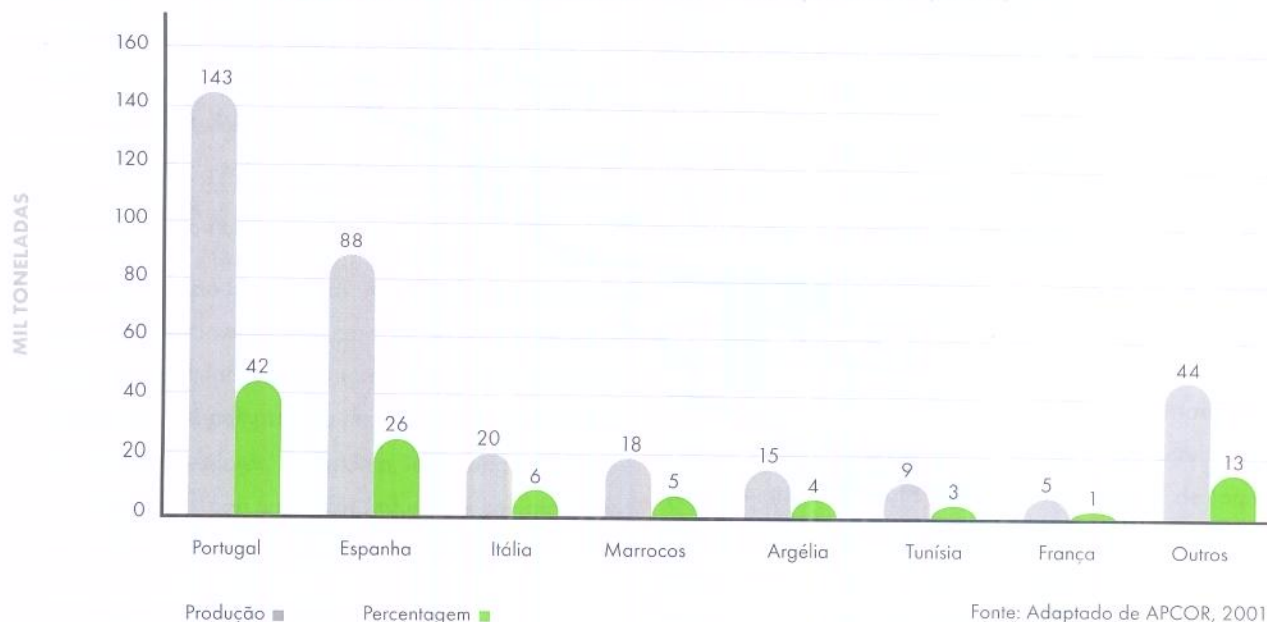
A irregularidade da produção anual condiciona toda a economia corticeira, tendo em atenção as dificuldades financeiras de armazenamento e as oscilações da procura internacional.

Figura nº 8 • Produção Mundial de Cortiça (1992-2000)



Fonte: Adaptado de APCOR, 2001.

³Operação de remoção de cortiça – falca – das zonas podadas do sobreiro.

Figura nº 9 • Produção Mundial de Cortiça por Países (2000)

A regularização do volume anualmente extraído constitui um objectivo comercial importante, bem como a garantia da qualidade aceitável da cortiça amadia.

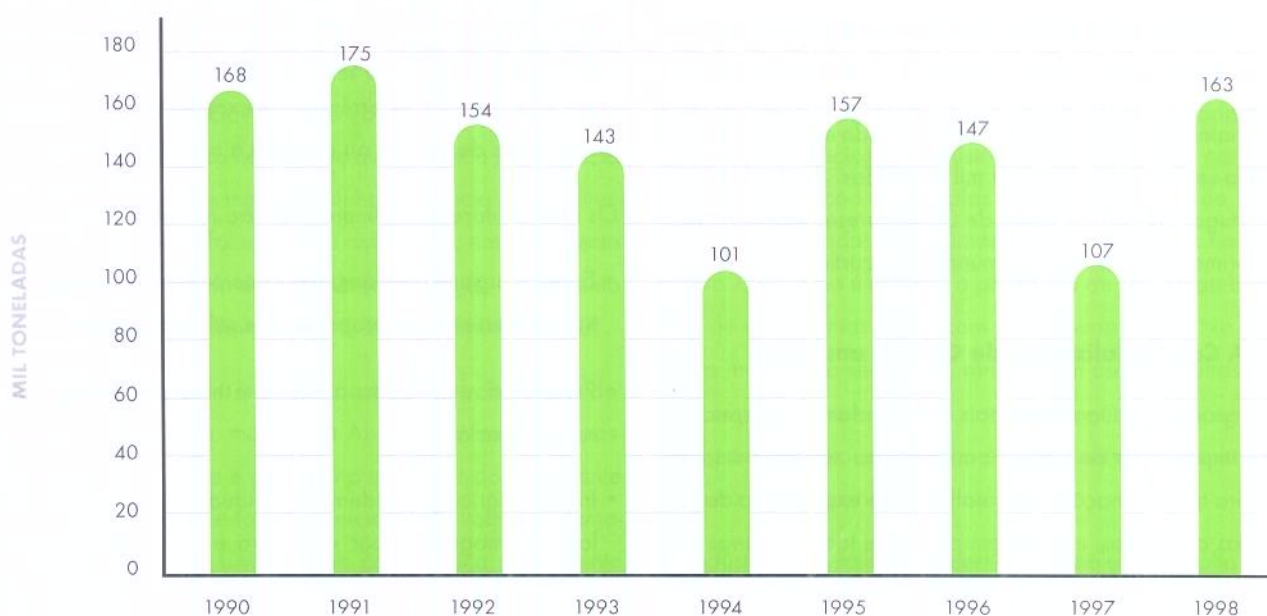
A estrutura de produção origina que os volumes de emprego, nesta fase, sejam importantes, apesar de circunscritos a alguns meses do ano.

A **produção de cortiça** encontra-se obviamente limitada aos países anteriormente citados, que possuem montado

de sobro. A produção mundial, tem observado uma grande variabilidade conforme se pode observar na figura nº 8.

Na década de 90, Portugal foi responsável por cerca de 42% da produção mundial de cortiça, ficando a Espanha em segundo lugar com uma quota de 26%, como é patente na figura nº 9.

Na figura seguinte é patente a evolução da produção nacional de cortiça na última década.

Figura nº 10 • Produção Nacional de Cortiça (1990-1998)

Fonte: Construído a partir de dados do INE.

Quadro nº 2 • Distribuição Geográfica das Instalações Industriais do Sector da Cortiça e Número de Operários

Ano	1969		1979		1989		1999	
Distrito	Empresas	Operários	Empresas	Operários	Empresas	Operários	Empresas	Operários
Aveiro	172	6.133	348	*	453	8.879	895	11.000
Évora	38	477	27	*	23	272	20	275
Faro	104	1.531	38	*	27	723	15	546
Setúbal	246	7.042	147	*	103	3.022	150	2.722
Outros	59	1.794	35	*	27	657	20	457
Total	619	16.977	595	0	633	13.553	1.100	15.000

*Sem informação

Fonte: Adaptado Corkacção (2004).

também produção de aglomerado, concretamente na produção de bastões de aglomerado para fabrico de rolha técnica e/ou de champanhe (ver quadro nº 3).

Alguns actores-chave do sector, como sejam as associações sectoriais, o centro tecnológico e o centro de formação do sector, num patamar, e outros, como sejam parte do tecido empresarial do sector, especialistas e centros de investigação e desenvolvimento dedicados à indústria, têm protagonizado acções estratégicas para o sector.

Registam-se alguns estudos estratégicos, e relativamente recentes, sobre o sector dinamizados sobretudo pelas associações sectoriais, e que se prendem com diagnósticos, linhas de orientação e acções concretas em áreas específicas como a qualidade e formação, o montado de sobreiro, a indústria e a internacionalização, nomeadamente projectos como Corchiça (2005), Corkacção (2004) e CIC (Campanha Institucional da Cortiça - 2005) (ver quadro nº 2)

iii) Características da Cortiça

A cortiça é uma das matérias-primas naturais conhecidas mais polivalente. Consiste no parênquima suberoso, produzido pelo meristema felodérmico do *Quercus Suber*, que recobre o seu tronco e ramos, reconstituindo-se de cada vez que é extraída. Uma vez retirada a cortiça da árvore, o tecido suberoso regenera-se naturalmente, dando origem a um novo revestimento.

As propriedades únicas da cortiça devem-se às suas células, que se encontram agrupadas numa estrutura alveolar característica. As células de cortiça agrupam-se de forma irregular, apresentando uma quantidade reduzida de material sólido e uma quantidade elevada de matéria gasosa, o que explica a extraordinária leveza da cortiça. As células estão de tal modo comprimidas que num centímetro cúbico de cortiça é possível contar cerca de 40 milhões de células – dispostas em fiadas perpendiculares ao tronco de sobreiro.

Tratando-se de um produto único com qualidades intrínsecas, a cortiça distingue-se de qualquer outro material pela conjugação das seguintes características:

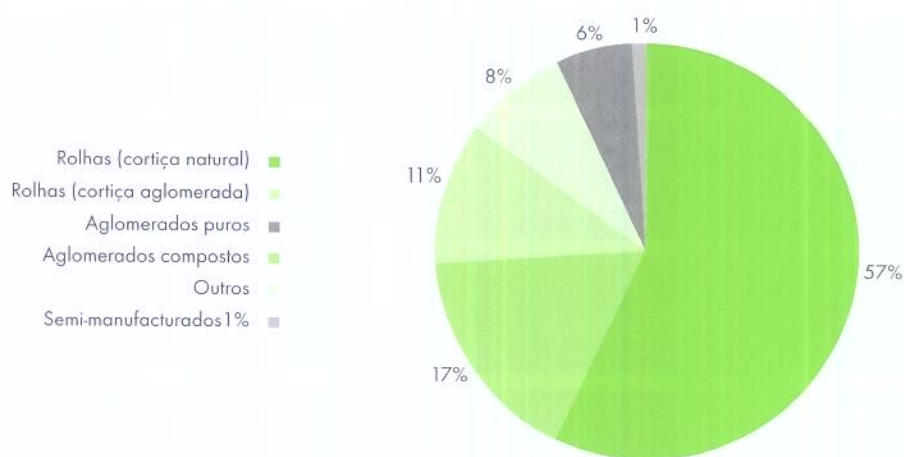
- Muito leve. A sua densidade situa-se à volta de 0,2.
- Resistente à penetração de humidade e praticamente impermeável aos gases.
- Compressível e elástica.
- Fraca condutora de calor. Condutividade térmica muito baixa.
- Resistente ao uso e ao atrito.
- Excelente isolante térmico, acústico e vibrático.
- Biodegradável.

Quadro nº 3 • Número de Empresas por Ramo de Actividade

	1969	1979	1989	1999
Preparadoras	169	98	85	50
Transformadoras e Mistas	428	463	520	1.020
Granuladoras	7	9	28	30
Aglomeradoras	18	35		
Total	622	605	633	1.100

Fonte: Adaptado Corkacção (2004).

Figura nº 12 · Produção da Indústria por Principais Produtos



Fonte: Adaptado de DGDR (2000).

No que respeita à indústria da cortiça, verifica-se que a cortiça amadia é utilizada essencialmente no fabrico do seu produto mais nobre: as rolhas de cortiça natural, principal produto do subsector transformador. Apesar de nos últimos anos se ter registado um aumento de novos produtos, a rolha de cortiça natural ainda é o principal produto e o que mais pesa na exportação. É apontado um volume médio de produção global anual superior a 18 mil milhões de rolhas.

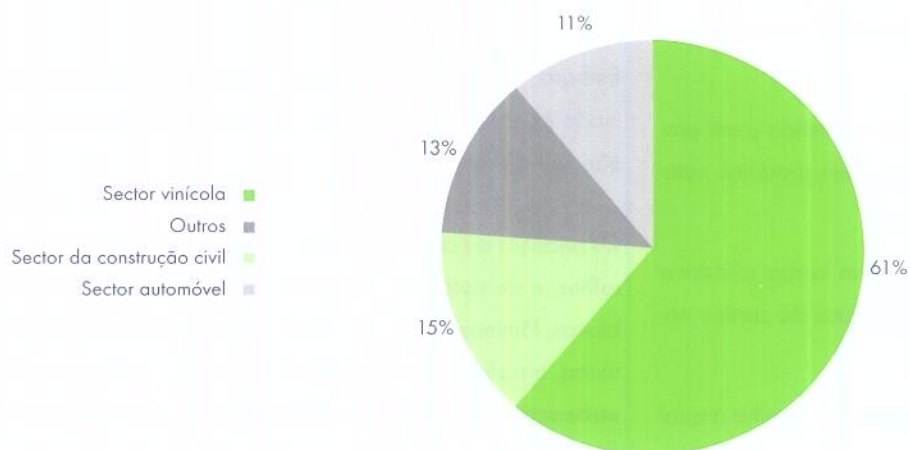
iv) Aplicações da Cortiça

A base da indústria da cortiça, continua largamente dependente da actividade de produção de rolhas de cortiça natural, visto ser a única com capacidade para cobrir os encargos com a aquisição da cortiça em bruto e com a qual todas as restantes actividades associadas à cortiça, se relacionam de uma forma subsidiária. Tomando como

referência a indústria portuguesa de cortiça, responsável pela transformação de cerca de 2/3 (toneladas) do total da produção suberícola mundial, pode-se considerar representativa a repartição, por produtos e por sectores de destino, de cortiça transformada, que se encontra nas figuras nº 12 e nº 13.

Através da observação da figura nº 12, constata-se que a produção global de rolhas representa 68% do total de produtos fabricados. Tal situação reflecte-se no facto de 61% da produção de cortiça ter como destino o sector vinícola, conforme se pode observar na figura nº 13. No entanto, os aglomerados já possuem um peso relativo considerável (23%) nos produtos da indústria da cortiça, resultante da utilização do aglomerado de cortiça noutros sectores de grande relevância, nomeadamente os sectores automóvel, vinícola e da construção civil.

Figura nº 13 · Importância dos Principais Sectores do Destino da Produção de Cortiça



Fonte: DGDR (2000).

Figura nº 14 • Principais Aplicações dos Produtos de Cortiça

Principais Matérias-Primas	Produtos Intermedios	Resíduos/ Subprodutos	Produtos Finais / Aplicações
Cortiça Amadia	Discos	Apara Pó Raspa	Rolhas de cortiça natural / Sector Vinícola Outras manufacturas / Calçado, Paredes, Quilts, porquês, etc.
Aparas	Granulado adequado ao fabrico de rolhas	Pó Raspa	—
Falca e Cortiça Virgem	Granulado adequado ao fabrico de rolhas	Pó Raspa	Materiais de enchimento / Sector da Construção Civil Substrato Agrícola / Sector Agrícola Quilts, porquês, etc. / Sector Industrial diversificado
Granulado adequado ao fabrico de rolhas + aglutinante + discos	—	Pó	Rolhas aglomeradas / Sector Vinícola
Granulado inadequado ao fabrico de rolhas (com aglutinante: aglomerado composto) (sem aglutinante: aglomerado puro ou negro)	—	—	Porquês (mistos) / Sector da Construção Civil Quilts de isolamento térmico e acústico (negro) Revestimentos decorativos Punhos de cano de pesca / Indústria da pesca (artesanal) Solos de sapatos (mistos) / Indústria do Calçado Juntas industriais / Sector Industrial em geral
Corpos de rolhas aglomeradas + discos	—	—	Rolhas compostas / Sector Vinícola Rolhas de substituição

Fonte: Desenvolvido pela Equipa do Estudo.

Conforme se referiu anteriormente, o produto de cortiça, por excelência, é a rolha de cortiça natural. Esta permite a vedação, em condições ideais, de bebidas, em garrafas.

Existem 5 tipos principais de rolhas produzidas a partir da cortiça:

- A **rolha de cortiça natural** é uma rolha cilíndrica obtida por brocagem manual ou automática, directamente da cortiça.
- A **rolha colmatada** é uma rolha submetida a um processo de preenchimento dos poros com produtos naturais e colas sintéticas.
- A **rolha técnica** é formada por um corpo cilíndrico aglomerado, ao qual é colado um disco de cortiça natural em cada topo.
- A **rolha de cortiça com cápsula** é uma rolha à qual é colada no topo uma cápsula de madeira, PVC, vidro

ou metal, com a função de permitir uma abertura rápida e ser reutilizada.

- A **rolha de champanhe** é concebida como vedante de champanhe e vinhos espumosos. É constituída de um corpo aglomerado, onde, normalmente, são colados dois discos de cortiça natural.

Embora, a imagem da cortiça esteja intimamente associada às rolhas, as utilizações desta matéria-prima natural não se esgotam aqui.

Os pedaços de cortiça que não são utilizados no fabrico de rolhas, e de outros produtos naturais (decorativos, discos, blocos, lâminas, etc.), bem como os desperdícios daí resultantes, transformam-se em grânulos, base de **um grande subsector da indústria corticeira, o dos aglomerados**.

Os granulados, como produto final, têm uma utilização residual na agro-pecuária (como substratos agrícolas, camas para animais), na indústria (betonilhas leves e desmoldante de grelhas para baterias), e nos serviços de restauro de fachadas e estatuária.

A cortiça sob a forma de aglomerado mantém todas as suas propriedades. O facto de ser um produto 100% natural e ecológico confere-lhe uma posição de clara vantagem face a outros materiais. Os aglomerados dividem-se em dois grandes grupos: Aglomerados Negros e Brancos (ver quadro nº 4).

Os produtos de aglomerados de cortiça englobam aglomerados em todas as suas formas (rolos, bastões, blocos e folhas), valorizando, assim, os desperdícios do subsector transformador. As aplicações heterogéneas e diversificadas deste produto, tornam-no utilizável em diversos sectores, nomeadamente na decoração (*parquets*), construção civil (*underlays*, juntas de expansão e antivibráticos, isolamentos, revestimentos e sub-pavimentos), calçado (solas e palmilhas), desporto (bóias de pesca, bolas de hóquei, golf e críquete, volantes de *badminton*, raquetes de ténis de mesa), música (válvulas de instrumentos de sopro), indústria automóvel, aeronáutica e eléctrica (discos e acessórios abrasivos, artefactos de cortiça, juntas e vedantes, protecção de isótopos radioactivos), engarrafamento e *gifts* (quadros de cortiça, bases para copos e quentes e individuais, artigos de secretária e tapetes de casas de banho).

A importância da reciclagem e reutilização dos materiais, nomeadamente de um recurso precioso como a cortiça, levou a alguns projectos-piloto de reciclagem de cortiça. Destaca-se o projecto de reciclagem de rolhas de cortiça, desenvolvido e dinamizado pela associação do Município de S. Brás de Alportel, da Rota da Cortiça e da AIEC – Associação de Industriais e Exportadores de Cortiça – Delegação do Algarve e Baixo Alentejo, que através do Rolhão, recipiente onde todos os municípios podem colocar as rolhas de cortiça, procura garantir a reciclagem em novos produtos. Também é efectuada uma recolha de rolhas em restaurantes, e outros estabelecimentos comerciais, que adiram à iniciativa. Com o processo de reciclagem das rolhas nascem novos produtos, como sejam: pavimentos, quadros de afixação, marcadores, bases para copos, juntas de culatra, material de isolamento, entre outros.

Assim, as características da cortiça potenciam cada vez mais usos alternativos, o que se espelha no aumento do número de patentes nos últimos anos⁵. Saliente-se que uma pesquisa de patentes a nível mundial relacionadas com a cortiça, até 1996, o país que mais patentes apresentava era Portugal, seguido do Japão.

Nas décadas de 40 e 50 as poucas patentes relacionadas com a cortiça prendem-se com a obtenção de produtos químicos da cortiça e com a maquinaria ou processos para a sua transformação. Nos últimos anos, além dos novos processos, têm também aparecido patentes no domí-

Quadro nº 4 • Aglomerados Negros e Brancos

Aglomerados Expandidos / Puros / Negros	Este tipo de aglomerado é formado essencialmente (70% a 80%) por Falca, obtida por extracção dos despojos das podas dos sobreiros. Esta matéria-prima é reduzida a grânulos e posteriormente, por efeito de pressão, temperatura e apenas com a sua própria resina, os grânulos aglutinam-se formando os aglomerados expandidos puros, também designados por <i>aglomerados negros</i> devido à sua cor final, em contraposição com a designação de <i>aglomerados brancos</i> dada aos aglomerados compostos. Trata-se de um produto totalmente, natural e reciclável.
Aglomerados Compostos / Brancos	O aglomerado composto é um produto obtido pela aglutinação do granulado de cortiça com substâncias estranhas ao sobreiro, tais como borracha, plástico, asfalto, cimento, gesso, caseína, resinas naturais e sintéticas, colas e químicos, aprovados pelas normas internacionais da FDA (<i>Food and Drug Administration</i>).

Fonte: Adaptado de www.naturlink.pt.

⁵A existência de um número elevado de usos alternativos da cortiça é devido ao esforço em Projectos de Investigação e Desenvolvimento efectuados pelos vários intervenientes, empresas, instituições de investigação e universidades.

sp., *Penicillium* sp., *Aspergillus* sp.) ou na produção da rolha, essencialmente associado à contaminação cruzada durante o processo de cozedura, ao deficiente estado microbiológico da rolha, a processos de lavagem e desinfectação desadequados ou, ainda, ao tratamento de superfície de má qualidade.

Existem, contudo, outros factores que podem afectar a qualidade e o aroma de vinhos engarrafados por via da presença do TCA, como sejam, uma lavagem deficiente da garrafa antes da introdução do vinho, uma má eliminação dos produtos utilizados para limpar os filtros, as tubagens ou os bicos das torneiras na adega, ou, ainda, a utilização de madeiras contaminadas com compostos clorados na fabricação/ envelhecimento do vinho. A atestá-lo o facto de já ter sido detectado TCA em diversos produtos que não têm rolhas de cortiça, nomeadamente, em água mineral engarrafada, garrafas de vinho com cápsulas de rosca metálica (*scruckap*), produtos alimentares embalados e até uvas passas.

A alteração do sabor do vinho pode dever-se a outros factores, além da presença do TCA, como a oxidação, o sulfato de hidrogénio, a acidez volátil ou a contaminação microbiana. Todos estes factores dão ao vinho mau sabor, muitas vezes, injustamente, associado à rolha.

Têm sido desenvolvidos esforços, pela indústria corticeira, no sentido de minimizar o problema do TCA. Assim, em 1993 surgiu o projecto *Quercus*, promovido pela C.E. Liège, apoiado pela União Europeia, para estudar a produção de cortiça, levado a cabo pelo CTCOR⁷. Este estudo tinha como objectivo avaliar cientificamente a possibilidade da cortiça ser responsável por alterações organolépticas nos vinhos. O estudo consistiu na análise da produção de cortiça, do descortiçamento à armazenagem, apontando eventuais críticas no processo de produção e estudando com o máximo rigor todos os agentes envolvidos.

Em resultado deste estudo surgiu o Código Internacional das Práticas Rolheiras (CIPR), que descreve e estabelece os procedimentos produtivos para a indústria corticeira, e que pode ser certificado através do Systemcode, que não é mais do que um sistema de certificação do CIPR, dirigido às empresas (ver capítulo 1.5.).

1.3. Portugal no Comércio Internacional

O sector da cortiça assume particular relevo na economia portuguesa pois, como se referiu anteriormente, somos líderes na produção da matéria-prima, na produção industrial e nas exportações.

No que se refere à produção de cortiça em bruto, a liderança de Portugal já era um facto no último quartel do século XIX, tendo-se acentuado durante esse período para atingir no início do século XX um patamar à roda dos 50%. No caso da produção industrial e das exportações o ponto de viragem irreversível no sentido da liderança portuguesa foi a Guerra Civil Espanhola que afectou seriamente a indústria catalã, predominante até essa altura.

1.3.1. Exportações

As exportações de cortiça representam cerca de 3% do total nacional e, em 2001, representaram 36% no conjunto dos produtos florestais.

Os dados definitivos do Instituto Nacional de Estatística (INE) apontam para 903,2 milhões de Euros, para as exportações portuguesas de cortiça em 2002, registando-se uma subida de cerca de 10 milhões de Euros face a 2001, tal como se verifica na figura nº 16.

No entanto, o aumento que se tem verificado desde 1997 não representa um aumento da produção suberícola, senão o aumento da importação de matéria-prima corticeira para transformação em Portugal.

Em relação aos principais países importadores de produtos de cortiça, a França mantém a liderança com 21,84% (197,2 milhões de euros), seguida pelos EUA com 17,25% (155,8 milhões de euros).

Neste contexto das exportações portuguesas por países, é de registar ainda o caso da Austrália. Como se constata na figura nº 17, este país ocupa o 5º lugar nas exportações portuguesas de cortiça, com 9,21% em 2002, continuando na linha de crescimento gradual desde 1997 (em 1997 consumiu 53,4 milhões de euros e em 2002 chegou aos 83 milhões de euros).

Segundo dados do INE, os principais produtos exportados (em milhões de euros), em 2002, pelo sector foram as obras

⁷Centro Tecnológico da Cortiça.

Figura nº 16 • Evolução das Exportações Portuguesas de Cortiça (1987-2002)

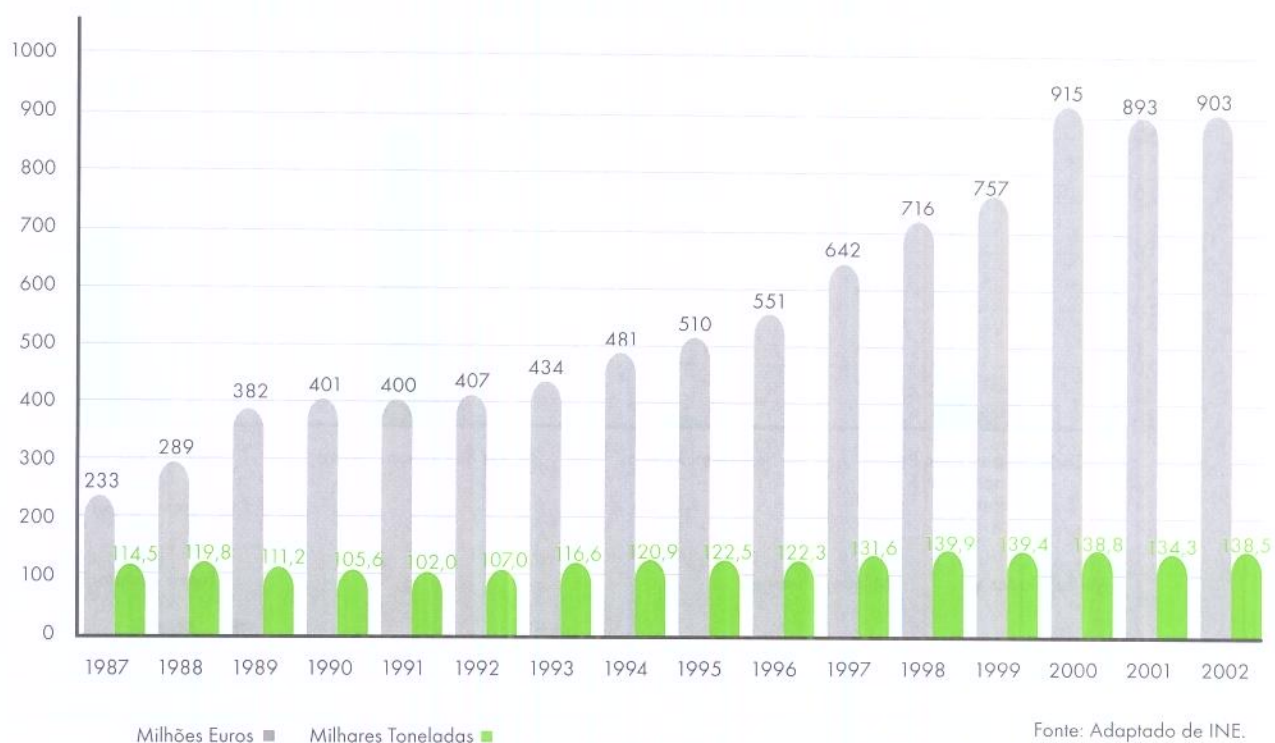
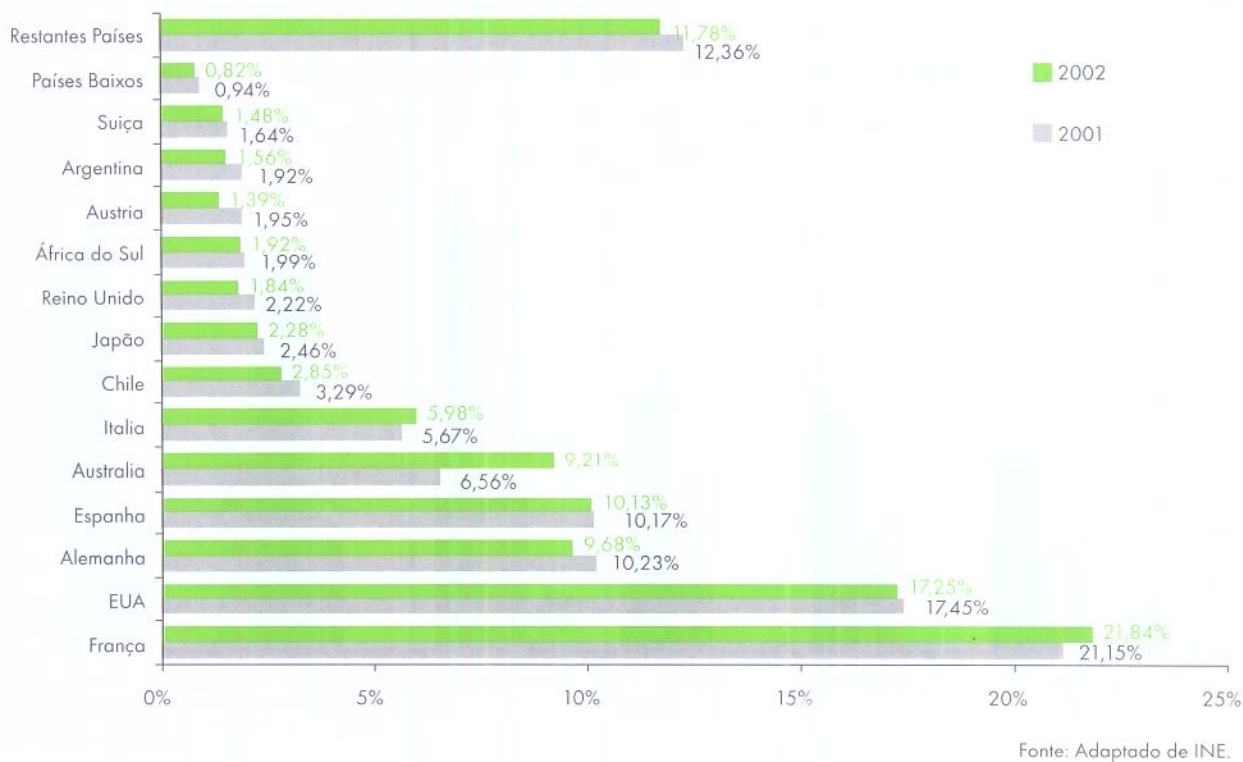


Figura nº 17 • Exportação Portuguesa de Cortiça por Principais Países de Destino (milhões de euros)



O saldo do comércio de cortiça é fulcral para o conjunto dos produtos florestais, sendo a taxa de cobertura⁸ de 638%, em 2001.

O nosso país é ainda a origem de quase 60% do comércio mundial de cortiça e assume-se como o maior importador de cortiça em bruto. A sua quota no comércio mundial passa de 60% para 80%, quando se trata de produtos de cortiça transformados.

As quantidades médias anualmente envolvidas no comércio externo mundial situam-se em torno das 220 mil toneladas. Deste montante, Portugal é responsável por 58%.

Tendo por base as quantidades transaccionadas, e no que respeita ao comércio mundial de matérias-primas (incluindo semi-manufacturas) - 55% do comércio total de produtos corticeiros - Portugal é o primeiro exportador mundial, sendo responsável por cerca de 60% das transacções efectuadas.

Enquanto importador, é ainda líder, cabendo-lhe 21% das quantidades transaccionadas.

O comércio mundial de manufacturas representa cerca de 45% do comércio total de cortiça. Portugal é, também aqui, o principal exportador, sendo responsável por cerca de 70% das transacções efectuadas. Enquanto importador de manufacturas de cortiça, Portugal tem uma posição insignificante, cabendo-lhe apenas 1% das transacções.

1.4. Características Estruturais do Sector, em Portugal

1.4.1. Assimetrias Subsectoriais e Regionais

As empresas industriais de cortiça apresentam uma estrutura diversificada em função da sua dimensão e da actividade que desenvolvem.

No sector, verifica-se algum peso das empresas de média dimensão (entre 50 e 499, trabalhadores). No entanto, não se deve descurar a importância das empresas de dimensões extremas (pequenas e micro-empresas, e grandes empresas).

As grandes empresas desempenham um papel relevante na canalização da produção de empresas mais pequenas

para o exterior. Estabelecem-se relações de dependência das pequenas empresas face às grandes empresas, que podem passar, para além do escoamento de produção, pelo fornecimento de matéria-prima e financiamentos de vária ordem.

Em contrapartida, as pequenas empresas asseguram a flexibilidade do sistema, sendo nestas que as flutuações na procura são, em parte, repercutidas. As grandes solicitam mais ou menos produção às pequenas empresas, que, em épocas de recessão podem ser forçadas a encerrar temporariamente.

Em termos regionais, por tradição, a Sul do País concentra-se a maior parte do subsector preparador, sendo responsável pela produção da maior parte da prancha de cortiça e igualmente responsável pela produção de aglomerados negros.

A Norte, e sobretudo no distrito de Aveiro concentram-se os outros três subsectores: o transformador, o aglomerador e o granulador.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (apresentados em IEFP (2002)), a Indústria Corticeira distribui-se por 12 distritos, mas apenas os distritos de Aveiro (concelho de Santa Maria da Feira) e Setúbal são significativos, sendo responsáveis por cerca de 58% e 28%, respectivamente, do emprego nesta indústria.

Estas distorções em termos de localização geográfica implicam grave irracionalidade no circuito da matéria-prima → produtos intermédios → produtos acabados.

A distribuição geográfica por ramo de actividade encontra-se representada na fig. nº 22.

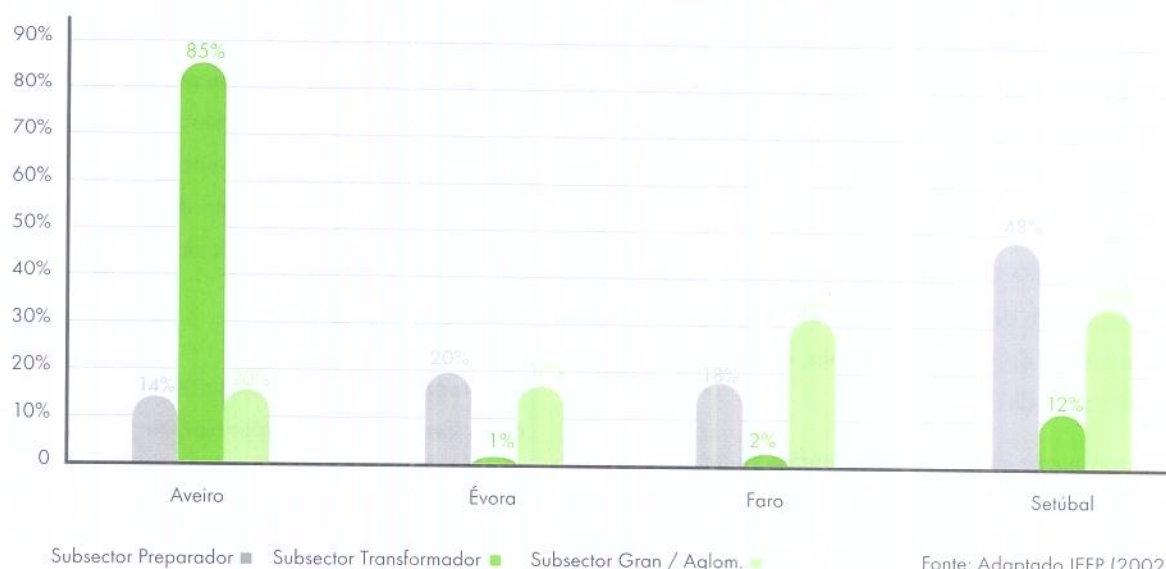
Dado o seu perfil económico e distribuição geográfica, o subsector transformador, e atendendo à região de concentração, apresenta as seguintes características:

- especialização da indústria corticeira assente em algumas debilidades estruturais:

- **ao nível do tecido empresarial** - inadequação do nível médio de informação e de formação dos empresários face às exigências de modernização sectorial, associada a um fraco nível médio de organização das empresas;

⁸Taxa de cobertura: relação entre o valor exportado e o valor importado, em percentagem.

Figura nº 22 • Distribuição Geográfica da Indústria Corticeira



- **ao nível do perfil do emprego** - utilização intensiva de mão-de-obra indiferenciada, inexistência de carreiras profissionais e insuficiência de quadros médios e superiores;
 - **ao nível dos processos e produtos** - níveis médios de produtividade e de qualidade, aquém do desejado, resultantes quer de uma fraca intensidade tecnológica, quer de uma insuficiente capacidade de organização na gestão da produção industrial;
 - **ao nível comercial** - fraca agressividade nos mercados decorrente da débil organização interempresarial, da ausência de estratégias de marketing e da forte dependência em termos de circuitos comerciais de intermediários (grandes importadores).
- fraca expressão de actividades como o comércio, publicidade/marketing e informação ao público em geral, apresentando um perfil tradicional e não oferecendo serviços em qualidade.

A indústria da cortiça em Portugal caracteriza-se desde há algumas décadas por aspectos, amplamente reconhecidos e analisados, de que se salientam os seguintes:

- Focalização da indústria transformadora longe da produção da matéria-prima.
- Separação da actividade industrial em subsectores mais ou menos individualizados.
- Número muito elevado de pequenas indústrias empresariais e fabris, principalmente preparadoras e rolheiras,

utilizando processos de baixa tecnologia e em condições ambientais e de segurança laboral deficientes.

- Número reduzido de produtos disponibilizados, principalmente em relação às rolhas de cortiça natural.
- Concorrência muito forte entre as empresas nacionais, causadora da degradação dos preços e, por vezes, da qualidade. Existe um enorme número de clandestinos, especialmente no subsector rolheiro. A competição pode acelerar a degradação financeira das empresas, particularmente as de média dimensão e fazer reaparecer empresas comerciais que vendem a importadores. Da seriedade e da qualidade do trabalho destes importadores continua a depender em grande parte a imagem dos produtos corticeiros.
- Ausência generalizada de sistemas de informação de gestão, sendo que a grande maioria das empresas afirma controlar totalmente os stocks da matéria-prima, intermédios e acabados, mas não os informatiza, não dispondo de informação on-line. São poucas as empresas que sabem o que falta produzir para entregar aos Clientes, indicando que não dispõem de um sistema de planeamento e controlo da produção que permita a monitorização permanente do serviço ao Cliente.

Como já foi referido, a grande maioria das unidades transformadoras de cortiça natural, predominam no Norte do País. Contudo, assiste-se a uma deslocalização para Sul, face à necessidade interiorizada de deslocar para junto

dos pólos produtores as unidades de transformação. Assim, a indústria transformadora tenta diminuir o impacto da subida dos preços das matérias-primas, rentabilizar o transporte e contornar a falta de espaço das actuais instalações fabris no Norte, uma vez que se podem construir de raiz infra-estruturas que permitem ter a cortiça em estabilização sem grandes custos de espaço.

Ressalva-se que o carácter eminentemente sazonal, com um longo ciclo de transformação e a manutenção por longos períodos de stocks importantes, implicam uma grande imobilização de capital.

A propósito da elevada interdependência entre os diferentes subsectores da indústria corticeira, regista-se que existem pelo menos três tipos de relações de complementaridade ou de dependência que geram um “equilíbrio” na indústria da cortiça, são eles:

- A relação entre o conjunto de empresas rolheiras e o conjunto das empresas de aglomerados, estabelecida em torno das aparas de cortiça provenientes da actividade das primeiras e indispensável à das segundas, assentando a relação entre os dois ramos numa complementaridade cujo equilíbrio é definido pelo preço das aparas da cortiça.
- A relação entre o conjunto das pequenas empresas rolheiras e o conjunto das médias e grandes empresas rolheiras, estabelecida em torno da figura da subcontratação, com benefícios recíprocos: às empresas de maior dimensão garante a flexibilidade necessária para responder às situações quer de expansão, quer de crise do mercado rolheiro; às pequenas e micro empresas, permite a sobrevivência, embora com dependências quanto ao abastecimento de matérias-primas, ao escoamento de produtos, à assistência técnica e financeira.
- A relação estabelecida entre as pequenas empresas rolheiras e as empresas que desempenham o papel de intermediários comerciais. Estas empresas, instaladas há menos tempo em Portugal, por iniciativa dos importadores de produtos de cortiça, particularmente das rolhas, permitem à esfera comercial beneficiar da pulverização e da falta de organização da vertente industrial. Assim, as empresas comerciais adquirem, com frequência, as

produções de rolha às empresas de mais pequena dimensão, de base familiar. A aquisição de produtos é efectuada a preços reduzidos que apenas as empresas que se situam no limiar da economia informal têm condições de suportar. Estas entidades são, normalmente, comerciantes independentes subcontratados pelos importadores para realizarem um estudo das ofertas de mercado e realizarem as melhores compras.

1.4.2. Tipificação do Processo Produtivo nos Subsectores

A extracção da cortiça (descortiçamento), que é a actividade fornecedora da matéria-prima para o subsector preparador, é uma etapa de extrema importância, da qual depende a sustentabilidade e o futuro da indústria da cortiça.

A extracção da casca do sobreiro realiza-se nos meses de Junho a Agosto/Setembro e repete-se no mesmo sobreiro de 9 em 9 anos. A extracção exige que o Tirador de Cortiça seja um verdadeiro especialista na realização desta operação, caso contrário, o entrecasco⁹, poderá ficar danificado, deixando o sobreiro de produzir cortiça nessa área.

A indústria da cortiça, como referido anteriormente, está dividida em quatro Subsectores ou ramos de actividade, que são:

- Preparador
- Transformador
- Granulador
- Aglomerador

Na figura seguinte encontra-se o fluxograma dos subsectores / actividades e produtos da indústria da cortiça.

Seguidamente, descrevem-se, procurando tipificar as principais actividades do descortiçamento e de cada um dos subsectores que integram a indústria da cortiça, sendo que associadas a estas actividades se encontram os profissionais com especificidade sectorial da actividade económica cortiça.

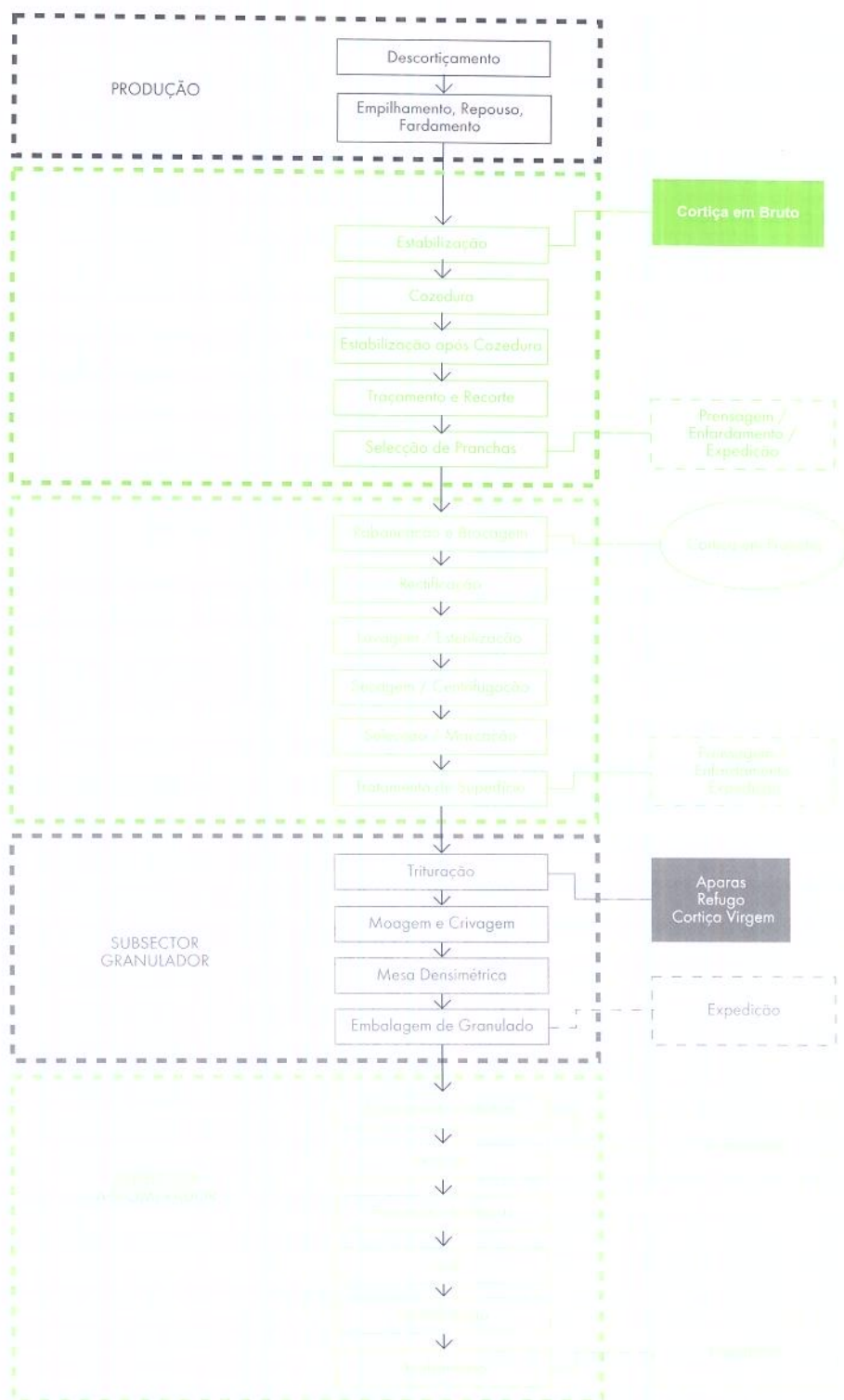
Na descrição dos processos acima enumerados merecem destaque, pelo seu peso no negócio e pelas especificidades e maior “complexidade” industrial, o transformador (particularmente a produção de rolhas) e o subsector aglomerador.

⁹Entrecasco: tecido vegetal localizado entre o tronco do sobreiro e a cortiça, onde ocorre a multiplicação das células de cortiça.

Esta posição de destaque torna-se também evidente pela importância relativa que estes dois subsectores assumem

quanto ao volume de emprego, número de empresas e valor das exportações.

Figura nº 23 • Fluxograma dos Subsectores / Actividades e Produtos da Indústria da Cortiça



Fonte: Adaptado APCOR (2003).

- **Trituração** – Operação para destroçar a cortiça (bocados, aparas, refugos) dando origem ao triturado de cortiça.
- **Crivagem** – A passagem por peneiros serve para retirar poeiras e separar os grânulos de cortiça em diferentes tipos de granulometria.
- **Densimétricas** – As diferentes fracções anteriormente separadas passam pela mesa densimétrica para separar os materiais pela sua densidade.
- **Secagem** – Permite reduzir humidade do teor de granulados.
- **Embalagem** – Embalagem dos diferentes tipos de granulados em sacos.

1.4.2.5. Subsector Aglomerador

A produção de aglomerados resulta, numa lógica de cadeia produtiva, do interesse em valorizar os desperdícios resultantes do processamento da cortiça natural e das cortiças do mato não aproveitáveis para manufacturas. A tecnologia utilizada na produção de aglomerados de cortiça é na generalidade importada e adaptada de outras indústrias, particularmente da madeira.

Os aglomerados são definidos a partir dos tipos de desperdícios (aparas) de cortiça e do tipo de cortiça virgem, assim como dos calibres e das misturas de granulados, das colas utilizadas e dos processos de polimerização. As linhas para a sua produção podem ser mais ou menos automatizadas.

A concepção do equipamento é basicamente proveniente de outras indústrias - alimentos compostos (moinhos), aglomerados de madeira (prensas, laminadeiras) e plásticos (extrusão), principalmente -, procedendo a indústria corticeira apenas às adaptações e ajustamentos necessários.

O equipamento mais sofisticado, o de acabamentos, é importado: laminadoras com comando electrónico, lixadoras, máquinas de envernizamento, para colagem, de cortar e rebobinar, de embalar, rolos, instalações para PVC e alguns tipos de secadores.

O equipamento fabricado em Portugal, todavia, é não só o acessório para as máquinas importadas, correias e tapetes pneumáticos, por exemplo, mas ainda os misturadores, as prensas, os moldes, as caldeiras, os silos, alguns seca-

dores e tabuleiros para secagem de folhas, e carros para fornos, nomeadamente.

O equipamento para a indústria de aglomerados compostos e o controlo da qualidade a que é preciso submeter os produtos não se compadecem com unidades de muito pequena dimensão. O número de estabelecimentos em actividade aumentou no passado recente com a instalação de unidades modernas de grande dimensão, tendo as de menor dimensão especializado-se em determinadas fases do processo de fabrico, ligando-se a empresas de maior dimensão de que obtêm matéria-prima e/ou através das quais escoam o seu produto.

A participação do trabalho humano neste tipo de produção depende da sua maior ou menor automatização. As operações de colagem e de prensagem de elementos decorativos às lâminas de aglomerado, de corte, de esquadriamento e de polimento, por exemplo, constituem trabalhos em geral executados por máquinas cuja alimentação e recepção podem ser automatizadas.

Além disso, muito do trabalho operário na aglomeração, e também na granulação, é apenas do tipo de ensacar e desensacar o granulado, alimentar os misturadores, encher os moldes, por exemplo, tarefas perfeitamente automatizadas em algumas empresas.

No entanto, o trabalho apenas semiqualeficado e até indiferenciado coexiste com trabalho altamente qualificado, como é o dos controladores do processo produtivo, que conhecem as especificações de fabrico, o de controlo de qualidade por meios laboratoriais, o dos afinadores de máquinas e responsáveis pela adaptação e manutenção de equipamentos, os quais, evidentemente, exercem nas empresas funções cruciais.

As empresas que se dedicam à produção de aglomerados apresentam, relativamente às de produção de rolhas, em virtude da sua maior dimensão e à maior organização da produção, estruturas e modelos organizativos diferentes. Neste Subsector, assiste-se à maior diversificação dos empregos, sobretudo ao nível dos quadros intermédios e à menor diversificação ao nível do operador.

De seguida, descrevem-se as actividades de:

- **Produção de rolhas aglomeradas, rolhas técnicas e rolhas para vinhos espumantes.**

- **Produção de folhas de aglomerado / ladrilhos de cortiça.**

- **Produção de aglomerado negro.**

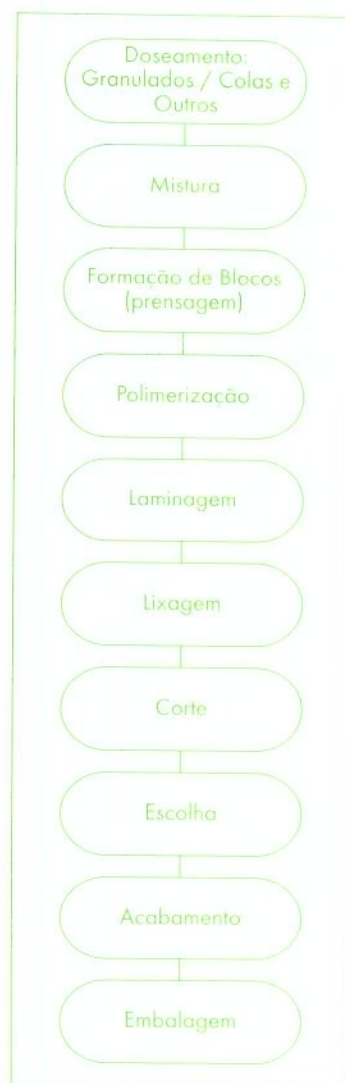
Figura nº 29 • Atividades de Produção de Rolhas Aglomeradas, Rolhas Técnicas e Rolhas para Vinhos Espumantes



Fonte: Adaptado IEFP (2002).

- **Doseamento Granulados / Colas e Outros** – Pesagem do granulado e medição da quantidade de cola, látex, parafina, entre outros.
- **Mistura** – Mistura, durante um período de tempo definido, num tambor, dos diferentes componentes anteriormente doseados.
- **Extrusão sob a forma de Bastões** – Passagem da mistura por uma extrusora dando origem a bastões.
- **Corte de Bastões** – Corte do bastão na máquina de serras onde é definido o comprimento do corpo da rolha aglomerada.
- **Contagem / Embalagem de Corpos** – Contagem dos corpos e embalagem em sacos de ráfia.
- **Colagem de Discos** – Colagem dos discos no corpo da rolha aglomerada.

Figura nº 30 • Atividades de Produção de Folhas de Aglomerado / Ladrilhos de Cortiça



Fonte: Adaptado IEFP (2002).

- **Doseamento: Granulados / Colas e Outros** – Dosear as quantidades de granulado e de cola para posterior mistura.
- **Mistura** – Envolver o granulado em cola de forma homogénea.
- **Formação de Blocos (Prensagem)** – Compactar a mistura granulado/cola, dentro dos moldes, por acção de uma prensa.
- **Polimerização** – Reticular a cola.
- **Laminagem** – Transformar o bloco aglomerado em folhas de espessuras definidas.

- **Lixagem** – Conferir às folhas de cortiça aglomerada um acabamento que permita posteriores aplicações de tratamentos de superfície.
- **Corte** – Cortar as folhas nas dimensões pretendidas.
- **Escolha** – Observar e eliminar folhas com defeitos.
- **Acabamento** – Conferir ao produto um aspecto estético e obter um produto com resistência adequada para o uso a que se destina.
- **Embalagem** – Agrupamento dos produtos obtidos e protecção dos mesmos.

Figura nº 31 • Actividades de Produção de Aglomerado Negro



Fonte: Adaptado IEFP (2002).

- **Moagem** – Obter triturados a partir de falca¹⁰ e cortiça virgem.
- **Secagem** – Obter a cortiça com um determinado grau de humidade.
- **Pesagem** – Pesar a quantidade necessária de triturado para alimentar os autoclaves.
- **Aglomeração** – Ligar os grânulos entre si, por intermédio de vapor sobreaquecido, por acção das próprias

resinas contidas no interior das próprias células de cortiça.

- **Repouso** – Deixar que os blocos adquiram estabilidade dimensional.
- **Serragem** – Dividir os blocos em placas com espessuras em função da solicitação dos clientes.

1.4.3. Tecnologias e Investigação e Desenvolvimento

A tecnologia utilizada na indústria da cortiça é de desenvolvimento lento e, fundamentalmente, de origem nacional. Frequentemente o equipamento industrial é adaptado de tecnologia estrangeira utilizada na indústria da madeira, particularmente de origem Italiana, sendo introduzidas algumas melhorias e adaptações para responder às necessidades e objectivos dos seus utilizadores na indústria da cortiça.

Até à década de oitenta, não se verificaram transformações tecnológicas de monta, observando-se apenas a substituição de alguns equipamentos por outros mais modernos, que visavam a substituição de algum trabalho manual mais pesado. Desde essa altura, em resultado da entrada no mercado dos produtos alternativos, da sucessivamente maior exigência de qualidade do produto por parte dos clientes (em particular das caves vinícolas), da escassez da matéria-prima e das alterações significativas nas estruturas organizacionais das empresas líderes do sector, observou-se uma evolução tecnológica assinalável.

O subsector transformador, uma vez que se caracteriza por ser essencialmente constituído por empresas de pequena envergadura e cariz familiar, possuindo mão-de-obra intensiva e pouco qualificada, denota uma desactualização tecnológica, o que se pode reflectir no grau de aceitação desses produtos em mercados mais exigentes.

Os avanços tecnológicos neste subsector são protagonizados por um pequeno número de empresas, na sua maioria vocacionadas para a exportação. Deste ponto de vista, no âmbito do 2º Quadro Comunitário de Apoio, ocorreu o maior passo no que se refere ao avanço tecnológico do sector, com a instalação em Ponte de Sôr de uma Empresa Demonstradora de Tecnologias Avançadas, que integra os

¹⁰Falca: Cortiça virgem extraída dos ramos do sobreiro após a poda.

equipamentos mais desenvolvidos tecnologicamente, alguns dos quais desenvolvidos especificamente para aquela unidade fabril.

Contudo, a modernização tecnológica e processual é, hoje em dia, uma necessidade, tanto para as novas unidades, como para as já existentes, incluindo as de pequena dimensão. Desta forma, destacam-se algumas alterações, como sejam:

- substituição dos antigos tanques abertos com aquecimento directo a lenha por novos sistemas de cozedura, incluindo normalmente tinhas fechadas, sistemas de remoção de voláteis (que visam o decréscimo do conteúdo em TCA da cortiça) e filtração em contínuo das águas de cozedura, que operam com um elevado grau de automatismo.
- sistemas de lavagem com utilização de peróxido e ozono em substituição dos compostos clorados, armazenamento de produto final em condições controladas de humidade e temperatura, por vezes associado a sistemas de desinfecção; redução do período de repouso após cozedura.
- controlo da proveniência da cortiça a nível fabril.
- transporte mecânico da cortiça a nível fabril.
- utilização generalizada de áreas pavimentadas, nomeadamente para a matéria-prima, e cumprimento das regras estabelecidas no Código Internacional das Práticas Rolheiras (CIPR).

Em termos de inovação de produtos, verificou-se também o aparecimento de novas especialidades e o desenvolvimento de rolhas técnicas de características distintas. Particularmente relevante foi a introdução relativamente recente no mercado, de novas rolhas técnicas vulgarmente designadas por rolhas 1+1, que consistem em rolhas formadas por um corpo aglomerado, no qual em ambos os topos são colados um ou dois discos de cortiça natural. Este novo produto destina-se à gama de vinhos de consumo rápido, que apresentam uma importância vital para a indústria corticeira, que de resto pode ser atestada pelos dados de vendas que demonstram que a produção de rolhas técnicas de cortiça tem assumido uma crescente importância no contexto global de produção de rolhas de cortiça. De facto, de 1997 a 2001 o volume de exportação aumentou 89%

de 6.521 para 12.345 toneladas, que se traduziu num aumento ainda mais significativo em termos de valor (172%, de 39,577,069 para 107,681,143€). Relativamente às exportações totais de rolhas (naturais+técnicas), a percentagem de rolhas técnicas aumentou cerca de 67% em toneladas e 80%, em valor (dados internos da APCOR).

Por outro lado, foi interiorizada a necessidade de deslocar para junto dos pólos produtores as unidades de transformação primária, tentando desta forma diminuir o impacto da subida do preço das matérias-primas e rentabilizando o transporte.

• Panorama da Investigação e Desenvolvimento

Todos os actores-chave do sector são unânimes em caracterizar a indústria corticeira como pouco inovadora em termos de produtos e de maquinaria, designadamente no seu subsector mais tradicional, o transformador.

Referindo-se ao panorama da I&D do sector da cortiça, no final da década de 80. Cobra (1989) refere que a grelha de produtos se mantinha desde a década de 30, existindo uma incipiente investigação tecnológica. Apontava os centros tecnológicos entretanto instituídos como podendo responder parcialmente a esta situação, salientando, no entanto, a necessidade de as empresas desenvolverem a sua própria investigação, o que apenas se mostrava possível com um suporte dimensional significativo, dados os elevados custos. Naquela data o investimento produtivo ao nível da melhoria da qualidade, dos ganhos de produtividade e modernização tinha pouca realização. O referido autor preconizava, assim, uma aposta em I&D para desenvolver novos produtos, melhoria de qualidade, aperfeiçoamento e inovação das tecnologias industriais, para além de investimento na maior racionalização da utilização da cortiça, melhoria da qualidade e aumento do valor acrescentado.

Este panorama da I&D na indústria da cortiça, de acordo com Gil (1995), aponta para a necessidade de se dar um novo impulso à investigação orientada para novas aplicações, para o melhoramento da qualidade das matérias-primas, dos produtos e das suas aplicações e também para a promoção de métodos e processos de fabrico, no sentido da optimização e redução de custos e de impactes ambientais. A inovação está reduzida praticamente à aplicação

de novas tecnologias. Este autor considera a indústria da cortiça integrada nas de baixa intensidade tecnológica. Identificou como barreiras à inovação para além do excessivo número de instituições públicas ligadas à investigação (de que resultaria alguma falta de coordenação), a existência de um número abundante de normas e, principalmente, dificuldades de financiamento, falta de apoio estatal, desmotivação dos trabalhadores, falta de cooperação com a comunidade de I&D e aspectos específicos do mercado.

Posteriormente, Gil (2003), aborda as principais carências de I&D no sector corticeiro na área da tecnologia da cortiça, e procurando otimizar os meios financeiros, humanos e de equipamento disponível, estabelece um programa de investigação quer na área da produção quer da transformação dividido nos seguintes grupos: Ciclo de vida dos produtos corticeiros; Relação cortiça-vinho; Qualidade da cortiça; Equipamentos específicos; Reciclagem de produtos corticeiros; Métodos de ensaio; Novos produtos com base em cortiça; Divulgação e transferência de tecnologia e Outros aspectos técnicos (como ensaios interlaboratoriais, entre outros).

A súmula destes resultados espera-se que contribua para um avanço do sector da cortiça e para concretizar e fortalecer a liderança deste sector a nível mundial, permitindo que o sector não reaja a problemas referenciados pelos utilizadores mas também apresente novas soluções inovadoras e exploradoras de novos conceitos nas indústrias e aplicações a jusante.

Embora não se disponha de dados sobre o investimento em I&D efectuado pela indústria corticeira, a análise das diversas referências bibliográficas sugere que o investimento se tem centrado principalmente na componente produtiva, nomeadamente em técnicas de fabrico e *lay-out*, numa tentativa de melhorar o processo produtivo e os índices de produtividade, bem como a qualidade do produto final e a eficiência de aproveitamento da matéria-prima e dos subprodutos. O esforço na garantia da qualidade do produto final é notório, sendo, por exemplo, visível a procura da certificação das unidades industriais, designadamente das grandes empresas. Algum investimento em I&D é também canalizado para o desenvolvimento de novas aplicações de produtos já existentes.

• Capacidade de Produção Instalada

Os especialistas do sector estimam que, em termos teóricos, a capacidade de produção portuguesa dê para transformar toda a cortiça do mundo. Segundo Sampaio (1987) é um sintoma de sobreequipamento, com perdas de produtividade.

Esta situação de sobre Capacidade já era apontada, em 1983, (Grupo Amorim, 1983). Em 1983 estimava-se que a capacidade instalada na preparação da cortiça permitiria transformar cerca de 80% da capacidade mundial. Para o subsector transformador, a capacidade dependeria do regime de turnos. Na prática, a pequena dimensão das empresas permite a passagem rápida entre regimes de utilização das máquinas, o que confere uma grande elasticidade à oferta de rolha face à variação da procura. A taxa de utilização do equipamento tem-se situado historicamente abaixo dos 30%.

Segundo um estudo encomendado pelo antigo Instituto de Produtos Florestais (IPF) à J.V.P. Consultores (1989), a taxa de utilização do equipamento do subsector transformador ronda os 25%, enquanto que os restantes subsectores ronda os 30%.

O crescimento da indústria corticeira não pode ser feito à custa do maior consumo de matéria-prima (dada a rigidez da oferta) e, conseqüentemente, do aumento da capacidade instalada a todos os níveis da actual produção.

1.4.4. Perspectivas de Evolução

Recentemente, e principalmente desde o final dos anos 90, assistiu-se a mudanças importantes no tecido industrial da cortiça:

- Aumento da concorrência de produtos sintéticos com o questionar sobre a qualidade das rolhas e sobre a sustentabilidade da produção suberícola.
- Crescimento da produção e comercialização internacional de vinhos em mercados novos.
- Consciencialização dos aspectos ambientais, de biodiversidade e de sustentabilidade ecológica associados à produção suberícola e indústria da cortiça.
- Desenvolvimento de associações de produtores, com crescente informação e competência.

- Disponibilidade de instrumentos financeiros com incentivos específicos para a fileira da cortiça.

Destes factos, resulta que estão em curso transformações importantes na indústria de cortiça que se traduzem em:

- Criação de novas unidades fabris.
- Introdução de novas tecnologias de processo.
- Alteração da localização das unidades industriais para as zonas de produção suberícola, principalmente ao nível do subsector preparador.
- Introdução de novas soluções técnicas para a transformação da cortiça.

O processo de deslocalização da indústria corticeira de Santa Maria da Feira, ao nível do subsector preparador, deverá continuar, pelo que, em poucos anos, a grande parte da preparação da cortiça amadia estará localizada junto das zonas de produção suberícola. Para este processo de deslocalização contribuíram de forma determinante os programas de incentivos existentes, conforme se pode analisar no ponto 1.6.

Em algumas das empresas, seguindo uma estratégia de desenvolvimento já declarada, deverá ocorrer no futuro a integração do subsector preparador, com a produção de rolhas. Deste modo, poder-se-á assistir nos próximos anos a uma segunda fase de deslocação da actividade industrial ao nível do subsector transformador, para as zonas suberícolas do Alentejo.

A consequência, ao nível do emprego, far-se-á sentir principalmente no concelho de Santa Maria da Feira, atingindo maioritariamente as micro-empresas dos subsectores da preparação e transformação, que se pensa poderá diminuir fortemente nos próximos anos.

Como resposta à deslocalização em vigor, a APCOR, juntamente com o Ministério da Economia e a Câmara da Feira, está a avaliar a possível construção de uma zona industrial com unidade colectiva de preparação de cortiça (essencialmente constituída por um sistema moderno de cozedura e de geração de vapor usando pó de cortiça, como matéria-prima), estabilização e tratamento de efluentes líquidos, criando desta forma condições de deslocação interna das empresas, das zonas residenciais para uma zona industrial não habitada, para beneficiar as cerca de 600 empresas cor-

ticeiras do concelho da Feira, incluindo muitas PME, sem meios para se deslocar para o Sul e sem capacidade para tratar os efluentes líquidos e valorizar o pó de cortiça.

Pelos diagnósticos efectuados ao sector, depreende-se que a estratégia de actuação proposta, sendo complexa, exige uma actuação convergente nas opiniões e na partilha de objectivos comuns entre as empresas que o constituem. Contudo, verifica-se, que a nível do sector, os comportamentos empresariais continuam muito diversos e heterogéneos.

Uma análise das características das empresas permite concluir que:

- Existem algumas atitudes de individualismo por parte das empresas e falta de interesse em alargar o horizonte de avaliação do seu negócio e do mercado em que estão inseridas.
- As empresas sentem um défice na sua gestão quanto à qualificação dos quadros que as integram.
- Existem empresas de pequena dimensão, às quais está associado um elevado grau de vulnerabilidade, e para quem o exercício da actividade empresarial não constitui mais do que um meio de sobrevivência.

Estas características são válidas, para toda a fileira da cortiça, desde a extracção até à comercialização dos produtos finais.

1.5. Qualidade, Ambiente, e Higiene e Segurança

O estado em que se encontra a implementação dos sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança no tecido empresarial demonstra a elevada heterogeneidade de capacidade de inovar e aplicar novas ferramentas de gestão, pelas empresas do sector. Segue-se uma breve descrição da realidade da implementação destes sistemas nas empresas.

• Qualidade e Normalização

As empresas industriais têm vindo a fazer uma clara aposta na qualidade, particularmente durante a última década. Um facto que confirma esta aposta é a evolução do número de empresas certificadas segundo a família das Normas

ISO 9000, e de que se dá conta na fig. nº 32 para o sector corticeiro, em relação à norma NP EN ISO 9001:2000, ou similares.

Globalmente, verifica-se um crescimento acentuado do número de empresas certificadas pelas normas ISO 9000, apesar de a taxa de crescimento anual apresentar variações que poderão estar associadas a condicionantes económicas.

A C.E.Liège criou o **Código Internacional das Práticas Rolheiras (CIPR)**, que descreve e estabelece práticas e tratamentos para a indústria corticeira, e que pode ser certificado através do Systecode que constitui, assim, um sistema de certificação específico para as empresas do Sector da Cortiça que fabricam rolhas de cortiça em conformidade com o CIPR. A certificação pelo CIPR, teve uma adesão no

sector, muito maior do que a certificação pelas normas internacionais ISO 9000 em resultado não só de se observar uma maior identificação do sector com este código, mas também pelo facto de a certificação ISO 9000 apresentar algumas dificuldades de aplicação às microempresas (em número elevado no sector).

Quadro nº 5 • Empresas Portuguesas de Cortiça Certificadas (até Novembro 2003)

Empresas certificadas pelo Systecode (CIPR)	131
Empresas com ISO 9000	46
Empresas com ISO 14000	2
Empresas com HACCP ¹¹	1

Fonte: Dados recolhidos nos organismos certificadores a operar em Portugal.

Figura nº 32 • Evolução do N.º de empresas Certificadas (2002) para o sector corticeiro



Fonte: Dados recolhidos nos organismos certificadores a operar em Portugal

¹¹Hazard Analysis and Critical Control Points - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo. Sistema mundialmente aceite e utilizado para garantir a segurança alimentar dos produtos. É um sistema preventivo baseado, na identificação de perigos específicos associados à actividade e ao produto em questão, e na identificação e implementação das medidas necessárias para o controlo destes mesmos perigos. Os perigos são qualquer agente de natureza química, física ou microbiológica, que estejam presentes no produto, que possam por em causa a sua salubridade e constituir um perigo para a saúde do consumidor.

Esta adesão dos industriais do sector, em particular do rolheiro, aos sistemas de Gestão da Qualidade, permite evidenciar face a terceiros uma nova atitude perante os clientes, traduzida num processo de produção e num sistema de gestão que têm crescido de forma sustentada nos últimos anos, contribuindo assim para o aumento da qualidade dos processos e serviços oferecidos. No entanto, algumas empresas não dão ainda garantias da qualidade dos produtos que fabricam, sendo nítida a ausência de uma relação estreita entre os industriais e os utilizadores finais.

Regista-se por parte da APCOR - Associação Portuguesa de Cortiça, a prossecução de uma estratégia para dotar os seus associados com ferramentas e sistemas de qualidade, tendo para tal dinamizado um projecto designado de Corkacção (2004), que se encontra em fase de desenvolvimento.

Desta forma, verifica-se ainda a necessidade de apostar fortemente, por parte do tecido económico, no sentido da modernização, do aumento da formação profissional e da melhoria da qualidade dos produtos que fabricam.

• Ambiente

A actividade característica da Indústria da Cortiça apresenta um impacto ambiental assinalável, nomeadamente ao nível dos efluentes líquidos, não sendo ainda de descurar as questões relativas aos efluentes gasosos, resíduos sólidos e ruído.

Os **efluentes líquidos**, apesar de quantitativamente não serem muito significativos, apresentam cargas poluentes extremamente elevadas. O efluente é gerado essencialmente no subsector preparador, na operação de cozedura da cortiça e no subsector transformador na operação de lavagem de rolhas.

A etapa de cozedura constitui um processo extractivo aquoso a quente, realizada por meio da imersão da cortiça em fardos, em tinhas de água à ebulição, resultando na extracção de sais minerais, de compostos de longas cadeias de carbono, de taninos e de açúcares, bem como de alguns compostos voláteis.

A operação de lavagem visa a remoção do pó de cortiça, a limpeza e desinfecção e o branqueamento das rolhas de cortiça recorrendo a oxidantes fortes, normalmente o peróxido de hidrogénio ou o ozono. Numa segunda fase, a operação de lavagem efectua a eliminação do excesso de oxidante com o uso de um redutor, que normalmente é um

ácido orgânico (cítrico ou ascórbico), o ácido sulfâmico ou o metabissulfito.

O efluente líquido da indústria corticeira caracteriza-se por apresentar um elevado teor de sólidos suspensos, polifenóis, carência química de oxigénio e um pH reduzido. Este efluente mostra-se de difícil tratamento na medida em que possui elevadas concentrações de taninos e de oxidantes fortes que inibem o tratamento biológico convencional, pelo que numerosas propostas de tratamento de efluentes deste sector se têm mostrado ineficazes, havendo diversos casos de ETAR que não funcionam no sector e que contribuem como desincentivo para a implementação de soluções de tratamento de efluentes por parte dos industriais.

No que respeita aos **efluentes gasosos**, as fontes mais significativas na indústria da cortiça são as operações de combustão nas caldeiras de vapor; de brocagem, rabaneação e rectificação de rolhas; de lavagem; e de fabrico de aglomerados.

A queima de combustíveis nas caldeiras de vapor constitui a principal fonte poluente da actividade industrial, caracterizada por emissões de monóxido de carbono (CO), compostos orgânicos voláteis (COV) e partículas (se o combustível é biomassa, particularmente quando se trata de pó de cortiça ou nafta) e dióxido de enxofre (SO₂), quando o combustível é a nafta. Estes equipamentos estão frequentemente equipados com ciclones por forma a reduzir a emissão de partículas.

As actividades mecânicas sobre a cortiça originam emissões de partículas (pó de cortiça) que são normalmente recolhidas por um sistema de aspiração e filtros manga.

As actividades de lavagem e fabricação de aglomerados geram essencialmente COV, não possuindo, normalmente sistemas de tratamento de efluentes.

Em termos de **resíduos sólidos**, o principal poluente gerado na indústria da cortiça é o pó de cortiça que é formado ao longo de todo o processo industrial, nas operações de granulação, corte e acabamento. O pó de cortiça pode ter várias aplicações, como sejam a valorização energética para produção de energia para o aquecimento das caldeiras de cozedura (principal utilização), colmatção das rolhas e utilização como substrato fértil. De acordo com dados internos da APCOR (2001) quanto à natureza

dos resíduos sólidos gerados nas empresas, 39% eram equiparados a resíduos sólidos urbanos (RSU), 55% a resíduos industriais banais (RIB) e apenas 6% a resíduos industriais perigosos (RIP).

Ao nível do **ruído**, os processos de transformação e granulação são os mais problemáticos. O controlo do ruído, é uma obrigação legal, pelo que a maioria das empresas do sector da cortiça já procedeu à adopção de medidas para minimização das emissões do nível de ruído (67% em 2000, de acordo com dados internos da APCOR).

Os consumos energéticos registados no sector da cortiça revelam que as empresas não são consumidoras intensivas de energia. Apesar disto, e em relação aos diferentes tipos de energia consumidos, existe uma predominância significativa da electricidade relativamente ao consumo de combustíveis.

Relativamente ao licenciamento industrial, a maior parte das empresas ou não possui licenciamento ou então aquele encontra-se condicionado, em virtude das mesmas se localizarem em zonas habitacionais (ainda que à data da instalação o local fosse normalmente de características rurais) e de apresentarem lacunas no desempenho ambiental (particularmente em relação aos efluentes líquidos).

i) Reciclagem de rolhas de cortiça

Em termos ambientais, registre-se que alguns países têm vindo a desenvolver iniciativas de reciclagem, visando a conservação deste valioso recurso. A reciclagem de rolhas de cortiça não permite a reutilização como vedantes, mas possibilitam a regranulação da cortiça e a consequente utilização como matéria-prima para a fabricação de pavimentos, juntas de dilatação, material de isolamento entre outros.

ii) Grau de implementação do sistema de gestão ambiental no sector

Em 2004, havia apenas duas empresas no sector corticeiro certificadas pela Norma ISO 14001 (dados APCRE, 2005).

Esta fraca adesão às normas para certificação de sistemas de gestão ambiental é, certamente, resultado da reduzida pressão exercida pelos Clientes, para este tipo de certificação (contrariamente ao que acontece com as normas da qualidade), bem como do deficiente estado de cumprimento da legislação ambiental que um número significativo de empresas apresenta.

• Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho

Com a entrada em vigor, em 1991, de medidas mais restritivas em termos de HSST - Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, (Decreto-Lei nº 441/91 de 14 de Novembro), as entidades intervenientes e reguladoras do sector têm vindo a sensibilizar as empresas para que estas implementem de forma organizada, este tipo de serviços (HSST); e para os quais podem optar por, nomeadamente uma das três modalidades possíveis: serviços internos, serviços externos e serviços inter-empresas.

De acordo com a legislação em vigor, a formação e informação dos trabalhadores está a cargo da entidade patronal e do serviço de segurança e higiene da empresa, os quais promovem junto dos trabalhadores sessões de formação, nas quais estes são alertados para os riscos que correm no seu posto de trabalho e para os modos de os minimizar.

Complementarmente o CIPR (Código Internacional das Práticas Rolheiras) obriga a elevados níveis de higiene, quer na empresa quer no produto, bem como à utilização de EPI (Equipamento de Protecção Individual).

Os EPI característicos do sector são:

- luvas de malha de aço (utilizadas na rabaneação e brocagem);
- óculos, batas de borracha, botas de borracha e máscaras para voláteis (utilizados na lavação e colmatagem);
- protectores auriculares (rectificação e na granulação);
- máscaras de pó (transformação da cortiça e granulação);
- botas de biqueira de aço (utilizados na aglomeração – prensagem da mistura em moldes e no cozimento dos blocos em estufa convencional).

Existe ainda muito a fazer no que diz respeito à sensibilização e formação, quer dos industriais (entidades empregadoras), quer dos operários (trabalhadores), no sentido dos mesmos cumprirem com as obrigações dispostas na regulamentação vigente ao nível da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho. Isto deve-se ao facto de grande número de operários, apesar de terem à sua disposição os devidos EPI e serem constantemente alertados pelos superiores hierárquicos para a obrigatoriedade do seu uso, se recusarem a utilizá-los.

Para isso há que intervir de um modo pedagógico e sensibilizante, no sentido de informar os industriais e os operários.

rios que os gastos com a segurança dos trabalhadores resultam quase sempre num investimento a médio e longo prazo para a empresa, traduzido numa maior produtividade e num menor absentismo dos trabalhadores. Por outro lado, há que sensibilizar e informar os trabalhadores sobre os riscos que correm e sobre as medidas preventivas a adoptar em cada caso, com vista a minimizar os acidentes de trabalho e as doenças profissionais.

Reconhece-se como única doença profissional exclusiva do sector, a suberose – resultado da inalação de poeiras de cortiça. Outras doenças profissionais são também reconhecidas. No entanto, estas são também comuns a outros sectores laborais (ex.: tendinites, surdez, etc.).

O processo de evolução em relação à situação actual deverá ser gradual, exigindo a congregação de esforços de todas as entidades intervenientes no sector, de forma a melhorar as condições de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

• Licenciamento Industrial

Em relação ao cumprimento da legislação e no que diz respeito ao licenciamento industrial, sobretudo na zona Norte, onde as empresas estão localizadas em zonas urbanas e mistas, verifica-se que não são facilmente obtidos, registando-se a convicção, por parte das empresas que o licenciamento industrial definitivo será impossível de obter (daí a taxa de empresas não licenciadas). Pois, de facto, as empresas que pretendem cumprir a legislação têm de

estar permanentemente actualizadas em relação às referidas licenças provisórias, normalmente emitidas por um período de 365 dias, para onde são desviados os recursos necessários a uma tarefa que nunca estará terminada e que não corresponde à essência do negócio.

O trabalho já desenvolvido e relacionado com o PEC – Parque Empresarial da Cortiça pretende ser uma resposta, criando uma área industrial dedicada e devidamente preparada para suportar o cumprimento mais adequado da legislação e sustentar o reforço e aumento do negócio.

1.6. Elementos de Política Industrial

O “cluster”¹² da cortiça, segundo Porter (1993), é um exemplo da economia portuguesa que conseguiu captar grande parte da quota de mercado internacional de rolhas de cortiça, apesar da natureza fragmentada deste negócio. Segundo o autor, este sucesso foi conseguido, em parte, pela consolidação de actividades sensíveis à escala, como sejam a logística e a distribuição através de companhias de holding e de agentes.

A política industrial tem tido pouco enfoque no sector da indústria da cortiça contudo, têm existido algumas orientações e linhas de apoio que têm sido aproveitadas pelos agentes económicos da indústria, nomeadamente no que se refere aos Quadros Comunitários de Apoio (QCA). O número de projectos aprovados e os montantes envolvidos encontram-se descritos nos quadros seguintes para o QCAII e III.

Quadro nº 6 • Distribuição do QCA II – PEDIP II (Plano Estratégico do Desenvolvimento da Indústria Portuguesa)

Medida	Nº Proj. Aprovados	Investimento	Incentivo	% do Incentivo
3.1 – Diagnósticos e Auditorias Empresariais	67	1.055.870€	665.630€	63,04%
3.2 – Aquisição e Desenvolvimento de tecnologias	2	380.290€	244.970€	64,42€
3.3 – Inovação e Internacionalização de Estruturas Empresariais	11	62.201.980€	9.578.640€	15,40%
3.4 – Promoção de Factores Dinâmicos de Competitividade	1	186.400€	83.880€	45%
3.5 – Apoio a Pequenos Projectos de Modernização Empresarial	21	13.592.820€	3.098.920€	22,8%
3.7 – Apoio à Certificação / Calibragem e Implementação de Sistema de Gestão	23	2.246.570€	1.037.620€	46,19%
3.8 – Estímulo à Utilização do Sistema de Propriedade Industrial	3	6.240€	4.160€	66,67%
3.10 – Transitados do QCA I – PEDIP I (Empresas Industriais)	9	10.236.380€	1.991.690€	19,46%
4.6 – Missões de Produtividade e Projectos de Demonstração	6	12.124.970€	6.167.490€	50,87%
TOTAL	143	102.031.520€	22.872.990€	22,42%

Fonte: IAPMEI (2004).

¹²Michael Porter designa por “Cluster” o processo de cooperação das instituições representadas em cada “Diamante” específico de cada país. O “Diamante” representa o diagnóstico de uma economia onde se identificam os factores dinâmicos de competitividade de modo a acrescentar valor aos factores de produção (Min. Indústria e Energia – Gabinete Estudos e Planeamento “O Projecto Porter: a aplicação a Portugal”, Portugal, 1993-94, pp. 41).

Pela análise ao quadro nº 6, durante o QCA II – PEDIP II, houve um investimento de mais de 100 milhões de Euros no sector da cortiça, com uma percentagem média de comparticipação de 22%, que resultou em mais de 22 milhões de Euros de incentivos. Verifica-se também, que as medidas que tiveram um maior investimento foram a Inovação e Internacionalização de Estruturas Empresariais, as Missões de Produtividade e Projectos de Demonstração e o Apoio a Pequenos Projectos de Modernização Empresarial.

Pela análise ao quadro nº 7, durante o QCA III – POE – Programa Operacional da Economia e POADR – Programa Operacional para a Agricultura e Desenvolvimento Rural – se verificou um investimento superior a 300 milhões de Euros no sector da cortiça, com uma percentagem média de comparticipação de 22%, que se traduziu em mais de 65 milhões de Euros de incentivos. Verifica-se, também que os programas que tiveram uma maior adesão pelas entidades empresariais foram aqueles que promoveram a modernização, consolidação empresarial e produção de matéria-prima.

Apesar de representar um número muito reduzido (2) os programas na área da racionalização energética, têm vindo a ser mais procurados, nomeadamente para o apoio à conversão ou implementação de sistemas de gestão de vapor com recurso a uma energia alternativa – biomassa (pó de cortiça).

1.7. Análise da Estrutura Empresarial e do Emprego

O intervalo temporal da presente análise estatística é de 15 anos, sendo os anos em estudo 1985, 1995 e 2000. As últimas estatísticas disponíveis em termos oficiais, por parte do MTSS, relativamente aos quadros de pessoal. A classificação da actividade económica – CAE, rev. 2, para o sector da cortiça, corresponde ao item Indústria da Cortiça (20522), apesar de anteriormente este item se encontrar desagregado em 4 itens, respectivamente Indústria Preparadora da Cortiça (331911), Indústria Transformadora da Cortiça (331912), Indústria Granuladora e Aglomeradora da Cortiça (331913) e Indústria da Cortiça, não especificada (331919).

O número de empresas do sector da cortiça tem vindo a aumentar, de 474, em 1985, para 829, em 2000 (ver figura nº 33), o que corresponde a um acréscimo de 74,8%.

O volume de emprego, avaliado através do número de pessoas ao serviço, tem diminuído, registando-se em 1985, 16.644 trabalhadores enquanto em 2000, se quantificam 12.283 trabalhadores. Esta diminuição corresponde a um decréscimo de 35,5% (ver figura nº 33).

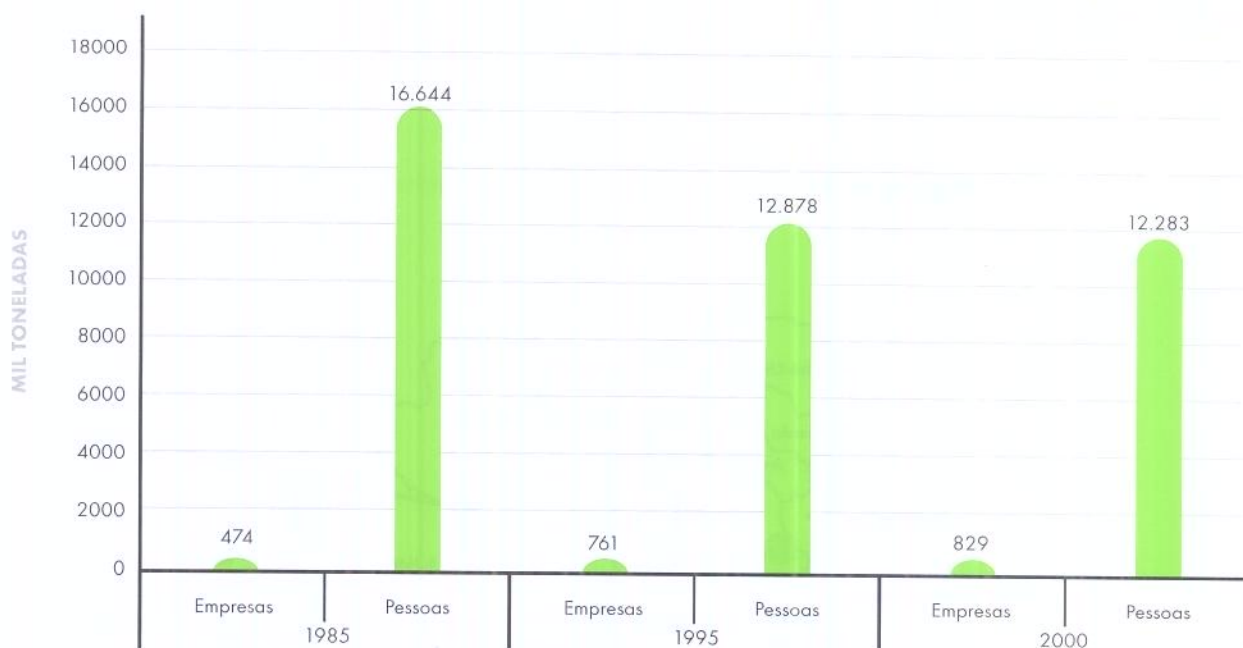
Desta forma, a um aumento do número de empresas corresponde uma diminuição do volume de emprego, o que pode indiciar racionalização do efectivo condicionada por factores tais como introdução de novas tecnologias, novos modelos de organização do trabalho, mais flexíveis e qualificantes, entre outros.

Quadro nº 7 • Distribuição do QCA III – POE (Programa Operacional da Economia) e POADR (Programa Operacional para a Agricultura e Desenvolvimento Rural)

QCA III	Programa	Nº Projectos Aprovados	Investimento	Incentivo	% do Incentivo
SIME – Sistema de Incentivo à Modernização Empresarial	POE	25	257 066 390,16€	42 704 021,06€	16,61%
MAPE – Medida de Apoio ao Aproveitamento e Potencial Energético e Racionalização de Consumos	POE	2	1 576 951,00€	630 780,40€	40,00%
SIPIE – Sistema de Incentivo a Pequenas Iniciativas Empresariais	POE	20	4 040 093,94€	1 025 455,78€	25,38%
MEDIDA 3.3 – Apoio ao Associativismo	POE	2	1 034 190,58€	477 991,64€	46,22%
Subtotal	PO	49	263 717 625, 68€	44 838 248,88€	17,00%
AGRO – Programa Operacional para a Agricultura e Desenvolvimento Rural	POADR	18	48 716 143,51€	21 032 555,83€	43,17%
Subtotal	POADR	18	48 716 143,51€	21 032 555,83€	43,17%
TOTAL		67	312 433 769,19€	65 870 804,71€	60,18%

Fonte: IAPMEI (2004).

Figura nº 33 - Evolução do Número de Empresas e Pessoas ao Serviço

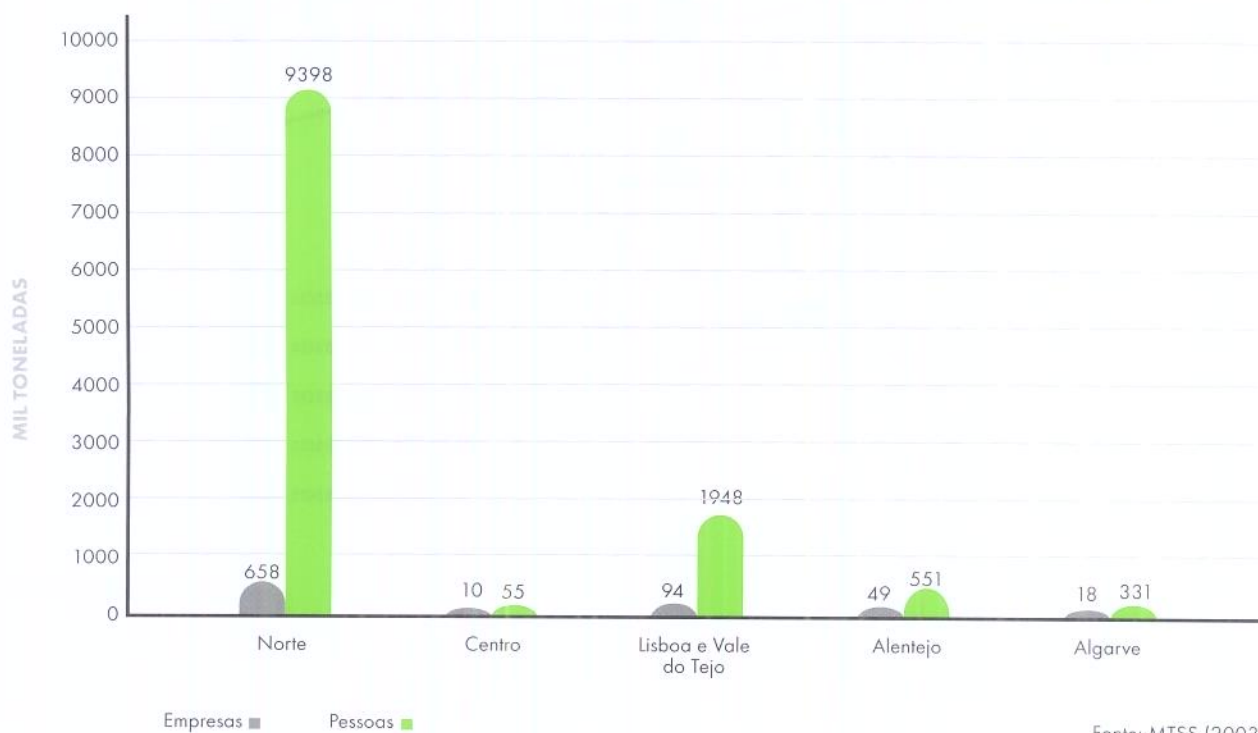


Fonte: MTSS (2003).

A distribuição das empresas e pessoas por regiões - NUTII - confirma algumas das assimetrias regionais já abordadas anteriormente, em que a grande percentagem das empresas e

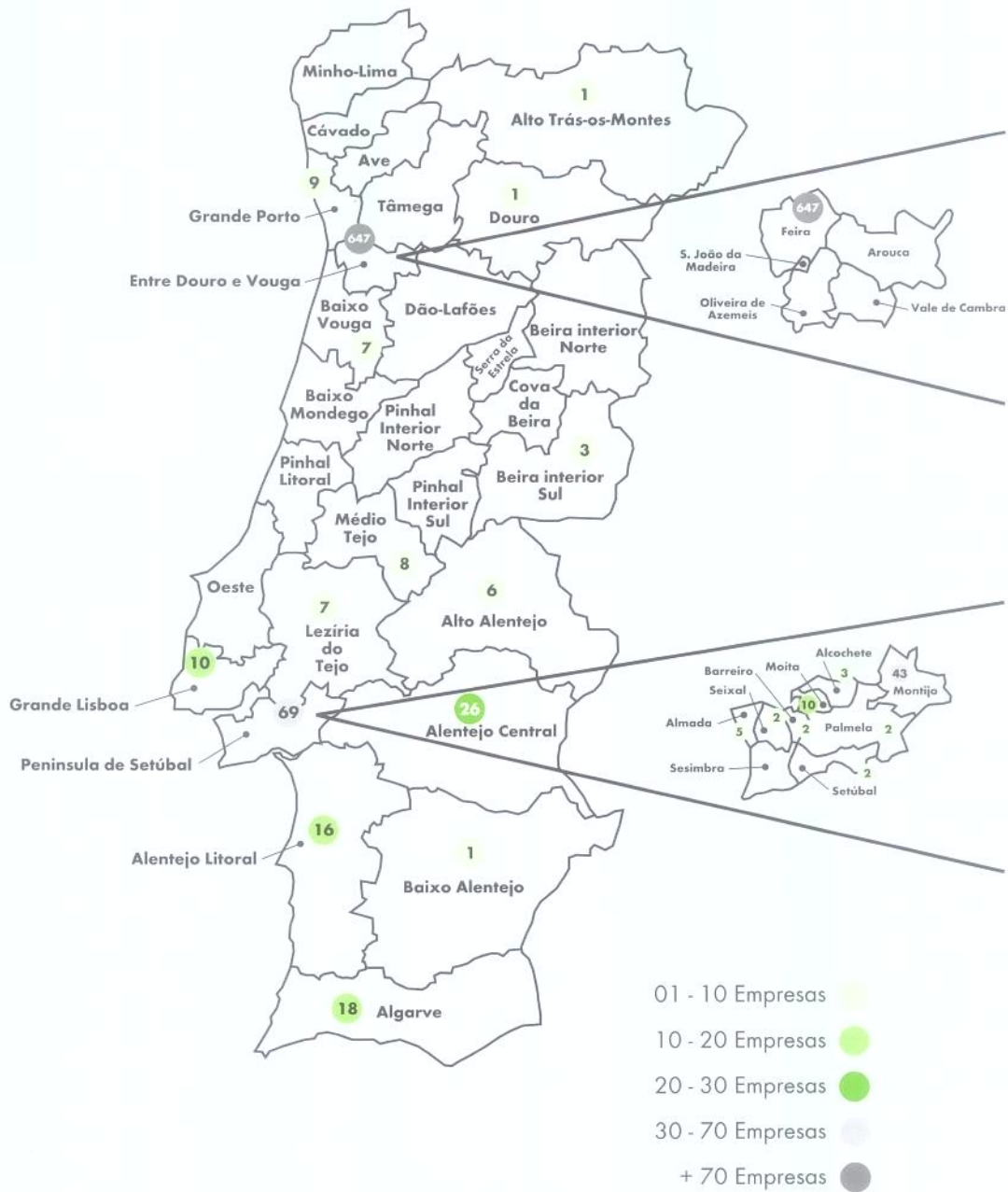
das pessoas ao serviço se situa a Norte (respectivamente 79% e 77%, em 2000) a que se segue a Região de Lisboa e Vale do Tejo (respectivamente 11% e 16%, em 2000) (ver fig. nº 34).

Figura nº 34 - Número de Empresas e Pessoas ao Serviço, em 2000



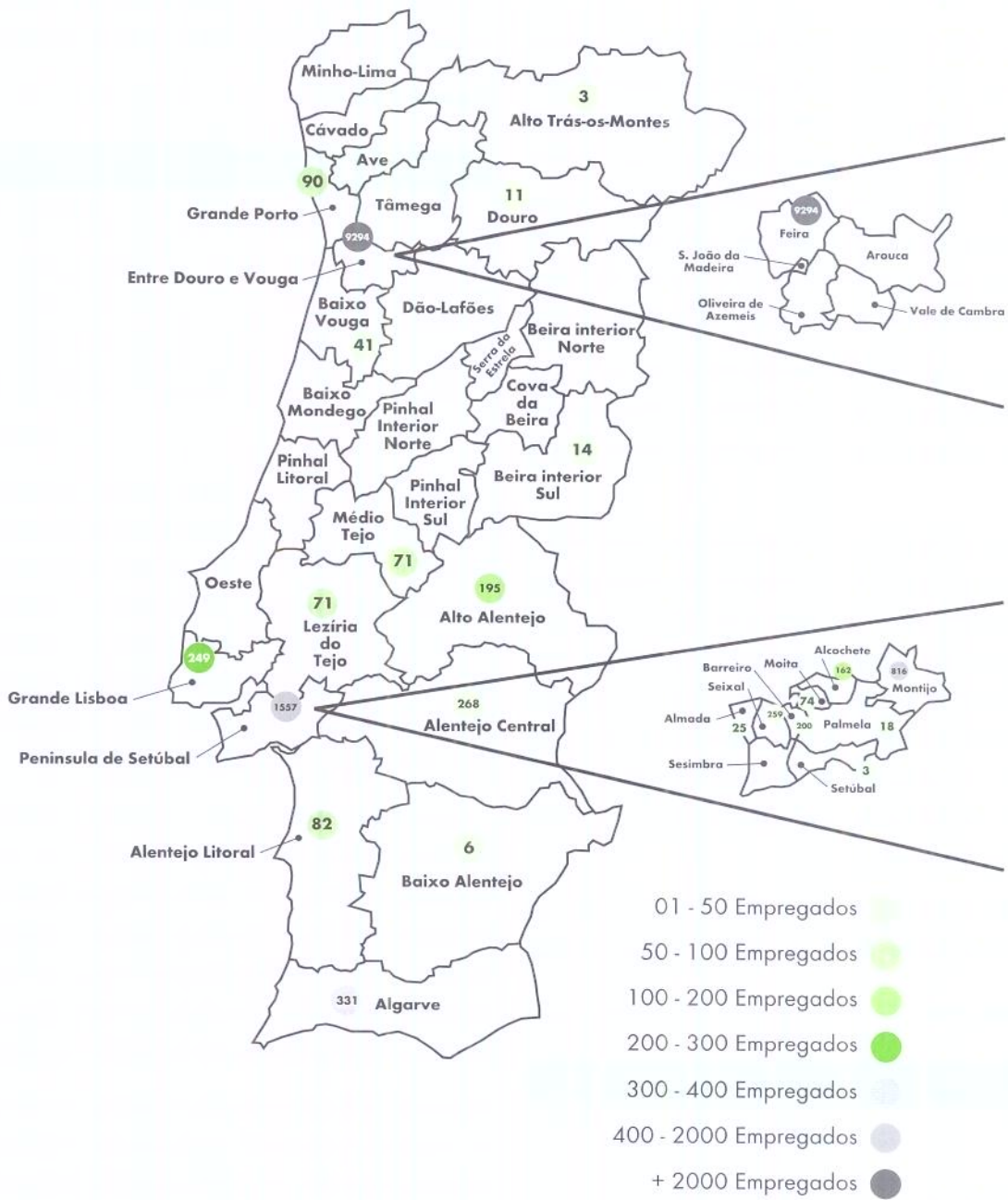
Fonte: MTSS (2003).

Figura nº 35 • Distribuição Territorial das Empresas, 2000



Fonte: MTSS (2003).

Figura nº 36 - Distribuição Territorial das Pessoas ao Serviço, 2000



Fonte: MTSS (2003).

Assim, verifica-se que o sector da indústria da cortiça apresenta uma forte incidência territorial nas sub-regiões de Entre Douro e Vouga (647), Península de Setúbal (69) e Alentejo Central (26), que concentram 90% das empresas, em 2000. Continuando a análise ao nível da NUT III e para o emprego, verifica-se que a região de Entre Douro e Vouga, a Norte, concentra 76% do emprego, o que conjuntamente com as regiões de Península de Setúbal (13%) e Alentejo Central (2%), perfazem um volume de emprego de 91% do sector da cortiça.

Se se focalizar a análise ao nível do concelho regista-se que Feira (na sub-região de Entre Douro e Vouga) concentra 79,9% das empresas e Montijo (na sub-região da Península de Setúbal) 5,3%, o que perfaz 85,2%. O concelho de Évora, no Alentejo Central é o 3º concelho, a concentrar mais empresas, contribuindo com 1,8% das empresas, encontrando-se depois cerca de 34 concelhos dispersos, pelo País, que concentram os restantes 13% das empresas.

No emprego, e ao nível do concelho, Feira, Montijo e Évora possuem respectivamente 79,7%, 5,3% e 1,8% perfazendo 86,8% do volume de pessoas ao serviço do sector da Cortiça.

O aumento global do número de empresas, de 1985 a 2000, deve-se sobretudo ao aumento do número de empresas na região Norte (acréscimo de 127%, entre 1985 e 2000) e na região do Alentejo (acréscimo de 16,6%, entre 1985 e 2000). Para este acréscimo, tem contribuído bastante o concelho da Feira (de 281 empresas em 1985, para 647 em 2000), na sub-região de "Entre Douro e Vouga" e os concelhos de Grândola, Portalegre e Redondo, na região do Alentejo (ver quadro nº 8).

Apesar da recente dinâmica do sector se manifestar na descentralização de parte do tecido empresarial, pas-

Quadro nº 8 - Evolução do Número de Empresas por NUT II

Região	1985	1995	2000
Norte	289	581	658
Centro	7	12	10
Lisboa e Vale do Tejo	112	99	94
Alentejo	42	47	49
Algarve	24	22	18
Totais	474	761	829

Fonte: MTSS (2003).

sando a fase da preparação para junto da fase do descortçamento, assistindo-se a uma migração das empresas dentro do país, apoiada por medidas de financiamento, este é um movimento que não tem repercussão nas estatísticas em análise quer pelos anos em estudo quer pela sua percentagem diminuta, na totalidade do sector.

Quando a análise se refere ao número de pessoas ao serviço, regista-se, em termos evolutivos, e por NUT II, que estas têm diminuído excepto, na região Norte e na região do Alentejo. Na primeira assiste-se a um aumento face a 1995 de 9,2% e na região do Alentejo de 56% face a 1985 (ver quadro nº 9).

Quadro nº 9 - Evolução do Número de Pessoas ao Serviço por NUT II

Região	1985	1995	2000
Norte	9.754	8.605	9.398
Centro	229	161	55
Lisboa e Vale do Tejo	5.506	3.041	1.948
Alentejo	353	683	551
Algarve	802	388	331
Totais	16.644	12.878	12.283

Fonte: MTSS (2003).

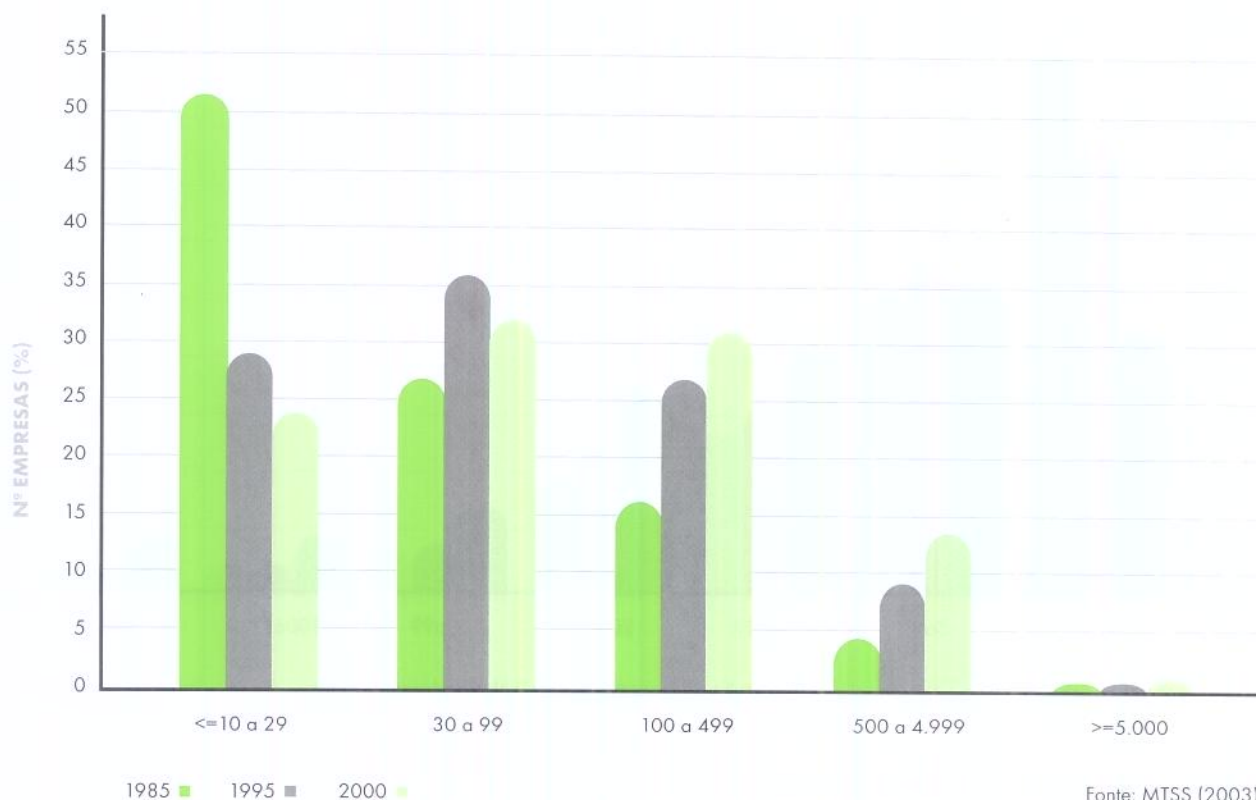
Em relação às vendas, regista-se que as empresas aumentaram o seu volume de vendas pois, e relativamente a 1985, verifica-se que o maior número de empresas, cerca de metade (52,3%), se encontra no escalão mais baixo, "menos de 29 mil contos". Todavia, em 2000, 31% encontra-se na classe "100 e 499 mil contos" e 13%, na classe "500 e 4.999 mil contos", perfazendo estas 2 classes cerca de 44% das empresas do sector (ver fig. nº 37).

Comparando a região Norte e a região de Lisboa e Vale do Tejo verifica-se que as empresas com maior volume de negócios se distribuem em termos relativos quase equitativamente pelos diversos escalões, excepto o escalão mais elevado, "mais de 5.000 mil contos", onde as 6 empresas existentes nessa classe, se situam a Norte (mais precisamente localizadas na zona de Entre Douro e Vouga).

Quando se compara o número de pessoas ao serviço com as empresas e volume de negócios, observa-se que as 6 empresas do escalão ">= 5.000 mil contos" possuem 19% do emprego enquanto 177 empresas do escalão "<= 29 mil contos" detêm 4,1% do emprego.

67,8% do emprego situa-se nos escalões de volume de vendas entre "100 a 4.999 mil contos".

Figura nº 37 • Evolução Percentual das Empresas por Volume de Vendas



A natureza jurídica das empresas, sempre teve a sua maior incidência na classe “Sociedade por Quotas”, verificando-se um aumento, de 1985 para 2000, de 53% para 63%, enquanto as “Empresas em Nome Individual” registaram um ligeiro decréscimo, apesar de se manterem com o segundo maior registo (passaram de 43% para 32% no decurso de 1985 para 2000) (ver quadro nº 10).

Quadro nº 10 • Evolução da Natureza Jurídica das Empresas

Natureza Jurídica	1985 (%)	Anos 1995 (%)	2000 (%)
Empresa em Nome Individual	43,13	38,76	32,45
Sociedade em Nome Colectivo	1,69	0,39	0,12
Sociedade Anónima (S.A.R.L.)	1,27	3,02	4,70
Sociedade por Quotas	53,07	56,11	62,73
Outras	0,85	1,71	0,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Fonte: MTSS (2003).

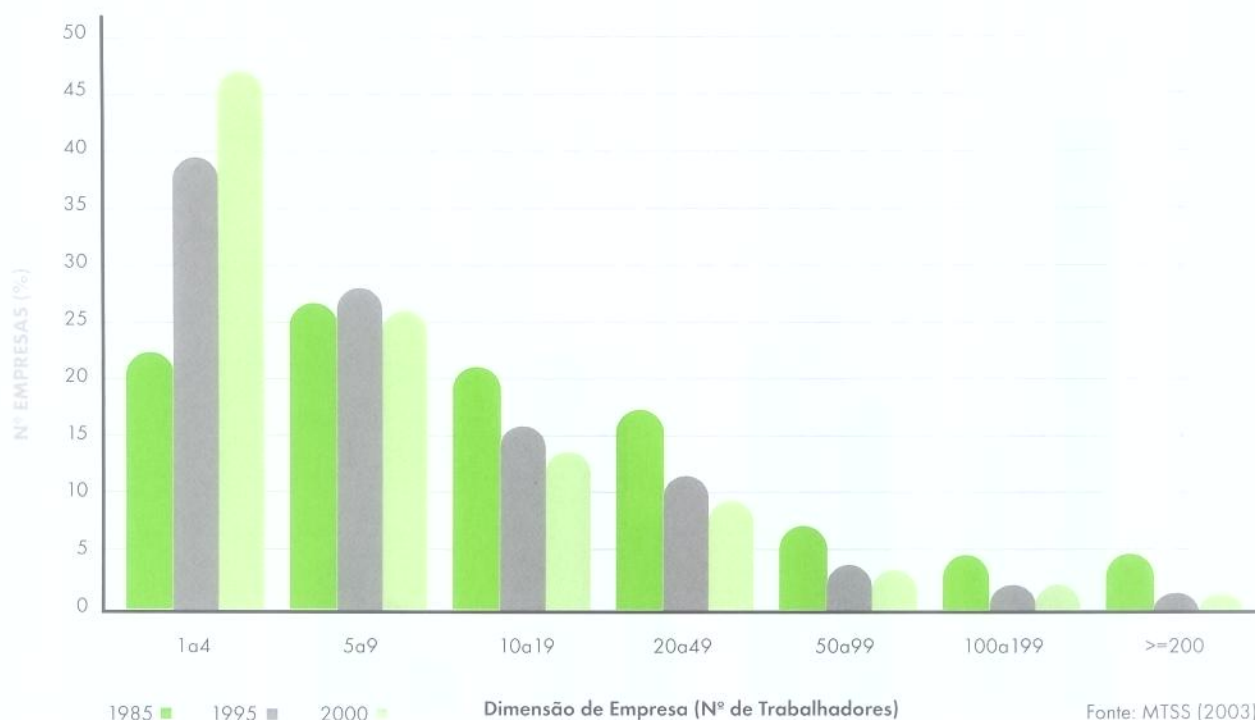
A distribuição do número de empresas pela sua dimensão (número de trabalhadores), regista que quase 50% das empresas possuem entre 1 a 4 trabalhadores (mais preci-

samente 47%). Todavia, este valor tem aumentado de 1985 para 1995 e 2000, pois os valores foram da seguinte ordem 21,5%, 40% e 47%. De facto, todos os outros escalões diminuíram os seus registos, desde 1985 para 2000 (ver fig. nº 38).

Estes dados vão no sentido do já exposto anteriormente. Este sector possui muitas microempresas (47%) e pequenas e médias empresas (40%), pois só cerca de 3% de empresas, em 2000, possuem “mais de 100 trabalhadores” para além de se encontrarem muito localizadas territorialmente. De facto, as regiões de “Entre Douro e Vouga” e da “Península de Setúbal” concentram a especificidade desta actividade económica e como tal carecem de estratégia própria.

Em 2000, 4 e 2 empresas posicionavam-se no escalão “mais de 200 trabalhadores” respectivamente na região Norte e na região de Lisboa e Vale do Tejo.

Contudo, comparando o número de empresas por dimensão da empresa e o volume de emprego (número de pessoas ao serviço) verifica-se que 3,9% das empresas de maior dimensão (mais de 100 trabalhadores) têm 40,0% do emprego, enquanto as 47% das micro empresas, de 1 a 4 trabalhadores empregam 7,5% do emprego.

Figura nº 38 • Evolução Percentual de Empresas por Dimensão

Em relação aos indicadores de mão-de-obra temos:

Quadro nº 11 • Evolução dos Indicadores de Mão-de-Obra

Indicadores de Estrutura de Mão-de-Obra (%)	1985	1995	2000
Taxa de Enquadramento (Q. Sup.+Q.Médios)/Total de TCO	1,30	2,82	4,14
Taxa Alta Qualificação (Q.Sup.+Q.Médios+A.Qual.)/Total de TCO	1,97	4,22	5,42
Taxa Baixa Qualificação (Prof Semi-Qualif+Prof. Não Qualif)/Total de TCO	62,71	61,64	59,73
Taxa Aprendizagem (Prot.+Aprend.)/Total de TCO	4,56	1,85	1,17
Taxa de Baixa Escolaridade (Total de TCO<=1º Ciclo)/Total de TCO	78,75	62,18	53,66
Taxa de Escolaridade Pós-Secundária (Total de TCO>Ens.Sec.)/Total de TCO	0,84	1,79	3,71
Taxa de Emprego Jovem (Total de TCO<25 Anos)/Total de TCO	26,97	15,14	10,73
Taxa de Feminização (Total de TCO Sexo Feminino)/Total de TCO	43,41	40,42	40,36
Taxa de Baixa Antiguidade (Total de TCO<=4 Anos)/Total de TCO	45,16	44,08	42,96

Fonte: MTSS (2003).

Legenda: TCO – Trabalhador por Conta de Outrém

A percentagem de partida do indicador da baixa escolaridade é bastante elevada 79%, em 1985, situando-se, em 2000, na ordem dos 54%. O que indicia um sector onde os trabalhadores com o 1º ciclo, ou menos, são ainda mais de metade do total. Este facto, constitui por norma um condicionalismo a uma maior flexibilidade, inovação e adaptação do sector às novas exigências de mercado.

A percentagem de escolaridade pós-secundária é muito baixa em 2000, situando-se na ordem dos 4%, partindo de um valor que em 1985, representava 1%.

Por outro lado, regista-se um aumento, mas quase insignificante, dos quadros superiores e médios, situando-se em 2000, em 4,1%. Se a estes profissionais adicionarmos os altamente qualificados, a percentagem em 2000, ronda os 5,4%, o que é para a totalidade do sector um valor reduzido.

A taxa da baixa qualificação permite registar que 59,7%, mais de metade dos trabalhadores do sector, são semi ou não qualificados.

Com estes indicadores de enquadramento, qualificação, baixa escolaridade e escolaridade pós secundária, torna-se

mais difícil a integração de recursos humanos com conhecimentos de gestão e atitude proactiva, para uma mudança estratégica no sector, o que vem sustentar e explicar algumas das dificuldades de evolução do sector anteriormente descritos.

Registe-se que o indicador da baixa antiguidade, representativo do número de TCO com menos de 4 anos na empresa, tem vindo a diminuir ligeiramente. No entanto como se parte de um valor bastante elevado em 1985, 45%, verifica-se ainda, em 2000, um valor na ordem dos 43% que indicia um sector com uma mobilidade acentuada, como é possível observar quando se cruza este indicador com o indicador "taxa de emprego jovem". A acentuada mobilidade não é apenas garantida por jovens (trabalhadores com menos de 25 anos) pois observa-se que a taxa de emprego jovem tem decrescido bastante, desde 27%, em 1985 para 11% em 2000.

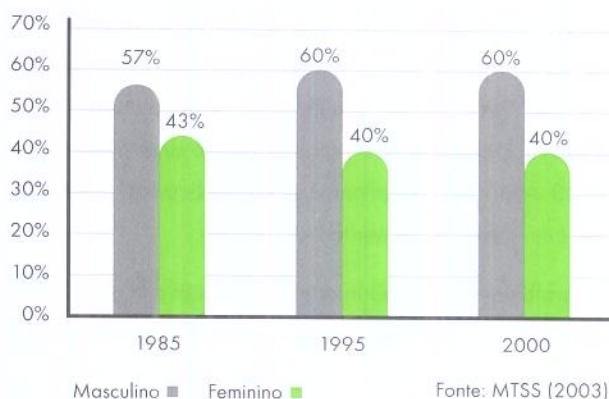
O número de aprendizes e de praticantes também tem decrescido, partindo de um valor inicial na ordem dos 4,5%, em 1985, e registando um valor residual de cerca de 1%, em 2000 (ver quadro nº 11).

As mulheres têm um peso significativo no sector e, sobretudo, em alguns dos trabalhos-chave, nomeadamente os que exigem actividades manuais, de escolha e selecção, ainda pouco automatizadas. Constituem cerca de 40% do em-

prego do sector, assistindo-se a um ligeiro decréscimo na ordem dos 3%, de 1985 para 2000.

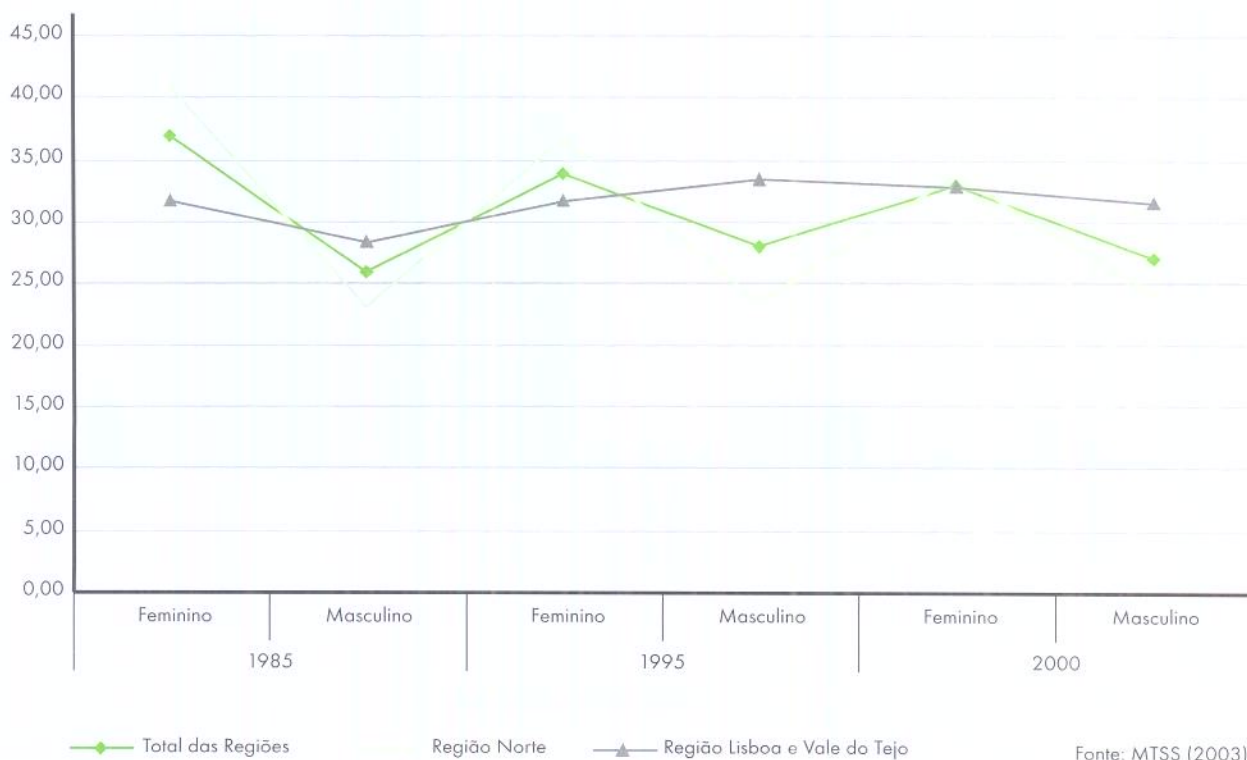
A evolução do número de mulheres de 1985 para 2000 manteve, quase sempre, a mesma proporcionalidade no sector, sendo dos sectores económicos onde mais mulheres se encontram (ver fig. nº 39).

Figura nº 39
Evolução dos TCO por Género



Registe-se, todavia, que os indicadores da taxa de baixa qualificação são maiores nas mulheres (33% contra 27% nos homens) e os níveis salariais são inferiores (como exposto mais à frente) (ver fig. nº 40).

Figura nº 40 - Evolução do Indicador de Baixa Qualificação por Género e Região



Salienta-se, também, que em termos evolutivos as assimetrias entre homens e mulheres, no que diz respeito à taxa de baixa qualificação, apesar de se esbaterem (uma vez que as mulheres tendem apresentar taxas mais baixas) são mais acentuadas a Norte que na região de Lisboa e Vale do Tejo.

Em relação ao nível de qualificação, verifica-se que as classes com maior peso relativo são as dos profissionais qualificados, semi-qualificados e não qualificados, que em 2000 registam percentagens na ordem dos 28,2%, 28,1% e 31,6%, respectivamente, somando 87% do total de TCO do sector. Em relação a valores de 1985 regista-se que quer a classe “profissionais qualificados”, quer a classe “profissionais não qualificados”, aumentaram a sua frequência em 2000. A classe “profissionais semi-qualificados” foi a única das três, que não aumentou em 2000.

Os profissionais altamente qualificados são minoritários face ao conjunto de trabalhadores do sector, com valores de 0,70%, 1,4%, 1,2% para 1985, 1995 e 2000 (ver fig. nº 41).

Quando se analisa os valores dos níveis de qualificação por homens e mulheres constata-se, que a percentagem de

mulheres qualificadas é muito inferior à dos homens, 11,1% para 39,8%, enquanto a percentagem de mulheres semi-qualificadas é maior do que a dos homens do mesmo escalão, cerca de 50%, i.e., 49,9% de mulheres para 13,4% de homens.

Os valores de ambos em relação ao escalão “profissionais não qualificados” é idêntico e elevado 31,5% nas mulheres e 31,7% nos homens (ver fig. nº 42).

Em relação ao nível de habilitações, verifica-se que a percentagem de trabalhadores, em 1985, que tinham habilitações inferiores ao ensino básico era de 21,5%, não atingindo hoje percentagem superior a 4,5%.

Apesar deste indicador positivo de evolução, a classe mais frequente desde 1985, apesar de também se verificar uma diminuição dos valores, continua a ser a do 1º ciclo com 50% dos trabalhadores, em 2000.

De facto, verifica-se um aumento paulatino de trabalhadores em todas as restantes classes com maior ênfase no 2º ciclo e 3º ciclo, mas que se mostra insuficiente para conse-

Figura nº 41 - Evolução Percentual dos TCO's por Nível de Qualificação

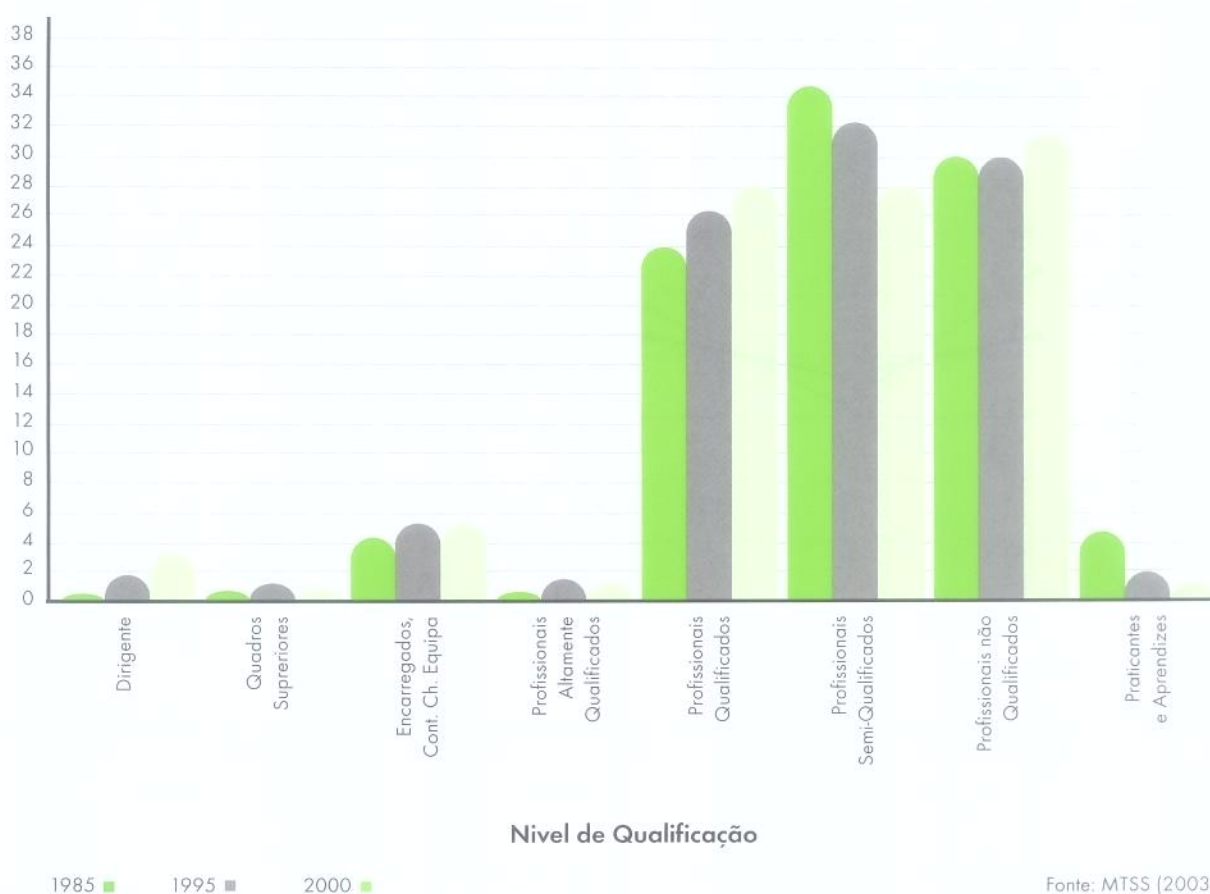
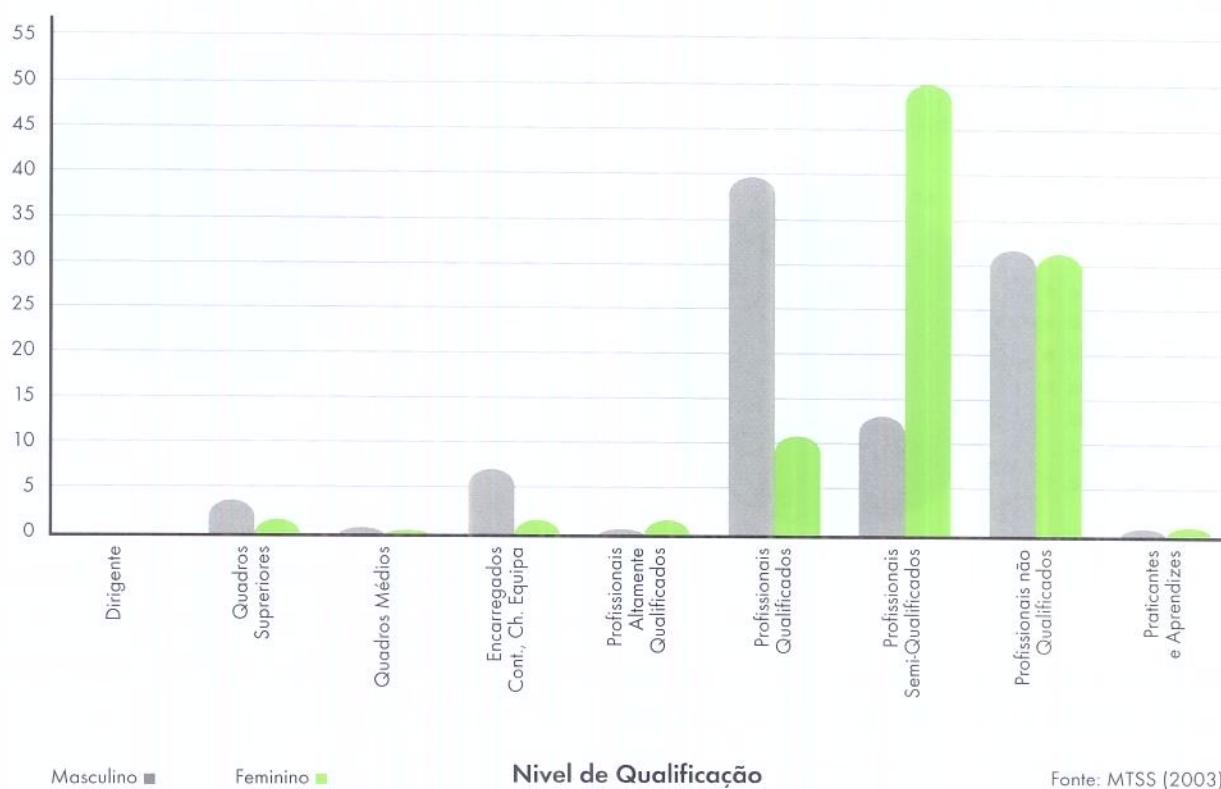
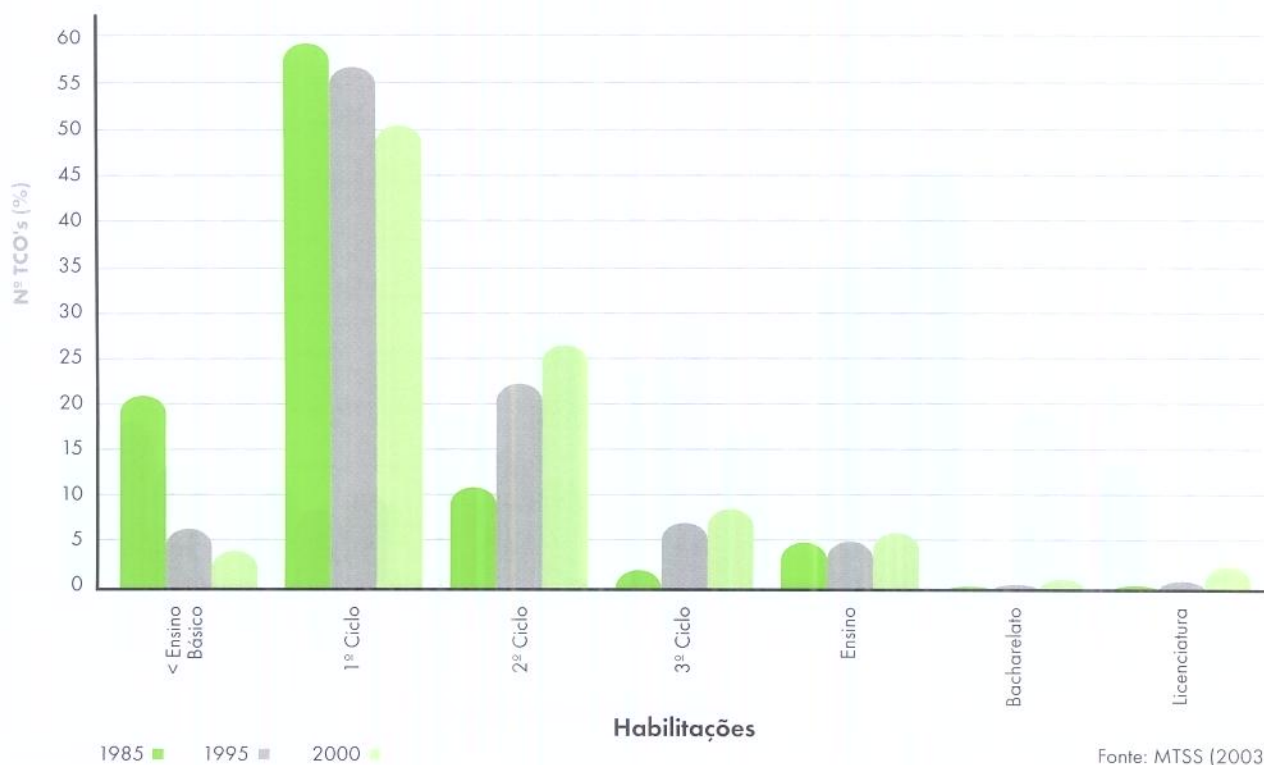
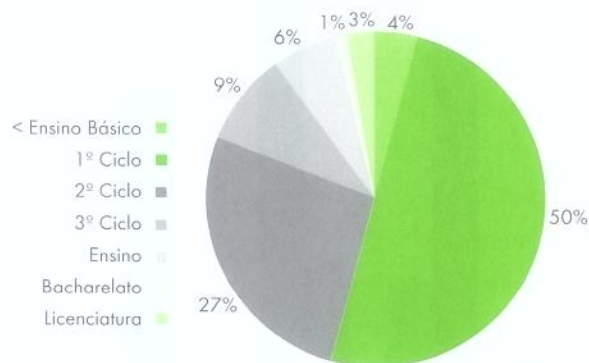


Figura nº 42 - Evolução Percentual dos TCO's por Nível de Qualificação**Figura nº 43** - Evolução Percentual dos TCO por Nível de Habilitações

guir inverter a situação, do baixo nível de habilitações no sector (ver fig. nº 43 e 44).

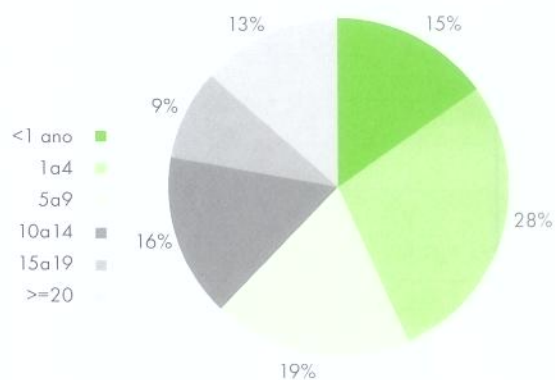
Figura nº 44 • Distribuição Percentual dos TCO por Nível de Habilitações, 2000



Fonte: MTSS (2003).

Em relação à antiguidade na empresa, verifica-se que existe alguma mobilidade, pois 15% dos trabalhadores encontram-se na empresa há menos de 1 ano, e cerca de 28%, a percentagem mais elevada em 2000, corresponde aos trabalhadores que se encontram na empresa, na classe "de 1 a 4 anos". Somente, 13% dos trabalhadores têm "mais de 20 anos" de empresa (ver fig. nº 45).

Figura nº 45 • Distribuição Percentual dos TCO, por Antiguidade na Empresa, 2000

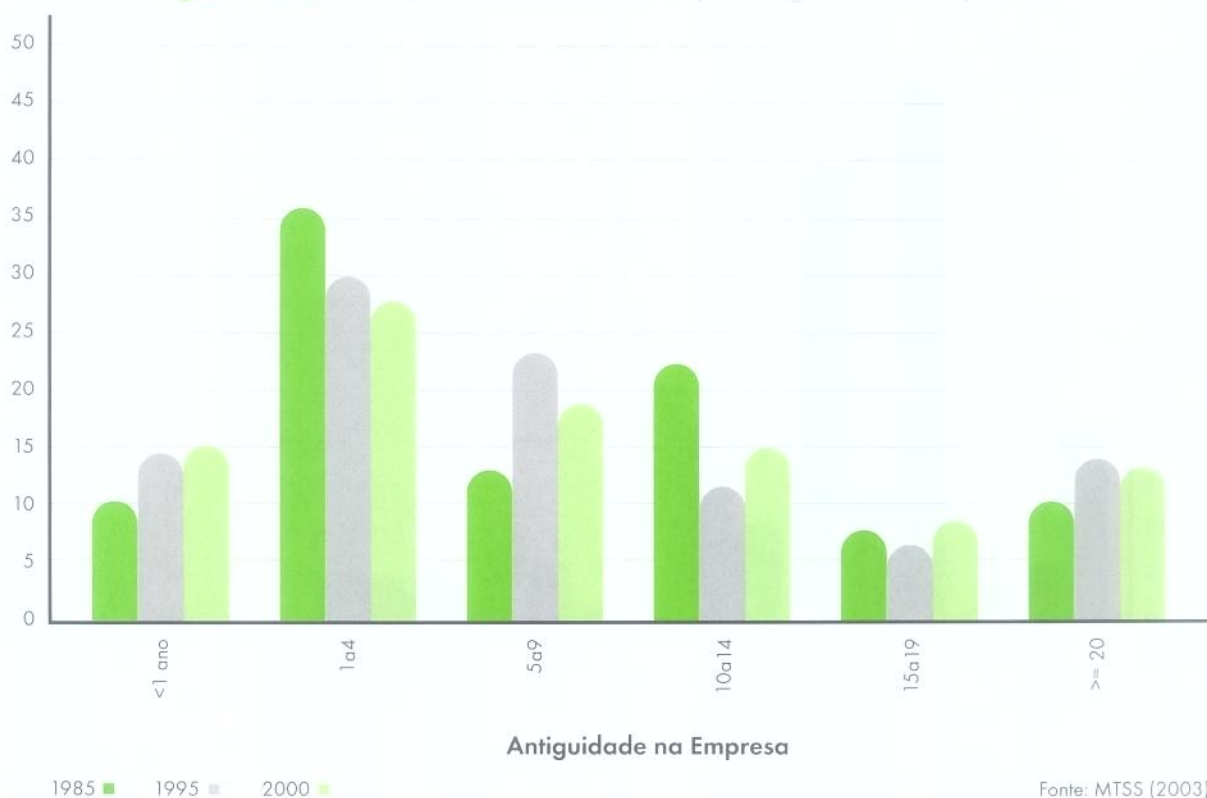


Fonte: MTSS (2003).

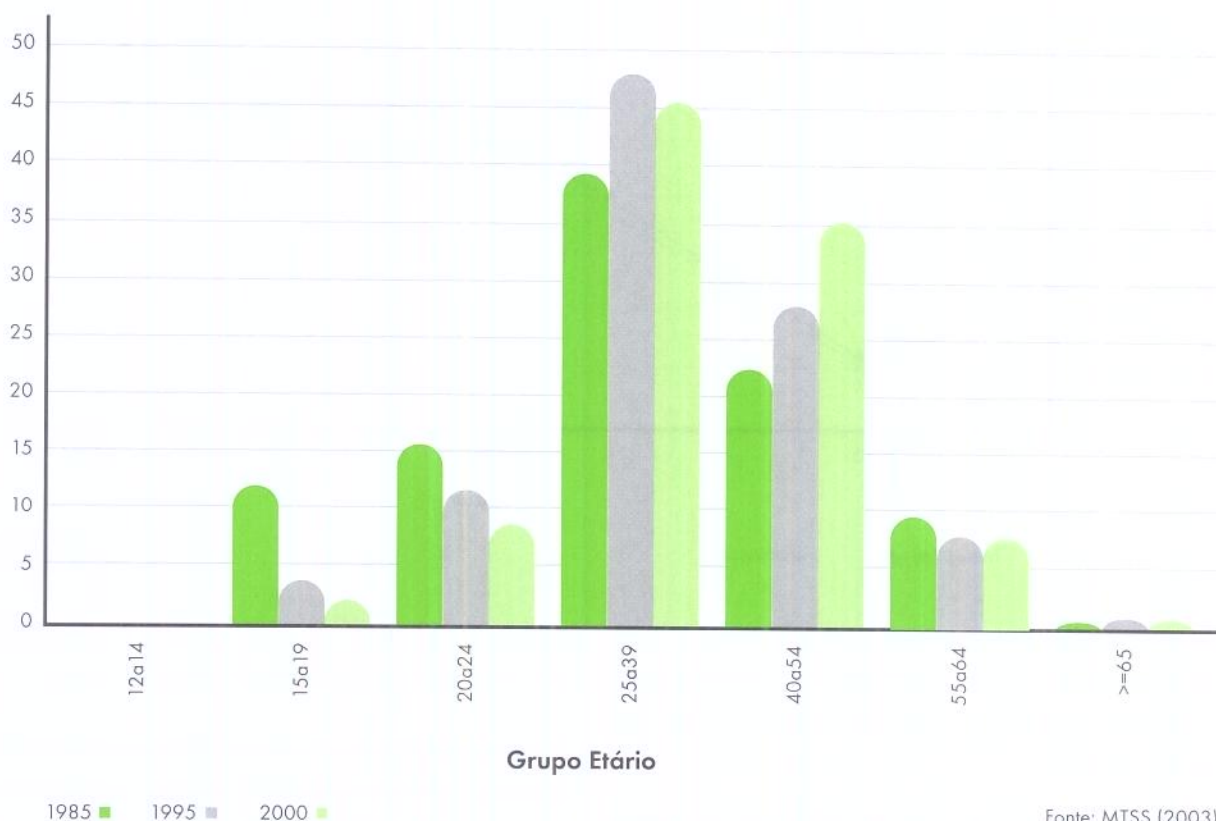
Em termos de evolução dos TCO por antiguidade os valores mais elevados registam-se nas classes "1 a 4" e "5 a 9", todavia a classe "menos de 1 ano" tem vindo a aumentar (ver figura nº 46).

No que diz respeito ao nível etário, e em 2000, verifica-se que os trabalhadores até 25 anos, correspondem a uma percentagem de 10%, distribuindo-se a maioria pela classe entre 25 e 39 anos, com uma percentagem de 45,4%.

Figura nº 46 • Evolução Percentual dos TCO, por Antiguidade na Empresa



Fonte: MTSS (2003).

Figura nº 47 · Evolução Percentual dos TCO, por Grupo Etário

Entre os 40 e os 54 anos, regista-se 35% dos trabalhadores, correspondendo cerca de 8% a trabalhadores entre 55 e os 64 anos (ver fig. nº 47).

Assim, e cruzando o nível de antiguidade com o grupo etário, verifica-se que a entrada de trabalhadores para a empresa, que nela se encontram há menos de 1 ano (15%) não é só garantida por jovens até aos 25 anos (10%).

Em relação à remuneração média mensal de base (figura 48) e de ganho (figura 49), verifica-se que a remuneração das mulheres é sempre inferior à dos homens e o desvio entre ambos tem-se vindo a acentuar com os anos, no período entre 1985 e 2000.

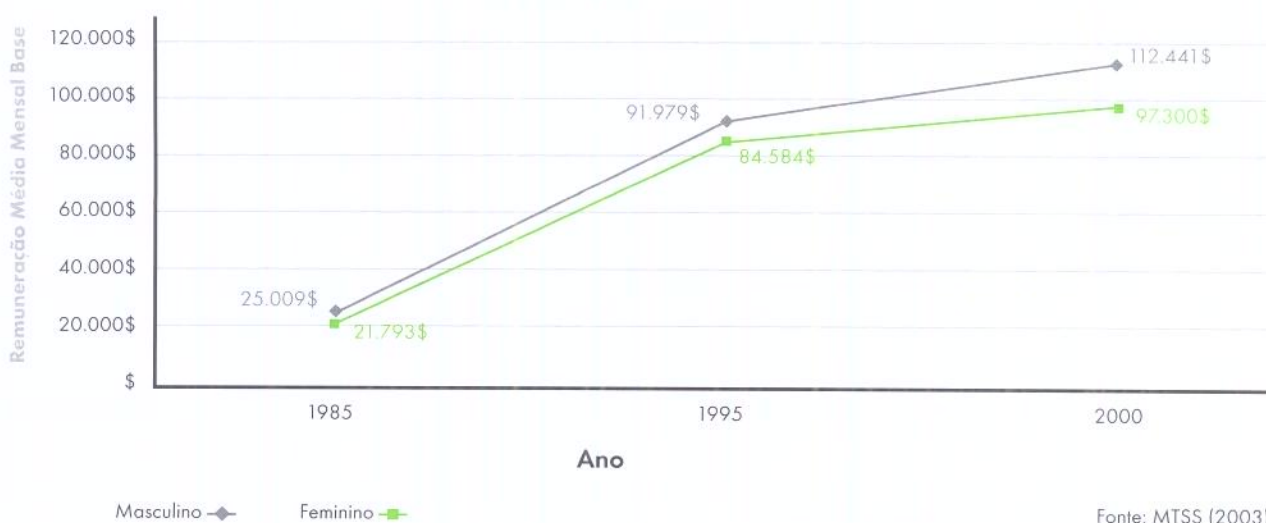
Figura nº 48 · Remuneração Média Mensal de Base

Figura nº 49 - Remuneração Média Mensal de Ganho

Quando se observa a remuneração média mensal de ganho entre homens e mulheres por região (NUTII) verifica-se que a diferença é maior na região de Lisboa e Vale do Tejo (ver fig. nº 50).

Existiam, 7.754 trabalhadores em 2000, que executavam actividades com especificidade profissional no sector da Indústria da Cortiça, 54% em profissões identificadas com a Cortiça e 30% identificadas com a Madeira e a Cortiça

e 16% com a Madeira. De facto, encontramos na CNP 94¹³ uma integração da fileira da madeira e da cortiça.

Registe-se que este número de trabalhadores com profissões específicas ao sector no total do número de pessoas ao serviço, representa 64% dos profissionais.

As profissões específicas da área da cortiça que possuem trabalhadores são 13, e constam da figura da página seguinte.

Figura nº 50 - Evolução da Remuneração Média Mensal de Ganho, 2000

¹³CNP - Classificação Nacional de Profissões, de 1994.

Registe-se que as profissões assinaladas como detendo alguma especificidade no sector pertencem na sua maioria ao grande grupo 7 da CNP94, que é o das profissões mais manuais e artesanais e uma profissão pertence ao grande grupo 9 – Trabalhadores Não Qualificados. Este registo estatístico acentua a pouca qualificação dos profissionais.

A profissão Ensaaiador (escolhedor) é a profissão que possui um maior número de trabalhadores (2.279, em 2000, o que corresponde a 54% do total de trabalhadores com profissões associadas à indústria da cortiça). A esta categoria profissional cabe detectar deficiências em produtos e materiais a partir de critérios pré-definidos. Estes profissionais encontram-se sobretudo na selecção das rolhas, sendo um trabalho crítico para o negócio, este é normalmente executado de forma visual e por mulheres pouco qualificadas. Hoje em dia esta profissão tende a ser substituída por equipamentos que através de leitura óptica escolhem as rolhas em função de critérios de qualidade pré-estabelecidos, e

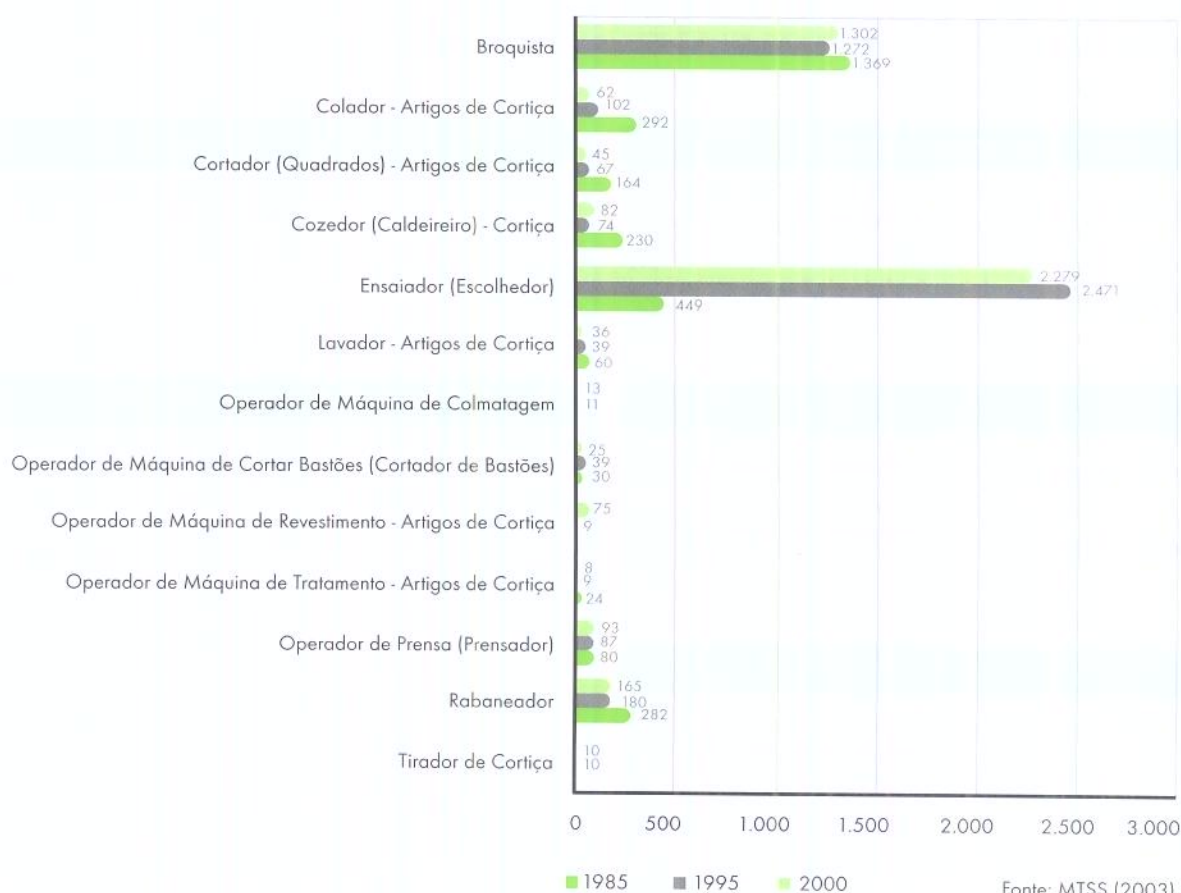
assim dividem em classes (referenciadas a níveis distintos de qualidade do produto final).

As profissões de Broquista e de Rabaneador têm como actividades accionar de brocas de vazamento, a fim de fabricar rolhas (broquista) cortar pranchas de cortiça em “rabanadas” com máquina apropriada, a fim de serem utilizadas no fabrico de artigos, designadamente rolhas e discos (Rabaneador).

Estes profissionais têm um peso relativo em 2000, no sector e dentro da especificidade das profissões da cortiça, nomeadamente de 31% no Broquista e 4% no Rabaneador.

O Operador de Prensa é o único profissional do grupo 8 da CNP 94 – operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem – sendo responsável pelo acondicionamento dos artigos de cortiça ou outro material, a fim de garantir uma adequada embalagem e colagem. Este profissional tem um peso de 2% no total dos trabalhadores com especificidades profissionais na indústria da cortiça.

Figura nº 51 - Evolução das Profissões Específicas do Sector da Cortiça



Os restantes profissionais Cozedor (Caldeireiro) de Cortiça, Lavador, Colador, Cortador (Quadrados), Operador de Máquina de Tratamento e de Máquina de Revestimento de Artigos de Cortiça, mais Operador de Máquina de Cortar Bastões e Operador de Colmatagem perfazem 8% dos profissionais específicos do sector.

O Tirador da Cortiça é um profissional que se encontra, em termos de CNP 94, na fronteira entre a agricultura / silvicultura e a indústria da cortiça, apesar de se considerar como devendo integrar a fileira da cortiça, pela mais valia para o negócio a jusante. De facto, o seu desempenho contribui para um aumento da produtividade e uma maior performance a jusante, sendo que entre 1995 e 2000 existiam na "indústria" cerca de 10 profissionais e na actividade económica da "agricultura - extracção da cortiça", respectivamente, 5 e 26 profissionais.

2. Caracterização das Estratégias Empresariais

Neste ponto procura-se descrever as estratégias empresariais das empresas da indústria do sector corticeiro, tendo por base a realização de estudos de caso. Pretende-se, proceder à sistematização da informação recolhida nas empresas seleccionadas e estudadas, para posterior caracterização da indústria do sector em termos de estratégias prosseguidas.

As estratégias empresariais são caracterizadas nas suas dimensões de **mercados e produtos, tecnologias, modelos organizacionais e gestão de recursos humanos**, tendo-se procurado não perder a diversidade e pluralidade do sector.

- **Mercados e produtos** – procura-se detectar as apostas realizadas ao nível das características dos produtos fa-

Quadro nº 12 • Distribuição das Empresas Estudo de Caso por Critérios de Selecção

Actividades		Produtos	
Preparação	P1, P2, P3	Prancha/fardos	P1, P2, P3
Transformação		Rolhas naturais	RN1, RN2, RN3, RN4, RN5, RN6
Fabricação	RN2, MP2	Rolhas técnicas	RT1, RT2, RT3
Acabamentos	RN1, RN3, RN4, RN5, RN6	Multi-produtos	MP1, MP2
Granulação/Aglomeração	MP1, OP1, OP2, RT1, RT2, RT3	Outros produtos	OP1, OP2

Localização (concelho)		Nacionalidade do capital	
Santa Maria da Feira	P1, P2, P3, RN1, RN2, RN3, RN4, RN5, RN6, RT1, RT3, MP1, OP1, OP2	Maioritariamente Nacional	P1, P2, P3, RN1, RN2, RN3, RN4, RN5, RN6, RT1, RT2, RT3, OP1, OP2, MP2
Coruche	RT2	Maioritariamente Estrangeiro	MP1
Ponte de Sôr	MP2		

Situação jurídica		Gestão das empresas a cargo de	
Sociedade por quotas	RT1, RT2, RN5, P1, P2, P3, MP2, RN6	Proprietário	RN2, RT1, RN3, RN4, RN5, P1, P2, P3,
Sociedade anónima	RN1, RN2, RN3, RN4, RT3, MP1, OP1, OP2	Proprietário e gestores contratados	RN1, RN6, RT2, RT3, MP2
		Gestores contratados	OP1, OP2, MP1

Emprego (nº de trabalhadores)	
Menos de 20	RT1, P3
20 – 50	RN2, RN3, RN4, RN5, RT3, P1, P2
50 – 100	RN6
Mais de 100	RN1, RT2, MP1, MP2, OP1, OP2

Fonte: Equipa de Estudo

bricados, dos mercados explorados e das relações com os clientes;

- **Tecnologia** – procura-se analisar as opções das empresas em termos de modernização tecnológica dos equipamentos e inovação de produto;
- **Modelos organizacionais** – considera-se quer o tipo de estruturas, quer as formas de organização do trabalho adoptadas pelas empresas do sector;
- **Gestão de recursos humanos** - onde é dada ênfase às práticas de recrutamento e de formação utilizadas pelas empresas.

A escolha das empresas a estudar resultou do cruzamento de vários critérios: dimensão, localização geográfica, sub-sector, tipo de produto fabricado, grau de internacionalização, entre outros.

Foram realizados 16 estudos de caso encontrando-se as características gerais das empresas no quadro n.º 12.

Neste trabalho, as empresas são identificadas por letras correspondentes aos tipos de produtos em que se encontram especializadas (P - Preparação de cortiça, RN - Rolhas naturais, RT - Rolhas técnicas, MP - Multi-produtos¹⁴; OP - Outros produtos¹⁵).

2.1. Caracterização das Estratégias de Mercados e Produtos

Neste ponto analisar-se-á uma das dimensões estratégicas e estruturantes deste estudo – as estratégias de mercados e produtos que, são uma força motriz importante da dinâmica de algumas profissões da indústria corticeira portuguesa.

De forma a explicitar as estratégias de mercado e produtos adoptadas por empresas desta indústria, pretende-se analisar algumas variáveis, tais como: mercados de destino dos produtos de cortiça, nível de integração vertical, estratégias de crescimento, estratégias genéricas de negócio e estratégias de internacionalização.

2.1.1. Sectores e Mercados de Destino dos Produtos de Cortiça

Os produtos de cortiça fabricados pelas empresas estudadas destinam-se aos seguintes sectores de actividade, à escala

mundial: sector da cortiça, sector vinícola, sector da construção civil e sector da indústria automóvel, conforme representado no quadro n.º 13.

Quadro n.º 13 • Distribuição das Empresas Estudo de Caso pelos Sectores de Destino

Empresas	Sectores de destino
P1, P2, P3, MP1	Sector da cortiça
RN1, RN3, RN4, RN5, RT3, RN6	Sector vinícola
OP1	Sector da cortiça e da construção civil
OP2	Sector automóvel
RN2, RT1, RT2, MP2	Sector da cortiça e vinícola

Fonte: Equipa do Estudo

Das empresas estudadas observa-se que em quatro empresas tudo o que se produz é colocado noutras empresas do sector corticeiro, para posterior transformação ou acabamento dos produtos; em seis produz-se exclusivamente para o sector vinícola; em quatro os seus produtos são colocados quer em empresas nacionais exportadoras ou empresas estrangeiras que efectuem acabamentos quer no sector vinícola vocacionadas para outros sectores, que não do sector vinícola, encontram-se duas empresas, uma que está fortemente vocacionada para o fabrico de componentes para o sector automóvel e outra que coloca a sua produção em empresas do sector da construção civil.

Em termos de mercado destino o sector da cortiça é tendencialmente exportador. Todavia, as empresas estudadas, conforme representado no quadro n.º 14, podem colocar os seus produtos exclusivamente no mercado nacional (para transformação ou comercialização), exclusivamente no mercado externo ou simultaneamente em ambos os mercados.

Quadro n.º 14 • Distribuição das Empresas Estudo de Caso pelos Mercados de Destino

Empresas	Mercados de destino
P1, P2, P3, MP2	Nacional
RN3, RN4, MP1, OP2	Internacional
RN2, RT1, RT2	Ambos/predominância nacional
RN1, RN5, RN6, RT3, OP1	Ambos/predominância internacional

Fonte: Equipa do Estudo

¹⁴Preparação de cortiça, rolhas naturais, rolhas técnicas.

¹⁵Revestimentos, Componentes para automóveis, Gifts, entre outros.

No trabalho de campo realizado, constata-se que quatro empresas vendem exclusivamente para o mercado nacional (a outras empresas de acabamento de produtos de cortiça). Três empresas vendem para o mercado interno e externo em simultâneo com predominância do primeiro. Neste caso encontram-se aquelas que vendem a sua produção (rolhas de cortiça), a unidades nacionais presentes no mercado externo (internacionalizadas) e também exportam para grandes importadores (intermediários) no país de destino das mercadorias. Relativamente aos casos em que as vendas são feitas quer no mercado interno quer no mercado externo com predominância do segundo, verifica-se a existência de cinco empresas.

2.1.2. Grau de Integração

Na indústria da cortiça, a lógica de fileira é bem ilustrada na existência de empresas que integram diferentes fases do processo produtivo, i.e., empresas verticalmente integradas, ainda que com graus distintos de integração.

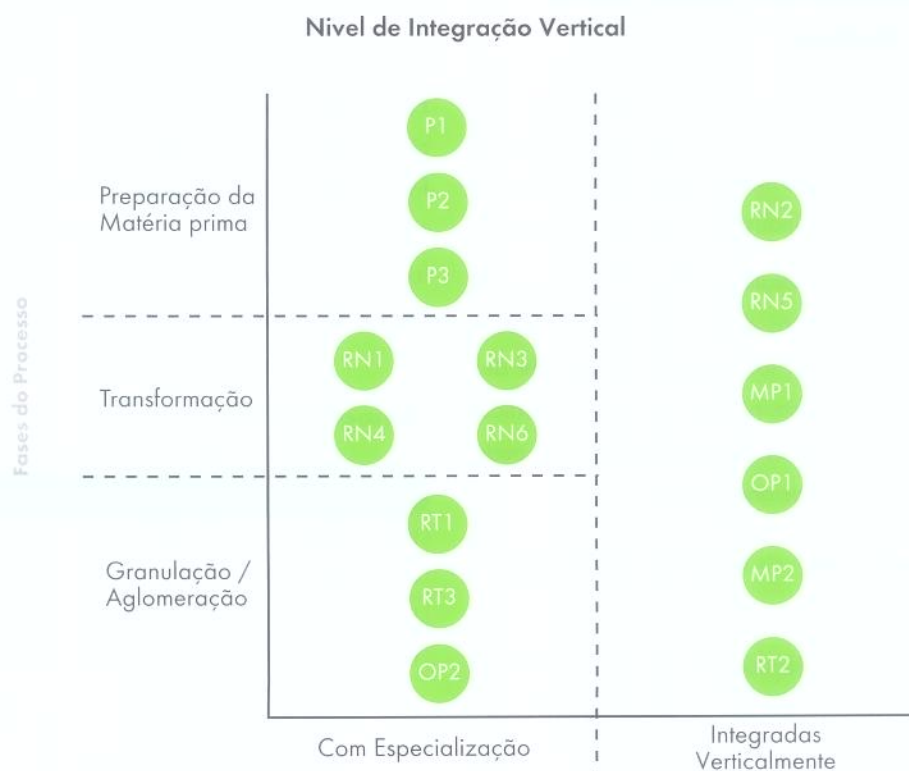
As empresas verticalmente integradas efectuem um conjunto de operações da cadeia produtiva da indústria, enquanto as empresas especializadas intervêm apenas numa fase

muito específica do processo ou estão vocacionadas para a produção de determinado produto destinado a um nicho de mercado. A maioria das empresas do sector encontra-se especializada numa das fases produtivas dentro de cada Subsector, como a preparação de matérias-primas, a fabricação de produtos e o acabamento dos mesmos.

É comum no sector algumas empresas especializadas na preparação de matérias-primas ou na fabricação terem como clientes empresas de maior dimensão que efectuem os acabamentos e a comercialização dos produtos finais (RN2, RT1), podendo, por vezes, trabalhar em regime de subcontratação/prestação de serviços.

A especialização é comum em estruturas de grupo que são constituídos por várias empresas com alguma ligação familiar e com funcionamento em rede informal mas juridicamente autónomas e que abarcam a totalidade da fileira. Esta realidade assegura a flexibilização das grandes empresas corticeiras, através da sua decomposição em empresas mais pequenas, especializadas, e que podem possuir ou não clientes e fornecedores externos ao grupo (caso das empresas P1 e MP2).

Figura nº 52 • Distribuição das Empresas Estudo de Caso em Função do Grau de Integração



Fonte: Equipa do Estudo

Esta especialização, criada de forma intencional, permite a obtenção de vantagens nomeadamente de custos (economias de escala, efeitos de aprendizagem, etc.), mas apresenta como desvantagem a colocação da empresa na dependência de uma única entidade e/ou de uma lista pouco diversificada de clientes.

A figura n.º 52 inclui uma tipificação das empresas especializadas que foram estudadas, de acordo com a actividade e com o tipo de especialização. Pode-se concluir que a maioria das empresas estudadas com estratégia de especialização se enquadra no subsector transformador de rolhas naturais e rolhas técnicas. Verifica-se, também, que existe um grande equilíbrio entre as empresas que optam pela especialização estreita e pela integração vertical.

2.1.3. Crescimento face ao Mercado

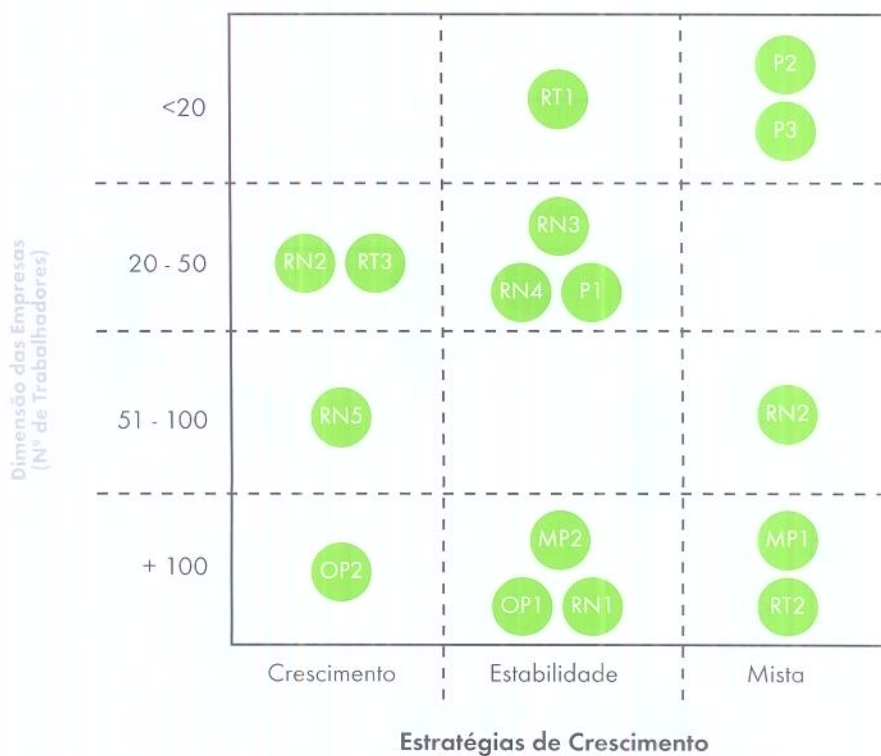
Neste ponto pretende-se dar relevo às intenções de crescimento para os próximos anos das empresas estudadas. É importante salientar que actualmente existem no sector alguns receios quanto ao futuro, e o sentimento dentro do mesmo é de que nos próximos anos, se assistirá a um redimensionamento quanto ao número de empresas existentes

e quanto à sua dimensão (é opinião global de que existe uma sobrecapacidade na indústria). A situação presente deve-se essencialmente a quatro razões:

- Pressão dos **fornecedores**: os preços da matéria-prima tornam-se excessivamente elevados para a indústria.
- Pressão dos **clientes** sobretudo do sector vinícola: a nível mundial os grandes distribuidores de vinhos são cada vez em menor número devido a aquisições e fusões de grandes grupos internacionais e com mais pressão.
- Pressão de **produtos substitutos**: os vedantes alternativos (sintéticos ou outros) têm vindo a ameaçar a rolha de cortiça enquanto único produto vedante interessante para o vinho.
- Existência de muitas **empresas concorrentes** principalmente na produção de rolhas; algumas sem capacidade de gestão financeira.

Do conjunto das empresas estudadas, conforme se pode verificar na figura n.º 53, quatro apresentam estratégias de crescimento, sete apresentam estratégias de estabilidade e cinco apresentam estratégias mistas (retrair-se nas áreas

Figura n.º 53 • Distribuição das Empresas Estudo de Caso em Função do seu Crescimento no Mercado



Fonte: Equipa de Estudo

menos lucrativas e crescer nas áreas que potenciem o aumento de valor acrescentado).

No grupo das empresas que apresentam estratégias de crescimento podem encontrar-se três posições diferentes, nomeadamente empresas que procuram:

- Crescer através da intensificação de integração vertical a montante ou a jusante (RT3).
- Crescer aumentando as suas vendas em mercados mais próximos do cliente final (RN2 e RN5).
- Alargar a gama de produtos e/ou expansão geográfica dos mercados em que actuam (OP2).

2.1.4. Estratégias Genéricas de Negócio

Na tipificação das estratégias genéricas de negócio das empresas consideram-se duas dimensões: base da vantagem competitiva e a dimensão estratégia de produto. Na primeira situação, a empresa actua em diversos segmentos, procurando obter uma vantagem competitiva centrando-se na redução de custos, ou com base no desenvolvimento de certas características valorizadas pelos clientes (diferenciação). Quando se centra a análise ao nível do produto,

na estratégia de nicho, a empresa direcciona-se para um segmento de mercado específico, onde procura liderar, podendo a sua vantagem competitiva basear-se no custo ou na diferenciação (são 7 as empresas estudo de caso que se situam numa estratégia de nicho, 4 assentam numa óptica de custos e 3 na diferenciação), sendo que a maioria das empresas estudo de caso (9) se situa numa estratégia de produto alargado.

A figura n.º 54 permite visualizar a posição das empresas estudadas em termos de estratégias genéricas de negócio.

A estratégia de custo é adoptada por dez das dezasseis empresas estudadas e apoia-se geralmente na aquisição de equipamentos que permitem a redução de custos, que acabam por implicar reorganizações do processo produtivo, sobretudo ao nível do lay-out. A competitividade destas empresas assenta no preço, mas cada vez mais em factores imateriais, como a qualidade e cumprimento dos prazos de entrega, que são cada vez mais curtos.

Neste conjunto de empresas, encontram-se algumas que estão inseridas em grupos económicos nacionais de dimensão internacional, sendo as excepções as empresas RN2, RT1, P1, P2 e P3.

Figura n.º 54 • Distribuição das Empresas Estudo de Caso em Função da Estratégia Genérica de Negócio

		Base da Vantagem Competitiva	
		Custos	Diferenciação
Produto	Alargado	RN1 RN2 RT1 RN5 RN6 MP1	RN4 RT3 OP1
	Nichos	P2 P3 P1 RT2	RN3 MP2 OP2

Fonte: Equipa de Estudo

Nas restantes seis empresas que optaram por estratégias de diferenciação, verificam-se diferentes apostas:

- A aposta no **desenvolvimento de produtos e processos** que melhoram a qualidade do produto final oferecendo mais garantia aos clientes quanto ao seu desempenho; são os casos das empresas RN4, RT3 e MP2.
- A aposta na **segmentação de mercados e no reforço da sua imagem** é efectuada por três empresas RN3, OP1 e OP2.

2.1.5. Estratégias de Internacionalização

O mercado externo absorve uma parcela significativa das vendas dos produtos de cortiça produzidos no nosso país, o que evidencia um certo nível de internacionalização das empresas deste sector.

O processo de internacionalização destas empresas inicia-se geralmente, com a exportação passiva onde o cliente internacional vem ter com a empresa, com o objectivo de seleccionar vários fornecedores para satisfazer as suas encomendas. No entanto, no conjunto das empresas estudadas algumas estão inseridas em grupos multinacionais com capital maioritariamente português e possuem filiais produtivas e comerciais nos mercados mais importantes, como os EUA, Austrália, França, Espanha, mercado sul-americano, Leste Europeu e Sudoeste Asiático.

A figura n.º 55 permite visualizar o modo actual de entrada dos produtos de cortiça nos mercados externos. Verifica-se que existem duas empresas (RN2 e RT1) que exportam para intermediários/distribuidores nos países de destino dos produtos; três empresas (RN3, RN4 e RT3) que possuem representantes em cada mercado para onde exportam e sete empresas (RN1, RN5, MP1, MP2, RN6, OP1 e OP2) que possuem sociedades (joint-venture, sociedades com capital totalmente nacional ou outros) nos mercados onde actuam. Refira-se que quatro das empresas estudadas só operam no mercado nacional. Registe-se que o custo de instalação de uma filial produtiva ou comercial no exterior, i.e., mercado destino, é elevada, sendo habitualmente pouco utilizada como plataforma conjunta, das várias empresas nacionais nesse mercado estrangeiro, não efectuando por norma troca de sinergias de actuação. Esta internacionalização encontra-se ainda pouco sustentada numa marca de referência com notoriedade (excepção para cerca de uma dezena de empresas) a nível nacional.

2.2. Caracterização das Estratégias Tecnológicas

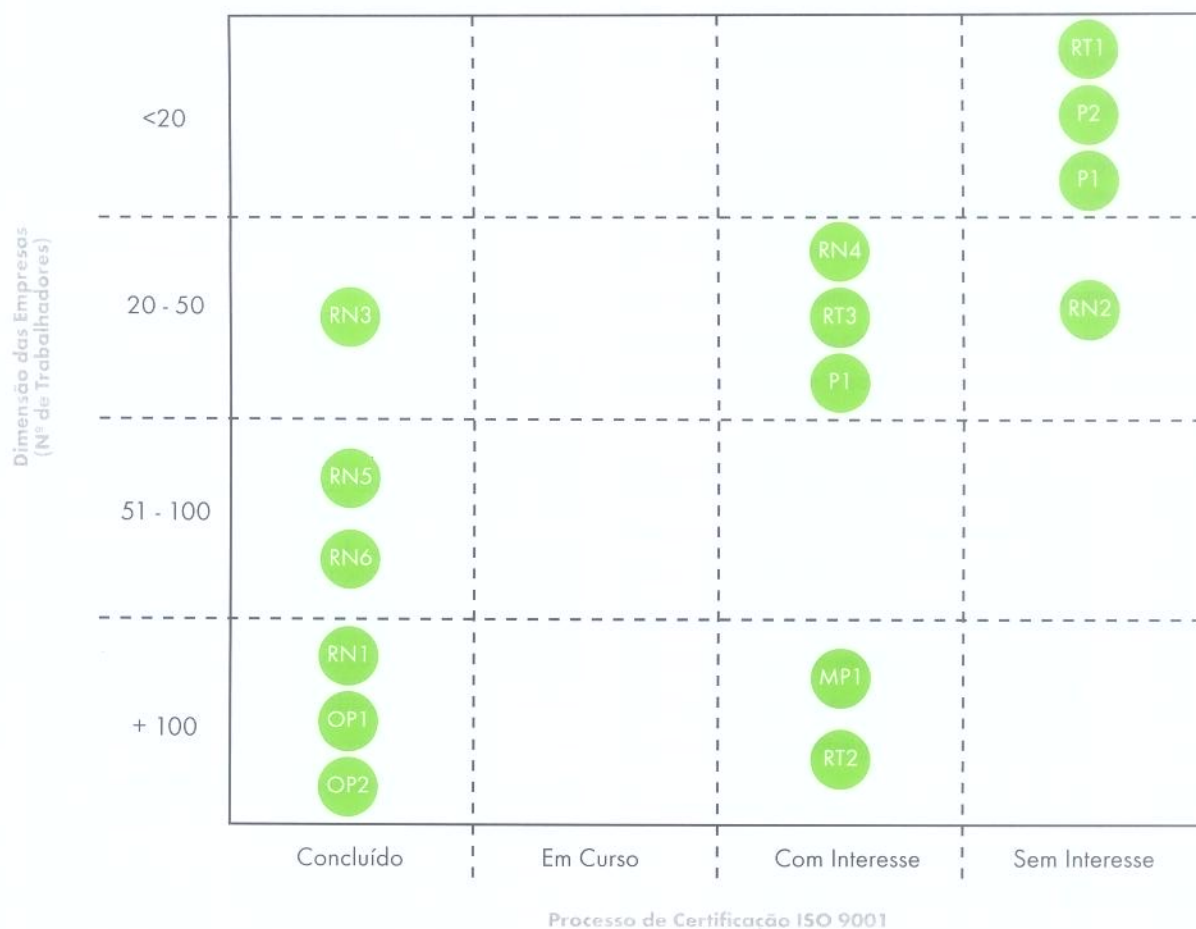
Neste ponto procura-se descrever as estratégias tecnológicas das empresas do sector da cortiça, a segunda força

Figura nº 55 • Distribuição das Empresas Estudo de Caso em função da Estratégia de Internacionalização

RT2 P1 P2 P3	RN2 RT1	RN3 RN4 RT3	RN1 RN5 MP1 MP2 RN6 OP1 OP2
Mercado Nacional	Intermediários Distribuidores	Representantes	Filiais Produtivas e Comerciais no Exterior

Fonte: Equipa de Estudo

Figura nº 57 - Distribuição das Empresas Estudo de Caso em Função do Grau de Implementação do Processo de Certificação ISO 9001



Fonte: Equipa de Estudo

Conforme se referiu no ponto 1.5, no sector existe uma certificação própria (SYSTECODE), que é muito mais importante para as empresas do sector que trabalham directamente com a indústria de produção de rolhas naturais ou técnicas. A Céliège certifica as empresas que têm implementado o CIPR (Código Internacional das Práticas Rolheiras). Nesta situação o panorama em termos de certificação é bem diferente, nas empresas estudadas doze empresas encontram-se certificadas e apenas duas não, porque não trabalham directamente com a indústria de produção de rolhas. Ainda relativamente à certificação na área da qualidade, podemos referir que, apesar de não estarem certificadas, estas dispõem de sistemas de controlo de qualidade implementados, nomeadamente laboratórios para a realização de ensaios de controlo da qualidade dos seus produtos. Do conjunto das empresas estudadas registou-se que todas, com um maior ou menor grau de desenvolvimento, possuem um laboratório de controlo da qualidade para realização de ensaios físicos, químicos, mecânicos e sensoriais.

• Capacidade de Investigação e Desenvolvimento

A capacidade de concepção é a capacidade que a empresa possui para gerar e desenvolver produtos totalmente novos ou para adaptar produtos existentes. Para tal é necessário um conjunto de competências para a inovação e para a assimilação, compreensão e endogeneização de desenvolvimentos externos (Simões, 1997).

No sector só algumas empresas possuem capacidade de concepção e desenvolvimento. Actualmente, só os grandes grupos deste sector tem estruturas, técnicos e meios afectos para criar e lançar novos produtos no mercado sendo todos os outros seguidores. No caso das empresas que produzem artigos para o sector da construção civil (pisos e revestimentos), a capacidade de concepção também está intimamente associada à criação e desenvolvimento de um design próprio, dando-se aqui especial atenção às questões estéticas.

O desenvolvimento de novos produtos e aplicações, e a existência de um leque razoável de patentes, encontram

na prática dificuldades de implementação por parte das empresas, que actuam em mercados onde já existem produtos alternativos a preços competitivos, e onde a ausência de endogeneização de conhecimentos de produção e de economias de escala no fabrico desses produtos é limitada.

• Relações Externas

Nas empresas podemos distinguir dois tipos de relações externas, que são as formais e as informais. As primeiras traduzem-se em acordos de cooperação ou alianças mais amplas; as segundas estão associadas aos contactos contínuos que as empresas estabelecem com os seus fornecedores e clientes.

Em relação à existência de acordos de cooperação tecnológica, é opinião generalizada de que são poucos face às

necessidades do sector. Esta limitação a uma actuação mais concertada e em rede é fomentada por uma atitude de algum secretismo entre os industriais e desconfiança, o que os inibe de trabalhar em rede, dificultando a divulgação e a endogeneização de conhecimento emergente ao nível da produção e de economias de escala, no fabrico de produtos. Existe um centro tecnológico para o sector, CTCOR - Centro Tecnológico da Cortiça, mas que pelo anteriormente referido fica aquém das suas potencialidades. No entanto, existem alguns trabalhos a serem desenvolvidos entre algumas empresas do sector (individualmente) com a Universidade do Minho (pólo de Guimarães), Universidade de Aveiro, CTCOR, INETI (unidade de tecnologia da cortiça), Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, apenas para citar algumas. Refira-se que este tipo de cooperação é normalmente efectuado por empresas pertencentes a grandes grupos económicos do sector.

Figura nº 58 • Rede de Relações no Sector Corticeiro



Fonte: Equipa de Estudo

Em termos de relações informais, é importante referir o papel dos fornecedores de equipamentos e produtos químicos enquanto fonte de informação sobre os desenvolvimentos tecnológicos. Nos últimos anos foram apresentadas ao sector inovações importantes ao nível da colmatagem de rolhas com sistemas bastante seguros e completamente automáticos, ou ainda colas de base aquosa para a referida colmatagem. Também ao nível dos equipamentos podemos destacar: sistemas de cozedura de cortiça sob pressão e completamente automáticos com filtração das águas após a cozedura; rabaneadeiras bastante automatizadas com elevado nível de segurança para o operador; armazéns completamente automatizados e com ambiente (humidade e temperatura) controlado; sistemas de eliminação de odores indesejáveis das rolhas, ou ainda, sistemas de trituração/ moagem de cortiça muito mais evoluídos. Todos estes exemplos resultam frequentemente de ligações informais entre os técnicos das empresas individualmente, e seus fornecedores.

A figura nº 58 retrata a rede de relações existente no sector corticeiro.

2.3. Caracterização dos Modelos Organizacionais

A identificação dos modelos organizacionais existentes no sector da cortiça e a compreensão da forma como estes evoluíram é um factor relevante para a análise das qualificações. Como tal, procurou-se desenvolver neste capítulo, uma análise dos dois eixos intrinsecamente associados na realidade empresarial que são relativos às estruturas organizacionais e aos modelos de organização do trabalho.

2.3.1. Estruturas Organizacionais

A maioria das empresas estudo de caso apresenta uma configuração organizacional simples, muitas vezes não formalizada, caracterizada por três níveis: na gestão de topo, centralizada na figura do(s) sócio(s) gerente(s), e no caso das empresas de maior dimensão no director geral, em directores de departamentos e na gestão intermédia, centrada na figura das chefias intermédias / encarregados.

No caso das pequenas empresas, as actividades de gestão estão centralizadas na figura do empresário (RN2, RT1, RN4, RN5, P2 e P3).

Para esta situação, concorrem os seguintes factores:

- Tecido empresarial constituído na sua maioria por pequenas e médias empresas;
- Fracos níveis de qualificação, escolar e profissional e pouca representatividade de chefias intermédias e quadros superiores;
- Insuficiente profissionalização da gestão de topo, focalizada no proprietário que centraliza na sua figura a decisão referente a diferentes áreas funcionais como a Comercial, Gestão de Recursos Humanos, Produção e Qualidade e sobretudo a Compra de Matéria-prima.

Nestes casos, a linha hierárquica é bastante reduzida. O grau de especialização horizontal e vertical é elevado, e as tarefas são rotineiras e com pouca autonomia, sobretudo ao nível operacional, associada à *standardização* dos processos e dos resultados. Este tipo de estrutura apresenta como principal vantagem a sua flexibilidade, que lhe permite dar uma resposta rápida ao nível da organização do trabalho. Para além do que, regra geral, o proprietário é um perfeito conhecedor da actividade que a sua empresa exerce.

As empresas RT1 e P3 obedecem a uma estrutura ainda mais simples que as restantes, mesmo existindo divisão do trabalho por funções. Toda a organização destas empresas gira em volta do seu sócio gerente, que centraliza todas as decisões em todos os domínios. Este tipo de estrutura é predominante na maioria das empresas do sector, com um número de trabalhadores igual ou inferior a 15.

Por outro lado, em algumas empresas estudo de caso certificadas, foi possível verificar um tipo de estrutura funcional evoluída (RN1, RT2, MP1, MP2, RN6, OP1 e OP2). Nestes casos, a Certificação da Qualidade tem uma influência preponderante na estrutura das organizações. Com esta certificação, as empresas vêm-se obrigadas a definir formalmente a sua estrutura através de um organigrama e passam a caracterizar-se pela existência de um maior número de departamentos / unidades orgânicas e níveis hierárquicos. Estas empresas apresentam uma gestão de topo profissionalizada, em que a produção tem como principal destinatário o mercado internacional e são compostas por recursos humanos mais qualificados, chefias intermédias especializadas e quadros superiores em diversas áreas, nomeadamente: Financeira, Comercial, Qualidade, Ambiente, Produção

(RN1, RN3, RT2, RT3, MP1, P1, MP2 e RN6) e em alguns casos Concepção e Desenvolvimento (OP1 e OP2).

Este tipo de organização está associada a pressões dos mercados, cada vez mais exigentes e competitivos, reque-rendo um aumento de qualificação dos intervenientes.

Na maioria das empresas, os modos de coordenação entre departamentos baseiam-se no contacto directo e informal entre chefias (RN2, RT1, RN3, RN4, RT3 e P1). Seguem um padrão de comunicação directa, típico de um estilo de comunicação entre os indivíduos do mesmo nível hierár-quico.

Nas empresas de maior dimensão verifica-se a existência de reuniões formais, que seguem uma lógica de periodicidade pré-definida, podendo ocorrer pontualmente face a necessidades de discussão de questões referentes aos vários departamentos (RN1, RT2, MP1, MP2, RN6, OP1 e OP2) e não previstas. Nestes casos, por vezes, verifica-se a pre-sença de equipas multifuncionais, constituídas por profissio-nais de diversas áreas funcionais, designadamente da Pro-dução, Gestão Industrial, Comercial/Marketing e ainda Concepção e Desenvolvimento nas empresas (exemplo das empresas OP1 e OP2).

Contudo, qualquer que seja o tipo de estrutura organiza-cional, a função produção assume um peso elevado na es-trutura, sendo a área que envolve um maior número de efectivos da empresa (independentemente de a produção poder estar muito automatizada).

2.3.2. Modos de Organização do Trabalho

A maioria das empresas estudadas apresenta uma organi-zação tipo taylorista, i.e., caracterizada pela acentuada divisão do trabalho e por uma separação rigorosa entre funções de concepção, de coordenação e de controlo e as funções de execução.

Os postos de trabalho são na sua maioria especializados em determinadas tarefas que, por sua vez, estão perfeita-mente definidas para cada posto de trabalho, traduzindo uma forte especialização horizontal e vertical do trabalho.

Este modelo de organização é o mais comum, designada-mente nas empresas de produção de grandes séries e que têm pouca variedade de produtos, revelando algumas lacunas nos casos em que a exigência do mercado, sob produtos

de maior qualidade, obriga a prazos de entrega mais re-duzidos.

Não obstante esta realidade, convém referir que por vezes podem coexistir várias formas de organização do trabalho na mesma empresa. Esta situação é visível nas empresas RN1, MP1, MP2, RN6, OP1 e OP2 onde se verifica que áreas, como a Qualidade, Comercial, Administrativa e ainda a Concepção e Desenvolvimento funcionam se-gundo uma lógica de individualização e especialização do trabalho, aproximando-se de um modelo mais partici-pativo e que permite aos colaboradores exercerem as suas actividades com maiores níveis de autonomia e maior po-livalência horizontal e vertical.

Analisando, agora, a atribuição das fases do trabalho nas empresas estudo de caso, verifica-se que nas empresas RN2, RT1, P2 e P3 a programação do trabalho, o controlo dos resultados e a resolução dos problemas referentes ao processo produtivo recaem sobre o empresário (que não raras vezes executa todo o tipo de tarefas), enquanto nas restantes (RT2, RN1, RN3, RN5, RT3, MP1, P1, MP2, RN6, OP1 e OP2) são da responsabilidade das chefias intermé-dias.

A figura do encarregado está presente nas empresas de média dimensão. É um profissional que faz o acompanha-mento de várias fases do processo produtivo. Compete-lhe a coordenação e controlo do trabalho, através de supervisão directa, bem como os contactos informais com os restantes colaboradores. Em alguns casos também recaí sobre ele o recrutamento de trabalhadores.

Quanto à manutenção dos equipamentos, a maior parte das empresas assegura-a através das chefias directas e/ou dos operadores, que pelo seu profundo conhecimento do funcionamento dos equipamentos intervêm na sua manu-tenção. Quando os problemas não são resolúveis por essa via, recorrem à intervenção exterior. Todavia, do conjunto de empresas estudo de caso, destaca-se a empresa MP1, que assegura esta área na íntegra, uma vez que possui uma equipa de manutenção composta por cerca de 20 co-laboradores, que exercem a sua actividade ao nível da manutenção, adaptação dos equipamentos às necessidades e concepção de equipamentos de raiz. No entanto, em ter-mos genéricos, o peso da manutenção na estrutura ainda é muito elevado, talvez devido à existência de equipamento

envelhecido e/ou obsoleto e à falta de investimento sistemático e progressivo na troca de máquinas e equipamentos mais adequados ao trabalho e às necessidades produtivas.

Relativamente ao controlo da qualidade, esta tarefa recai sobre o departamento a ela associado, bem como sobre as chefias, sendo que muitas delas realçam o papel do operador em cada fase do processo de produção do produto. Todas elas são unânimes em referir que a coordenação e controlo do trabalho se baseiam na supervisão directa, acompanhada por contactos informais e muitas das vezes entre os próprios colaboradores.

No caso das empresas certificadas, ou em fase de certificação, questões como a formalização dos processos e procedimentos, e a descrição formal dos postos de trabalho são uma realidade. Nestes casos, a formalização evidencia-se em áreas como a Qualidade e Produção e permite-lhes um enriquecimento do trabalho executado.

Por outro lado, verifica-se que algumas empresas (P1, OP1, OP2 e MP2) procuram accionar mecanismos que conduzam a uma maior flexibilidade e polivalência por parte dos seus colaboradores, tornando-os aptos a laborar em várias fases do processo produtivo.

Outra alteração na organização do trabalho, embora pouco significativa na grande parte das empresas que compõem o sector, prende-se com a introdução de tecnologias mais avançadas, que leva ao enriquecimento das tarefas executadas pelos operadores, relacionadas com a programação das máquinas, com a afinação e regulação das mesmas (RT3, MP1, MP2, OP1 e OP2).

Porém, no caso destas empresas, a autonomia das unidades de produção é limitada, verificando-se a continuidade da supervisão directa, o alargamento horizontal e um significativo auto-controlo do trabalho. Trata-se, sobretudo, de empresas de maior dimensão, cuja actividade se regista ao nível dos subsectores da aglomeração e granulação (exceptuando a empresa MP2 que dedica parte da sua actividade à produção de rolhas naturais) que apresentam uma gestão de topo profissionalizada, produzem maioritariamente para o mercado internacional e integram recursos humanos mais qualificados (12.º Ano), chefias intermédias especializadas e quadros superiores afectos às diferentes áreas como a Financeira, Comercial, Produção, Qualidade,

Ambiente e Concepção e Desenvolvimento. Emerge, assim, uma nova classe de trabalhadores com maiores níveis de autonomia.

Nas restantes empresas (de menor dimensão) opera-se com equipamentos manuais, manuseados por operadores com qualificações manifestamente inferiores (1.º ciclo), cujas técnicas de trabalho são adquiridas pela via da experiência e do conhecimento das características da matéria-prima, como é o caso dos rabaneadores, broquistas e escolhe-doras.

A adopção de qualquer um destes tipos de organização do trabalho por parte dos empresários, provém, na sua maioria, do nível de exigência do mercado e da introdução ou não de novas tecnologias, e raramente resulta do planeamento estratégico previamente definido.

Em suma, não obstante coexistirem diferentes graus de complexidade nas empresas do sector, na maioria predomina o modelo hierárquico sob a forma de pirâmide, cabendo ao empresário o planeamento e concepção do trabalho, bem como o controlo e supervisão do desempenho dos colaboradores. A estes últimos, compete-lhes apenas a execução das tarefas referentes à produção.

Nos estudos de caso predomina claramente a gestão familiar (RN2, RT1, RN3, RN4, RN5, P1, P2 e P3). Nas empresas de maior dimensão verifica-se a transição para a gestão extra familiar e opta-se pelo recrutamento de gestores profissionais, com formação académica superior e/ou experiência profissional no sector. Nestes casos, o recurso a empresas de consultoria, com responsabilidades ao nível da execução de estudos estratégicos e planeamento da estratégia empresarial a média prazo é muito comum. Entre as empresas visitadas destaca-se as seguintes: MP1, OP1 e OP2. Numa situação mista de empresas de capital / gestão familiar e de gestores contratados encontram-se as empresas RN1, RN6, RT2, RT3 e MP2.

2.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A estrutura da função recursos humanos nas empresas está associada, sobretudo, à dimensão das empresas e ao nível de profissionalização da gestão empresarial. Assim, constata-se que na maioria das empresas estudo de caso,

a gestão de recursos humanos resume-se a uma prática administrativa que se baseia na aplicação de regulamentação jurídica do trabalho, ao processamento de salários, registo de absentismo e ao recrutamento e selecção.

É prática corrente a inserção destas tarefas na área administrativa, ou nalguns casos na área financeira. Do conjunto das empresas visitadas, apenas três (RN1, OP1 e OP2) possuem um departamento autonomizado de gestão de recursos humanos, liderado por um profissional com competências nesta área, a quem cabe o desempenho de actividades como a selecção e recrutamento, muito embora possa contar com a colaboração do responsável da área em causa e do gestor de topo.

Nas restantes empresas (RN2, RT1, RT2, RN3, RN4, RN5, RT3, MP1, P1, P2, P3, MP2 e RN6) o empresário assume as tarefas relativas à gestão de recursos humanos, contando, por vezes, com a colaboração do responsável da área onde a vaga a preencher existe, numa situação de recrutamento e selecção.

De referir que, do conjunto das empresas anteriormente referido, seis delas pertencem a quatro grupos económicos e no caso das empresas RN3, P1, MP2 e RN6 a gestão dos recursos humanos, designadamente a selecção e recrutamento, é liderada pela empresa-mãe. Neste caso, de integração das empresas em grupos, respeita-se a política estabelecida ao nível do grupo.

Pelo exposto anteriormente, está-se perante um grupo de empresas cuja gestão de recursos humanos é pouco estruturada, o que encontra justificação no facto de estarem inseridas num sector constituído na sua maioria por PME, com um reduzido nível de departamentalização e cuja prática de gestão de recursos humanos (nomeadamente, recrutamento, definição de funções, desempenho e formação profissional) está concentrada no empresário ou num dos sócios gerentes.

2.4.1. Recrutamento e Selecção

O sector da cortiça debate-se com o problema da fraca atractividade de mão-de-obra jovem, que se deve, em grande medida, a uma imagem desfavorável do sector e à fraca valorização social dos empregos, onde se desenvolvem actividades pouco estimulantes, em alguns casos barulhentas, monótonas, repetitivas e pesadas como no caso do broquista (sobretudo com brocas manuais).

É um sector onde existe uma especialização de mão-de-obra na maioria das profissões, nomeadamente ao nível do traçador, rabaneador, broquista e escolhedor.

Na generalidade das empresas estudadas o recrutamento e selecção é da responsabilidade do empresário, com regular colaboração da chefia do sector em causa. É o caso das empresas RN2, RN3, RT1, RN4, RN5, RT3, MP1, P1, RN6. Apenas nas empresas RN1, OP1 e OP2 o recrutamento é assegurado por um profissional de recursos humanos em colaboração com a chefia da área em causa.

Relativamente às fontes de recrutamento utilizadas, verifica-se o recurso ao recrutamento externo, essencialmente ao nível dos profissionais da actividade de traçamento, rabaneação e brocagem. Destaca-se o recurso ao recrutamento com base na análise dos ficheiros de candidaturas espontâneas (RN5) e aos contactos com o centro de formação do sector (CINCORK), nomeadamente nos casos que pretendem candidatos com qualificações compreendidas entre o 3.º ciclo e o ensino secundário para o exercício de funções na área da produção. Normalmente, o processo de recrutamento que implica o recurso aos centros de formação e/ou às universidades é utilizado quando pretendem admitir novos colaboradores, com capacidade de adaptação ao uso de novas tecnologias e processos de produção automatizados. É o caso das empresas RT3, MP2, OP1 e OP2.

O recurso às universidades acontece quando as qualificações mínimas pretendidas se baseiam na formação académica superior, que normalmente são pretendidas pelas empresas com gabinetes de Concepção e Desenvolvimento.

Quanto às chefias, a preferência recai sobre o recrutamento interno, que segue a lógica das promoções internas e/ou de transferência de pessoal interdepartamentos. Contudo, a forte presença de pessoal pouco qualificado apresenta-se como principal obstáculo a um maior recurso e esta modalidade de recrutamento.

No que respeita às formas de selecção dos operadores para o sector da produção, verifica-se que a experiência profissional e a formação profissional são critérios pouco relevantes. Algumas empresas chegam a preferir candidatos em situação de primeiro emprego ou provenientes de outros sectores de actividade, como por exemplo a construção civil (empresas P1, RN3 e RT3), o que se justifica

pelo facto de que para o exercício de algumas funções como traçador, rabaneador, broquista e escolha, ser indispensável a formação interna assegurada pelas próprias empresas e por operadores com mais experiência.

O meio mais usual de proceder à selecção dos recursos humanos é a entrevista, que consiste numa conversa individual com o candidato, onde normalmente o entrevistador (empresário, técnico de recursos humanos ou chefia intermédia) expõe as características da função a desempenhar, a remuneração e os objectivos pretendidos.

Relativamente à mobilidade interna e promoções nenhuma das empresas estudadas refere seguir um sistema de planos de carreira, nomeadamente o do CCT (Contrato Colectivo de Trabalho), simplesmente porque este se encontra desactualizado. Contudo, algumas empresas aplicam planos de promoção baseados no mérito, integrando componentes tais como o desempenho dos colaboradores e a assiduidade (RT2, P1, RN3). Outras empresas aplicam o sistema de remuneração diferenciada em função do grau de antiguidade e ainda outros benefícios como prémios de produtividade e por tarefa (MP2, OP1), como medidas para colmatar a lacuna da inexistência de planos de carreira no sector.

Apesar das críticas ao Instrumento de Regulamentação Colectiva de Trabalho – IRCT para a indústria da cortiça, sustentadas com base na antiguidade deste instrumento, ele é o mais utilizado pelos empresários para a contratação. De facto a contratação dos trabalhadores, é feita com base nas designações do contrato colectivo de trabalho e logo numa lógica demasiado espartilhada das funções e pouco ajustada aos novos equipamentos e às novas formas de organização do trabalho.

2.4.2. Formação Profissional

Num contexto de permanente mudança, quer a nível sócio-económico, quer a nível tecnológico, urge uma tomada de consciência relativamente ao papel estratégico da formação profissional, que assume uma posição preponderante no que respeita ao desenvolvimento, quer a nível pessoal quer a nível organizacional e que geralmente se antecipa aos problemas que o desenvolvimento das organizações enfrentam.

Porém, apesar do reconhecimento nos últimos anos dos esforços desenvolvidos por algumas empresas, sindicatos e associações, que vão no sentido de aumentar a actividade

formativa, é notório que a prática da formação profissional ainda está longe de alcançar os índices desejáveis. Para este facto contribuem questões como:

- Proliferação de iniciativas de formação profissional, sem um acompanhamento e uma reflexão articulada com as estratégias e necessidades empresariais.
- Crescimento da oferta formativa, associada ao financiamento público, o que revela as fragilidades financeiras e da mentalidade dos empresários e gestores, que demonstram uma enorme incapacidade de entender a formação profissional, como um factor fulcral para a competitividade das empresas.

Resta perceber qual a dimensão dada à formação profissional por parte das empresas do sector e em que medida estas desempenham, ou não, um papel relevante enquanto promotores e executores de acções de formação.

Recorrendo ao modelo esquemático da actividade formativa, que se apresenta de seguida (figura nº 59), procura-se perceber e detectar quais as práticas de formação profissional desenvolvidas pelas empresas estudo de caso. Segundo este modelo, é a partir do levantamento/diagnóstico das necessidades de formação que se “desenham” os objectivos que darão origem aos conteúdos e ao próprio plano de formação.

À execução e desenvolvimento do plano segue-se a avaliação, como forma de entender os desvios, i.e., se os objectivos foram alcançados.

De uma forma geral, os estudos de caso revelaram que a formação desenvolvida pelas empresas do sector é pouco significativa, procurando responder apenas às necessidades imediatas.

É interessante constatar que todas as empresas que desenvolveram acções de formação recorrem maioritariamente à formação interna e, só em alguns casos, à externa.

Na maior parte dos casos, a formação interna efectua-se no posto de trabalho e é assegurada pelas chefias directas ou, ainda, no caso de aquisição de novos equipamentos, pelo próprio fornecedor. Esta formação no posto de trabalho pretende contribuir para a adaptação dos colaboradores aos postos de trabalho, principalmente no que respeita às novas tecnologias e às exigências da qualidade.

Figura nº 59 • Modelo Esquemático da Actividade Formativa



Fonte: Equipa de Estudo.

Esta realidade indicia que, a maioria das empresas deste sector aposta muito pouco numa formação com um maior nível de exigência teórica, revelando, assim, uma visão algo limitada e céptica em relação às vantagens ou valor acrescentado que esta pode gerar.

Apenas as empresas de maior dimensão possuem um plano de formação formalizado (RN1, RT2, MP1, MP2, OP1 e OP2). Estas organizações demonstram outro tipo de preocupações com a formação dos seus colaboradores, sobretudo ao nível das chefias, uma vez que são estas que têm acesso frequente à formação exterior.

Esta constatação é justificada pelo facto de ser mais fácil disponibilizar estes profissionais para frequentarem as acções de formação fora do local de trabalho. Esta formação tem sido orientada para o desenvolvimento de algumas capacidades e competências no domínio da gestão, higiene e segurança no trabalho, financeira, qualidade, ambiente, CIPR (Código Internacional das Práticas Rolheiras), HACCP (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos), línguas (inglês, francês e alemão), manutenção, novas tecnologias e enologia.

Ao nível dos operadores, as acções de formação externas predominam nas seguintes temáticas: CIPR, qualidade, higiene e segurança no trabalho, tecnologia corticeira e ambiente.

Os planos de formação em vigor nas empresas anteriormente mencionadas, são de carácter contínuo e contemplam essencialmente os seguintes aspectos: acções de aperfeiçoamento, que visam a melhoria de competências dos colaboradores;

acções de actualização, que visam a aquisição de novas competências requeridas pela evolução da empresa; acções de especialização, que visam o desenvolvimento de competências para uma dada tarefa; acções de promoção, que visam o desenvolvimento de competências para a progressão profissional.

De referir ainda, que algumas destas empresas estão certificadas, ou em fase de certificação, logo vêm-se obrigadas a obedecer a uma série de procedimentos enunciados no manual da qualidade, sendo a formação profissional um deles.

Por outro lado, os estudos de caso permitiram detectar que uma considerável parte das empresas não tem por hábito efectuar o levantamento/diagnóstico de necessidades de formação. Trata-se de uma fase que exige competências técnicas e recursos específicos, que nem sempre estão ao alcance de todas as empresas, principalmente se se tiver em consideração que apenas três empresas estudo de caso possuem um departamento autónomo de recursos humanos.

Relativamente à avaliação da formação, verifica-se que as empresas estudadas também não realizam esta etapa do processo formativo. Como tal, não existe uma noção clara acerca do impacto da formação na qualidade do desempenho dos colaboradores e nem do facto de os objectivos terem sido ou não alcançados.

Importa ainda referir que, em relação à cooperação com entidades formadoras, as empresas estudadas referem o recurso pontual a entidades como o IEFP - Instituto de

Emprego e Formação Profissional (MP2) e a AEP – Associação Empresarial de Portugal (RN5, RN6, OP1 e OP2) e com alguma frequência ao Centro de Formação do sector – CINCORK (RN1, MP1, RN5, RN4, RN2, P1, P2, RN3, OP1 e OP2).

Do exposto sobressai que:

- O sector raramente recorre à formação profissional como meio de incentivar e valorizar os colaboradores (principalmente os operadores da produção);
- São as empresas de maior dimensão, mais bem estruturadas e pertencentes a grupos económicos, que possuem um plano de formação formalizado;
- As empresas aderem com mais frequência à formação profissional se esta for financiada, o que revela um investimento bem mais reduzido do que o desejável;
- A maior parte da formação desenvolvida não é formalizada e não está articulada com a prática de gestão de recursos humanos (que não existe na maioria das empresas);
- Dificuldade em reconhecer o valor acrescentado decorrente da participação dos colaboradores em acções de formação contínua mais estruturadas e regulares;
- A formação é relegada para segundo plano, devido à preocupação relativa ao aumento da produção e à necessidade de satisfazer as exigências do mercado (imperativo da produção);

• A grande maioria das empresas de pequena dimensão apenas recorrem à formação interna, em posto de trabalho, dada a impossibilidade de dispensar os colaboradores da área da produção para a frequência de acções de formação no exterior (fig. nº 60);

• Resistência por parte dos colaboradores em frequentarem a formação em horário pós-laboral;

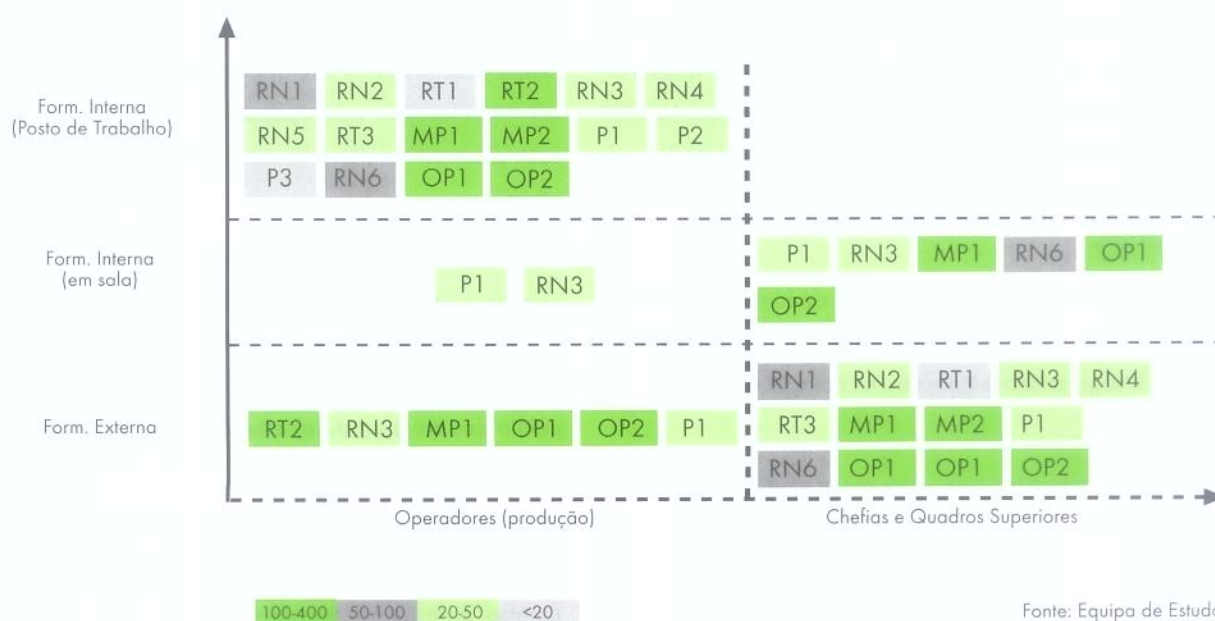
• Utilização de colaboradores mais experientes na formação no posto de trabalho aproveitando a experiência e competências dos recursos internos.

Apresenta-se seguidamente uma síntese das áreas temáticas evidenciadas pelas empresas estudadas:

• **Ao nível das chefias e quadros superiores:**

- Qualidade
- Higiene e Segurança no Trabalho
- Ambiente
- Administrativa
- Financeira
- HACCP
- TIC
- Enologia

Figura nº 60 • Formação nas Empresas Segundo a sua Dimensão



Fonte: Equipa de Estudo

• **Ao nível dos operadores da produção:**

- CIPR
- Qualidade
- Higiene e Segurança no Trabalho
- Tecnologia corticeira
- Ambiente

2.5. Identificação e Caracterização dos Agrupamentos Estratégicos

Neste ponto, procede-se à construção e caracterização dos agrupamentos estratégicos para a indústria corticeira, ou seja, agrupam-se as empresas que apresentam estratégias idênticas. Esta análise baseia-se na informação recolhida nos estudos de caso e nos dados socioeconómicos do sector, apresentados em pontos anteriores.

A figura n.º 61, que se apresenta de seguida, permite visualizar o posicionamento de cada um dos agrupamentos elaborados com base nas dimensões estratégicas consideradas, nomeadamente: *Mercados*, *Estratégia de Negócio*, *Grau de utilização das Tecnologias* e *Integração na fileira*.

• Caracterização dos Agrupamentos Estratégicos

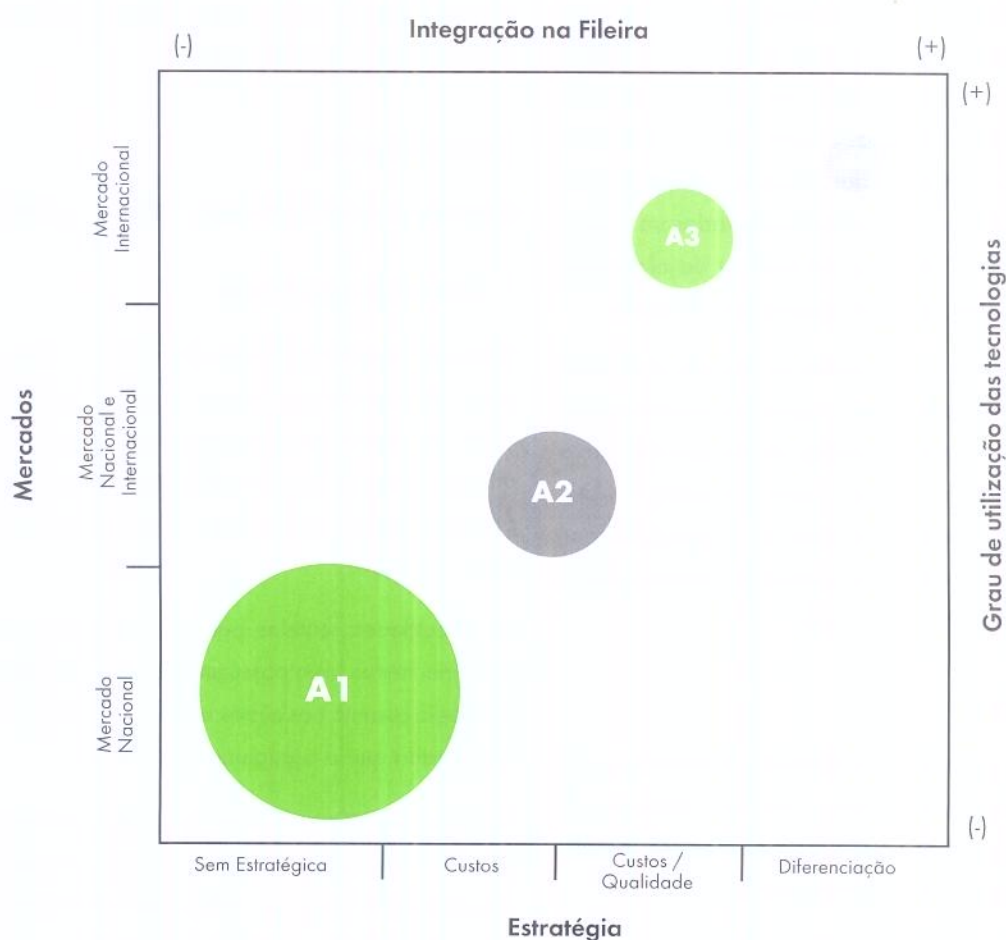
AGRUPAMENTO 1

Empresas estudo de caso: P1, P2 e P3

• Mercados e produtos

Neste agrupamento, de uma forma geral, estamos em presença de empresas de pequena dimensão, com estruturas familiares, que têm muitas dificuldades em escoar os seus produtos.

Figura nº 61 • Agrupamentos Estratégicos do Sector da Cortiça



Fonte: Equipa de Estudo

A sua produção é basicamente cortiça em prancha e rolhas de cortiça natural destinadas a empresas de maior dimensão, exclusivamente para o mercado nacional.

As dificuldades destas empresas passam pelo facto de os produtos que comercializam serem produtos de “primeira transformação” e “produtos intermédios”, muito básicos em termos de localização na fileira, o que faz com que não exista a fidelização dos clientes.

Estas empresas só possuem normalmente a estrutura de produção, sem automatizações, sem laboratórios de controlo da qualidade. As suas estruturas são muito incipientes, com pouca capacidade de gestão e básicas preocupações com a qualidade dos produtos produzidos. A estratégia seguida baseia-se no dia a dia, ou seja, sem qualquer estratégia proactiva, mas sim de sobrevivência. Este grupo representa mais de 70% das empresas do sector.

• Tecnologia

As empresas deste agrupamento caracterizam-se por trabalhar de uma forma muito tradicional e com tecnologias desactualizadas. A aquisição de novos equipamentos, nos casos estudados, é pontual e pouco articulada, resultando, na generalidade das situações, numa elevada coexistência de gerações tecnológicas e num reduzido aproveitamento das potencialidades das máquinas. Normalmente, os esforços realizados encontram-se centrados na capacidade de produção. Não possuem sistemas de informação e sistemas de recolha de dados para apoio à gestão.

No que diz respeito à certificação na área da qualidade, estas empresas tendem a pensar que se trata de uma burocracia, de mais custos, de perdas de tempo e sem vantagens práticas para os clientes e para a empresa. Nestas empresas, os laboratórios de controlo da qualidade ou não existem ou são incipientes e existem poucos técnicos qualificados integrados nesta área.

• Organização

Estas empresas, pequenas em dimensão, apresentam uma estrutura organizacional simples, com uma definição de funções relativa, estando a gestão da empresa centralizada na figura do proprietário / sócios gerentes.

Caracterizam-se pela existência de linhas hierárquicas pouco extensas e pela informalidade de coordenação entre unidades

orgânico-funcionais, que normalmente são geridas pelo próprio empresário.

São empresas que se aproximam de um modelo de qualificações, privilegiando para a área produtiva colaboradores jovens sem experiência e com qualificações ao nível do ensino secundário (9º e 12º ano).

Neste tipo de empresas não existe gestão de recursos humanos, estando o recrutamento a cargo dos proprietários e verifica-se que este é gerido de uma forma completamente informal.

Relativamente à organização do trabalho, a autonomia dos colaboradores é muito reduzida. A gestão e coordenação recaem sobre os proprietários, ao passo que as actividades relativas ao processo produtivo são geridas pelos operadores, sendo que a sua autonomia é bastante diminuta.

A formação apresenta índices extremamente discretos, sendo privilegiada apenas a formação no posto de trabalho. Não possuem um plano de formação e limitam-se a responder às necessidades do mercado, relegando para segundo plano o aumento das competências profissionais dos respectivos colaboradores.

AGRUPAMENTO 2

Empresas estudo de caso; RN2, RT1, RT2

• Mercados e produtos

Neste agrupamento, de uma forma geral, estamos na presença de empresas de fabrico de rolhas naturais e/ou técnicas, com maior dimensão e estrutura que o agrupamento anterior. Possuem bastantes dificuldades em escoar os seus produtos, apesar de os comercializarem no mercado interno e externo.

As dificuldades sentidas por estas empresas, são sobretudo financeiras (não possuem grande capacidade), a sua estratégia assenta nos custos e possuem uma estrutura mais organizada que o agrupamento anterior.

O produto que comercializam é um produto intermédio em termos de localização na fileira, o que faz com que a fidelização dos clientes seja muito difícil. Estes procuram uma maior integração vertical a montante e a jusante mas as suas infra-estruturas são geralmente insuficientes e a gestão familiar.

Os clientes deste agrupamento são essencialmente empresas de maior dimensão do mercado nacional que possuem estruturas no mercado externo (acabamento do produto e comercialização do mesmo), ou então intermediários externos nos mercados clientes. Normalmente, estas empresas procuram, sobretudo no mercado externo, chegar ao cliente final, mas surgem sempre dificuldades, quer pela falta de estrutura produtiva e conhecimento quer pela barreira criada pelos próprios intermediários.

Estas empresas vendem, em alturas de grande procura, uma parte significativa dos seus produtos no mercado externo, a outra parte é vendida internamente a outras empresas do sector que efectuem o acabamento dos produtos.

• Tecnologia

As empresas deste agrupamento caracterizam-se por não serem muito fortes na introdução de novas tecnologias. Normalmente são empresas seguidoras dos líderes de mercado, no que diz respeito à utilização de novos equipamentos ou sistemas de gestão, e procuram muitas vezes adoptá-los às suas práticas.

Quanto à certificação na área da qualidade, estas empresas pensam que se trata de uma burocracia e que as vantagens que daí advém para a empresa, são reduzidas. Nestas empresas, normalmente, existem pequenos laboratórios de controlo da qualidade e um técnico intermédio qualificado para esta área.

• Organização

Este agrupamento caracteriza-se por um modelo de gestão simples e por um reduzido número de níveis hierárquicos. A pequena dimensão das séries produzidas, assim como, a tecnologia usada, faz com que, por vezes, os colaboradores executem diversas tarefas, denunciando uma acentuada flexibilidade e polivalência.

As empresas estão organizadas por funções repartidas horizontalmente em unidades operacionais especializadas, começando inclusivamente a surgir as unidades comercial/marketing, qualidade e produção.

No que respeita à distribuição, coordenação e controlo do trabalho nas várias fases produtivas, a responsabilidade recai sobre as chefias intermédias.

Nestas empresas não existe gestão de recursos humanos, sendo os empresários os responsáveis pelo recrutamento que fazem de forma informal, com recurso às candidaturas espontâneas. Privilegiam a contratação de jovens com qualificações ao nível do ensino secundário e sem experiência no sector. Ao contrário do agrupamento anterior, surgem aqui alguns sinais de uma preocupação com a formação dos colaboradores.

AGRUPAMENTO 3

Empresas estudo de caso: RN3, RN4, RN5, RT3, MP1 e MP2

• Mercados e produtos

Neste agrupamento, de uma forma geral, estamos na presença de empresas de maior dimensão inseridas em grupos económicos nacionais e estrangeiros, que possuem em Portugal a sua capacidade produtiva. O principal objectivo consiste em fabricar produtos com uma boa relação custo de produção/qualidade e não interferir no acabamento dos produtos. Os acabamentos são efectuados no país de destino e a comercialização do produto está ao cargo da casa mãe. Estas empresas vendem a quase totalidade dos seus produtos no mercado externo, sendo a estrutura da função comercial em Portugal muito incipiente ou quase inexistente.

Existem ainda algumas empresas de pequena dimensão produtoras de rolhas naturais e técnicas que se especializaram na fabricação de produtos para determinados segmentos do mercado vinícola, com qualidade.

A comercialização dos seus produtos é efectuada através de parcerias estabelecidas com representantes seus, nos mercados onde pretendem operar. O principal objectivo destas empresas consiste em fabricar "especialidades", procurando sempre satisfazer as necessidades de clientes, que não procuram grandes quantidades, mas sim produtos com certas especificidades. Estas empresas preocupam-se com a qualidade dos seus produtos e com a percepção da qualidade por parte dos seus clientes. Possuem ainda uma boa imagem corporativa nos seus mercados de actuação, e geralmente uma estrutura organizada e com uma gestão profissionalizada.

Estas empresas tem uma vocação fortemente exportadora, vendendo a maior parte dos seus produtos no mercado externo.

• Tecnologia

Em termos da variável tecnologia as empresas deste agrupamento caracterizam-se por introduzir melhorias tecnológicas no processo produtivo que os seus técnicos vão desenvolvendo com os fornecedores de equipamento. No entanto, não são realizadas alterações drásticas nos equipamentos instalados.

No que diz respeito aos sistemas de informação e sistemas de gestão e controlo da produção a situação é bem diferente, até porque neste grupo de empresas são apresentados relatórios à administração, com alguma regularidade, para que os líderes possam tomar decisões. Estes sistemas de gestão de informação, neste tipo de empresas normalmente são bem explorados.

Em muitos casos são certificadas na área da qualidade e a existência de laboratórios de controlo da qualidade é habitual na estrutura organizacional.

• Organização

Neste agrupamento estão inseridas empresas que possuem estruturas funcionais com alguma complexidade, existindo já uma organização por funções e uma distinção das actividades por áreas funcionais. Esta departamentalização é ainda bastante simples, existindo uma divisão por áreas, como qualidade, produção, administrativa/financeira e, em alguns casos, comercial e por mercados.

Os modos de gestão continuam tendencialmente a ser de natureza familiar, em que o proprietário coordena e controla praticamente todas as actividades da empresa e centraliza toda a informação. Predomina uma organização do trabalho caracterizada por uma divisão de trabalho bastante significativa, com especialização horizontal e com reduzida autonomia no posto de trabalho.

A gestão de recursos humanos é praticamente inexistente, realizando-se apenas tarefas como selecção e recrutamento, processamento de salários e registo de faltas/controlo do absentismo.

Quanto ao recrutamento, para as áreas produtivas privilegia-se a contratação de colaboradores com formação base ao nível do ensino complementar e secundário técnico profissional e com conhecimentos de novas tecnologias, uma vez que se trata de empresas que laboram com equipamentos

de tecnologia mais avançada. Em relação às áreas Comercial e Qualidade privilegia-se a contratação de pessoal altamente qualificado, com habilitações de nível superior.

Estas empresas ministram formação regular aos colaboradores, em áreas que vão desde a gestão e qualidade à tecnologia corticeira.

AGRUPAMENTO 4

Empresas estudo de caso: RN1, RN6, OP1 e OP2

• Mercados e produtos

Neste agrupamento, estamos na presença de empresas de grande dimensão, produtoras de rolhas, granulados e aglomerados, de nacionalidade portuguesa inseridas em grandes grupos económicos. Possuem em Portugal a sua capacidade produtiva, comercial, de investigação, desenvolvimento e inovação ao nível de produtos e processos. Estas empresas possuem capacidade de gestão e investimento, com interesse em desenvolver novos mercados e novos produtos, com pequenas inovações de forma a diferenciar-se dos concorrentes. Assim, tentam estar sempre muito próximos dos clientes finais para saber quais as suas reais necessidades e servi-los melhor. Procuram a liderança nos mercados em que operam e para o tipo de produtos que comercializam. Em algumas situações o acabamento do produto final pode ser efectuado em uma das suas filiais espalhadas pelo mundo. Toda a parte da comercialização e marketing está ao cargo da empresa, podendo ser feito localmente, mas todo o comando das operações parte de Portugal. Possuem ainda uma imagem corporativa muito forte e marcas de elevada notoriedade nos mercados de actuação.

Estas empresas têm uma vocação fortemente exportadora, vendendo a maior parte dos seus produtos no mercado externo nos cinco continentes.

• Tecnologia

As empresas deste agrupamento caracterizam-se por ser as mais fortes do sector na introdução de novas tecnologias. A maior parte das vezes são pioneiras na introdução de novos equipamentos ou sistemas integrados para a realização de determinadas operações do processo produtivo.

Os fornecedores procuram e gostam de estabelecer parcerias com estas empresas, dado que muitos seguidores as têm como a referência do sector e procuram muitas vezes adoptar as suas práticas.

No que diz respeito aos sistemas de informação e sistemas de gestão, mais uma vez são a referência do sector e dada a sua dimensão é essencial a utilização destes meios para o apoio à gestão no processo de tomada de decisão.

Nestas empresas cada departamento faz anualmente o seu orçamento, estabelecendo objectivos, que depois mensalmente são monitorizados e analisados. Os gestores tem que apresentar relatórios à administração com regularidade, para que os líderes possam tomar decisões. Estes sistemas, neste tipo de empresas, normalmente são bem explorados.

Quanto à certificação na área da Qualidade, mais uma vez este agrupamento é o que possui as empresas de vanguarda, a maior parte das quais são já certificadas pela ISO 9001, algumas pela ISO 14001, tendo algumas delas como objectivo de curto prazo as OHSAS 18001 e a SA 8000. Nestas empresas a existência de sofisticados laboratórios, de controlo da Qualidade e pessoal técnico qualificado na área é fundamental e pratica corrente.

• Organização

As estruturas organizacionais presentes neste agrupamento são, na sua maioria, estruturas funcionais/divisionais evoluídas, bem organizadas, com departamentos definidos e delimitados, e com uma gestão especializada e liderada por quadros superiores.

Departamentos como a Qualidade, Concepção e Desenvolvimento, e Recursos Humanos surgem com uma autonomia significativa, com reflexos na organização do trabalho, designadamente ao nível da flexibilidade. Porém, a organização do trabalho, pelo tipo de trabalho, continua por vezes do tipo taylorista com significativa especialização horizontal, sendo também notória a presença de empresas em que o trabalho está organizado de forma mais flexível, embora continue a obedecer a procedimentos e normas obrigatórias.

É comum estas empresas desenvolverem relações de parceria e cooperação, nomeadamente com universidades e

institutos de investigação e desenvolvimento, principalmente nas áreas da qualidade e concepção.

Nestas empresas é ainda possível identificar figuras profissionais ao nível técnico, responsáveis pela gestão ambiental.

A gestão de recursos humanos é, na sua maioria, função do departamento a ela associado. Contudo, em alguns casos, é essencialmente administrativa. Nessas empresas o recrutamento é feito pelo empresário com o apoio da chefia da área, enquanto nas restantes é função do profissional especializado. A maioria destas empresas possui um plano de formação, que por vezes resulta da obrigatoriedade imposta pela certificação e não parte de uma política estratégica de gestão de recursos humanos. Também é prática muito frequente o recurso à formação em posto de trabalho, principalmente ao nível dos operadores da produção.

De salientar que neste agrupamento encontram-se algumas empresas que estão inseridas em grupos económicos de dimensão bastante significativa e com grande peso no mercado nacional e internacional; daí ser notório neste agrupamento a aposta nas estratégias de qualidade e de maior capacidade de resposta às exigências de mercado.

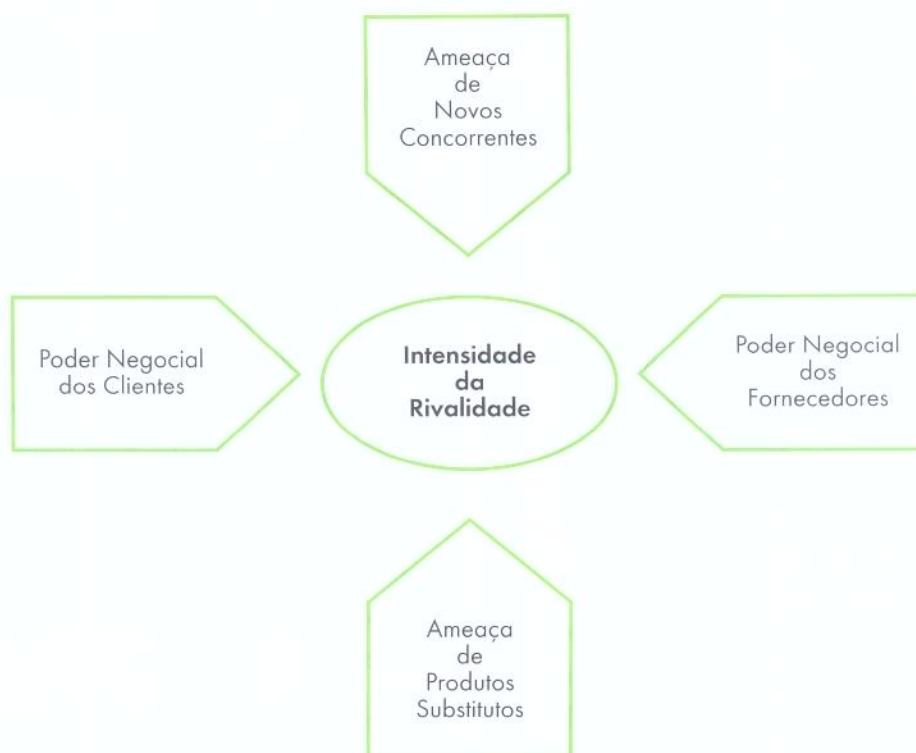
2.6. Factores de Competitividade do Sector

i) Contexto Externo

A formulação de uma estratégia competitiva deve residir numa análise da estrutura da indústria. No âmbito deste estudo foi tomado como referência o modelo das 5 forças de Porter (1979). As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas da indústria (fig. nº 62).

Como já foi mencionado anteriormente, a indústria corticeira apresenta uma forte interdependência dos subsectores. Cada um apresenta determinadas características diferentes, o que torna um pouco mais complexa a aplicação do modelo concorrencial. Para maior facilidade de análise e compreensão proceder-se-á a uma abordagem geral, identificando características particulares de cada um dos subsectores quando estas contrariem o comportamento geral.

Figura nº 62 • Modelo Competitivo das 5 Forças



Fonte: Equipa de Estudo

• Ameaça de Novos Concorrentes

A ameaça de novos concorrentes depende da presença de barreiras de entrada e da retaliação dos concorrentes existentes.

Barreiras de entrada:

- a) **Economias de escala:** dos 4 subsectores só dois, o granulador e o aglomerador apresentam um forte carácter mecanizado, tornando-se aqueles em que, as economias de escala são significativas. O subsector transformação caracteriza-se por uma mecanização ainda menos difundida, podendo-se dizer que é menos sensível a economias de escala. O subsector preparador, ainda que utilizando processos mecanizados, ao ter também uma forte componente de mão-de-obra, fica sujeito a menores economias de escala.
- b) **Diferenciação de produtos:** o subsector preparador, ao vender toda a sua produção aos restantes subsectores apresenta uma reduzida diferenciação dos produtos. Não

há uma fidelização dos clientes resultante, por exemplo, de reconhecimento da marca. Resultando produtos de uso industrial, a fidelização só se consegue através do reconhecimento da qualidade e de preços concorrenciais¹⁶. Nos restantes subsectores o reconhecimento das marcas e a fidelização dos clientes já é uma realidade. Esta é bastante mais visível e importante no subsector aglomerador (essencialmente pelo tipo de produtos que produz e vende, bastante mais próximos do consumidor final).

- c) **Necessidades de capital:** as necessidades de capital são elevadas nos subsectores granulador e aglomerador, essencialmente devido à forte mecanização, maiores despesas de I&D e de *marketing*. O subsector transformação apresenta as menores necessidades de capital, sendo exemplo disso a mortalidade e natalidade de empresas neste subsector e a forte concorrência da economia informal.
- d) **Custos de mudança:** embora a normalização seja uma realidade relativamente recente, ainda não está totalmente

¹⁶Tendencialmente, alguns clientes começaram a exigir a certificação dos produtos da cortiça em toda a sua cadeia, o que faz com que as empresas preparadas para esta certificação ganhem um novo alento concorrencial, adquirindo um outro poder negocial.

implementada. Todos os produtos apresentam alguma homogeneidade de características. Os custos de mudança poderão resultar mais de diferenças de qualidade do que por diferenciação de características.

e) **Acesso a canais de distribuição:** o subsector preparador vende directamente os seus produtos ao subsector transformador. Os subprodutos deste último são vendidos directamente ao subsector granulador, enquanto que os produtos principais são vendidos, na maioria dos casos, através de intermediários, que hoje as maiores empresas da indústria corticeira dominam. Algumas empresas do subsector aglomerador já dispõem de canais de distribuição próprios.

f) **Desvantagens de custo independentes da dimensão:** as empresas já estabelecidas poderão gozar de alguma vantagem essencialmente em termos de curva de experiência. Os registos de patentes são muito reduzidos e o acesso privilegiado a matérias-primas (cortiça) só acontece por uma maior capacidade financeira. A localização parece nunca ter constituído um óbice, pelo que também aqui a vantagem é reduzida;

g) **Política governamental:** as restrições governamentais residem essencialmente na protecção do sobreiro, evitando a sobreexploração, e protecção ambiental.

Do que foi dito, pode-se concluir que as barreiras de entrada variam de subsector para subsector. São elevadas nos subsectores granulador e aglomerador e relativamente baixas nos restantes subsectores (principalmente no subsector transformador, daí a sua notória sobre capacidade).

Retaliação dos concorrentes existentes

Como já foi referido anteriormente, a indústria corticeira apresenta globalmente excesso de capacidade em todos os subsectores, algumas empresas possuem avultadas reservas e a concorrência ao nível dos preços é elevada. No entanto, o factor mais diferenciador nesta indústria talvez seja a existência de reservas, concentrado num pequeno grupo de empresas integradas verticalmente (e horizontalmente), com uma forte relação com o subsector rolheiro, e que acabam por afectar todos os subsectores ao influenciarem os preços praticados.

Dada a característica de irracionalidade competitiva do sector, acabam por ser as barreiras de entrada as principais

determinantes da maior ou menor facilidade de entrada de novos concorrentes.

Da conjugação das barreiras de entrada e da intensidade de retaliação, conclui-se pela maior ameaça de novos concorrentes nos subsectores preparador e transformador. Os restantes subsectores (aglomerador e granulador) apresentam uma situação bastante mais favorável.

• Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores podem afectar a indústria através da sua capacidade para aumentar os preços ou diminuir a qualidade. Algumas das características determinantes do forte poder de negociação dos fornecedores encontram-se abaixo enumeradas:

- nível de concentração superior aos seus clientes;
- o seu produto é único e/ou existem custos de mudança;
- os produtos substitutos não estão disponíveis rapidamente;
- os fornecedores têm condições de integrarem a jusante;
- a indústria compradora adquire apenas uma pequena fracção do total dos produtos do fornecedor.

Para maior facilidade de compreensão inclui-se neste ponto apenas os fornecedores da matéria-prima cortiça, que são fornecedores directos de uma parte da indústria (essencialmente o subsector preparador). Os produtos suberícolas são bastante menos concentrados que a indústria, adquirindo esta a totalidade da produção. Por outro lado, existem já disponíveis produtos substitutos. Quanto aos preços da cortiça no mato, estes são resultantes das cotações dos produtos acabados no mercado internacional, nomeadamente da rolha, não sendo o produtor capaz de impor os seus preços. Neste sentido, pode concluir-se pelo fraco poder de negociação. No entanto, é de notar que a qualidade de toda a indústria depende de vários factores, alguns deles dependentes da acção do produtor suberícola, pelo que este poderá adquirir outra importância quando a qualidade da cortiça no mato passar a ser devidamente avaliada e valorizada (o que começa a ser uma realidade, com a crescente exigência de certificação). No entanto, esta lógica cai pela base quando entram em jogo irracionalidades concorrenciais, frequentes na indústria, que resultam não só de alarmismos de menor produção suberícola, como também de valorização não sustentada dos preços da cortiça, determinadas

pelas maiores empresas e com estratégias comerciais definidas. Nesta situação, o produtor adquire uma enorme importância, ao provocar o acompanhamento dos preços de aquisição por todas as empresas (ou por aquelas que não têm outra opção se não comprarem).

Como já foi largamente afirmado, toda a indústria depende fortemente de um único produto, a rolha, principal produto do subsector transformador. Assim este subsector adquire especial relevância quer como cliente do subsector preparador quer como fornecedor dos restantes subsectores (granulador e aglomerador), sendo assim o subsector que impõe os preços.

• Poder negocial dos clientes

Os clientes afectam uma indústria através da sua capacidade para diminuir os preços, exigirem maior qualidade dos produtos e fomentarem a concorrência entre os intervenientes. Os clientes da indústria corticeira são bastante mais concentrados que os seus fornecedores, designadamente ao nível do subsector rolheiro, o qual, por sua vez, impõe fortes dependências aos outros subsectores. São frequentemente relatados os casos de aumento dos níveis de concorrência fomentados pelos intermediários. As reduzidas barreiras de entrada e de retaliação esperada, no subsector rolheiro, aumentam o espectro de integração para montante por parte dos distribuidores. Por outro lado, os custos de mudança são essencialmente derivados da garantia de qualidade, para além de que em determinados segmentos e/ou produtos existem substitutos mais concorrenciais.

Pode, pois, concluir-se que os clientes externos à indústria detêm um forte poder negocial (os internos são fortemente dependentes do subsector rolheiro).

• Ameaça de produtos substitutos

As grandes aplicações dos produtos da cortiça resumem-se a vedantes, isolantes e decoradores. Em todas estas aplicações existem diversos substitutos, desde rolhas de borracha (vedante), lã de vidro (isolador), até mármore (decorador). A menor ou maior ameaça dos produtos substitutos depende do posicionamento dos produtos da cortiça nas diversas aplicações. Por exemplo, os discos de cortiça como vedantes das cápsulas metálicas foram já praticamente substituídos por discos de plástico, com resultados semelhantes, de mais

fácil aquisição e custos inferiores. No entanto, as rolhas de cortiça natural continuam a constituir o único vedante dos vinhos de qualidade média-superior, tendo surgido nos últimos anos uma maior procura para este segmento. A substituição far-se-á tanto mais quanto menores forem as diferenças técnicas e de qualidade, sendo igualmente uma questão de moda e *design*. O preço joga também um papel importantíssimo, sendo mais importante quando o produto representa uma fatia importante das compras do cliente, enquanto este for menos sensível às questões da qualidade e os clientes apresentarem baixas rentabilidades.

A rolha de cortiça natural dispõe de uma posição dominante clara enquanto os outros produtos não detêm uma posição tão sólida. A razão está em que a rolha de cortiça natural não tem sucedâneos como vedante de vinhos de qualidade ao contrário do que acontece com os demais produtos.

• Intensidade da rivalidade

Na intensidade da rivalidade registam-se os seguintes factores:

- Exceptuando as grandes empresas da indústria, em número reduzido, o sector da cortiça é caracterizado por um elevado número de unidades de pequena dimensão;
- Os aumentos das vendas poder-se-ão efectuar à custa do aumento da produção do vinho, da diminuição das vendas dos outros concorrentes, entre outras. A indústria da cortiça tem verificado taxas de crescimento bastante aceitáveis;
- Na indústria da cortiça, ainda é generalizada a competição focalizada fundamentalmente pela prática de preços baixos;
- Se os custos fixos são elevados, as guerras de preços poderão ser uma realidade. Os subsectores granulador e aglomerador poderão apresentar esta característica;
- A existência de barreiras à saída também constitui um importante factor de rivalidade. A especificidade dos equipamentos determina estas barreiras, bem como a lealdade dos gestores ao negócio.

Desta análise poderemos concluir pela existência de diversos factores na indústria da cortiça determinantes de forte rivalidade.

Da aplicação do modelo competitivo das cinco forças do sector corticeiro, conclui-se que a indústria da cortiça se caracteriza por uma elevada ameaça de novos concorrentes nos subsectores preparador e transformador, um elevado poder de negociação dos fornecedores de cortiça-matéria-prima - (o mesmo acontecendo quando o fornecedor da matéria-prima é o subsector rolheiro, dada a importantíssima posição do seu principal produto), um elevado poder de negociação dos clientes, uma forte ameaça de produtos substitutos que, em muitos casos, já correspondem à sua quase substituição, bem como a uma intensa rivalidade entre os concorrentes, designadamente entre as unidades do subsector rolheiro.

Verifica-se que o potencial de rendibilidade é baixo nos subsectores preparador e transformador (rolheiro), sendo mais elevado no subsector aglomerador. A manutenção da posição dos produtos da cortiça passará indiscutivelmente pela aposta na qualidade e no desenvolvimento de produtos de maior valor acrescentado.

ii) Contexto Interno

Os factores estratégicos internos constituem as forças e as fraquezas que determinarão se a empresa (no nosso caso a indústria) será capaz de tirar vantagem das oportunidades enquanto evita as ameaças.

Existindo diversas abordagens¹⁷, foi seleccionada a análise funcional¹⁸, como a seguir se descreve.

Marketing

Segundo os especialistas do sector, é característica desta indústria uma ausência de práticas de gestão de marketing, designadamente nas pequenas e mesmo médias empresas. A tónica dominante é o "andar a reboque" da concorrência ou de outros sectores a montante ou a jusante.

Produto

Embora haja registo de melhoramentos na qualidade e estilo,

estas são áreas que os produtos da cortiça ainda estão longe de satisfazerem totalmente.

As características dos produtos são conhecidas, determinando as múltiplas aplicações.

O reconhecimento das marcas começa já a acontecer, designadamente nos produtos aglomerados. É notório o esforço das grandes empresas neste sentido.

Distribuição

A grande maioria dos produtos ainda é colocada no mercado através de intermediários, designadamente no caso das rolhas de cortiça natural. As empresas, de forma generalizada, possuem incipientes departamentos comerciais, estando bastante dependentes dos intermediários. A excepção são as grandes empresas, algumas delas detendo participações nas empresas distribuidoras localizadas nos principais mercados destino.

Comunicação

Os mercados clientes são mercados profissionais; daí que o esforço de comunicação seja bastante dirigido aos profissionais, através de publicidade em publicações técnicas/ sectoriais, presença em feiras profissionais, promoções de artigos de cortiça natural, etc. O utilizador final pouca ou nenhuma informação recebe sobre os produtos da cortiça, embora seja reconhecido o seu papel como "motor" do consumo. Algumas empresas já começaram a tentar uma aproximação ao consumidor final.

Preço

A valorização da cortiça tem sido função da rolha de cortiça natural. A formação de preços no mercado internacional reflecte, em grande medida, o crescimento da pressão da procura de produtos de cortiça, que tem acompanhado o crescimento do rendimento disponível dos particulares dos principais países desenvolvidos.

¹⁷Por exemplo, a análise das Cadeias de Valor (Porter, 1985).

¹⁸Será importante referir que uma análise do contexto interno toma como base a empresa e não a indústria. Poder-se-á, no entanto, fazer esta análise para determinar os factores estratégicos internos face a outras indústrias concorrentes/substitutas, nacionais ou estrangeiras.

A política de preços visa assegurar a correcta valorização dos produtos, de forma a não comprometer o futuro a médio prazo. Os aumentos dos factores de produção têm vindo a repercutir-se, em parte, no nível dos preços de venda, mas os ganhos têm sido obtidos nos produtos de maior qualidade, tentando dar alguma estabilidade aos preços, através de aumentos de produtividade e de utilização da capacidade produtiva, de modo a não comprometer os esforços de comunicação em curso.

O nível de crédito concedido aos clientes tem vindo a aumentar.

Grande parte das empresas de pequena e média dimensão evidenciam políticas preocupantes, dissociando o preço dos produtos da sua qualidade, deixando-o flutuar ao sabor das maiores ou menores dificuldades de cada empresa e provocando desequilíbrios cíclicos. São comuns as práticas concorrenciais irracionais, nomeadamente ao nível dos preços.

A fabricação dos produtos aglomerados só é competitiva porque a valorização registada pela rolha de cortiça natural permite a prática de preços baixos na cortiça que vai ser objecto de granulação.

Finanças

Tem-se assistido nos últimos 10 anos ao desaparecimento de muitas empresas, encontrando-se outras tantas em dificuldades financeiras. Só conseguem escapar a este ciclo de concorrência destrutiva, as empresas que ganharem dimensão, através da integração vertical e mesmo horizontal.

A grande maioria das empresas evidencia uma estrutura financeira débil, verificando-se, por outro lado, a existência de um reduzidíssimo número de grandes grupos económicos.

Investigação e Desenvolvimento

O nível de I&D é bastante baixo, limitando-se, ao nível empresarial, à I&D de processo e, em muito menor escala, ao desenvolvimento de novos produtos. Ao nível institucional, a investigação concentra-se fundamentalmente nas características da cortiça e na melhoria da qualidade.

Operações

As técnicas de fabrico são sobejamente conhecidas; no entanto muitas já se mostram antiquadas face às novas necessidades em termos de qualidade, produtividade, etc. Nos últimos anos, tem-se vindo a assistir a um esforço de reorganização fabril, tendente a responder adequadamente àquelas necessidades.

Recursos Humanos

O sector corticeiro apresenta uma força de trabalho altamente conhecedora das características da cortiça, baseada em muitos anos de experiência acumulada. Apresenta, no entanto, elevadas carências de formação profissional, sendo unanimemente reconhecido o enorme défice de pessoal técnico de formação média-superior.

A qualidade de vida no trabalho é baixa, sendo também baixos os níveis salariais.

iii) Análise Estratégica e Factores de Competitividade

Da análise dos contextos externo e interno poder-se-á sintetizar os respectivos factores estratégicos numa matriz SWOT.

A análise SWOT é um modo sistemático de realizar uma análise de situação. Inicia o processo de formulação estratégica e requer que os gestores ajustem as oportunidades externas com as forças internas, enquanto se desviam das ameaças e trabalham as fraquezas. A análise SWOT deverá identificar as competências distintivas das organizações. É o uso apropriado das competências distintivas que dará origem a uma vantagem competitiva sustentada.

De acordo com Porter (1985), duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva: a atractividade da indústria e a posição competitiva. A atractividade da indústria resulta do balanço entre as oportunidades e ameaças, logo potencial para rentabilidade (resultante de volume, margem e taxa de crescimento); enquanto a posição competitiva resulta dos factores estratégicos internos. Embora sujeita a grande subjectividade, poder-se-á dizer que a indústria corticeira se

Factores Estratégicos	Forças	Fraquezas
Internos	• Inegáveis qualidades técnicas da cortiça • Liderança mundial de Portugal na produção de cortiça e no comércio dos produtos da cortiça • Importância do sector corticeiro na economia nacional • Localização avançada na curva da experiência, face aos concorrentes internacionais • Existência de grandes grupos económicos nacionais ligados à indústria corticeira	• Indústria pulverizada, com uma estrutura/organização rígida, com uma cultura pouco adequada às exigências modernas, provocando por vezes a ocorrência de práticas empresariais irracionais, resultantes também da débil estrutura financeira de muitas empresas • Ausência de canais de distribuição próprios, associado a falta de imagem de marca • Reduzida I&D em novos produtos e novas aplicações • Recursos humanos com baixo nível de habilitações

Factores Estratégicos	Oportunidades	Ameaças
Externos	• Maior poder de compra, associado à procura de produtos de qualidade • Aumento das preocupações ambientais, bem como procura de maior eficiência energética e utilização de produtos naturais renováveis • Potencial de maiores rendimentos da cortiça • Novas técnicas de fabrico, com ganhos evidentes de produtividade • Abertura de novos mercados, com a liberalização do comércio mundial • Estabelecer alianças estratégicas: a indústria deve ser aliada da cadeia de valor associada ao vinho (escanções, enólogos, universitários) que possam endossar o contributo da rolha de cortiça a diferentes níveis • Ser a indústria corticeira a liderar o passo no combate ao TCA¹⁹ e não o contrário • Novas áreas de produção de vinho de qualidade (Austrália, América do Sul, África do Sul, etc.)	• Estagnação dos mercados vinícolas de qualidade no espaço europeu • O preço da matéria-prima está sujeito a variações frequentes • Legislação ambiental mais rígida, tornando a indústria corticeira menos competitiva face a outras indústrias substitutas • Ameaça de produtos substitutos verdadeiramente competitivos

Fonte: Equipa de Estudo

apresenta com uma atractividade relativamente elevada, possuindo a indústria nacional uma posição competitiva forte, mais pelo domínio de uma matéria-prima escassa do que por características empresariais/funcionais brilhantes.

iv) Factores de Competitividade

Os gestores necessitam identificar os factores críticos de sucesso²⁰ num determinado ambiente competitivo para seleccionarem a melhor estratégia a seguir (Porter, 1980).

¹⁹TCA: (2, 4, 6 - Tricloroanisol). Composto químico que é responsável pelo denominado "gosto a rolha" no vinho. Embora não esteja presente na cortiça natural, pode resultar da actividade de microorganismos, como os fungos *penicillium* e *trichoderma*, que se desenvolvem na presença de produtos clorados e pode surgir sempre que existem fenóis, cloro e fungos. O TCA pode também ser motivado por elementos externos à cortiça, como sejam o deficiente armazenamento das rolhas, a utilização de garrafas mal lavadas e problemas na produção do próprio vinho.

²⁰Variáveis muito importantes para o bom desempenho em determinado segmento de mercado (Vasconcellos e Sá, 1997).

Quadro nº 16 • Factores de Competitividade

	Ameaças	Oportunidades
Pontos Fortes	Capacidade de defesa do sector: • Melhoria da fiabilidade do produto junto dos clientes; • Evolução para produtos de maior valor acrescentado.	Possibilidade de obtenção de vantagens competitivas: • Aposta em novas aplicações para a cortiça.
Pontos Fracos	Possibilidade do sector agir para sobreviver a ameaças: • Incrementação de capacidade tecnológica e gestão da qualidade a montante da transformação; • Definição de políticas de compras.	Necessidade de orientação estratégica do sector: • Reforço da cooperação entre empresas e organizações sectoriais / institucionais; • Aposta estratégica na formação profissional e na qualificação dos recursos humanos.

Fonte: Equipa de Estudo

A identificação dos factores de competitividade constitui assim um precioso auxílio para os decisores e actores-chave do sector.

• Melhoria da fiabilidade do produto junto dos clientes

Uma das formas do sector da cortiça se afirmar definitivamente junto do sector vinícola é a implementação de sistemas que minimizem o aparecimento e desenvolvimento do TCA (triclороанisol) nas rolhas de cortiça. Só desta forma será possível garantir a fiabilidade do produto e eliminar o principal assunto dos vedantes sintéticos, junto dos clientes. A implementação de sistemas de boas práticas é essencial uma vez que desta forma se conseguirá atingir os objectivos de reduções drásticas nos níveis de TCA. O desenvolvimento de estudos técnicos que testem o aparecimento de TCA e que identifiquem em que situações surgem é essencial.

• Evolução para produtos de maior valor acrescentado

A competitividade deste sector não deverá estar assente exclusivamente no custo dos factores produtivos e na eficiência produtiva. É necessário, adoptar um modelo assente em outros factores, mais ajustados à procura, a novas necessidades dos clientes e com maior valor acrescentado. A existência no sector de um número elevado de empresas com processos de trabalho intensivos e de fraca qualificação, leva a que os resultados sejam de níveis de produção de baixo valor acrescentado. Uma das formas do sector se defender da ameaça dos concorrentes, é acrescentar va-

lor aos seus produtos, o que poderá passar por novas aplicações industriais, pela incrementação e desenvolvimento do produto já existente ou pela melhoria do serviço aos clientes.

• Incrementação da capacidade tecnológica e gestão da qualidade a montante da transformação

A melhoria da capacidade tecnológica tem vindo a impor-se como boa prática de gestão industrial sobretudo nas empresas mais estruturadas, quer por motivos de concorrência, quer por iniciativa própria ou ainda por exigência dos clientes. No entanto, a montante da transformação, a capacidade tecnológica das empresas, o controlo efectivo dos processos e a sua modernização é ainda reduzido. O subsector de produção suberícola não possui institucionalizado nenhum tipo de código de boas práticas, como, por exemplo, o CIPR, daí a quase inexistência de sistemas de gestão da qualidade adequados às novas exigências do mercado em que actuam. Normalmente, as empresas não consideram a qualidade como um objectivo central ao seu funcionamento pondo em causa a qualidade do produto final junto do consumidor.

• Definição de políticas de compras

Este sector depende essencialmente da matéria-prima (cortiça) que é um recurso escasso, por várias razões, nomeadamente: desenvolvimento muito localizado (o sobreiro desenvolve-se na bacia mediterrânea); desenvolvimento muito lento (só após 40 anos de vida o sobreiro produz cortiça com interesse económico); produto natural retirado

do sobreiro (árvore sujeita aos factores climáticos, desastres naturais (incêndios) e pragas (ataques fúngicos)). A combinação destes diferentes factores faz com que existam flutuações enormes e desmesuradas no preço das matérias-primas. É assim muitas vezes difícil planear a produção e estimar o custo final do produto, bem como repercutir estas flutuações junto do cliente final. É absolutamente necessária, a criação de um organismo entre produtores e industriais, com a colaboração de instituições que balizem as flutuações e preços/quantidade/qualidade anualmente.

• **Aposta em novas aplicações para a cortiça**

O aumento da dependência deste sector da actividade vitivinícola, resultante da produção da rolha, obriga à procura de novas aplicações. Estas irão permitir uma diversificação dos sectores de aplicação dos produtos de cortiça e será uma oportunidade de reforço da presença nos mercados em sectores em que a sua representatividade é incipiente (ex: construção civil).

• **Reforço da cooperação entre empresas e organizações sectoriais/institucionais**

Uma das formas do sector reagir e aproveitar as oportunidades de mercado, passa por estabelecer relações de cooperação entre empresas, fornecedores, concorrentes, parceiros e clientes. A partilha de informação e a troca de experiência é essencial e deve ser entendida como benéfica para os diferentes intervenientes. Um dos caminhos para fazer face à concorrência no mercado interno e externo consiste no estabelecimento de um reforço das relações de parceria e aliança estratégica, não apenas no interior da indústria, mas igualmente com fornecedores e clientes (reforço da clusterização).

As empresas deste sector que quiserem ter sucesso ao nível da competitividade terão que estabelecer uma ruptura com o passado e deixar o isolamento em que vivem, passando a cooperar com as organizações sectoriais/institucionais. É fundamental para esta indústria o abandono do espírito individualista predominante, e exige-se o surgimento de fortes relações de confiança e cooperação entre os empresários e as estruturas de apoio ao sector.

• **Aposta estratégica na formação profissional e na qualificação dos recursos humanos**

O aproveitamento das oportunidades que se colocam às empresas e a sua reorientação estratégica estão dependentes da qualidade da mão-de-obra empregue nesta indústria.

A aposta na formação profissional e a qualificação dos recursos humanos, impõe-se no sentido do sector conseguir dar resposta à necessidade de aumentar a fiabilidade, diferenciação e o valor acrescentado aos produtos/serviços.

Num sector em que a capacidade tecnológica e de gestão, o controlo da qualidade e uma imagem de marca forte são factores críticos, torna-se premente o aumento das qualificações e o desenvolvimento das competências dos trabalhadores.

Importa ainda garantir uma melhor adequação da oferta destes profissionais às qualificações procuradas pelo sector, bem como o desenvolvimento de acções de reciclagem e requalificação dos trabalhadores que forem abrangidos por reestruturações produtivas.

Para este sector é ainda de importância fundamental a aposta na formação de empresários e quadros de topo, que deverão estar consciencializados desta necessidade.

A aposta nesta valência permitirá fazer face a uma concorrência que não se baseie apenas em factores de custos de produção / preço mas sim na qualidade e diferenciação dos produtos.

3. **Análise Prospectiva**

A construção de cenários surge como um dos pontos mais importantes para auxiliar os actores do sector na tomada de decisão. Pretende-se que sejam representações razoáveis, coerentes na sua estrutura, de situações que eventualmente podem vir a ocorrer no sector, e suficientemente contrastadas entre si, de modo a poderem fornecer inputs diferenciados para a definição de estratégias de qualificações.

A análise prospectiva deste trabalho consiste na elaboração de cenários ou futuros possíveis para o sector da indústria da cortiça, num horizonte temporal de dez anos.

Os cenários que foram elaborados, não pretendem ser previsões para o futuro, mas apenas fornecer orientações

numa área do negócio da cortiça (produção, preparação ou distribuição/acabamentos), beneficiarão de economias de escala, de gestão estratégica, e actuação mais forte no mercado ao se integrarem e consolidarem através dos novos sistemas de informação e comunicação uma actuação em rede.

- Haverá também uma parte significativa de empresas especializadas na produção, que através de uma gestão competitiva e baseada na qualidade, serão subcontratadas por grupos com maior capacidade produtiva e de movimentação no mercado.
- Em grandes empresas do sector poderão ocorrer fenómenos de diversificação do *portfolio* de negócios para outras actividades económicas. Esta estratégia permitirá a exploração de mercados com um maior potencial de crescimento.
- Movimento de *clusterização*, na tentativa de um reforço das relações de parcerias e alianças estratégicas. Este movimento de *clusterização* é facilitado pelas TIC (utilização da tecnologia de códigos de barras e de sistemas informáticos tendo em vista o controlo dos stocks e dos custos da produção). Desenvolvimento de lógicas baseadas nas “cadeias de abastecimento” (*supply chain*) fomentadoras da cooperação entre diferentes empresas.
- As empresas trabalharão em parcerias integradas com clientes e fornecedores, de forma a satisfazer as necessidades do cliente. Estas parcerias irão basear-se no diálogo aberto e sustentado, bem como, numa elevada confiança entre todos os parceiros.
- Para que o sistema de parcerias ao longo da fileira seja eficiente será necessário assegurar uma elevada qualidade em todas as fases do processo, o que estará associado, em particular, a uma tendência para a procura de fornecedores certificados, no âmbito das normas ISO 9000.
- Ao nível da estrutura orgânico-funcional das empresas irá verificar-se uma tendência para que estas se tornem mais flexíveis e comunicantes com o exterior. As empresas procurarão ter estruturas divisionais por mercados e assistir-se-á ao desenvolvimento dos departamentos comercial, de marketing / imagem e de desenvolvimento de produtos e processos.
- A organização do trabalho deverá apostar fortemente no recurso ao trabalho de equipa e na maior polivalência.

Necessidade de recursos humanos qualificados e que, actuando sobre os equipamentos cada vez mais automatizados, assegurem também a sua vigilância e manutenção preventiva.

- A adopção destes modelos mais flexíveis de organização do trabalho apoia-se nos seguintes pontos:
 - melhoria do nível de escolaridade e qualificação dos operadores;
 - aumento de competências de gestão da classe empresarial;
 - maior profissionalização da gestão.
- Os gestores de recursos humanos terão os seguintes desafios:
 - estabelecer uma política adequada de formação;
 - estabelecer incentivos às equipas;
 - estabelecer estímulos para motivar os trabalhadores.

Evolução dos agrupamentos

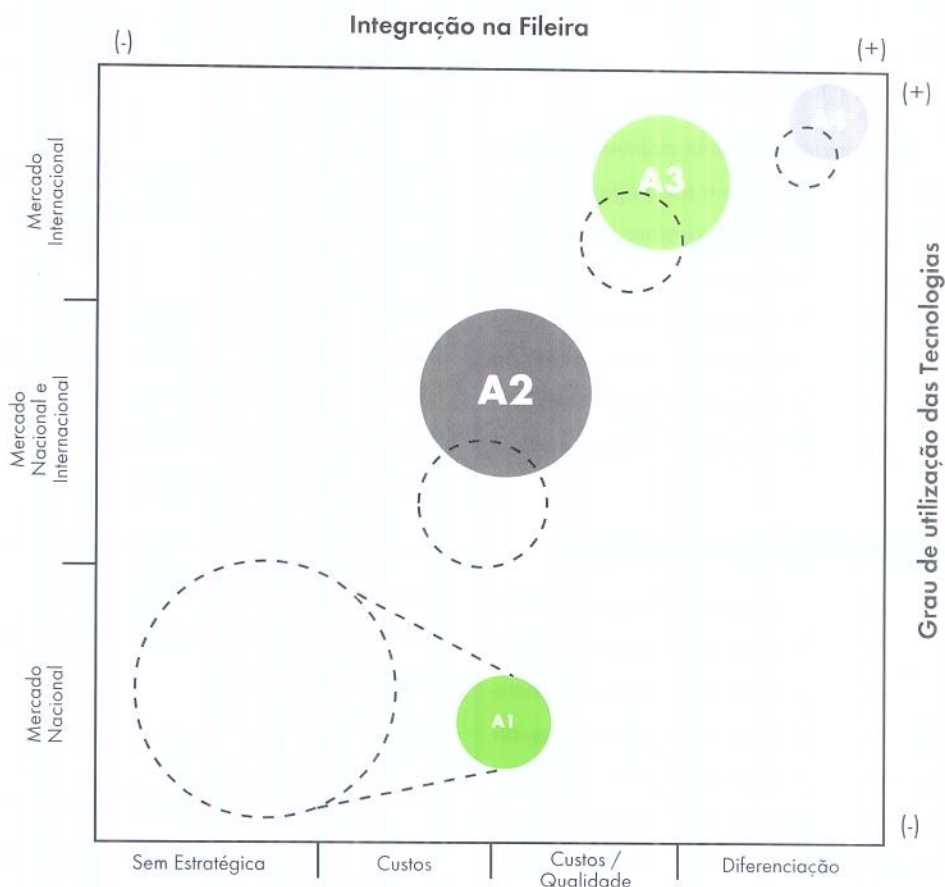
Este cenário ao traduzir um ritmo muito favorável à modernização e capacidade concorrencial do sector, confrontar-se-á com a entrada de novos produtos, e a concorrência em certas áreas será indutora de reestruturações mais ou menos forçadas na indústria da cortiça no sentido em que estimula a necessidade de realização de investimentos imateriais, entre outros.

É de notar que o impacto será distinto em função da forma como as empresas conseguirem passar para níveis superiores de valor acrescentado e deixarem a competição sustentada exclusivamente no factor preço ou em aspectos facilmente imitáveis.

No entanto, não se pode esquecer que nem todas as empresas da indústria conseguirão realizar o processo de reestruturação necessário à sua sobrevivência, sendo a falta de capacidade financeira e a insuficiente visão estratégica os principais condicionantes.

Na figura n.º 63, procura-se retratar a evolução do posicionamento de cada um dos agrupamentos estratégicos neste cenário (círculos a cheio) face à situação actual, através de alterações de dimensão e movimentação.

Figura nº 63 • Dinâmica dos Agrupamentos no Cenário Inovação e Notoriedade



Fonte: Equipa do estudo

A observação desta figura permite constatar a deslocação de todos os agrupamentos, para cima e/ou para a direita. A deslocação para cima está globalmente associada a movimentos de aproximação aos clientes finais, de aumento do valor acrescentado dos produtos e à integração da fileira, bem como, à difusão e utilização de um elevado grau de automatização das tecnologias. A deslocação para a direita está associada à realização de investimentos que incentivam as empresas a estratégias de diferenciação e de integração na fileira.

As maiores dificuldades de sobrevivência irão colocar-se ao nível do agrupamento A1, porque a maioria das empresas, será incapaz de delinear uma estratégia articulada para responder aos novos desafios colocados à indústria corticeira nacional, pelo que se prevê o desaparecimento de um número considerável de empresas neste agrupamento.

Espera-se ainda que algumas destas empresas (agrupamento A1) consigam inverter o seu comportamento estratégico e passem a integrar o agrupamento A2.

Em relação às empresas do agrupamento A2 verifica-se que algumas irão integrar actividades a jusante, passando a produzir produtos mais próximos do cliente/consumidor final no mercado nacional, e procurarão colocar parte da sua produção em distribuidores no mercado internacional, sobretudo assentando na qualidade e rapidez de resposta aos clientes.

Outras saltarão para o agrupamento A3 onde conseguirão adoptar estratégias de custos/qualidade perfeitamente interiorizadas, elevar o grau de utilização de tecnologia, sobretudo para operar fortemente no mercado internacional muito próximos do cliente final.

A evolução do agrupamento A3 será marcada por um ligeiro aumento do número de unidades industriais que resulta da

entrada de um número significativo de empresas do **agrupamento A2**. Este não aumentará tanto quanto as entradas neste grupo, devido a um salto de algumas empresas deste grupo para o agrupamento A4, em virtude de uma adopção de estratégias claras de diferenciação.

O **agrupamento A4** aumentará substancialmente, encontrando-se nele empresas a operar com estratégias bem definidas, assentes na diferenciação dos produtos de cortiça, na procura pela I&D de novas aplicações, viradas para mercados externos dispostos a pagar a diferença pelos produtos da cortiça e com investimentos e incorporação significativa das TIC. Refira-se que este agrupamento será um dos principais responsáveis pela dinamização do sector.

3.2. Cenário Produtividade e Qualidade

Neste cenário a focalização incidirá sobretudo na produtividade ao nível das grandes séries (com menor inovação no produto e em novas aplicações), bem como nos factores estratégicos de competitividade, como sejam a qualidade, a comercialização e imagem e a marca, o que condiciona sobretudo uma viragem na reestruturação interna das empresas. É expectável uma aposta numa gestão mais profissional e estrategicamente competitiva.

As empresas orientam-se para o mercado / produtos mas optam por uma estratégia essencialmente centrada nos custos, enriquecida com alguns factores de competitividade como a qualidade, comercial e marketing.

Existem esforços na estratégia de internacionalização do sector mas mais dispersos e menos sustentados em parcerias empresariais.

A organização investirá na qualidade, nas unidades comerciais e na imagem, mas será menos flexível e mais virada para o seu interior.

Apesar de algumas delas investirem em factores imateriais, assiste-se a uma menor importância de desenvolvimento de novos produtos. Ênfase no aumento da produtividade mas menor na inovação e desenvolvimento tecnológico, não se difundindo a automatização com tanta facilidade.

Mercados e produtos

- Este cenário é caracterizado pelo predomínio de empresas que optaram por uma estratégia de custos enriquecida com

alguns dos factores dinâmicos de competitividade (como sejam a Qualidade).

- O predomínio do tipo de produção baseia-se no aproveitamento de economias de escala e um menor ênfase na flexibilidade.
- As empresas adoptam, também, uma filosofia para o Produto / Mercado, mas com uma actuação menos concentrada ou em rede.
- Algumas empresas realizam importantes investimentos em factores imateriais em áreas como Comercial / Marketing, serviços técnicos pós-venda (por ex: montagem e manutenção de parket) e a Qualidade, sendo estas as principais fontes de diferenciação do produto neste cenário.
- O desenvolvimento de novos produtos/novas aplicações assume uma menor importância face ao cenário anterior dado que a maioria das empresas produzem uma gama de artigos "clássicos".
- As empresas apresentam:
 - um menor nível de inovação de produtos;
 - uma maior dificuldade de resposta a alterações dos clientes, bem como menor agilidade na entrada em novos nichos de mercado.
- A gestão da produção assume contornos menos complexos devido a uma menor variedade de produtos e maior dimensão das séries produzidas. O planeamento é centralizado e os procedimentos são standardizados.
- A qualidade é uma preocupação de modo a garantir a satisfação do cliente e a reduzir os custos de produção. É dada importância relevante ao cumprimento de normas e procedimentos definidos internamente.
- Verifica-se, como no cenário anterior, uma preocupação em produzir artigos de maior valor acrescentado, o que está associado, nestas empresas, a movimentos de integração vertical ou à constituição de grupos empresariais.
- Uma forma de entrada nos mercados externos que se revela essencial é a *internet*, que permite, sem realizar investimentos avultados, chegar ao mercado mundial. Outra forma passará pela abertura de filiais de acabamento em países emergentes na produção de vinhos (EUA – Califórnia, Austrália, Chile, etc...).

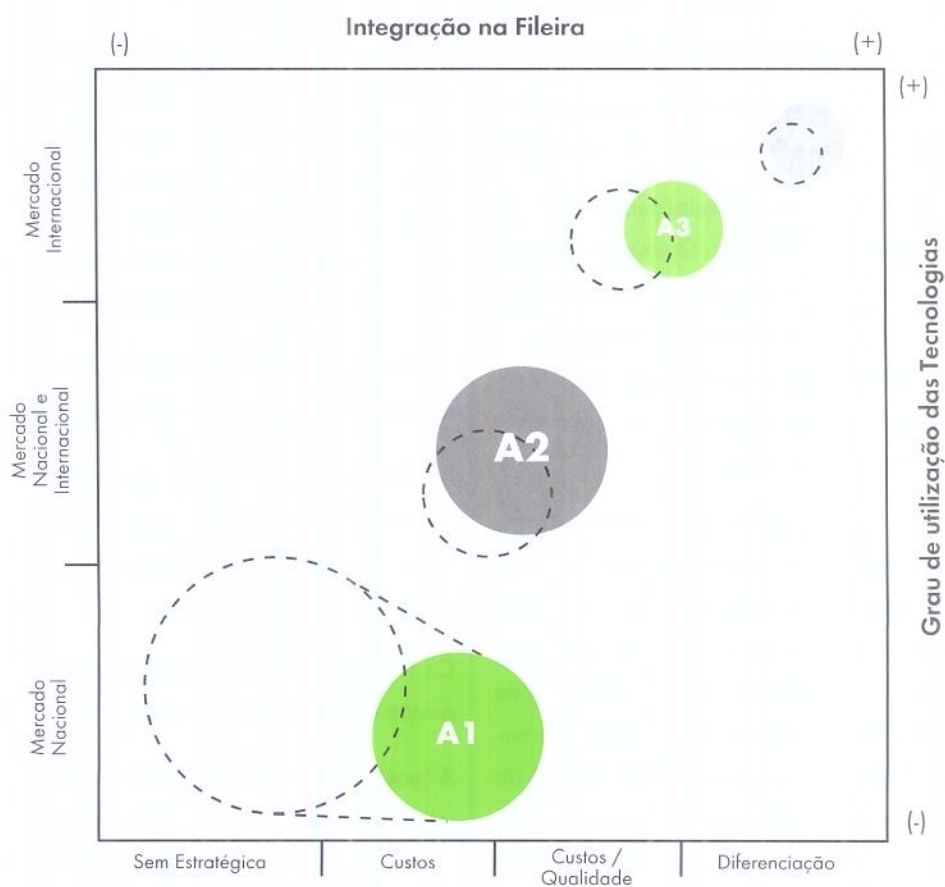
Tecnologias

- Verifica-se uma difusão de média intensidade das TIC, onde a ênfase recai sobre a Internet e os sistemas de gestão da produção e gestão de stocks.
- Ao nível dos equipamentos da produção, a automatização é menos flexível, onde o principal objectivo passa pelo aumento da produtividade. A modernização tecnológica das empresas é feita através da aquisição de equipamentos eficientes e com elevadas capacidades produtivas.
- As exigências tecnológicas ficam-se pela adaptação de novas tecnologias e desenvolvimento das mesmas no interior da empresa.
- As empresas neste cenário estarão mais isoladas em termos de vigilância à inovação e desenvolvimento tecnológico.
- Em termos de parcerias tecnológicas a cooperação formal será menor.

Organização

- Neste cenário existirá um maior individualismo que se traduzirá numa menor cooperação no interior da fileira da cortiça.
- Existirá um menor crescimento das redes empresariais, e verificar-se-á uma subcontratação com base na qualidade produtiva de empresas que apenas se posicionam no segmento da produção. Estas empresas conseguirão através de uma gestão profissional e de qualidade, sustentar-se no mercado.
- Ao nível das estruturas das empresas, a sua organização será menos flexível que no cenário anterior e mais voltadas para o interior. Neste caso teremos departamentos de Qualidade autónomos e fortes departamentos Comerciais e de Marketing.
- A organização do trabalho será menos flexível e as equipas de trabalho menos móveis, alocando os profissionais

Figura nº 64 • Dinâmica dos Agrupamentos no Cenário Produtividade e Qualidade



Fonte: Equipa do estudo

às secções produtivas e a equipamentos específicos. Será efectuado um apelo à especialização dos operadores e haverá uma preocupação com a simplificação de procedimentos a este nível.

- Manter-se-á algum trabalho manual, quase artesanal, quando são utilizados equipamentos não automatizados.
- A forte preocupação com a qualidade vai permitir aos operadores verem as suas actividades alargadas no domínio do controlo dos resultados do seu trabalho.
- As preocupações fundamentais da gestão de recursos humanos na maior parte das empresas passam pela recompensa da eficácia dos operadores e pela sua motivação. A formação terá carácter mais prático e será menos abrangente, sendo ministradas pontualmente conforme as necessidades específicas das empresas.

Evolução dos agrupamentos

Apesar dos investimentos realizados orientados para o mercado, a estratégia das empresas será essencialmente centrada nos custos, enriquecida com alguns factores de competitividade como a qualidade, comercial e marketing.

A figura n.º 64 mostra a evolução possível dos agrupamentos estratégicos neste cenário Produtividade e Qualidade.

Da análise da figura salienta-se a deslocação para a direita dos **agrupamentos A1, A2 e A3**. Quanto ao **agrupamento A4** este manter-se-á estabilizado nos deslocamentos mas aumentará a sua dimensão devido à transferência de empresas do **agrupamento A3** por aumento do grau de utilização das tecnologias e pelo desenvolvimento de novos produtos e aplicações para a cortiça.

No **agrupamento A1** assistir-se-á a uma redução do número de empresas (menor que no cenário Inovação e Notoriedade), associado a duas situações inversas: um número importante de empresas não é capaz de sobreviver nas novas condições competitivas dada a ausência de uma estratégia coerente; um número mais reduzido de empresas conseguirá integrar o agrupamento A2 através da adopção de uma estratégia de custos, pontualmente de custos/qualidade e na procura de se posicionar com maior proximidade no cliente, nos mercados interno e externo.

No **agrupamento A2**, verificar-se-á um aumento do número de empresas devido a algumas empresas do **agrupamento A1**, sobretudo aquelas que se mostrarem mais dinâmicas. Outras ainda conseguirão adoptar uma estratégia assente em custos/qualidade (irão inserir-se no **agrupamento A3**).

No **agrupamento A3**, o número de empresas manter-se-á sensivelmente o mesmo (equilíbrio dinâmico), algumas passarão para o **agrupamento A4** e receberá algumas do **agrupamento A2**. Este agrupamento deslocar-se-á ligeiramente para a direita em consequência da realização de investimentos imateriais que permitem a adopção de uma postura estratégica de diferenciação.

No **agrupamento A4**, registar-se-á um ligeiro aumento do número de empresas, alimentado pela transferência do **agrupamento A3**. O **agrupamento A4** é aquele em que, as empresas enfrentam com maior facilidade a concorrência internacional.

3.3. Cenário Racionalização Produtiva e Custos

Neste cenário grande parte das empresas encontra-se orientada para a produção, fabricando algumas gamas alargadas de produtos devido aos aproveitamentos na produção, para outras linhas complementares. Existem alguns grupos económicos verticalizados e empresas com alguma dimensão, que determinam, pela sua actuação, a estratégia do sector em termos de internacionalização.

Nesta vertente subsistem dificuldades sérias de penetração no mercado numa grande parte das empresas.

As empresas encontram-se centradas na racionalização do processo produtivo, e com forte atenção em aspectos como as compras de matéria-prima, a gestão de stocks e a organização da produção.

Os factores imateriais privilegiados pela empresa são a gestão da produção, a qualidade e a rapidez de resposta.

A ligação entre empresas possui assimetrias e é baseada em relações de subcontratação entre empresas especializadas em determinadas fases do processo produtivo que trabalham para as empresas líderes. Estas empresas possuem departamentos de produção com peso relativo bastante elevado.

- Neste cenário as empresas estão fortemente orientadas para a produção, produzindo gamas alargadas com alguns produtos diversificados. A orientação para a produção resulta de um grande esforço na racionalização do processo produtivo, com forte atenção a aspectos como a gestão de stocks e a organização da produção.
- As empresas desenvolvem relações duradouras com um conjunto não muito vasto de clientes, preocupando-se com a qualidade do produto / serviço fornecido. Os factores imateriais privilegiados pela maioria das empresas são a gestão da produção, a qualidade e a rapidez da resposta.
- A integração vertical é menor face aos cenários anteriores existindo um número considerável de empresas que trabalham para clientes (empresas nacionais) que colocam o produto no cliente final no mercado externo (são, por isso, intermediários). Estas empresas são escolhidas como fornecedores com base nas suas competências (rapidez, qualidade) e no potencial de trabalharem em conjunto a longo prazo.
- Na vertente da internacionalização, em grande parte das empresas, subsistem dificuldades sérias de penetração nos mercados devido à reduzida diferenciação dos seus produtos.

Tecnologias

- Apesar de a variável de cenário tecnologia revelar baixa intensidade para o cenário Racionalização Produtiva e Custos, as TIC serão utilizadas por algumas empresas centrando-se a sua importância na produção, na logística (numa vertente limitada de integração a jusante, com a comercialização) e parte administrativa, e de forma pouco abrangente. As empresas quando dispõem destes sistemas não utilizam todo o seu potencial, usando-os essencialmente para reforçarem a relação de parceria com os seus clientes.
- Em termos de gestão das tecnologias, as preocupações centram-se na selecção de tecnologias e na adaptação das mesmas à realidade da empresa.

Organização

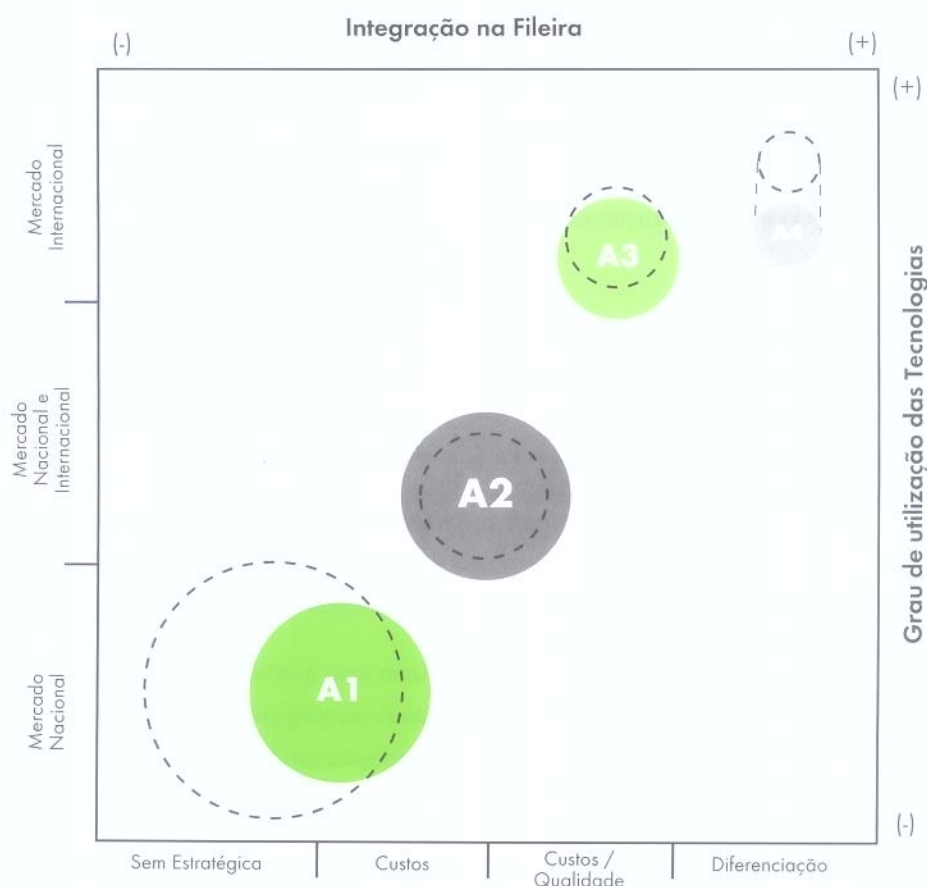
- Assiste-se neste cenário, sobretudo no interior da fileira da cortiça a um desenvolvimento da "cadeia de abastecimento" dinamizado pelas empresas líderes.
- Neste cenário, verificar-se-á um menor movimento de integração vertical dos processos, existindo um número significativo de empresas especializadas em determinadas fases do processo produtivo. Simultaneamente, as grandes empresas verticalizadas vão procurar aumentar a sua flexibilidade através da sua desagregação em empresas especializadas e autónomas com elevados níveis de desempenho.
- Em termos de estruturas organizacionais irão predominar as empresas em que os departamentos de produção apresentem um peso relativo bastante elevado.
- Uma área que irá certamente emergir é a da Qualidade podendo surgir departamentos autónomos, sobretudo nas empresas certificadas segundo as normas ISO 9000.
- A necessidade de alguma flexibilidade na produção, leva a que haja a introdução de práticas de organização baseadas no enriquecimento e alargamento do trabalho em equipa. Isto leva ao desenvolvimento da função gestão de recursos humanos, dando maior atenção aos critérios de recrutamento e à formação contínua.

Evolução dos agrupamentos

A figura n.º 65 apresenta, de forma esquemática, a evolução dos agrupamentos estratégicos construídos no cenário racionalização produtiva e custos.

A observação desta figura permite concluir que neste cenário os **agrupamentos A2 e A3** se vão manter na sua posição actual dado que ambos vão manter o grau de utilização das tecnologias e os mercados onde operam.

Relativamente ao **agrupamento A1**, este vai deslocar-se para a direita, no sentido de assentar a sua estratégia nos custos, mas a redução do número de empresas face aos dois cenários anteriormente expostos vai ser menor. Este facto deve-se à incapacidade das empresas articularem uma estratégia adequada de resposta aos desafios que se colocam à indústria.



Fonte: Equipa do estudo

Verifica-se também um deslocamento do agrupamento A4 para baixo, explicado por estratégias de mercado e de produtos, menos ambiciosas para a maioria das empresas deste agrupamento, e por um menor investimento nas novas tecnologias.

3.4. Cenário Passividade e Fragmentação

Neste cenário será dispensada pouca atenção ao mercado / clientes, assumindo as empresas uma postura passiva e actuando como se toda a produção acabasse por ser absorvida, desde que possuindo uma boa relação preço / qualidade.

Haverá pouca ou nenhuma preocupação pela imagem do sector e pela existência de marcas de referência, acrescentado pouco valor ao produto.

Ao nível da internacionalização as empresas enfrentarão dificuldades e acréscimos de concorrentes, ao nível dos produtos substitutos.

A automação será pouco difundida e flexível e a estratégia tecnológica das empresas assentará sobretudo, na produtividade e em economias de escala. Assistiremos a uma renovação lenta dos equipamentos, e a um forte individualismo e fragmentação das empresas.

Cada empresa concentrar-se-á nas suas operações e na sua produção, pelo que a generalidade das empresas aceitará as suas encomendas sem grande preocupação de compreensão do negócio dos clientes, sem procurar antecipar as suas necessidades e sem procurar trabalhar em conjunto com o cliente de forma interactiva.

Mercados e produtos

- Neste cenário a grande maioria das empresas, apostam em gamas de produtos pouco diversificadas e na produção de séries relativamente grandes. Mais uma vez o esforço da empresa está centralizado na produção.

- A postura assumida é passiva, na qual as empresas pensam que o mercado acabará por absorver toda a produção que tenha uma boa relação preço/qualidade. A preocupação de estar atentos às necessidades do mercado/ clientes é diminuta e constata-se uma menor tendência de aumento de valor acrescentado dos produtos.
- Os investimentos em concepção e desenvolvimento e marketing serão realizados a ritmos muito lentos.
- As únicas áreas onde serão visíveis esforços significativos e generalizados a toda a indústria são a gestão da qualidade e a gestão da produção, numa óptica de economias de escala, melhoria da eficiência dos processos e da eliminação de desperdícios.
- Ao nível da internacionalização as empresas enfrentarão dificuldades nos seus mercados tradicionais devido ao acréscimo da concorrência, não esquecendo que os seus clientes escolhem os fornecedores primordialmente em função do preço praticado.
- Cada empresa concentra-se nas suas operações e na sua produção, assim a generalidade das empresas aceita as suas encomendas sem grande preocupação de compreensão do negócio dos clientes, sem procurar antecipar as suas necessidades e sem procurar trabalhar em conjunto com o cliente de forma interactiva.
- Em termos de estruturas organizacionais, estas estão limitadas ao aparecimento de departamentos da Qualidade, sendo o desenvolvimento dos departamentos Comercial e Marketing muito reduzido. Devido ao reduzido dinamismo destas áreas, não será de esperar uma proliferação de estruturas divisionais por mercados.
- As operações realizadas pelos operadores são estandarizadas e muito previsíveis, o que inibe a polivalência e perpetua práticas de recrutamento informal e baseado em critérios pouco exigentes. A aquisição de competências informal será apoiada na observação e em processos de tentativa e erro. Haverá dificuldade em atrair e reter profissionais qualificados.

Tecnologias

- Este é um cenário de adopção das TIC bastante lento, recaindo os esforços nos sistemas de gestão da produção. A automatização é pouco flexível e assenta no aumento da produtividade e em economias de escala. A renovação dos equipamentos de produção será lenta, o que decorre de uma menor capacidade financeira das empresas.
- Pelo que foi dito anteriormente, o nível de modernização tecnológica fica muito aquém do que é alcançado nos outros três cenários, e a capacidade de gestão da tecnologia será incipiente na maioria das empresas da indústria, verificando-se uma fraca cooperação tecnológica por parte da generalidade das empresas.

Organização

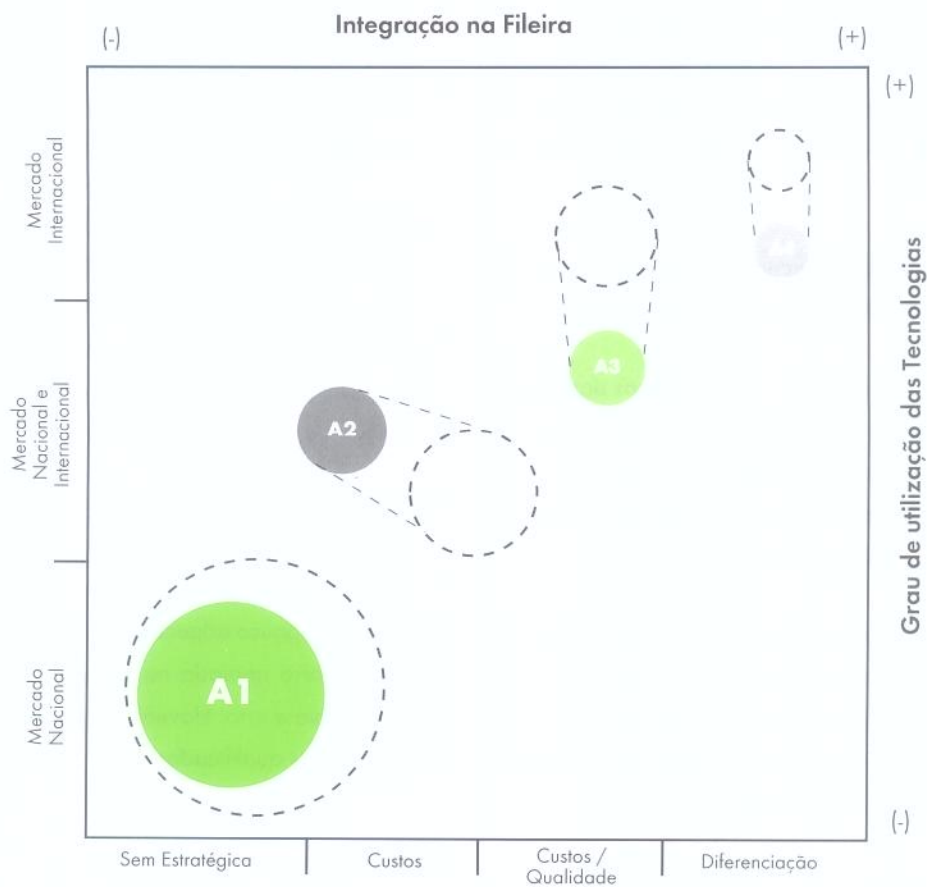
- Este cenário caracteriza-se acima de tudo por um forte individualismo e fragmentação das empresas da indústria da cortiça portuguesa.

Evolução dos agrupamentos

Como consequência de uma maior apatia das empresas do sector corticeiro ao nível das suas estratégias de mercados e de produtos e da reduzida clusterização, a indústria corticeira portuguesa irá sentir, de forma profunda, os efeitos de produtos concorrentes e substitutos.

Este cenário de inércia revela que as mudanças serão induzidas pela instabilidade, verificando-se que as reformas só serão introduzidas quando inevitáveis (segundo uma estratégia reactiva e não proactiva). Neste cenário dar-se-á o desaparecimento de um número considerável de empresas, que será tanto mais acentuado quanto mais intensa for a concorrência dos produtos substitutos em determinados países.

A figura n.º 66 ilustra a evolução do posicionamento dos quatro agrupamentos estratégicos no cenário Passividade e Fragmentação. Desta forma, pode concluir-se que os agrupamentos A3 e A4 se deslocam para baixo fruto de perda de poder negocial com os clientes, implantação junto do cliente em mercados importantes para o sector e decréscimo do grau de utilização das TIC.

Figura nº 66 • Dinâmica dos Agrupamentos no Cenário Passividade e Fragmentação

Fonte: Equipa do estudo

Em termos de evolução ao nível da dimensão dos agrupamentos pode observar-se que em todos eles (agrupamentos A1, A2, A3 e A4) se verifica uma redução do número

de unidades produtivas sendo a redução mais acentuada no agrupamento A1.



III. Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais

Com o presente capítulo pretende-se caracterizar a estrutura profissional do sector e principais evoluções em curso perspectivando perfis profissionais e competências ajustadas às necessidades actuais e perspectivadas para o sector.

1. Dinâmica dos Empregos: Principais Transformações em Curso

Neste ponto serão abordadas a estrutura profissional do sector, as tendências de evolução e a dinâmica de empregos e competências que permitiram agregar posteriormente os empregos em perfis profissionais.

1.1. Apresentação Sumária da Estrutura Profissional da Indústria da Cortiça

A análise da evolução dos empregos da indústria da cortiça, focalizar-se-á nos empregos estratégicos às diferentes áreas funcionais, em estudo no sector.

Com base nos referenciais de emprego, sobretudo nacionais, como sejam a Classificação Nacional de Profissões - CNP e a Contratação Colectiva, bem como em trabalhos existentes no sector e na informação recolhida nos estudos de caso, repartimos o estudo dos empregos em 6 áreas funcionais distintas: produção, gestão, qualidade, comercial, investigação e desenvolvimento e manutenção.

O levantamento efectuado à área da produção permitiu constatar que consoante os processos produtivos se encontram, mais ou menos automatizados, assim exigem competências diferentes, por parte dos profissionais. Este facto levou a equipa a decompor a área da produção numa lógica de subsectores ou ramos em 4 funções: Preparação (envolve a actividade de selecção e preparação da prancha e uma série de operações, como sejam a cozedura, prensagem, traça e corte); Fabrico de rolhas naturais e discos (utilizando desde processos mais manuais aos mais automatizados); Fabrico de granulados e aglomerados (processos

mais automatizados, envolvem o fabrico de rolhas técnicas e cortiça aglomerada, bem como de revestimentos e outros produtos aglomerados) e outras funções a montante da preparação), conforme se observa no quadro nº 17.

A indústria corticeira é uma indústria fortemente interligada, dado que os ramos preparador e granulador são fundamentalmente processadores de matérias-primas que alimentam os ciclos de produção dos ramos transformador e aglomerador, respectivamente.

Os ramos granulador e aglomerador resultam, numa lógica de cadeia produtiva, do interesse de valorizar os desperdícios resultantes da indústria de transformação.

Assim, o ramo preparador visa a preparação da cortiça do mato em matéria-prima utilizável pelo ramo transfor-

mador (as pranchas); o ramo transformador procede ao fabrico de artigos em cortiça natural pela simples talha de cortiça (as rolhas, os discos, etc.); o ramo granulador visa a trituração da cortiça de qualidade inferior e dos desperdícios da talha da cortiça natural para a obtenção de granulados e o ramo aglomerador pode dedicar-se à aglutinação de granulados através da resina natural da própria cortiça ou ao fabrico de aglomerados compostos que correspondem à junção de colas e de outros produtos alheios à cortiça, borracha, madeira, entre outros.

Pode então concluir-se que a indústria da cortiça, no seu conjunto, só consegue manter-se se salvaguardar o equilíbrio entre os vários ramos ou Subsectores que a constituem.

Quadro nº 17 - Estrutura Profissional do Sector

Área funcional	Fases do processo	Empregos
Produção	Preparação da Cortiça	Preparador(a); Caldeireiro(a) (cozedor ou raspador); Cozedor(a) (caldeireiro) - cortiça; Verificador(a); Recortador(a) de prancha; Traçador(a) de cortiça; Espaldador(a) manual ou mecânico; Escolhedor(a) e passador de prancha; Rabaneador(a) (manual); Laminador(a); Pesador(a); Enfardador(a) e Prensador(a); Calibrador(a).
	Fabrico de Rolhas Naturais e Discos	Rabaneador(a); Broquista; Alimentadora / recebedora; Calafetadora; Laminadeira; Limpadora de topos; Lixadeira; Lavador(a) de rolhas e discos; Lavador(a) - artigos de cortiça; Escolhedora; Escolhedora padrão.
	Fabrico de Rolhas Técnicas e Discos (automatizado)	Rabaneador(a); Broquista; Aglomerador(a); Cortador(a) de bastões; Alimentadora / recebedora; Colmatador; Limpadora de topos; Lixadeira; Laminadeira; Lavador de rolhas e discos; Escolhedora; Escolhedora padrão; Op. máquinas de cortar bastões; Op. de máquina de tratamento; Op. máquina de colmatagem.
	Fabrico de Granulados e Aglomerados (automatizado)	Triturador(a); Aglomerador(a); Alimentadora / recebedora; Preseiro(a); Fresador(a) e Laminador(a); Lixadeira; Preparador(a) de Lote (pá mecânica); Refrigerador(a); Peneiro(a); Moldadora; Parafinadora ou enceradora; Prensador(a) de cortiça natural; Operador(a) de prensa; Envernizador(a); Lavador(a) - artigos de cortiça; Escolhedor(a) de Aglomerados; Op. máquinas de fragmentação; Op. de encolagem; Op. de máquina de trabalhar cortiça.
	Outras funções a montante da Preparação	Tirador(a) de Cortiça.
Planeamento e Gestão da Produção		Proprietário(a), Encarregado(a) Geral, Encarregado(a) de Secção; Subencarregado(a) de secção; Apontador(a); Encarregado(a) - tratamento e preparação de madeiras e cortiça.
Qualidade		Técnico(a) de Laboratório.
Investigação e Desenvolvimento		Técnico(a) de Investigação e Desenvolvimento; Químico; Físico.
Manutenção		Afinador(a).
Comercial	Aprovisionamento / Compras	Comprador(a)
	Distribuição / Venda	Proprietário(a); Responsável Comercial; Técnico(a) Comercial.
	Análise e prospecção de novos clientes	Proprietário; Técnico(a) Comercial.

Fonte: Equipa do Estudo

Dos ramos de actividade que compõem a indústria da cortiça, evidenciam-se como ramos mais importantes o transformador (particularmente a produção de rolhas) e o aglomerador. Esta posição de destaque torna-se evidente pela importância relativa que estes dois ramos assumem quanto a volume de emprego, número de empresas e valor da exportação.

Registe-se que o ramo preparador é caracterizado pela forte participação do trabalho manual. A produção de rolhas de cortiça natural assume um papel de destaque no ramo transformador, consumindo cortiça de boa qualidade e dela resultando grande quantidade de desperdícios que são aproveitados no ramo aglomerador. Na maioria das empresas deste ramo da transformação a produção é rotineira e fortemente automatizada, sendo os produtos pouco diferenciados e muito estáveis. As linhas de produção de granulados caracterizam-se por uma forte automatização enquanto as de aglomerados podem ser mais ou menos automatizadas dependendo da estratégia e da capacidade de investimento tecnológico da empresa.

As competências mobilizáveis pelas figuras profissionais deste sector variam em função da dimensão das empresas, do tipo de organização e especialização do trabalho, do tipo de produtos e mercados, das tecnologias disponíveis e do tipo de produção industrial (manual, mecanizada ou automatizada).

A análise que se apresenta neste ponto traduz as alterações esperadas nos empregos, resultantes da evolução das forças motrizes de mercados e produtos, tecnologias e organização, e da elaboração dos cenários apresentados no ponto anterior.

1.2. Factores de Evolução dos Empregos

Globalmente as estratégias identificadas pelas empresas do sector da indústria da cortiça passam em termos futuros pela aposta na investigação e desenvolvimento das aplicações da cortiça e no desenvolvimento de tecnologias mais automatizadas e com maiores *performances* e segurança, pela cooperação interempresarial, pela qualidade dos produtos comercializados e pelas campanhas de marketing, junto dos mercados internacionais.

O crescimento do sector passará pelas empresas que demonstrem possuir capacidades de gestão, instalações e tecnologias adequadas às novas necessidades de mercado apostando na inovação.

Mercados e Produtos

- Excessiva dependência do produto rolha.
- Poucas empresas procuram diferentes aplicações da cortiça, com base em investigação e desenvolvimento e em estudos de mercado.
- As rolhas de qualidade continuarão a ter sucesso e aceitação junto dos mercados de vinhos de grande qualidade, enquanto que as de mais fraca qualidade sofrerão a concorrência dos produtos sintéticos.
- O alargamento dos segmentos / da gama de produtos para além da rolha de cortiça natural, i.e., a rolha técnica (rolha 1+1) e a rolha aglomerada que sendo mais baratas conseguem concorrer com o concorrente - vedante de plástico, trazem para dentro do sector corticeiro uma concorrência acrescida.
- Utilização de embalagens alternativas - *bag-in-box* (sistemas de controlo de oxidação) com grande divulgação, sustentadas em boas campanhas de marketing, imagem e promoção, e alguma penetração no mercado.
- Existência de estudos que procuram diminuir o impacto do TCA da rolha, apesar de não existirem estudos sobre os efeitos do vedante alternativo, no armazenamento do vinho.
- Algumas empresas procuram integrar-se verticalmente, incorporando as fases da compra e preparação da matéria-prima cortiça, garantindo uma maior rastreabilidade da cortiça, investindo em processos sustentados e numa política de qualidade.
- A concorrência interna entre empresas do sector é grande e desigual, entre por um lado grandes empresas, com gestão profissional e capacidade de intervenção no sector, e por outro lado pequenas empresas, sem recursos para assegurar a sua sustentabilidade.
- Poucas empresas possuem capacidades produtivas elevadas, com infra-estruturas tecnológicas bastante automatizadas e um controlo e gestão da informação integrado.
- A internacionalização é realizada sobretudo através de intermediários e não junto do cliente final, existindo poucas empresas com capacidade para investir em infra-estruturas de acabamento nos países de destino.

- A cooperação, na maioria das empresas do sector é reduzida, nomeadamente com outras empresas concorrentes.
- Dificuldade em abastecer os mercados internacionais com circuitos logísticos organizados e otimizados.
- Os acabamentos dos produtos finais e a comercialização estão normalmente separados do negócio da produção / fabrico, da empresa.
- Automatização da alimentação e descarga de produtos químicos na lavação.
- Automatização do enchimento e esvaziamento da cozedura da cortiça.
- Generalização da contagem automática relativamente aos produtos fabricados (rolhas, discos, etc.) nas empresas.
- Licenciamento industrial e das ETAR pouco difundido, assumindo nalguns locais um problema estrutural.

Factores Tecnológicos

- Não têm existido rupturas tecnológicas no sector, mas sim algumas melhorias em determinados equipamentos ou tecnologias, como sejam o processo de cozedura da cortiça (fechado e a cloro), a brocagem automática, a escolha electrónica e os sistemas de tratamento de rolhas.
- A leitura óptica de defeitos, para classificação das rolhas é recente e não substitui totalmente a leitura visual.
- Estão em curso novos ajustamentos na leitura electrónica de topos para permitir uma melhor escolha, ainda efectuada na sua quase totalidade de forma visual.
- A tecnologia é essencialmente nacional, existindo alguma italiana, pois o sector posiciona-se essencialmente em Portugal, envolvendo um volume de vendas que se torna pouco aliciente para os investigadores nesta área.
- Os equipamentos nas empresas são normalmente submetidos a alterações, e ajustamentos procurando-se melhores rentabilidades e adaptação aos processos em causa.
- Existe pouca automatização dos processos produtivos, encontrando-se quase em simultâneo equipamentos automatizados, por exemplo na rabaneação, brocagem e escolha, com outros equipamentos menos automatizados, cuja forte presença no sector é agravada pelo preço elevado da matéria-prima.
- As aquisições mais habituais, em termos de equipamentos automatizados, são as brocas automáticas, tira cavacos, estufas de secagem, *software* de controlo de gestão da produção.
- Coexistência de equipamentos de diferentes gerações / idades.

- Algum investimento em equipamentos de laboratório, pois existe um laboratório que presta os serviços ao sector, sendo os equipamentos para as análises relativamente caros.
- Criação de redes de abastecimento suportadas em TIC²² para inventário de stocks e comercialização.

Factores Organizacionais

- Predomínio de empresas familiares onde o poder de decisão está muito centralizado na figura do proprietário.
- Predomínio de empresas de pequena dimensão com estruturas simples de tipo funcional.
- Alguma presença de empresas com maior dimensão e com maiores preocupações ao nível da qualidade e do desenvolvimento de produtos.
- Predomínio do modelo de qualificações na área da produção, baseado na especialização das tarefas, na fase de preparação da cortiça – escolha e rabaneação e na transformação – brocagem e escolha, onde os indivíduos devem possuir bom conhecimento sobre a matéria-prima – a cortiça.
- Emergência de novas formas de organizar o trabalho na produção em algumas empresas, através de práticas de alargamento de tarefas e rotação entre postos de trabalho similares (ex. rabaneação e brocagem).
- Desenvolvimento e individualização na estrutura organizacional de funções imateriais como a comercialização, a qualidade e gabinetes de ID, com a presença de indivíduos mais qualificados, com maiores níveis de habilitação e com maior grau de autonomia e responsabilidade.

²²TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação.

- As empresas da cortiça encontram-se separadas normalmente entre empresas de produção e empresas comerciais, sendo que a parte final da fileira nomeadamente acabamentos e marcação, impressão a fogo ou tinta, é feita normalmente em instalações no mercado destino.
- As empresas estão situadas em zonas com incidência rural e suburbana, tendo um grande impacto socioeconómico nessas regiões.

1.3. Evolução dos Empregos e Necessidades de Competências

A evolução dos empregos, das qualificações e das competências é registada através da dinâmica dos empregos: Empresas em Crescimento, Transformação e Regressão.

1.3.1. Empregos em Crescimento

No sector da indústria da cortiça, e salvo raras excepções não se pode dizer que existam situações profissionais novas que pressupõem uma missão e / ou actividades completamente novas.

Assim, nos empregos em crescimento procurou-se representar empregos / figuras profissionais estratégicas para a competitividade do sector, e podendo não estar em crescimento, pelo menos em número relativamente significativo, representam competências a desenvolver e a reter para uma crescente valorização e afirmação do sector da cortiça.

As áreas aqui descritas são: área de gestão de empresas e do negócio; área de planeamento e gestão da produção; área comercial e marketing; área de investigação e desenvolvimento; área de qualidade; área de aprovisionamento / compra; área da produção.

Área de Gestão de Empresa e do Negócio

- Gestor

Na maioria das empresas do sector da cortiça a área de gestão de empresa e de negócio carece de uma intervenção mais profissionalizada, sobretudo devido ao número de empresas de tipo familiar. Esta função está normalmente a cargo do proprietário que, na maioria das vezes, também assume funções ao nível da gestão e do controlo da produção, embora possamos dizer que se regista um movimento, ainda que lento, em dois sentidos: por um lado,

uma tendência de separação das funções de produção / gestão administrativo-financeira, associado a um reforço de quadros técnicos quer na produção quer na área administrativa e, por outro lado, uma tendência de substituição geracional da gestão de topo.

Na gestão da empresa e do negócio identificam-se algumas evoluções em termos de competências para dar resposta a desafios que se colocam em geral ao sector:

→ Enriquecimento das funções de gestão global e gestão intermédia, decorrente de alterações nos modelos organizativos, associados à valorização das estratégias comerciais, ao aumento da qualidade e às inovações tecnológicas, nomeadamente:

- reforço da intervenção dos responsáveis na gestão global e desenvolvimento de funções estratégicas no que concerne à definição de objectivos e controlo de resultados, informação, qualidade, organização do trabalho e relacionamento com clientes e mercados preferenciais;
- valorização da participação de gestores intermédios na definição das estratégias, concepção e implementação de sistemas de apoio à gestão, relações com fornecedores e clientes e regulação e controlo de procedimentos e resultados de produção;
- alargamento da intervenção de todos os níveis de gestão / chefia a domínios cada vez mais relevantes do ponto de vista da produtividade e da qualidade de resultados: formação e gestão de pessoas, qualidade, gestão da informação e organização do trabalho.

→ Enriquecimento e reforço da importância da função de gestão de recursos humanos enquanto pilar de consolidação de estratégias empresariais:

- reforço da formação interna ao nível da utilização eficaz de equipamentos e tecnologias e métodos de organização e gestão de trabalho;
- associação mais estreita da função formação às políticas salariais, de recrutamento, de mobilidade e, em geral, de gestão de trabalho;
- preocupação crescente com a criação de condições de trabalho e modos de gestão de mão-de-obra que assegurem a reprodutibilidade do saber empírico de parte significativa da mão-de-obra do sector;

- valorização das actividades de identificação e gestão de competências associadas às evoluções.

Assim, revela-se a importância de um conjunto de competências na área de gestão de empresa e do negócio, sistematizadas no quadro seguinte.

- Definir e / ou orientar um posicionamento estratégico da empresa e do negócio face ao mercado (conhecimento do mercado, formas de comercialização, etc.) e à concorrência nacional e internacional.
- Gerir de forma integrada as internalidades (recursos tecnológicos, humanos em termos de competências e motivações) e as externalidades (concorrência, fornecedores, clientes, etc.).
- Recolher, analisar e gerir informação interna e externa à empresa, por forma a construir um quadro de análise de oportunidades e ameaças que se colocam à empresa e suas forças e fraquezas.
- Definir opções e orientações políticas e objectivos (qualitativos e quantitativos) estratégicos para as áreas comercial, financeira, produção, qualidade e recursos humanos (formação, recrutamento e selecção, política de mobilidade profissional e política salarial) sabendo negociá-las.
- Organizar, gerir e mobilizar capacidades de gestão intermédia para o desenvolvimento de funções estratégicas (definição de objectivos e de metas comerciais, de qualidade, financeiras e de produção; aquisição de equipamentos; canais de distribuição; política de comunicação e de preços, entre outros).

Área de Planeamento e Gestão da Produção

- Gestor da Produção

Devido às características organizacionais da maioria das empresas deste sector as áreas de apoio à produção são muito recorrentes da intervenção do proprietário ou empresário. A abertura a uma maior especialização funcional e ao aumento do número de gestores / quadros intermédios a quem são atribuídos responsabilidades específicas nas áreas de planeamento, gestão da produção e gestão e controlo da qualidade é, ainda, relativamente insuficiente

face às necessidades e exigências de progressão da competitividades das empresas.

No entanto, as alterações internas, pela via do reequipamento tecnológico e das mudanças organizacionais, e as alterações externas, quer pela via dos mercados (nomeadamente, maiores exigências de qualidade e uma concorrência mais agressiva) quer pela via dos fornecedores de matéria-prima e dos distribuidores / intermediários com maior poder negocial, levam a que, ainda que lentamente, os empregos associados às áreas de apoio à produção sejam cada vez mais valorizadas e internalizadas, nas unidades industriais, dando lugar a um planeamento e uma gestão da produção e da qualidade mais profissionalizada.

Por exemplo, as empresas com estratégias de negócio mais arrojadas, apostam numa maior intervenção e cooperação funcional entre as áreas atrás sinalizadas, de produção e de qualidade, e as áreas de gestão de topo, comercial, logística e expedição, investigação e desenvolvimento, entre outros.

Caminha-se para uma crescente valorização e enriquecimento dos empregos de enquadramento intermédio, associados à prestação de serviços de apoio à produção (qualidade, sistemas de informação e planeamento).

- Propor e gerir as modificações de métodos e processos de fabrico com objectivo de melhorar a produtividade e a qualidade.
- Planear e organizar o plano de produção e o trabalho, de acordo com os recursos humanos, tecnológicos e materiais disponíveis.
- Identificar e acompanhar o desenvolvimento de novas tecnologias associadas a práticas de gestão integrada (especificamente de gestão da produção).
- Cooperar, trabalhando em equipa e partilhando preocupações, com as áreas da qualidade e da concepção e desenvolvimento de produtos.
- Conceber e aplicar instrumentos e procedimentos de recolha de informação sobre o processo e os resultados de produção.
- Analisar informação e desenvolver e propor acções correctivas de ineficiências e não conformidades.

- Responsável Comercial;
- Responsável de *Marketing*;
- Técnico de Vendas.

As funções da área comercial e *marketing* assumem cada vez mais uma maior relevância no quadro de evolução e desenvolvimento do sector, pois embora nas empresas de grande dimensão encontremos redes de comercialização e distribuição relativamente consolidadas e profissionalizadas, com infra-estruturas próprias em mercados externos de destino, e algumas vezes associados a uma marca de prestígio, no quadro de uma estratégia de internacionalização, a maioria das empresas do sector peca por uma quase ausência de estruturas de distribuição e comercialização. E como o subsector rolheiro tem o seu maior peso no mercado internacional, verifica-se uma quase ausência de estratégias de afirmação das empresas portuguesas.

A importância crescente da função comercial e *marketing*, através do destaque recente na estrutura das empresas, tem na base uma estratégia de gestão e controlo próprios, pois habitualmente esta função tem sido assegurada pelo proprietário da empresa.

Aspectos tais como a comercialização de lotes de rolhas e a definição do seu preço, a venda sobretudo em mercados internacionais, em quantidades inferiores ao consumo do Cliente, a imagem, nem sempre positiva para o sector da indústria corticeira, deixada pelos intermediários, e a das características associadas às rolhas de cortiça (ex. TCA) pressionam a necessidade de um investimento forte na área comercial / *marketing*. A importância de desenvolver marcas de prestígio e uma imagem positiva do sector é fundamental.

As grandes empresas têm normalmente instalações no estrangeiro onde efectuam os últimos acabamentos, de adaptação ao mercado. Procuram assim uma ligação directa ao Cliente final eliminando o intermediário que tem sido uma das principais figuras na internacionalização do negócio da cortiça. De facto, a produção é quase toda para exportação.

Regista-se na maioria das empresas um *déficit* de formação ao nível das chefias intermédias e em temáticas tão essenciais como a Gestão e Marketing Comercial.

Tendo em atenção a progressão dos modelos organizacionais e de consolidação das competências das empresas em domínios-chave de competitividade das empresas, decorrentes, sobretudo, das pressões da envolvente, identificam-se as seguintes tendências de evolução a que se terá de dar resposta:

- Enriquecimento do conteúdo da função comercial e *marketing*, particularmente através de:
 - Afirmação da sua importância estratégica na criação e consolidação de negócios empresariais.
 - Integração de actividades de recolha, análise e gestão de informação, actualizada e pertinente, sobre o comportamento dos mercados de matéria-prima da cortiça e dos produtos finais.
 - Integração de actividades relacionadas com a exploração de mercados internacionais e sustentabilidade das exportações.
- Evolução do enquadramento dos empregos da área comercial no sentido da sua proximidade funcional e hierárquica à direcção da empresa.
- Emergência e tendência de novas competências, enquadradas na função comercial, nomeadamente de comércio internacional e gestão de produto / aplicações, entre outras.

As competências que são necessárias desenvolver encontram-se seguidamente sistematizadas:

- Recolher, analisar e sistematizar informação sobre as evoluções do mercado, interno e externo, de produtos e matérias-primas.
- Identificar oportunidades, ameaças e pontos fortes e fracos e re-orientar ou reforçar as estratégias comerciais, no quadro das políticas de desenvolvimento da empresa e dos negócios.
- Construir instrumentos de gestão adequados ao desenvolvimento e valorização da função comercial na empresa.
- Organizar, gerir e mobilizar equipas para o cumprimento dos objectivos e metas comerciais.
- Acompanhar os acontecimentos e/ou manifestações comerciais nacionais e internacionais de produtos, matérias-primas, equipamentos e tecnologias, aplicações da cortiça, etc..

- Conceber, montar, gerir ou participar na realização de campanhas de publicidade e de promoção e de exposições, escolhendo ou participando na escolha de produtos, ambientes, imagem a transmitir e dos meios de comunicação a privilegiar.
- Estabelecer relações de cooperação, de coordenação e de transmissão e troca de informação com as áreas de investigação e desenvolvimento, qualidade e gestão da produção.
- Dominar as línguas estrangeiras (Francês e Inglês) em contexto profissional.

Área Aprovisionamento / Compras

- Comprador

As competências de compra são estudadas, pela sua criticidade para o negócio, pois uma boa compra da matéria-prima condiciona toda a produção e mais-valia do negócio, estando normalmente esta função centralizada na figura do proprietário da empresa.

Registe-se que já existem modelos e métodos de cálculo do custo da cortiça, i.e. critérios relativamente aceites e científicos (diminuindo a componente empírica).

- Analisar os dados da produção de uma herdade na última tiradia.
- Acompanhar a tiradia e empilhamento da cortiça.
- Recolher amostras para valorizar a cortiça.
- Fazer a cubicagem da pilha.
- Reconhecer as características da cortiça e suas condicionantes na produção dos produtos pretendidos.
- Negociar com os proprietários ou intermediários o preço da cortiça, através do seu conhecimento das classes de referência.

Área Técnica / Qualidade

- Técnico de Laboratório

A imagem negativa da rolha como vedante prende-se, em parte, com o designado “sabor a rolha”, isto é TCA. Hoje

em dia os processos de preparação e transformação da cortiça, envolvem cuidados acrescidos, desde a forma de a estabilizar, à cozedura, à sua escolha, e aproveitamento na rabaneação, procurando através destes processos, e de preocupações de qualidade e higiene, reduzir ao máximo a sua existência.

De facto, para além das campanhas de marketing que procuram desmistificar o TCA, procura-se hoje igualmente promover estudos que permitam registar quais os inconvenientes dos vedantes sintéticos sobre o vinho.

Por seu lado, o controlo laboratorial de determinados requisitos químicos, leva a necessidades de competências tais como:

- Assegurar o funcionamento do laboratório (com equipamentos específicos ao sector da indústria da cortiça, nomeadamente cromatógrafo, ...).
- Controlar a recepção da matéria-prima e produtos subsidiários.
- Realizar vários tipos de ensaios relacionados com a qualidade do produto intermédio e produto final.
- Realizar ensaios físicos, químicos, mecânicos e microbiológicos.
- Elaborar as amostras para os clientes.

Área de Investigação e Desenvolvimento

- Técnico de Investigação e Desenvolvimento

A área de investigação e desenvolvimento existindo enquanto unidade autónoma nas maiores empresas da indústria, é bastante incipiente nas médias empresas. Esta situação, face às actuais exigências de melhoria contínua, da produtividade e de mercado condiciona o tecido empresarial que tende a valorizar este factor como estratégico para a empresa. A investigação e desenvolvimento de base empresarial sustentada num plano de prioridades, que preveja aspectos tais como a concepção e desenvolvimento de novos produtos e novas aplicações e características da cortiça, a racionalização e o aumento da qualidade nos processos envolvidos ao nível da indústria da cortiça, bem como o desenvolvimento e optimização dos equipamentos de cortiça, é uma necessidade da actividade económica em estudo.

Será assim importante desenvolver competências relacionadas com:

- Conhecimentos sobre os processos, tecnologias produtivas e transformação das matérias primas.
- Conhecimentos sobre as características da cortiça (tipo, propriedades, comportamentos, aplicações, ...).
- Normas e regulamentos dos produtos.

1.3.2. Empregos em Transformação

Os empregos em transformação encontram-se fundamentalmente na área da produção e nas suas diversas secções / áreas.

As transformações que ocorrem nestas figuras profissionais decorrem de factores tecnológicos, nomeadamente da introdução de novos equipamentos que alteram, cada vez mais, a relação homem-máquina.

O nível de intervenção do homem nas matérias-primas e o poder de decisão em relação à escolha por classes do produto final ou do seu acabamento final é menor, passando estes profissionais, no caso das máquinas automáticas a deter novos conhecimentos relacionados com a alimentação e à recolha da matéria-prima e do produto transformado e com o controlo e vigilância da máquina (ex. da broca automática e da escolhadora electrónica).

Estes profissionais têm que demonstrar competências ao nível do controlo do produto já que as máquinas automatizadas podem preferir algum nível de imprecisão e menor fiabilidade nos cortes da matéria-prima cortiça e na escolha e acabamentos finais, por ser um produto natural, tendo os equipamentos dificuldade em identificar padrões de defeitos e classes com a precisão de um “olhar” humano.

Se, por um lado, o trabalho desenvolvido pelos profissionais da produção perde conteúdo num contexto de maior automação, por outro ganha, ao nível da parametrização ou introdução de especificações técnicas e do domínio dos dispositivos de funcionamento e regulação dos automatismos, bem como do controlo do equipamento e da manutenção de rotina das máquinas, e ainda controlo do produto.

Estas dinâmicas, sobretudo de alteração tecnológica dos equipamentos, exigem um maior conhecimento dos auto-

matismos de funcionamento dos equipamentos, dos diferentes componentes e ferramentas utilizados, assim como do controlo de qualidade do processo e do produto.

Com a automatização de algumas actividades de produção como sejam a cozedura, lavação, escolha, brocagem e mesmo a rabaneação, os profissionais que operam com a matéria-prima cortiça vão deixar de possuir um perfil tão artesanal, de conhecimento profundo da especificidade da matéria-prima – cortiça, seus defeitos, suas classes, pois estarão a operar máquinas que através de leitura óptica conseguiram seleccionar padrões de defeitos, classificando-os de forma automatizada por classes. Apesar de estes conhecimentos não serem despreciados eles não serão tão fundamentais.

Contudo, a escassez e o custo elevado da matéria-prima cortiça, levam a que grande parte das empresas do sector ainda utilize os equipamentos manuais (broca manual, rabaneadeira e escolha visual) por considerar que existe um melhor aproveitamento da matéria-prima natural – cortiça.

Registe-se que no subsector da indústria das rolhas, existem realidades muito diferentes do ponto de vista da automação dos equipamentos, desde as que não têm brocas automáticas, às que têm em simultâneo brocas automáticas e manuais e às que só têm brocas automáticas (poucas empresas ainda) e como consequência, existem exigências diferentes ao nível das competências. De facto, enquanto os equipamentos mais automatizados exigem ao nível do operador competências de maior abstracção e conhecimentos de electrónica, as brocas manuais, exigem uma maior sensibilidade e prática quanto às características da zona da prancha da cortiça a cortar. Todavia, nas empresas mais automatizadas deve existir uma preocupação em implementar políticas de R.H. onde os indivíduos possuam competências relacionadas com o controlo dos diferentes componentes controlo do processo e controlo da qualidade do produto.

O Contrato Colectivo de Trabalho possui uma diversidade de categorias profissionais (são cerca de 55 categorias, as específicas ao sector da cortiça), grande parte das quais já não são se adequam à realidade, pois partilham de uma descrição estática e empobrecedora. Contudo as empresas utilizam como designações profissionais mais comuns: Traçador, Rabaneador, Broquista, Escolhedora, Manobra

(pela sua polivalência e facilidade de gestão) e criaram a designação de Operador de Equipamento de Cortiça (também pela sua polivalência) sobretudo para o subsector aglomerador. Registe-se que poucas, utilizam designações que se encontram mais próximas de modelos mais polivalentes e que não estão previstas na contratação²³.

Área da Produção/Preparação e Transformação

- Traçador
- Rabaneador
- Broquista

Estes profissionais devem deter um conjunto de conhecimentos relacionados com as características da matéria-prima cortiça. Estes conhecimentos revelam-se bastante críticos devido ao facto do seu grau de escassez e do seu custo ser bastante elevado.

O Traçador tem como objectivo a classificação das pranchas de cortiça por qualidade e por espessura ou calibre. A primeira separação é feita por calibres (espessura da prancha). As pranchas irregulares, que apresentem espessuras diferentes, são separadas para traçar. O Traçador divide a prancha de cortiça pelos calibres possíveis utilizado uma faca. Na separação por qualidade as pranchas são separadas de acordo com a porosidade e com a presença de defeitos estruturais da cortiça, procedendo-se, igualmente, ao traçamento da cortiça. Assim, retira-se uma fita de cortiça ao longo de todo o perímetro, na direcção perpendicular às fendas longitudinais da prancha, por forma a verificar a sua porosidade e compará-las com os padrões de qualidade definidos. Com efeito, as pranchas de cortiça são classificadas em diferentes classes de qualidade comercial da 1ª à 6ª, ou também como grau de qualidade boa, média ou baixa (por exemplo, agrupando as 1ª-2ª, 3ª-4ª e 5ª-6ª respectivamente).

Sendo que a qualidade das pranchas determina claramente o perfil de qualidade das rolhas obtidas. Em média, as pranchas de boa qualidade (1ª e 2ª) permitem obter cerca de 30% de rolhas extra ou superior e cerca de 25% de rolhas de 1ª. As pranchas de baixa qualidade (5ª e 6ª)

dão origem a apenas cerca de 1% de rolhas extra ou superior e a cerca de 6% de rolhas 1ª.

O Broquista perfura as rabanadas utilizando brocas cilíndricas de metal aguçado e oco em rotação, permitindo a produção de rolhas. Quando a broca retoma à posição inicial, a rolha sai do seu interior. Existem três tipos de brocas: a pedal, semi-automática e automática. Nas primeiras, o tubo da broca só se desloca quando o trabalhador carrega no pedal; nas segundas o tubo efectua um movimento de vaivém com uma cadência fixa, cabendo ao trabalhador escolher os locais da rabanada onde a broca deve passar; nas brocas automáticas (mais semelhante ao perfil do operador de equipamento) a rabanada é empurrada por um trabalhador sem que se escolha o local de brocagem. Do processo de brocagem resultam sub-productos utilizáveis nas indústrias granuladora e aglomeradora (desperdícios da rabanada de cortiça).

No caso das rolhas naturais temos o Broquista. Mas nas rolhas aglomeradas existe uma miríade de operadores segundo o equipamento que operam nas empresas. De facto, o Operador de máquinas de fabricar bastões tem como função alimentar a máquina, pois a sua actividade consiste na alimentação e no controlo do funcionamento da extrusora ou da máquina de moldação individual, com a mistura obtida anteriormente, e com vista à formação de bastões. Sendo que anteriormente, no processo, temos o Operador de encolagem que alimenta um misturador com granulado e cola e posteriormente temos um Operador de máquina de rectificar bastões que alimenta a máquina destinada a rectificar o diâmetro dos bastões, seguido do Operador de máquina de cortar bastões.

Estes profissionais têm normalmente uma idade avançada e executam as tarefas de forma artesanal com operações mais manuais e repetitivas. Para estes profissionais os requisitos situam-se ao nível do 9º ano. Contudo estes empregos podem corresponder em termos futuros a uma função mais lata de Operador de Equipamento de Cortiça que começa a exigir outro tipo de requisitos como será mencionado mais à frente nos empregos do ramo da granulação e aglomeração.

²³A CNP 94 é pouco utilizada pois acaba por recortar os profissionais, e designá-los por Operador, em função do equipamento que lhes está afecto.

Em síntese, e para estes empregos em transformação, em qualquer uma das sub-áreas de produção (preparação e produção de rolhas naturais, acabamentos e escolha) equacionam-se as seguintes competências, fundamentais para a competitividade da indústria da cortiça:

- Identificar e reconhecer as qualidades e os defeitos estruturais da cortiça.
- Utilizar os procedimentos de empilhamento e paletização de pranchas de cortiça.
- Identificar e caracterizar os processos de cozedura e estabilização de cortiça.
- Utilizar as técnicas de traçamento e recorte de cortiça.
- Utilizar as técnicas de selecção e classificação da cortiça.
- Optimizar o corte em função das características da cortiça e do trabalho pretendido.
- Aplicar as normas e os procedimentos constantes do Código Internacional de Práticas Rolheiras.

• Escolhedora

A escolha envolve uma selecção por classes de qualidade e eliminação das rolhas que possuem defeitos estruturais e de fabricação. Esta operação pode ser assegurada por via automática (máquina de escolha electrónica), semi-automática ou manual (tapete de escolha). Os vários níveis de qualidade estão relacionados com a porosidade (número e tamanho de canais lenticulares), com o número, diâmetro e profundidade das fendas e com a presença de defeitos estruturais e de fabricação. A qualidade dos topos reveste-se de especial interesse, visto constituírem o ponto de contacto com o vinho. A escolha automática é conseguida a partir da programação da respectiva máquina. A escolha em tapetes consiste na eliminação das rolhas em função de classes padrão após escolha automática. Na escolha manual é dada a conhecer uma amostra ao operador que selecciona as rolhas dentro de um leque em que gradua de superior, 1ª categoria, 2ª categoria até 6ª categoria e refugo.

Esta função é essencialmente feminina, pelas práticas salariais (pois o vencimento de uma mulher é na generalidade inferior ao de um homem para a mesma função) mas também pela maior produtividade destas nesta área.

Com a escolha electrónica, as competências alteraram-se, sendo o trabalho da escolhedora já balizado por uma 1ª selecção electrónica, cabendo-lhes então, dentro da classificação do nível de qualidade das rolhas, efectuar o melhor sortido para os clientes.

Assim, não se espera que esta função venha a aumentar mas antes desenvolva outro tipo de competências mais em articulação com a qualidade e área comercial, informando a montante problemas que surjam na produção de uma linha de produtos.

Poderemos salientar algumas destas competências:

- Programar e operar máquinas de escolha electrónica, destinadas à classificação de rolhas e discos de cortiça, de acordo com classes de qualidade visual, alimentando-as com rolhas ou discos de cortiça e vigiando o seu funcionamento.
- Efectuar a escolha visual das rolhas e dos discos de cortiça, de acordo com amostras padrão, previamente definidas em função de critérios de qualidade e exigências dos clientes, nomeadamente níveis de porosidade e quantidade de fendas, eliminando rolhas e discos que apresentem defeitos estruturais e de fabrico.
- Alimentar e vigiar o funcionamento das máquinas de marcação, de contagem e de embalagem de artigos em cortiça.

Área de Produção/Granulação e Aglomeração

- Operador de Equipamento de Cortiça
- Operador de Triturador (Triturador)
- Operador de Máquina de Fragmentação
- Operador de Prensa
- Refrigerador

- Escolhedor de Aglomerados
- Fresador
- Operador de Máquina de Esquadrear
- Operador de Instalação de Corte
- Operador de Sistema de Encolagem
- Parafinadora
- Operador de Máquina de Revestimento

A área da produção de granulados e aglomerados sendo um ramo-chave para o sector da indústria da cortiça, é o mais automatizado, assistindo-se a mudanças significativas nos empregos, que decorrem sobretudo de alterações tecnológicas, de organização do trabalho e de estratégias de redução de custos.

De facto, as designações dos profissionais existentes vão sendo progressivamente substituídas pela designação de operadores e técnicos de máquinas / equipamentos (sendo que a tendência é ainda passar de uma situação de um operador / técnico por equipamento / máquina, para um operador / técnico que opere, vigie e coordene vários equipamentos). Deste modo, podem ser incluídos no conjunto dos empregos em transformação, porque a maioria das empresas, salvo algumas excepções, encontram-se numa situação de transição em relação à composição da mão-de-obra, quer por reconversão interna quer por substituição geracional da mão-de-obra.

Este emprego exige cada vez mais uma formação em electrónica, com conhecimento em automação e mecatrónica, devendo este operador intervir no equipamento pois terá de o saber interpretar e dar resposta em situações anómalas.

Este operador / técnico deve também efectuar manutenções de 1.ª linha e ser um vigilante relativamente à qualidade da produção.

As secções com tecnologias mais automatizadas situam-se sobretudo nos subsectores de granulados e aglomeradas, mas também em algumas empresas de fabrico de rolhas.

De facto, ao nível do ramo granulador as profissões de Operador de Triturador ou Operador de Máquina de

Fragmentação têm correspondência na do profissional mais lato de Operador de Equipamento, pois este será responsável por várias actividades que envolvem diversas tecnologias desde a alimentação do moinho de estrelas com lotes de cortiça para triturar e controlo do transporte pneumático do triturado obtido para os restantes moinhos (moinhos de martelos, de facas e de pedras), ao controlo do abastecimento automático do peneiro vibratório com granulado, ao controlo do funcionamento do peneiro vibratório, por forma a proceder-se à separação do granulado por calibres, ao controlo do encaminhamento automático do granulado para uma mesa densimétrica e ao controlo do encaminhamento automático do granulado para o secador e posteriormente para silos de armazenagem. De facto, esta designação mais transversal de Operador de Equipamento traduz as actividades de operação, alimentação, vigilância e controlo da Qualidade, de todo o processo.

No caso do ramo aglomerador temos um processo semelhante, com diferentes equipamentos em que o granulado armazenado em silos é encaminhado para os autoclaves, por intermédio de um transportador pneumático, sendo a quantidade de granulado introduzido doseada automaticamente. Nestes autoclaves, o granulado é atravessado por vapor de água sobreaquecido durante determinado período de tempo, ocorrendo um processo de expansão e de libertação de resinas que vão fazer a aglutinação dos grânulos, daí resultando um bloco de aglomerado negro. No caso do aglomerados, composto temos que a mistura do granulado com as resinas é encaminhada para moldes de prensagem, que seguem para estufas onde permanecem a uma temperatura de cerca de 160^o C, durante um determinado período de tempo. Nesta fase são produzidos blocos, cilindros ou tapetes contínuos.

Do mesmo modo, enquanto nos aglomerados negros temos os empregos de Operador de instalação, formação e prensagem de placas, Refrigerador, Escolhedor de aglomerados, Fresador ou Operador de máquina de esquadrear e Operador de instalação de corte, nos aglomerados compostos temos os perfis de Operador de sistema de encolagem, Aglomerador, Laminador, Lixadora, Operador de instalação de corte, Parafinadora ou Operadora de Máquina de revestimento, pois estes dois processos

apesar de relativamente semelhantes possuem passos específicos.

Todavia, estas diferentes actividades, que correspondem a diferentes profissões são garantidas nalgumas empresas de maior dimensão, com gestão mais qualificante e flexível, por um profissional designado de Operador de Equipamento.

Registe-se que haverá sempre algumas actividades relativamente indiferenciadas, pois será muito difícil ou oneroso automatizá-las.

As competências necessárias a este emprego de Operador de Equipamento de Cortiça são:

- Accionar automatismos da produção, nomeadamente ao nível do funcionamento, regulação, ajustamento e programação de equipamentos.
- Interpretar e integrar, nas máquinas, especificações técnicas de produção.
- Identificar e seleccionar as matérias-primas de acordo com as suas características e comportamentos.
- Interpretar e utilizar os procedimentos e os instrumentos de registo e funcionamento dos sistemas de gestão e controlo de qualidade.
- Identificar a sequência produtiva e a missão de cada uma das subáreas funcionais da produção.
- Responsabilizar-se pela consecução dos objectivos da qualidade e quantidade da produção (auto-controlo).
- Trabalhar em equipa, ao nível da análise e resolução de problemas e da definição de acções correctivas e de melhoria contínua.

Área da Produção/Preparação

- Tirador de Cortiça

O Tirador de Cortiça faz parte da estrutura profissional da fileira da cortiça, pela mais valia que pode gerar a jusante, na indústria da cortiça. Registe-se que este é um emprego sazonal, não se prevendo um número elevado destes profissionais no mercado de trabalho, e envolve uma aprendizagem lenta, e sobretudo empírica.

- Proceder à escolha da fenda mais profunda do enguiado, abrindo-a através de golpes no sentido vertical.
- Separar a cortiça da árvore introduzindo o machado ou o cabo entre a barriga da prancha e o entrecasco para auxiliar a sua separação.
- Traçar efectuando um corte horizontal para delimitar o tamanho da prancha;
- Efectuar a extracção retirando a prancha da árvore.

1.3.3. Empregos em Regressão

As categorias e profissões apresentadas neste ponto encontram-se em regressão quer por alterações tecnológicas, quer, sobretudo, pelos modelos de gestão diferentes hoje existentes e pelas novas formas de organização do trabalho.

O contrato colectivo do sector, em termos de conteúdos profissionais, não foi revisto desde 1991, sendo que a CNP 94, efectua uma agregação das profissões, acabando por fazer corresponder ao tipo de equipamento que operam a designação do profissional, o que desmultiplica o número de designações profissionais, e dificulta a gestão, espartilhando funções.

Área da Manutenção

- Afinador

A área da manutenção encontra-se em regressão uma vez que o sector tenderá, sobretudo na granulação e aglomeração a externalizar a área, devido à automatização dos equipamentos. Sendo que no subsector da rolha natural os equipamentos ainda são relativamente mecânicos, e coexistem diferentes gerações de equipamentos, condicionando a continuação da existência da área da manutenção.

O Afinador em empresas com alguma dimensão tende a efectuar a manutenção das máquinas mais antigas e a responsabilizar-se pela programação das máquinas para produção, controlando a qualidade da saída.

De facto, o Afinador é o profissional que se ocupa da afinação das máquinas manuais ou mecânicas, podendo trabalhar com essas máquinas. Esta função pelo avanço tecnológico nas empresas com equipamentos automatizados e pelos novos

modelos de gestão hoje praticados, tende a ser incorporado nos novos Operadores de Equipamentos de Cortiça.

Este item, empregos em recessão, envolve ainda vários empregos em regressão ao nível da área da Produção, tais como:

Área da Produção

- Calibrador
- Recortador de Prancha
- Escolhedor e Passador de Prancha
- Verificador
- Traçador de Cortiça
- Espaldador Manual e Mecânico
- Pesador
- Calafetador
- Manobra
- Alimentadora/Recebedora

O **Calibrador** (calibra a cortiça separando-a conforme a sua espessura), o **Recortador de Prancha** (recorta e calibra a cortiça, a fim de ficar em condições de passar à fase de escolha), o **Escolhedor e Passador de Prancha** (classifica e passa a cortiça em prancha e, depois de traçada e recortada, calibra-a, separando-a conforme a sua espessura), o **Verificador** (verifica as humidades e classifica a matéria-prima), tendem a desempenhar a mesma função que o **Traçador de Cortiça** (traça a cortiça e calibra-a, efectuando a sua escolha) ou mesmo o **Espaldador Manual e Mecânico** (separa a costa da cortiça com a faca, manual ou mecanicamente com auxílio de máquina). Estas funções tendem a integrar-se na de profissional que opera na fase de Preparação da Cortiça.

O **Pesador** enquanto profissional que “assiste e regista a pesagem da mercadoria de dentro e fora da fábrica, discutindo e acertando descontos” por mais estratégica que esta actividade seja, tende a ser integrada noutras actividades de outros profissionais.

A **Calafetadora** (profissional que tapa manualmente os poros das rolhas e outros produtos manufacturados) com a introdução de novos equipamentos leva à sua substituição pelos colmatadores.

Existem duas categorias relativamente abrangentes no Contrato Colectivo de Trabalho que são **Manobra** (é o profissional que executa os restantes serviços da indústria, não especificados anteriormente, e coopera nas cargas e descargas) e **Alimentadora / Recebedora** (é a profissional que recebe e alimenta determinadas máquinas não especificadas neste grupo), que como tal são bastante utilizadas pelas empresas, apesar da sua relativa desqualificação. As actividades destes profissionais são integrados noutros empregos

2. Repercussões Prováveis dos Cenários no Emprego, nas Qualificações e nas Competências

Os quatro cenários de evolução possível no sector da cortiça identificados neste estudo caracterizam evoluções de natureza e expressividade distintas no volume de emprego, nas qualificações e competências dos profissionais do sector.

Cenário Inovação e Notoriedade

Relativamente ao **Cenário Inovação e Notoriedade**, as repercussões/exigências prováveis no volume e na qualidade do emprego resumem-se a:

- **Diminuição gradual do volume de emprego** como consequência da modernização tecnológica, aumentos de produtividade e do encerramento de algumas empresas do sector.
- **Partilha de recursos humanos em casos de associações de empresas** (constituição de grupos ou aquisição de grupos), com incidência em áreas como o comercial/marketing, compras e distribuição.
- **Elevada cooperação das empresas com entidades externas** como laboratórios, centros tecnológicos, universidades, empresas de consultoria, entre outras, que visa o desenvolvimento de novos produtos/aplicações, novos processos de fabrico e processos produtivos mais optimizados. A este nível perspectiva-se a alteração de competências dos profissionais da área da qualidade e concepção e desenvolvimento de produtos.

- **Desenvolvimento de funções ou figuras profissionais associadas à concepção e desenvolvimento** como consequência da necessidade de diferenciação de produtos e do desenvolvimento da imagem de marca, designadamente nas empresas que compõem os agrupamentos A3 e A4. Destaque para a constituição de equipas multidisciplinares de modo a assegurar a interligação entre as áreas da concepção e desenvolvimento, comercial/marketing e ainda da qualidade e/ou produção.
- **Crescimento de novas figuras profissionais como Técnico de Higiene, Saúde e Segurança e Técnico de Ambiente** decorrente de um acréscimo de procura de artigos de elevada qualidade e amigos do ambiente, de uma legislação cada vez mais exigente, respeitante a estas questões, e por último a uma maior consciencialização da necessidade de defesa do ambiente.
- **Aumento do emprego mais qualificado na área do planeamento e gestão da produção.**
- **Redução do peso de emprego na área da produção** resultante do elevado grau de automatização dos equipamentos, designadamente nas empresas produtoras de aglomerados e integração dos processos (agrupamento A4).
- **Redução do emprego pouco qualificado** decorrente do aumento dos níveis de habilitações e qualificação profissional dos trabalhadores, e ainda da saída de profissionais que não possuem as qualificações requeridas para a utilização das novas tecnologias.
- **Aumento do emprego qualificado na área da qualidade** resultante da acentuada aposta na qualidade como factor estratégico das empresas.
- **Aumento da qualidade do emprego**, com melhoria das condições de trabalho, como consequência das crescentes preocupações com a higiene, saúde e segurança e ainda da diminuição do esforço físico (área da produção).
- **Aumento e desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho** (rotação e trabalho em equipa) e consequente aumento do grau de responsabilidade e autonomia dos profissionais da área da produção como forma de assegurar a flexibilização da produção.
- **Maior profissionalização da função Gestão de Recursos Humanos**, vista como um pilar de desenvolvimento das empresas do sector com recurso ao desenvolvimento de políticas de carreiras, de formação, de remunerações, entre outras.
- **Crescimento do emprego na área comercial e de marketing**, objectivando estratégias definidas de aumento de quota de mercado interno e externo.

Repercussões prováveis nas competências

- **Desenvolvimento das competências da gestão de topo**, com o propósito de definir estratégias de antecipação e de abertura à mudança:
 - **Gestão de alianças com empresas do sector e/ou de outros sectores nacionais e estrangeiros**, como consequência dos movimentos tendentes ao surgimento de redes de empresas, presentes neste cenário.
 - **Gestão de parcerias estratégicas** com outras empresas, universidades, laboratórios, entre outros, no sentido de promover a inovação e desenvolvimentos de produtos, processos de produção e tecnologias, designadamente nos agrupamentos A3 e A4.
 - Definição de **estratégias e políticas de internacionalização**, procedendo à análise de mercado, selecção de mercados, produtos e canais de distribuição, análise de riscos e concorrência.
 - Capacidade para diversificar a área de negócio para outras actividades económicas, com maior incidência no agrupamento A4.
- **Crescente preocupação por parte dos gestores com questões ambientais**, visíveis ao nível dos processos produtivos.
- **Desenvolvimento de competências na utilização de tecnologias de informação** para o desenvolvimento do negócio (comercialização, distribuição, organização e coordenação do trabalho interno).
- **Desenvolvimento de competências associadas a profissionais da área da concepção de desenvolvimento**:
 - Domínio de aspectos associados à área de comercial/marketing.

- Análise da viabilidade técnica e comercial dos produtos.
 - Adaptação à mudança (materiais, produtos,...).
 - Conhecimento das normas legais (qualidade dos produtos, higiene e segurança, HACCP²⁴, ...).
 - Definição de parâmetros de qualidade e especificações técnicas do produto em diálogo com a área da produção e da qualidade.
 - Domínio dos processos produtivos e tecnologias associadas.
 - Investigação de novos produtos/aplicações.
 - Conhecimento das características e performance da matéria-prima.
 - Consciência ecológica na utilização dos produtos químicos.
 - Gestão de parcerias com universidades, centros tecnológicos, laboratórios, entre outros.
- **Reforço expressivo de competências associadas aos empregos comerciais e de marketing**, associadas às políticas e **estratégias de internacionalização**:
 - Conhecimento do funcionamento dos mercados externos.
 - Desenvolvimento de estratégias de internacionalização.
 - Conhecimento significativo de técnicas de negociação e vendas.
 - Capacidade de promover o produto e a imagem do produto junto do cliente.
 - Divulgação e promoção dos produtos como ecológicos e amigos do ambiente (domínio das vantagens decorrentes da utilização dos produtos, características do mesmo e da respectiva matéria-prima).
 - Colaborar com as restantes áreas na inovação e desenvolvimento de novos produtos/aplicações.
 - Conhecimento e utilização de TIC com recurso a novas formas de comercialização e distribuição (*internet, intranet,...*), por forma a encurtar a distância entre distribuidor e cliente.
 - Pesquisa e selecção de informações relativas à tendência do mercado, a inovação de matérias-primas e necessidades dos clientes.
 - **Desenvolvimento de competências sociais e relacionais** (trabalho em equipa, liderança, comunicação e motivação) em virtude da necessidade de promoção da cooperação entre as várias áreas funcionais da empresa.
 - **Crescimento/emergência de competências** associadas a **questões ambientais**, com incidência no:
 - Conhecimento das normas legais.
 - Conhecimento das técnicas de gestão ambiental.
 - Desenvolvimento de medidas de controlo ambiental.
 - **Emergência e reforço de competências** associadas à **área da higiene, saúde e segurança**, particularmente para as áreas da produção, qualidade e gestão de recursos humanos, a saber:
 - Avaliação e controlo de riscos profissionais.
 - Prevenção de acidentes de trabalho e consequências inerentes aos mesmos.
 - Sensibilização para a utilização de equipamentos de protecção individual e colectiva.
 - Gestão da prevenção.
 - Motivação dos colaboradores na adopção de comportamentos seguros no exercício da respectiva actividade profissional.
 - **Desenvolvimento das competências na área da qualidade** para os profissionais a nível de gestão da qualidade a quem são exigidas competências em:
 - Implementação da política de qualidade da empresa.
 - Conhecimento das técnicas de gestão da qualidade.
 - Desenvolvimento e implementação dos processos de certificação da qualidade.
 - Domínio das técnicas analíticas aplicáveis ao controlo da qualidade.
 - **Desenvolvimento das competências** associadas à figura profissional técnico/**gestor da produção**, designadamente a capacidade de:
 - Adaptação à mudança (matérias, tecnologia, produtos,...).

²⁴HACCP – Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos.

- Introdução de novas formas de organização do trabalho (trabalho em equipa, enriquecimento e alargamento de tarefas, rotação de postos de trabalho,...).
- Pesquisa de novas tecnologias de produção e de logística.
- Conhecimento de *softwares* de gestão de stocks e planeamento da produção.
- Capacidade animar, motivar e gerir equipas.
- Práticas de normalização de procedimentos e dos sistemas da qualidade.
- Gestão de tecnologia: acompanhamento da manutenção preventiva, procura de soluções para os problemas técnicos.
- Programação, planeamento e controlo da produção com recurso à interligação com as áreas comercial, qualidade e gestão de recursos humanos.
- Valorização crescente das **competências de gestão de recursos humanos** na generalidade das chefias.
- **Desenvolvimento das competências em línguas estrangeiras**, nomeadamente para os profissionais das áreas de gestão de topo, comercial e marketing, concepção e desenvolvimento das empresas internacionalizadas e/ou que desenvolvam relações de parceria com empresas ou entidades estrangeiras.

Cenário Produtividade e Qualidade

Para este **Cenário Produtividade e Qualidade** identificam-se as seguintes repercussões/exigências prováveis no volume e na qualidade do emprego:

- **Diminuição significativa do volume de emprego** como consequência da modernização tecnológica e/ou do encerramento de algumas empresas, particularmente nos agrupamentos A1 e A2.
- **Redução menos acentuada do emprego pouco qualificado** na área da produção, já que este cenário é marcadamente caracterizado pela especialização dos trabalhadores.
- **Aumento menos expressivo da qualidade do emprego**, com a melhoria das condições de trabalho como consequência das crescentes preocupações com a higiene, saúde e segurança e ainda da diminuição do esforço físico.
- **Aumento do volume de emprego na área da qualidade** devido ao crescimento de departamentos e laboratórios de qualidade.
- **Emprego qualificado, mas em menor escala, na área da produção**, já que não é exigida uma grande variedade de competências para a execução das tarefas em questão.
- **Maior profissionalização da função de gestão de recursos humanos**, com o desenvolvimento das políticas de formação.
- As empresas do agrupamento A3 poderão adoptar algumas **novas formas de organização do trabalho** com recurso ao alargamento e enriquecimento de tarefas, e consequente maior grau de responsabilidade e autonomia dos profissionais da área da produção.

Repercussões prováveis nas competências

- **Maior desenvolvimento de competências de gestão de topo** na definição de estratégias genéricas de negócio, incluindo as de internacionalização, realizando a análise de mercado, selecção de mercados, produtos, canais de distribuição e análise da concorrência.
- **Maior relevo para competências na área comercial/marketing** (director comercial, director de marketing) particularmente em empresas dos agrupamentos A2, A3 e A4, porém menos expressivo do que no cenário Inovação e Notoriedade.
- **Reforço de competências na área de concepção e desenvolvimento do produto/aplicação**, embora menos significativo que no cenário Inovação e Notoriedade, designadamente em empresas dos agrupamentos A2 e A3.
- **Alguma exigência das competências associadas à utilização de tecnologias de informação e comunicação** objectivando a expansão do negócio, com recurso à *internet* vista como um canal de distribuição e promoção e a *intranet*.
- **Reforço das competências associadas ao Técnico da produção** associadas ao aproveitamento de

economias de escala (gestão de stocks, aproveitamento de toda a capacidade produtiva, simplificar ou flexibilizar operações através da análise de processos,...).

- **Desenvolvimento das competências dos Operadores de produção** (operadores de equipamento) relacionadas com a capacidade para operar equipamentos, vigiá-los e accionar manutenção preventiva.
- **Reforço de competências associadas ao recurso/ utilização das novas tecnologias exigidas aos operadores da produção** com especial incidência na utilização de várias máquinas, capacidade de distinguir os diferentes componentes das máquinas, vigiar os equipamentos e proceder a manutenção simples.
- **Desenvolvimento de competência sociais e relacionais** (motivação, comunicação, liderança,...) para todos os profissionais da empresa.
- **Maior exigência ao nível das competências da gestão da qualidade** para todos os profissionais, nomeadamente nos agrupamentos A2, A3 e A4, decorrente das exigências legais, dos processos de certificação e ainda dos clientes.
- **Emergência de competências relativas à área ambiental** por forma a cumprir as obrigações legais referentes à produção industrial em geral e ao sector corticeiro em particular.
- **Aumento da importância das competências associadas à área de higiene, saúde e segurança**, particularmente para a área da produção, qualidade e gestão de recursos humanos, com incidência na avaliação e controlo de riscos profissionais, prevenção de acidentes de trabalho e respectivas consequências, sensibilização para a utilização de equipamentos de protecção individual e colectiva, gestão da prevenção e ainda motivação dos colaboradores na adopção de comportamentos seguros no exercício das respectivas actividades profissionais.

• Cenário Racionalização Produtiva e Custos

O **Cenário Racionalização Produtiva e Custos** apresenta um agravamento das condições actuais determinadas pela intensificação dos factores de vulnerabilidade do sector face às ameaças que se lhe colocam. Trata-se sobretudo de um cenário mais crítico no que respeita à evo-

lução das competências e às qualificações profissionais. Assim, perspectiva-se:

- **Diminuição acentuada do volume de emprego no sector**, associado a aumentos da produtividade e ao encerramento de algumas empresas. A dimensão desta diminuição está directamente dependente do desempenho das empresas líderes do sector.
- **Emergência de figuras profissionais associadas à gestão tecnológica**, pela selecção e adaptação de tecnologias à realidade da empresa (agrupamentos A3 e A4).
- **Aumento do emprego mais qualificado nas áreas de gestão da produção e qualidade**, devido à considerável preocupação com a qualidade do produto.
- **As restantes áreas apenas registarão aumentos nas empresas líderes;**
- **Elevado peso do emprego na área da produção** face às restantes áreas funcionais particularmente nos agrupamentos A1, A2 e A3.
- **Possível aumento do emprego em actividades de subcontratação**, em que as empresas dos agrupamentos A1 e A2 poderão ser subcontratadas das empresas dos agrupamentos A3 e A4.
- **Novas formas de organização do trabalho** nas empresas dos agrupamentos A3 e A4.

Repercussões prováveis nas competências

- **As competências de gestão de topo poderão estar limitadas à subcontratação**, com maior visibilidade nos agrupamentos A1, A2 e A3, enquanto que nas empresas líderes poderão aparecer competências caracterizadas no cenário Inovação e Notoriedade (estratégias tecnológicas, diversificação de áreas de negócio,...).
- **Crescente visibilidade, nas empresas seguidoras de políticas de internacionalização**, com recurso à deslocalização da produção e da aproximação com a fonte/origem de matéria-prima, de competências ligadas ao controlo de qualidade de processos e produtos, à utilização de equipamentos, das TIC, à comercialização

e marketing de produtos, na perspectiva de conquista de novos mercados.

- **Desenvolvimento de competências associadas à gestão da produção**, designadamente no que respeita à rapidez de resposta, gestão de stocks e organização da produção. Situação com maior visibilidade nos agrupamentos A1, A2 e A3.
- **Emergência das competências da gestão da qualidade** e das competências no que concerne ao controlo da qualidade ao nível da execução.
- **Manutenção da segmentação dos empregos na área produtiva**, particularmente nos Subsectores e empresas menos receptivas à utilização de novas tecnologias, traduzindo uma grande especialização de funções mediante os equipamentos utilizados.

• Cenário Passividade e Fragmentação

○ **Cenário Passividade e Fragmentação** caracteriza-se pela:

- **Acentuada diminuição do volume de emprego** associada quer a aumentos da produtividade pela modernização tecnológica e novas formas de gestão, quer sobretudo pelo encerramento de um número considerável de empresas, principalmente nos agrupamentos A1, A2 e A3.
- **Elevado risco de desemprego de longa duração**, nomeadamente ao nível dos profissionais não qualificados, com maior incidência na região do país onde esta indústria tem maior representatividade (distrito de Aveiro).
- **Aumento do peso do emprego na produção** em comparação com o peso do emprego nas outras áreas funcionais.
- **Aumento, pouco significativo, do emprego qualificado nas áreas da produção**, ao nível dos técnicos da produção, e da qualidade com a eficiência dos processos e controlo da qualidade.

Repercussões prováveis nas competências

- **Exigência de competências na área comercial/marketing** com focalização imediata para a articulação

com o cliente, objectivando a percepção das suas necessidades em função da elevada dependência da subcontratação, com maior incidência nas empresas dos agrupamentos A3 e A4.

- **Alguma importância ao nível das competências na área da gestão da produção**, com enfoque na capacidade para melhorar a eficiência dos processos e para simplificar os mesmos.
- **Menor exigência de competências técnicas na área da produção**, onde apenas se exige os saberes técnicos necessários à execução das tarefas, na sua maioria rotineiras e repetitivas.
- **Baixo nível de exigência de competências na utilização das TIC** nas áreas da produção e qualidade.

3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais

A construção dos perfis profissionais (que constam da separata) tem por base a análise dos empregos actuais da indústria da cortiça, bem como as evoluções detectadas e previstas desses empregos, e as possíveis repercussões dos cenários de evolução.

Estes perfis encontram-se em sintonia, no que diz respeito ao recorte profissional com os perfis profissionais para certificação elaborados no âmbito da CTE²⁵ para a Cortiça, que se encontra a finalizar trabalho.

3.1. Agregação dos Empregos e Justificação dos Critérios de Agregação

A construção dos perfis profissionais da indústria da cortiça, baseou-se em dois critérios, a análise da estrutura profissional anteriormente descrita e a organização produtiva do tecido empresarial existente.

O esquema da figura nº 67 pretende ilustrar a agregação dos empregos em perfis profissionais, que se enquadram dentro da fileira da indústria da cortiça e da forma como o tecido empresarial se encontra organizado.

²⁵CTE – Comissão Técnica são unidades que funcionam sectorialmente, no âmbito do SNC – Sistema Nacional de Certificação Profissional, dinamizado pelo IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Figura nº 67

Sector Indústria da Cortiça					
Área funcional	A montante da produção	Produção			Investigação e Desenvolvimento
Fases		Preparação da Cortiça	Transformação	Fabricação de Granulados e Aglomerados	Concepção e desenvolvimento
Empregos agregados		Preparador(a); Caldeireiro(a); Cozedor(a); Verificador(a); Recortador(a) de prancha; Traçador(a) de cortiça; Espaldador(a) Manual ou Mecânico; Escolhedor(a) e Passador(a) de prancha; Rabaneador(a); Laminador(a); Pesador(a); Enfardador(a); Prensador(a); Calibrador(a).	Rabaneador(a); Broquista(a); Alimentadora/recebedora; Limpadora de Topos; Lixadeira; Escolhedora; Lavador(a); Op. de Máquina de trabalhar a cortiça; Oper. de máq. de colmatagem; Op. de encolagem; Op. de prensa; Afinador(a) Ajudante; Op. de máquinas de produzir discos.	Triturador(a); Aglomerador(a); Alimentadora/recebedora; Op. de equipamento de cortiça; Fresado(a); Laminador(a); Lixadeira; Preparador de lotes; refrigerador(a); Peneira(a); Moldadora; Parafinadora ou Enceradora; Prensador(a) de cortiça Natural; Operador (a) de prensa; Envernizador(a); Lavador(a); Escolhedor(a); Op. de Máq. De fragmentação; Op. de máq. Trabalhar a cortiça; Op. de máq. De cortar bastões; Op. de encolagem	Técnico(a) de Investigação e Desenvolvimento
Perfis Construídos		Operador(a) de Preparação de Cortiça	Operador(a) de Máquinas de Transformação de Cortiça	Operador(a) de Máquinas de Granulados e Aglomerados de Cortiça	Técnico(a) de Investigação e Desenvolvimento
Empregos agregados		Chefe; Encarregado(a)			
Perfis Construídos		Técnico(a) de Produção da Indústria da Cortiça			
Empregos agregados	Tirador(a) de Cortiça				
Perfis Construídos	Operador(a) Florestal				

■ Perfis comuns a outros sectores de actividade

■ Perfis específicos à indústria da Cortiça

Fonte: Equipa de Estudo

Registe-se que o recorte feito nesta base permite também agrupar de forma lógica as competências necessárias tendo em vista o desenvolvimento da oferta formativa.

A aplicação dos critérios para a agregação dos empregos permitiu construir, tal como se pode observar na figura acima, respectivamente 4 perfis específicos à indústria da cortiça e 2 perfis comuns:

• Perfis Específicos

Operador(a) de Preparação da Cortiça

Operador(a) de Transformação da Cortiça

Operador(a) de Máquinas de Granulados e Aglomerados de Cortiça

Técnico(a) de Produção da Indústria da Cortiça

O **Operador(a) de Preparação da Cortiça** tem como missão seleccionar e preparar a cortiça, procedendo à sua cozedura, traçamento, recorte e classificação, segundo normas e procedimentos pré-estabelecidos de acordo com o Código Internacional das Práticas Rolheiras, situando-se na fase da preparação.

A necessidade de elaborar dois perfis profissionais de operadores de máquinas, um para a transformação e outro para os granulados e aglomerados, este último com 3 saídas profissionais, prende-se com a exigência de competências diferentes, pois quer os equipamentos quer as empresas envolvidas, em termos de organização do trabalho, são diferentes. Basicamente, enquanto no subsector granulator e aglomerador, se utiliza equipamentos mais automatizados exigindo ao profissional competências de maior

abstracção, conhecimentos de electrónica, actividades de operação e vigilância, e controlo da qualidade do produto, no subsector da rolha natural, onde se encontra o perfil de operador de máquinas de transformação da cortiça, domina-se equipamentos menos automatizados e exigem-se competências mais artesanais, nomeadamente relacionadas com a escolha visual das rolhas e dos discos de cortiça.

O **Operador(a) de Transformação da Cortiça** situa-se na fase da transformação e sobretudo, no fabrico de rolhas naturais e discos. A missão consiste em operar, regular e vigiar o funcionamento de máquinas destinadas à produção de artigos em cortiça, nomeadamente rolhas e discos de cortiça, segundo normas e procedimentos pré-estabelecidos, assegurando a qualidade dos artigos de cortiça produzidos.

O **Operador(a) de Máquinas de Granulados e Aglomerados de Cortiça** situa-se nas empresas do ramo granulador e aglomerador cujos processos de fabrico são mais automatizados. A sua missão consiste em operar, regular e vigiar o funcionamento de um conjunto de equipamentos destinados à produção de granulados, de rolhas técnicas e de cortiça aglomerada e de aglomerados e revestimentos de cortiça, segundo normas e procedimentos pré-estabelecidos.

O **Técnico(a) de Produção da Indústria da Cortiça** é um chefe de equipa da produção, actuando em qualquer fase ou ramo da indústria da cortiça, e que tem como missão coordenar e distribuir as actividades das áreas da preparação, da transformação, da granulação e da aglomeração de cortiça.

Foram, ainda, identificados dois perfis profissionais comuns com outros sectores de actividade:

• Perfis Comuns

Técnico(a) de Investigação e Desenvolvimento

Operador(a) Florestal

A construção do perfil de **Técnico(a) de Investigação e Desenvolvimento** relaciona-se com o facto deste perfil ser um perfil estratégico e crítico para a competitividade das empresas do sector, já que tem em conta aspectos relacionados com a concepção e o desenvolvimento de novos

produtos, novas aplicações de cortiça e novas alterações nos processos produtivos da indústria.

Este perfil tem como missão conceber e desenvolver produtos, materiais, processos e tecnologias de produção tendo por base as inovações nestas áreas, as normas de qualidade e de controlo ambiental, o mercado e a estratégia competitiva da empresa.

A construção do perfil de **operador(a) florestal** integra as competências do profissional que extrai a cortiça do sobreiro - vulgarmente designado de Tirador(a) de Cortiça, quando este executa esta operação.

Apresenta-se seguidamente as competências do profissional que extrai a cortiça do sobreiro - vulgarmente designado de Tirador(a) de Cortiça, que devem ser agregadas ao perfil de Operador(a) Florestal, quando este executa esta operação.

- Abrir através de golpes no sentido vertical, escolhendo a fenda mais profunda do enguiado.
- Separar a cortiça da árvore introduzindo o machado ou o cabo entre a barriga da prancha e o entrecasco para auxiliar a sua separação.
- Traçar efectuando um corte horizontal para delimitar o tamanho da prancha.
- Efectuar a extracção retirando a prancha da árvore.
- Descalçar e abrir deslocando a prancha para que se despegue do pé da árvore e extrair os fragmentos da cortiça (calços) que ficam aderentes à base da árvore, dando-se para isso algumas pancadas com o olho do machado.
- Marcar a árvore a tinta, com o último algarismo do ano em que for realizada a extracção.
- Empilhar as pranchas que são colocadas, alternadamente, com as costas ora viradas para o chão, ora viradas para cima. A primeira camada de pranchas é, usualmente, colocada com as costas viradas para o chão. As últimas três camadas constituem um telhado que protege as restantes camadas da água da chuva.

IV. Diagnóstico das Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional

No presente capítulo pretende-se caracterizar e analisar a oferta formativa existente, bem como identificar os deficits de formação, lançando novas pistas para a reorientação do sector, em função das tendências evidenciadas e dos cenários elaborados.

1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa

O levantamento e caracterização da oferta formativa que a seguir se apresenta foi efectuado para o ano de 2004, procurando abranger toda a oferta formativa (inicial e contínua), especificamente orientada para o sector da cortiça e disponível a nível nacional, nomeadamente em termos de: Ensino Superior (Universitário e Politécnico), Escolas Profissionais e Tecnológicas, e Centros de Formação

Profissional (cursos de aprendizagem e de qualificação inicial e contínua).

1.1. Constrangimentos do Levantamento e Análise da Oferta Formativa

As dificuldades e limitações sentidas no que respeita à recolha de informação para a realização deste capítulo foram diversas e prenderam-se, essencialmente, com:

- dispersão das fontes de informação;
- desactualização das bases de dados;
- informação pouco sistematizada.

Não obstante os obstáculos e constrangimentos existentes, procurou-se realizar uma caracterização relativamente exaustiva da oferta formativa e uma análise quantitativa da informação disponível.

Instituições	Entidades Formadoras
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	Instituições de Ensino Superior
Ministério da Educação	Escolas Profissionais e Cursos Tecnológicos
Ministério da Economia	Escolas Tecnológicas
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional)	Centros de Formação Profissional de Gestão Participada (CFPGP) e Centros de Formação Profissional de Gestão Directa (CFPGD)
Outras Entidades	Associações Empresariais e Sindicatos

Fonte: Equipa do Estudo

1.2. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa

Neste ponto, efectua-se uma análise sobretudo qualitativa da oferta formativa por tipo de formação ministrada (inicial e contínua) e dos cursos de formação (designação), por entidade formadora a operar tanto no domínio da educação como no domínio da formação. As entidades e instituições que as tutelam, no âmbito do sistema de educação / formação, com possível oferta formativa no domínio do sector da indústria da cortiça, são contempladas no quadro nº 18.

i) Ensino Superior (público e privado)

No que respeita ao ensino superior, verifica-se a inexistência de cursos superiores ou mestrados específicos para o sector. Não existe nenhum ramo, cadeira específica ou opção para a área da cortiça, embora a tecnologia da cortiça e o estudo do sobreiro sejam abordadas fugazmente em poucas, disciplinas.

Ao pensar-se na fileira da cortiça verifica-se algum trabalho de investigação a montante da indústria, e mesmo áreas de ensino, dedicadas ao estudo do sobreiro, pragas, vegetação, reprodução, etc. O mesmo não se passa no domínio da tecnologia da cortiça.

Por exemplo, na licenciatura em Engenharia Florestal e dos Recursos Naturais do Instituto Superior de Agronomia da Universidade Técnica de Lisboa, a cortiça é objecto específico de estudo de uma ou duas cadeiras.

Registe-se que algumas licenciaturas, enquanto saída profissional, mencionam a indústria da cortiça, como sejam os cursos de Engenharia de Materiais e de Engenharia Flores-

tal, contudo nos seus curricula académicos não existem cadeiras directamente relacionadas com a cortiça.

Existe um Mestrado em Engenharia dos Materiais Lenho-Celulósicos (ISA) e alguns poucos doutoramentos (ex. IST) que, de algum modo, estão relacionados com a tecnologia da cortiça mas que não integram as prioridades e necessidades do sector corticeiro.

ii) Ensino não Superior

Ao nível do ensino não superior foi recolhida, de forma sistemática e exaustiva, informação sobre os cursos existentes, registando-se posteriormente o possível interesse para o sector da cortiça. Efectuou-se assim um levantamento dos seguintes cursos: cursos tecnológicos e cursos ministrados em escolas profissionais tuteladas pelo Ministério da Educação, cursos disponíveis nos Centros de Formação Directa (CFPGD) e de Gestão Participada (CFPGP), cursos existentes nas escolas tecnológicas tuteladas pelo Ministério da Economia, bem como cursos ministrados por outras entidades (associações empresariais, sindicatos, etc.).

Regista-se uma ausência de formação específica para o sector da cortiça ao nível dos cursos tecnológicos²⁶, dos tutelados pelo Ministério da Educação bem como dos tutelados pelo Ministério da Economia.

Ao nível do ensino secundário o levantamento da oferta formativa registou a inexistência de cursos vocacionados para a área da cortiça.

Também ao nível dos cursos tecnológicos, tuteladas pelo Ministério da Economia se constata, através da análise curricular, a inexistência de cursos direccionados para a

²⁶Registe-se que em 2004, com a saída do Decreto-Lei n.º 74/2004, de 26 Março, relativo à reforma do ensino secundário, se verificaram alterações nos cursos disponíveis, sobretudo para quem inicia o 10º ano. Ressalva-se, contudo, que a situação relativamente à oferta formativa na temática da cortiça se mantém ausente.

Áreas/Conteúdos Programáticos	10º Ano	11º Ano	12º Ano	Total
Sociocultural	300	300	300	900
Científica	300	300	300	900
Técnica, Tecnológica e Prática				
Sobrecultura	80	...	...	80
Métodos Produtivos	320	320	160	800
Normalização e Controlo de Qualidade	160	160	160	480
Higiene e Segurança no Trabalho	40	...	...	40
Custos de Produção e Comercialização	...	120	120	240
Estágio	...	...	160	160
TOTAL de horas Ano/Curso	1.200	1.200	1.200	3.600

Fonte: Adaptado por Equipa do Estudo

área da cortiça, nem mesmo no âmbito da engenharia química ou da indústria transformadora que poderiam ser, eventualmente, os relacionados com esta área.

Do levantamento efectuado apenas as escolas profissionais e os centros de formação disponibilizam cursos de formação, com especificidade para esta área.

• Escolas Profissionais

O sector da cortiça é contemplado nas **escolas profissionais** na área de formação “Ambiente e Recursos Naturais” onde consta o curso de Técnico da Indústria Corticeira, com as seguintes características: formação inicial, duração de 3 anos a que corresponde o nível III de qualificação de saída. O quadro nº 19 evidencia as áreas/conteúdos programáticos do curso ao longo dos seus 3 anos de duração.

Das várias escolas profissionais do panorama nacional refere-se apenas a Escola Profissional do Montijo, que tendo ministrado, há alguns anos, o curso de Técnico da Indústria Corticeira, neste momento não o realiza, uma vez que não se tem verificado procura. De facto, em 2004, o mesmo não se encontra em funcionamento.

• Centros de Formação Profissional

O IEFP, através da sua política de formação traduzida nos

cursos de *Qualificação Inicial e Profissional* (unidades capitalizáveis) e de *Aprendizagem*, e operacionalizada através dos CFP GD (gestão directa) e dos CFP GP (gestão participada), coordena e dinamiza também a oferta de formação para o sector da indústria da cortiça.

No quadro nº 20 são apresentadas as saídas profissionais da Portaria da Aprendizagem nº 1038/94, relativa ao sector da Cortiça.

Os cursos de nível I são cursos de Pré-aprendizagem e compreendem dois blocos: a formação geral e a formação profissionalizante, enquanto os cursos de níveis II e III são cursos de Aprendizagem e compreendem três componentes: formação tecnológica, formação prática e formação geral.

Relativamente aos Centros de Formação Profissional regista-se que existe um centro de formação específico para o sector, o CINCORK – Centro de Formação Profissional da Indústria da Cortiça, que é a entidade formativa que mais tem desenvolvido formação para o sector da indústria da cortiça, e outros centros de formação, na região do Alentejo, tais como, o Centro de Emprego e Formação Profissional de Portalegre e de Ponte de Sôr, que por proximidade com o tecido empresarial da cortiça, recentemente aí instalado, mais têm, nos últimos anos, dinamizado esta formação localmente.

Quadro nº 20 • Cursos de Aprendizagem da Portaria da Cortiça

Curso	Saídas Profissionais	Anos	Nível	Horas
Produção Rolheira	Auxiliar de Operador Corticeiro	1	I	1.500
Operação e Transformação da Cortiça	Operador Corticeiro	3	II	4.590
Tecnologia dos Produtos da Cortiça	Técnico Corticeiro	3	III	5.040

Fonte: Equipa do Estudo

Quadro nº 21 - Centro de Emprego e Formação Profissional de Portalegre, 2004

Curso	Tipo de acção	Destinatários	N.º de acções	Nº de formandos	N.º de horas/acção	Nível de qualificação
Operador Corticeiro	Inicial Formação à medida (aprovada pelo IEFP)	Desempregados à procura de novo e de 1.º emprego	2	30	399	Nível I

Fonte: Centro de Emprego e Formação Profissional de Portalegre (2005)

- Centro de Emprego e Formação Profissional de Portalegre e de Ponte de Sôr

Regista-se que o Centro de Emprego e Formação Profissional de Portalegre tem desenvolvido uma oferta de formação à medida, interagindo com as empresas locais, nomeadamente as recém-instaladas nos concelhos de Alter do Chão e Ponte de Sôr, desenvolvendo e ajustando conteúdos programáticos à medida das empresas, e assegurando alguma integração dos formandos nas respectivas empresas. Assim, foi desenvolvido pelo Centro e aprovado pelo IEFP, um curso de formação à medida de Operador Corticeiro, Nível I e de 339 horas, que tem tido procura por parte do tecido empresarial desde 2002. No quadro nº 21 encontra-se a formação desenvolvida em 2004.

O Centro de Emprego e Formação de Ponte de Sôr desenvolve o curso de Técnico Corticeiro, Nível III, no âmbito da formação inicial (sistema de aprendizagem) tendo-se registado em 2003 e 2004, o início de um curso respectivamente. Assim, em 2004 encontram-se duas turmas em funcionamento.

Quadro nº 22

 - Centro de Emprego e Formação Profissional de Ponte de Sôr, 2004

Curso	Tipo de acção	N.º de acções	N.º de Participantes	Nível de qualificação
Técnico Corticeiro	Aprendizagem	2	28	Nível III

Fonte: Centro de Emprego e Formação Profissional de Ponte de Sôr (2005)

- Centro de Formação - CINCORK

O CINCORK – Centro de Formação Profissional da Indústria de Cortiça, é um centro de gestão participada que pretende ser uma referência para toda a fileira da cortiça, ao nível da formação profissional. Está vocacionado para o desenvolvimento de programas de formação, nomeadamente para a formação tecnológica específica ao sector da indústria da cortiça. Pretende, igualmente, criar valor oferecendo às empresas de cortiça, soluções e serviços que as ajudem a ter sucesso nos seus domínios de actividade.

A missão deste centro de formação profissional é compreender os valores, a cultura e as necessidades de formação da fileira da cortiça, por forma a difundir conhecimentos que garantam a competitividade das empresas nos mercados nacional e internacional.

Para tal sustentam os seus planos de formação num levantamento sistemático das necessidades de formação junto das empresas do sector. Em média, obtém todos os anos, por questionário complementado com algumas entrevistas presenciais, cerca de 100 respostas, procurando com o tratamento desta informação sustentar uma formação que introduzindo mais-valia seja ajustada às necessidades das empresas do sector. Tendo já decorrido, em 2004, o levantamento das necessidades de formação para 2005, sistematiza-se seguidamente as principais conclusões. De 16 temáticas previstas, a que suscitou uma maior preferência foi a Qualidade, Ambiente e Segurança. Contudo, existe um conjunto de outras áreas que, globalmente, se encontram no mesmo nível de pontuação, em que se inclui segurança alimentar, manutenção, gestão industrial, marketing e comercial, estratégia de internacionalização, línguas estrangeiras e cortiça (iniciação), entre outras.

O CINCORK no intuito da concretização da sua missão tem vindo a desenvolver a sua actividade assente na concepção e desenvolvimento de novos cursos / acções, registando-se em 2003/2004 o aparecimento das seguintes temáticas: Automações industriais, Metodologias de resolução de problemas e ferramentas associadas, Protocolo empresarial e acolhimento a clientes, Gestão integrada de qualidade, ambiente e segurança, Técnico superior de higiene e segurança no trabalho e Manutenção industrial / mecatrónica.

Regista-se ainda que o CINCORK se encontra a ultimar um amplo projecto formativo no âmbito da aprendizagem a distância (*e-learning*) que pretende constituir um complemento à formação presencial.

O Plano de Formação de 2004 do CINCORK contempla um vasto leque de formação profissional quer inicial quer

contínua e em várias áreas temáticas desde a gestão, às tecnologias e à informática, sendo que apesar de alguma desta oferta ser transversal aos vários sectores de actividade económica, o seu conteúdo não deixa de ser um fac-

tor crítico para o sucesso da indústria da cortiça. No quadro seguinte encontra-se a concretização do plano de formação do CINCORK em 2004.

Quadro nº 23 • Plano de Formação do CINCORK - 2004 (Realizado)

Destinatários	Tipo de Formação	Designação do Curso	Duração	Nível de Saída	Nº de Formandos	Volume de Formação
Jovens à procura do 1º emprego	Inicial (Aprendizagem)	Técnico da Qualidade	3 anos	III	68	5.412,4
		Manutenção Industrial - Mecatrónica I			33	25.853
		Técnico de Electrónica			35	27.902,3
		Técnicas de Apoio à Gestão			18	6.100
Desempregados	Qualificação e Reconversão	Geral Rolheiro	1500h	II	34	28.079
Empresários, Quadros e Chefias Intermédias	Especialização Profissional	Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho	540h	V	15	7.080
		Enologia I	30h	IV	41	1.075,5
		Enologia II (Qualidade do Vinho)	30h		13	301,5
		HACCP - Aplicado às Rolhas de Cortiça	30h		12	288
		Avaliação dos Custos da Produção	30h		14	378
		Tempos e Métodos	35h		12	329
Activos	Reciclagem, actualização e aperfeiçoamento	Escolha Electrónica de Rolhas e Discos	50h	II	22	987,5
		Preparação de Cortiça	35h		12	405
		Implementação do Código Internacional das Práticas Rolheiras	30h		14	336
		Sensibilização para a Qualidade	30h		27	801
		Equipas de Intervenção no Combate a Incêndios	30h		48	1.179,8
		Formação de Socorristas no Trabalho	30h		44	1.287
		Higiene e Segurança Industrial	30h		41	1.141
		Escritório Electrónico e Internet	30h		14	348
		Aplicações Informáticas	50h		14	607
		Francês Técnico	75h		17	1.165,5
		Formação Integrada	42h		28	997
		Escolha Manual de Rolhas	32h		8	256
		Escolha Electrónica de Rolhas II	35h		13	445
		Base de Dados	40h		12	407
		Aperfeiçoamento de Socorristas no Trabalho	30h		12	294
Formadores	Contínua	Aperfeiçoamento Pedagógico de Formadores	60h	IV	15	822
Ensino Superior	Prestação de Serviços	Tecnologia Aplicada I	35h	IV	17	220
Activos	Reciclagem, actualização e aperfeiçoamento (Prestação de Serviços)	Formação em Comunicação e Literacia	40h	II	3	110
		Aperfeiçoamento de Comunicação em Língua Portuguesa	30h		1	30
		Equipas Intervenção no Combate a Incêndios	12h		5	60
Público em Geral	Inicial (POSI)	Formação Básica em TIC	12h	II	5	60
Empresários, Quadros e Chefias Intermédias	Contínua (REDE)	Actualização de Auditores segundo a Norma NP EN ISO 19011:2003	7h	IV	27	189
Total					915	166.153,6

Fonte: CINCORK (2005)

Os dados do quadro anterior registam que esta entidade, no decorrer de 2004, mobilizou 915 formandos e dinamizou um volume de formação de 166.153,6h²⁷.

A formação contínua assume um peso importante na formação ministrada, sendo esta dirigida a diversos destinatários, desde empresários, quadros, chefias intermédias e operadores até à formação para desempregados. É para esta última classe de destinatários que o curso Geral Rolheiro, cuja duração é de 1.500 horas, assegurando um nível de saída II, tem sido desenvolvido, incidindo o conteúdo especificamente nas áreas da preparação e transformação da cortiça. Os cursos de Aprendizagem correspondentes à portaria da indústria da cortiça não têm tido muita procura, não tendo sido realizado nenhum em 2004, apesar dos esforços de divulgação do centro. Mas o CINCORK tem desenvolvido outros cursos de formação inicial de aprendizagem, para outras áreas críticas ao desenvolvimento da indústria.

Em 2004, ano em análise, a actividade do Centro pode ser caracterizada da seguinte forma:

Quadro nº 24 • Actividade Formativa do CINCORK por Modalidade de Formação, em 2004

Modalidade de Formação	Realizado 2004		
	Nº de Acções	Nº de Formandos	Volume de Formação
Sistema de Aprendizagem	9	154	113979,3
Formação p/ Desempregados	2	34	28118,8
Formação Contínua	31	433	20118,8
Formação de Formadores	1	15	822
Prestação de Serviços	5	26	420
POSI - Competências Básicas	23	226	2545,5
REDE	1	27	189
Total	72	915	166153,6

Fonte: CINCORK (2005)

A realização do plano de formação de 2004 do CINCORK superou as expectativas, tendo um grau de cumprimento superior a 100%, quer em termos de número de acções quer de número de formandos.

Regista-se que a maioria destas acções são realizadas nas instalações do centro de formação, ou seja na região Norte, onde este Centro se localiza, e também onde se encontra a grande parte do tecido empresarial do sector.

A evolução do número de acções por área temática no último triénio pelo CINCORK é ilustrada no quadro que se segue. Da análise dos dados sublinha-se o aumento substancial de acções em 2004, a que não foi alheio as acções dedicadas à temática das tecnologias de informação e comunicação (26 acções), e o elevado número de acções de formação realizadas nas áreas da Qualidade, Ambiente e Segurança (20 acções) o que é demonstrativo da preocupação da indústria com estes factores em desenvolvimento e cada vez mais pertinentes na sua performance.

Quadro nº 25 • Evolução do Número de Acções por Área Temática, no CINCORK

Área Temática	2002	2003	2004
Preparação de Cortiça	1	1	1
Transformação de Cortiça	6	7	7
Tecnologias de Cortiça	7	6	6
Comercialização de Produtos de Cortiça	0	1	0
Cortiça e Vinho	4	4	5
Gestão Industrial	1	0	2
Qualidade / Ambiente / Segurança	25	22	20
Recursos Humanos	5	3	3
Línguas Estrangeiras	2	2	1
Contabilidade e Finanças	0	0	1
Tecnologias de Informação e Comunicação	6	7	26
Total	57	53	72

Fonte: CINCORK (2005)

Face à informação disponibilizada pelo CINCORK reporta-se seguidamente a oferta formativa para a área específica da Cortiça, nos últimos anos (ver quadro nº 26).

No que diz respeito à oferta formativa específica da indústria desenvolvida pelo CINCORK, observa-se uma incidência de acções de formação direccionadas para as áreas de transformação e tecnologias de cortiça. De igual forma, salienta-se a importância estratégica que representa as acções de formação na área temática da cortiça e vinho no processo de relacionamento com os mercados a jusante. Registe-se que os cursos cujos conteúdos são específicos à indústria da cortiça, são basicamente de nível II.

Uma análise evolutiva de 2002 a 2004 permite verificar que a actividade do CINCORK sofreu neste último ano um acréscimo de acções. Este aumento como já acima mencionado prende-se com a realização de um número significativo

²⁷Corresponde a horas de formação vezes formandos.

Tipo de Formação	Destinatários	Designação da Acção	Nível de saída	Carga Horária
Qualificação e Reconversão Profissional	Desempregados	• Geral Rolheiro	• II	• 1.500
Reciclagem, Actualização e Aperfeiçoamento	Activos	• HACCP - Aplicado às rolhas de cortiça • Enologia I "Enologia e Rolha de Cortiça" • Enologia II "Enologia e Rolha de Cortiça" • Organização da Produção • Aperfeiçoamento de escolha de defeitos críticos • Escolha electrónica de rolhas II • Escolha electrónica de rolhas e discos • Escolha manual de rolhas • Preparação de cortiça • Implementação do CIPR • Manutenção e afinação de máquinas de cortiça • Formação integrada	• IV • IV • IV • II • II • II • II • II • II • II • II • II	• 30 • 30 • 30 • 20 • 12 • 35 • 50 • 30 • 35 • 30 • 72 • 42

Fonte: CINCORK (2005)

de acções de formação no âmbito das novas tecnologias (POSI). A prestação de serviços é uma das modalidades de formação intra-empresa que o CINCORK desenvolve em estreita ligação com as empresas.

Registe-se que o POSI e o REDE são programas que possibilitam o financiamento de oferta formativa, em determinados moldes. No âmbito do POSI - Programa Operacional Sociedade da Informação, o Centro desenvolveu um conjunto de acções formativas que possibilitaram aos participantes a obtenção do Diploma de Competências Básicas em Tecnologias de Informação, o qual teve como principal objectivo reconhecer as aptidões práticas para a utilização de um computador, acesso à Internet e correio electrónico. O Programa REDE, tutelado pelo IEFP, ao qual o CINCORK aderiu desde o seu início, 1997, na qualidade

de parceiro institucional, tem como objectivo desenvolver intervenções para reforço da capacidade competitiva das empresas. Através das suas linhas de apoio o CINCORK tem desenvolvido algumas acções das quais se destaca os encontros temáticos que, enquanto parceiro institucional, tem organizado anualmente. Estes encontros tem versado sobre temas específicos à cortiça, tais como: Rolha de cortiça e vinho; Marketing nos produtos da cortiça; Cortiça, produto amigo do ambiente e Parcerias na gestão - caso da cortiça; Cortiça e globalização.

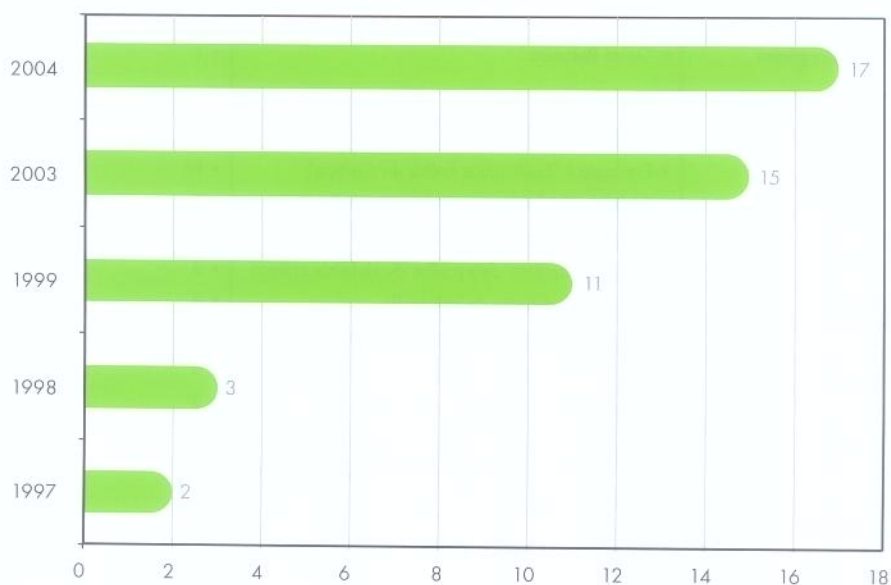
- Outras Entidades

O papel das associações empresariais e sindicatos, bem como de outras entidades públicas e privadas na área da consultoria-formação é determinante na alavancagem formativa necessária, para o sector. Neste âmbito da formação

Quadro nº 27 - Evolução do Número de Acções por Modalidade e Tipo de Formação Desenvolvidas pelo CINCORK - 2002-2004

Modalidade de Formação	Tipo de Formação	2002	2003	2004
Aprendizagem	Inicial	9	8	9
Formação de Desempregados	Qualificação e Reconversão	2	2	2
Formação Contínua	Reciclagem, actualização e aperfeiçoamento/ Especialização Profissional	40	35	31
Formação de Formadores	Inicial e Contínua	1	3	1
Prestação de Serviços	Reciclagem, actualização e aperfeiçoamento	5	2	5
POSI	Inicial	0	3	23
REDE	Contínua	0	0	1
Total		57	53	72

Fonte: CINCORK (2005)

Figura nº 68 - Evolução das Empresas Intervencionadas no âmbito do Programa Formação PME

Fonte: AEP/APCOR

Legenda: Registe-se que entre 2000 a 2002 este Programa encontrou-se encerrado.

acção, destaca-se a execução de programas projectados com base no diagnóstico das necessidades identificadas e financiados por fundos estruturais, geridos por entidades como a Associação Empresarial de Portugal (AEP) e promovidos por associações sectoriais como a APCOR – Associação Portuguesa de Cortiça e AIEC – Associação de Industriais e Exportadores de Cortiça, em colaboração com entidades consultoras/formadoras privadas (exemplos do Infeira, Luxis e FERA). Destes programas mencionase o REDE e POSI (descritos anteriormente) e a título de exemplo refere-se o Programa Formação PME, que decorreu em 2004, dinamizado pela APCOR.

• Programa Formação PME

O Programa Formação PME tem como objectivos gerais os que a seguir se descrevem:

- promover a informação e sensibilização dos empresários/gestores e trabalhadores para a necessidade de adequação às novas tecnologias e mudanças organizacionais;
- promover o diagnóstico das PME, necessário ao desenvolvimento das acções de assistência / consultoria e formação;
- promover a realização de acções decorrentes do diagnóstico com vista a uma maior eficácia dos recursos hu-

manos, integrado num plano de intervenção dirigido ao reforço da vantagem competitiva das PME;

- induzir nas PME a percepção estratégica do vector formação como factor essencial da competitividade das empresas.

Este Programa iniciou-se em 1997 e têm-se mantido, estando em 2004 a decorrer em 17 empresas da indústria da cortiça. Ao longo destes anos o Programa teve uma intervenção em cerca de 50 empresas (fig nº 68).

O CTCOR – Centro Tecnológico da Cortiça cuja missão consiste em promover e apoiar a inovação, desenvolvimento, qualidade e a sustentabilidade do sector corticeiro tem também promovido alguma formação, pontual e focalizada nas tecnologias e qualidade, referindo-se a título de exemplo, em 2003, a formação para os auditores do Código Internacional das Práticas Rolheiras (CIPR).

A AIEC – Associação de Industriais e Exportadores de Cortiça ao longo dos seus anos de actividade tem vindo a desenvolver um número alargado de estudos e projectos no âmbito do sector corticeiro, possuindo instalações em Lisboa e no Algarve. Destaca-se a actividade formativa recente, que a Associação desenvolve com regularidade desde 1999.

A AIEC realizou em 2004, 15 acções de formação de nível II e nível III, tendo ainda realizado 2 acções (avaliador

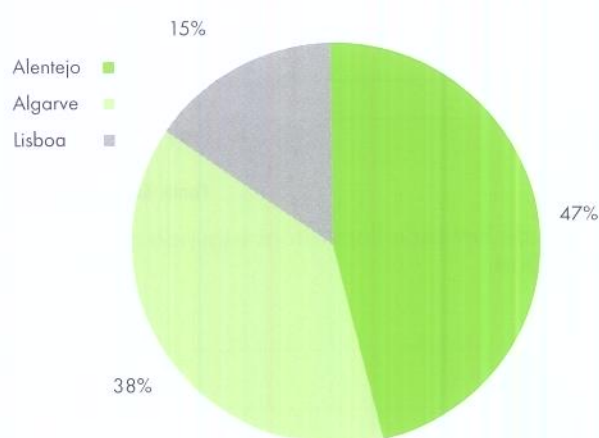
Quadro nº 28 • Actividade Formativa da AIEC, em 2004

Designação do Curso	Nº Acções	Nº Horas	Nº Formandos	Nível
Higiene e Segurança no Trabalho	4	64	36	II
Gestão Ambiental	2	96	36	II
Círculo da Qualidade para a Indústria Corticeira	2	64	24	III
Modernas Técnicas de Gestão nas PME's Corticeiras	2	64	24	II
Preparador de Cortiça	1	40	12	II
Rabaneador e Broquista	1	36	12	II
Acabamento de Cortiça	1	32	12	II
Avaliador de Cortiça	1	708	12	Lic./Bach.
Comercialização de Produtos de Cortiça	1	40	12	Lic./Bach.
Total	15	1.144	180	

Fonte: AIEC (2005)

de cortiça e comercialização de produtos de cortiça) para indivíduos com formação superior (ver quadro nº 28).

A formação profissional da AIEC é sobretudo dirigida à zona centro e sul do país (Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve), sendo que Alentejo (47%) e Algarve (38%) representam 85% da formação ministrada (ver fig. nº 69).

Figura nº 69 • Actividade Formativa por área Geográfica da AIEC, em 2004

Fonte: AIEC (2005)

Os sindicatos do sector focalizam-se mais na assistência jurídica aos seus associados e na garantia dos seus direitos, previstos no Contrato Colectivo de Trabalho, desajustado no que diz respeito à actualidade das designações e conteúdo profissional, sendo reduzida a formação profissional que ministram. A formação que desenvolvem situa-se em áreas como a higiene e segurança.

1.3. Análise da Oferta Formativa

Neste ponto pretende-se efectuar uma análise quantitativa da oferta formativa existente na indústria da cortiça, nomeadamente no que diz respeito ao tipo de formação, ao tipo de entidade formadora, à distribuição dos cursos de formação inicial e contínua por tipo de entidade formadora, à distribuição de formação inicial e contínua por nível de qualificação de saída e distribuição das acções por zona geográfica.

A análise da oferta formativa para o sector da cortiça recai sobre as entidades constantes do quadro seguinte:

Quadro nº 29 • Entidades Formadoras em Análise

Instituições	Entidades Formadoras
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional)	- CINCORK (Centro de Formação Profissional da Indústria de Cortiça); - Centros de Emprego e Formação de Ponte de Sôr e de Portalegre.
Outras Entidades	AIEC.

Fonte: Equipa do Estudo

Das diversas acções identificadas (em número de 91) pode considerar-se que a oferta formativa sobre a matéria cortiça, ou sua indústria, representa 50% do total. A formação rema-

Quadro nº 30 • Peso do Número de Cursos por Tipo de Formação, 2004

Tipo de Formação	Total	%
Inicial	37	41%
Contínua	54	59%
Total	91	100%

Fonte: Equipa do Estudo

nescente é transversal que se destina ao tecido empresarial do sector da cortiça. O Centro de Formação Profissional da Indústria da Cortiça é a entidade que mais desenvolve formação para o sector, ocupando a formação específica na área da cortiça 36,3% das acções realizadas.

A formação contínua representa 59% da oferta formativa assumindo a formação inicial 39%. A formação no sector é basicamente assegurada pelo Centro de Gestão Participada (80%), seguido das Outras Entidades (Associações Empresariais AIEC, nomeadamente) (16%) e pelos Centros de Formação (4%) (ver quadro nº 31).

Quadro nº 31 - Peso do Número de Cursos, por Tipo de Entidade Formadora, 2004

Tipo de Entidade Formadora	Total	%
Centro de Gestão Participada	72	80%
Centros de Formação	4	4%
Outras Entidades	15	16%
Total	91	100%

Fonte: Equipa do Estudo

A entidade que maior peso têm na oferta formativa para o sector é o Centro de Gestão Participada (80%). Regista-se que o ensino superior, as escolas profissionais e escolas tecnológicas não se encontram a realizar acções de formação, ou porque não existe procura, caso das escolas profissionais, ou porque não existe oferta especializada, caso das escolas tecnológicas e do ensino superior. Em relação ao ensino superior, registam-se alguns cursos que em

termos de saída profissional mencionam a indústria da cortiça, mas este facto é dissonante com a análise curricular que não denota a presença de disciplinas nesta área.

Como se observa através da figura nº 70 a formação contínua sendo a mais frequente, assume 54,1% da oferta formativa do CINCORK, e 100% da oferta formativa da Associação empresarial. A oferta formativa dos Centros de Formação é 100% do tipo inicial.

A formação oferecida em termos de nível de saída regista a maior frequência no nível de qualificação II (64,8%), possuindo os níveis I e V, as percentagens mais baixas, na ordem dos 2,2%. Registe-se que a atribuição do nível I ao curso em causa, de formação inicial, e uma vez que o curso foi elaborado à medida, teve na base o número de horas considerado ajustado (399h). O nível III relaciona-se sobretudo com os cursos de aprendizagem, e o nível IV com a formação destinada a Empresários, Quadros e Chefias Intermédias, é disponibilizado sobretudo pelo CINCORK (ver quadro nº 32).

Quadro nº 32 - Peso do Número de Cursos de Formação segundo o Nível de Saída, 2004

Nível de Saída	Total	%
I	2	2,2%
II	59	64,8%
III	13	14,4%
IV	15	16,4%
V	2	2,2%
Total	91	100%

Fonte: Equipa do Estudo

Figura nº 70 - Peso do Número de Cursos por Tipo de Entidade Formadora segundo o Tipo de Formação, 2004

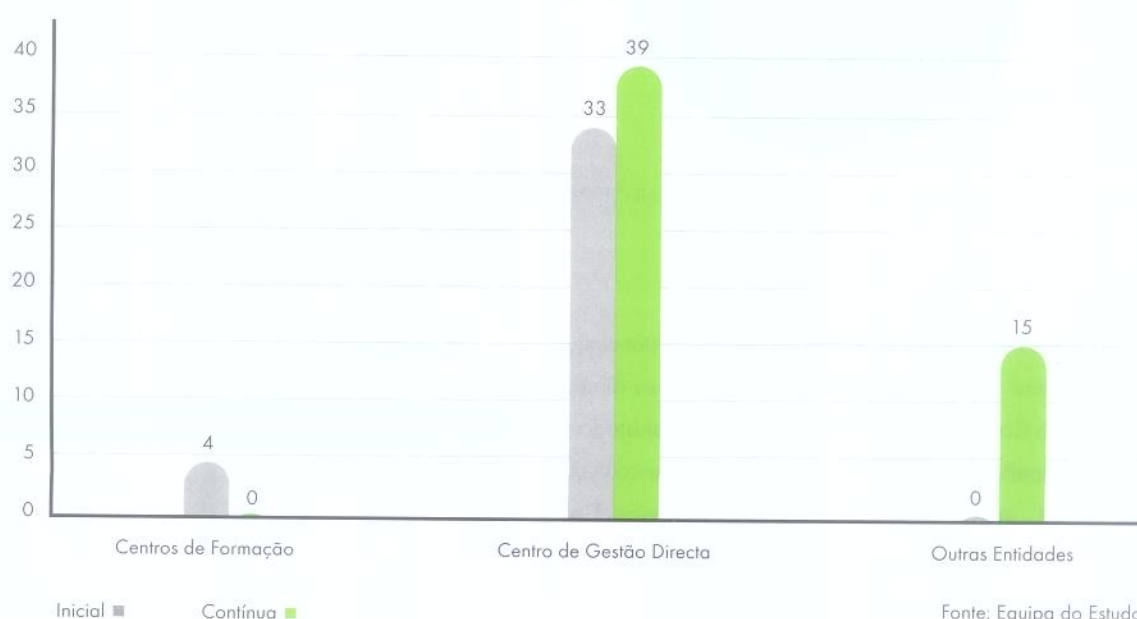
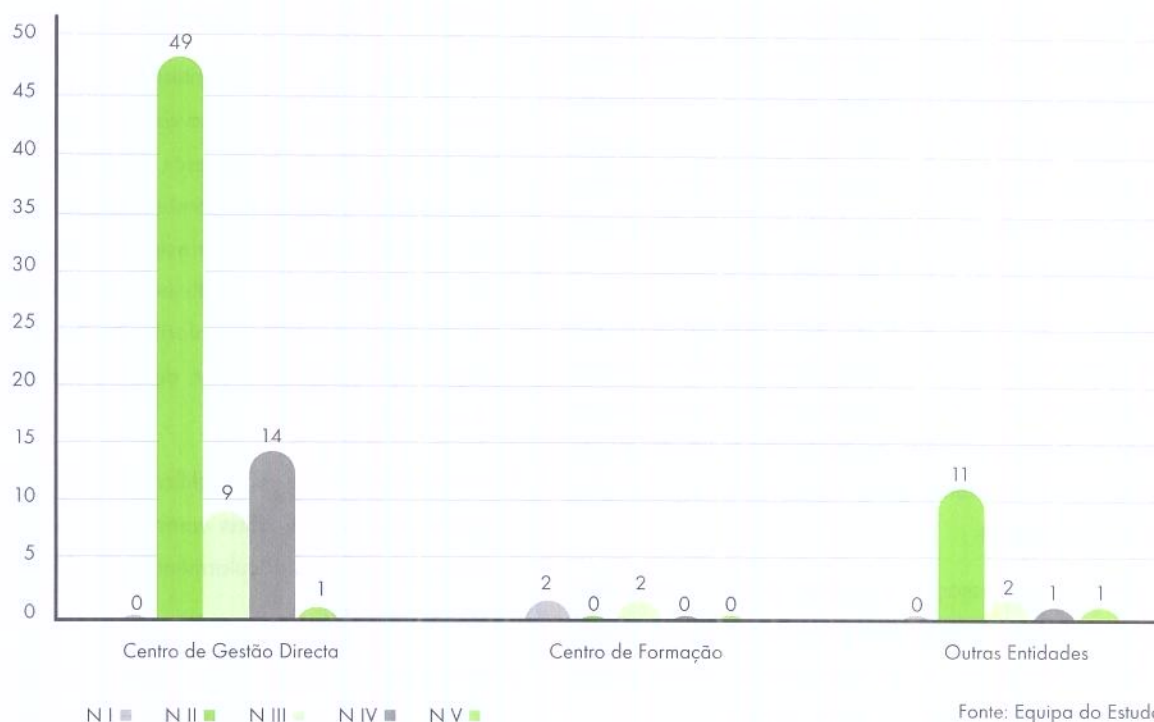


Figura nº 71 • Peso do Número de Cursos de Formação segundo a Entidade Formadora e o Nível de Qualificação, 2004

Os cursos de qualificação e reconversão, bem como os de reciclagem, actualização e aperfeiçoamento, sobre temáticas da cortiça, para o sector tem um nível de qualificação baixo, I e II.

A distribuição destas acções por zona geográfica revela a incidência da formação na zona Norte (79,2%), onde se situa a maioria das empresas do sector. Seguem-se a zona do Alentejo (12,1%) e Algarve (6,5%). As entidades que desenvolvem formação no sul do País têm garantido às empresas que deslocalizaram a primeira transformação, uma oferta formativa local, promovendo cursos validados pelo IEFP da região de implantação da unidade, com componentes práticas muito grandes e directamente vocacionadas para as atribuições que os formandos assumirão num futuro próximo (ver quadro nº 33).

Quadro nº 33 • Peso do Número de Cursos de Formação segundo a Zona Geográfica, 2004

Zona Geográfica	Total	%
Norte	72	79,2%
Centro	0	0%
Lisboa e Vale do Tejo	2	2,2%
Alentejo	11	12,1%
Algarve	6	6,5%
Total	91	100%

Fonte: Equipa do Estudo

O número de formandos que frequentaram as acções formativas, analisadas em 2004, situam-se nos 1.153, sendo o CINCORK responsável pela formação de 79,4% dos formandos (ver quadro nº 34).

Quadro nº 34 • Peso do Número de Formandos, por Tipo de Entidade Formadora, 2004

Nível de Saída	Total	%
Centro de Gestão Participada	915	79,4%
Centros de Formação	180	15,6%
Outras Entidades	58	5,0%
Total	1.153	100%

Fonte: Equipa do Estudo

1.4. Imagem, Adequação e Pertinência da Oferta Formativa

Neste ponto, analisa-se a imagem da oferta formativa junto das empresas estudo de caso, e dos actores chave do sector, nomeadamente de entidades tais como, Centro de Formação Profissional para a Indústria da Cortiça (CINCORK), Centro Tecnológico (CTCOR) e Associações Sectoriais (APCOR e AIEC).

Assim, e no que respeita à maioria dos empresários entrevistados, constata-se um menor conhecimento, e logo do potencial aproveitamento, da oferta formativa existente.

Registe-se o pouco ênfase, que empresas, profissionais e entidades chave, deram ao facto de não existir cursos, ou opções / ramos, no ensino superior, relativos à cortiça. Do núcleo de entrevistados regista-se que poucos abordaram por iniciativa própria a questão, todavia os que abordaram, enfatizaram a dificuldade em encontrar no mercado de trabalho técnicos superiores com formação específica neste sector e a necessidade deste nível académico nas empresas, tendo em vista o seu maior dinamismo.

Quanto à formação ministrada por entidades de ensino não superior, tais como centros de formação e associações empresariais, de uma forma geral, e apesar da sua oferta, os actores chave do sector, tecido empresarial e sindicatos, manifestaram alguns comentários que se enfatizam seguidamente:

- Carência de formação em áreas técnicas. No sistema formal de ensino, deveriam ser desenvolvidas competências ao nível da tecnologia dos materiais, procedimentos de qualidade, electrónica, entre outras.
- Escassez de cursos direccionados para a área da produção, nomeadamente ao nível do traçamento, brocagem, escolha e em temáticas como a Gestão e Marketing/Comercial.
- Formação excessivamente teórica e na maior parte das vezes pouco adaptada às necessidades das empresas.
- A distribuição geográfica das entidades formadoras está muito concentrada na região norte do país (zona de implantação de grande parte das empresas que compõem o sector), não abrangendo determinadas regiões como o Alentejo, onde começam a proliferar um número significativo de empresas, com actividade ao nível da primeira transformação.
- As estratégias de promoção dos cursos das escolas e centros de formação profissional e tecnológicos perante os jovens são insuficientes.
- Existem cursos de formação inicial, como Técnico Corticeiro ou da Técnico da Indústria Corticeira mas que têm tido pouca procura, em parte devido à imagem que a indústria em geral, e a da cortiça, em particular, têm nos trabalhadores mais jovens.
- Os níveis de habilitações de base são muito baixos, mesmo nas faixas etárias mais jovens, constituindo uma importante barreira à formação.

- A idade dos trabalhadores e a antiguidade no sector constitui um entrave à inserção de novas formas de organização do trabalho e à formação.
- A formação das chefias intermédias é considerada muito necessária, todavia, são visíveis alguns obstáculos, internos e externos às empresas, à integração profissional de jovens técnicos devidamente preparados ao nível da formação inicial, com ênfase em questões como os níveis de remuneração, insuficiente preparação técnica e tecnológica, insuficiente valorização social das actividades profissionais do sector, designadamente ao nível da produção.
- Desfasamento entre as qualificações adquiridas e as qualificações identificadas como necessárias pelas empresas do sector, particularmente nos planos teórico e comportamental.
- Não obstante o reduzido conhecimento sobre a oferta formativa disponível, alguns dos empresários contactados destacaram alguma da formação levada a cabo pelo Centro de Formação Profissional do Sector (CIN-CORK), nomeadamente ao nível da formação contínua.

Contudo, segundo os interlocutores contactados, a eficácia da formação contínua depara-se com um leque de barreiras relacionadas com as características dos activos empregados e ainda com os modelos de formação adoptados, tais como:

- O sector opera com colaboradores de idade avançada, encontrando-se estes pouco motivados para a frequentar.
- Os colaboradores em geral, apresentam índices de escolaridade bastante baixos, o que coloca entraves à aquisição/actualização/evolução de competências técnicas, tecnológicas e sociais.
- A formação contínua actual funciona segundo um modelo que é visto junto destes colaboradores como "o regresso à escola", o que se revela como factor inibidor.
- Verifica-se uma fraca adesão dos empresários à formação, o que revela alguma falta de sensibilidade para disponibilizarem os seus colaboradores para a participação em acções de formação contínua.

Para estes empresários a formação contínua, de reconversão, reciclagem ou actualização profissional deve respeitar um conjunto de imperativos:

- A formação deve ser pensada e organizada à medida.
- Os objectivos dos cursos devem ser orientados para a resolução de problemas específicos e contextualizados, devendo conduzir à articulação permanente entre as empresas e as entidades formadoras e garantir um equilíbrio regulável entre as componentes de formação teórico-prática.
- A oferta formativa deve ser descentralizada, por forma a permitir o acesso a todos os interessados.
- Deveriam ser promovidos e desenvolvidos sistemas de cooperação entre as escolas (profissionais e/ou tecnológicas) e as empresas.
- Aposta na formação à distancia, por forma a suprir a problemática do local de formação e da dispensa dos colaboradores em horário laboral.
- Contudo, e face à oferta formativa existente verifica-se a necessidade de promover socialmente as profissões do sector da cortiça.

2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação

2.1. Necessidades de Competências e Formação

• Caracterização da oferta formativa

A oferta formativa dirigida às empresas do sector da cortiça, é sentida pelo tecido empresarial como insuficiente, nomeadamente na vertente interempresas, face ao elevado número de micro, pequenas e médias empresas. As empresas sediadas a sul do país, registam que apesar dos esforços que entidades como, os centros de emprego e formação local e a associação sectorial, efectuem, esta fica aquém das necessidades e desafios que se colocam ao sector.

Para além de alguma resistência por parte dos trabalhadores sobretudo dos mais antigos e menos escolarizados, as empresas também apresentam características que dificul-

tam o acesso à formação, uma vez que não valorizam a formação profissional como veículo de dinamização e desenvolvimento empresarial.

De realçar, ainda, que só recentemente o sector dispõe de diagnósticos estratégicos, ou estudos e reflexões sobre o papel da formação profissional como força motriz do desenvolvimento organizacional e empresarial.

• Evolução tendencial dos empregos

A situação actual do sector leva-nos a prever uma evolução e diferenciação dos empregos que poderá assumir dois contornos: um mais centrado nos equipamentos, outro nos produtos.

No que respeita ao primeiro caso, as empresas que se enquadram neste contexto revelam tendências de modernização tecnológica e organizativa, introduzindo alterações ao nível dos perfis profissionais (caso dos operadores de máquinas), e consequentemente darão lugar a reajustamentos da oferta formativa, seja ela inicial ou contínua. Quanto ao segundo caso, as empresas, não obstante, revelarem algumas evoluções tecnológicas, a sua aposta recai sobre a qualidade e diferenciação dos processos e produtos. Esta evolução, ainda que lenta, começa a introduzir alterações ao nível da configuração dos empregos, conduzindo à agregação de competências, exigindo desses profissionais uma maior sensibilidade para questões como o desenvolvimento dos produtos e sua qualidade, designadamente ao nível do acabamento final, racionalização da matéria-prima e ainda ao nível do relacionamento com os mercados e clientes.

• Condições da eficácia da formação

A formação que tem vindo a ser privilegiada nas micro e pequenas empresas assume um carácter informal, pouco sistematizada executada sem programação prévia, sem tempos e locais previamente estabelecidos, sendo o caso da formação em posto de trabalho, ministrada pelos fornecedores dos equipamentos, o mais comum entre estas empresas.

Não obstante a intensificação considerável da oferta formativa registada nos últimos anos, é de assinalar ainda algumas lacunas principalmente no que respeita à formação inicial, de qualificação profissional e ainda da oferta de formação de reconversão, actualização, reciclagem.

Estas lacunas são visíveis designadamente ao nível da definição de conteúdos ajustados às necessidades, da mobilização de formadores devidamente qualificados, e da capacidade de entendimento, cooperação e constituição de parcerias solidas e duradouras entre as entidades formadoras e as empresas.

• **Promoção da formação**

Quanto à promoção da formação contínua junto do sector da cortiça, vive-se ainda uma lógica de **formação-oferta**, ainda pouco próxima das metodologias de levantamento/identificação das necessidades reais, o que diminui a eficácia na resolução dos problemas do sector, colocando entraves à adesão à formação.

A **formação-procura** seria uma boa aposta, potenciada por experiências desenvolvidas no âmbito de alguns programas, como o REDE, POSI, PRONACI e ainda FORMAÇÃO PME, projectados com base no levantamento/diagnóstico das necessidades circunstanciadas, levando à visibilidade e aceitação da formação como ferramenta de competitividade empresarial. A aposta em programas semelhantes é seguramente uma das vias para o desenvolvimento empresarial, cabendo também às entidades formadoras a afirmação como agentes de apoio ao levantamento e identificação das necessidades e de promoção de uma oferta adequada às modalidades de intervenção e aos diferentes contextos organizacionais.

2.2. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa a Curto Prazo

O principal objectivo deste ponto é o de propor algumas pistas de intervenção na área da formação, tendo em consideração a evolução das empresas, bem como dos empregos nelas existentes e o perfil profissional elaborado e necessários para o sector.

Indicam-se para cada uma das áreas funcionais, aspectos relativos à formação profissional, que devem ser reequacionados e melhorados por forma a acelerar a competitividade e crescimento do sector, com uma mão-de-obra mais qualificada e habilitada.

• **Competências de organização e gestão (liderança, trabalho em equipa, gestão de conflitos, ...) nos profissionais que têm funções de chefia/gestão intermédia**

A activação ao nível das competências de organização e gestão pressupõe uma activação conjunta no sentido de desenvolver formação inicial para preparar chefias intermédias e formação contínua para os que já exercem este tipo de função.

Assim os cursos de formação inicial para chefias intermédias, devem dotar estes profissionais de competências técnicas relacionadas com todas as fases do processo produtivo, nomeadamente ao nível das tecnologias ao dispor do sector, do planeamento e gestão da produção, da higiene e segurança no trabalho, da gestão de recursos humanos com enfoque na gestão de equipas, liderança e de gestão de conflitos.

As chefias intermédias a exercer funções nas empresas deste sector, na sua grande maioria, antigos profissionais da produção com uma elevado experiência profissional, por vezes possuem lacunas ao nível de competências de gestão de pessoas.

Com efeito, esta geração de chefias ceve ser objecto de formação em temáticos, tais como: aos novos processos e modos de trabalho, competências associadas à qualidade e à higiene e segurança no trabalho (prevenção de acidentes, motivação dos trabalhadores na adopção de comportamentos seguros na execução das suas actividades), entre outros.

Impõe-se a necessidade de actualização, aperfeiçoamento e renovação das competências, ao longo do percurso profissional de cada colaborador e para tal torna-se necessária a organização de formação contínua com a abordagem aos temas anteriormente focados.

Dever-se-ia também promover formação em formato de menor duração com temas estratégicos para o sector (inovação e desenvolvimento, gestão de parcerias, internacionalização, qualidade, competências de gestão estratégica, ...).

• **Melhorar o nível de qualificação profissional dos activos empregados, em especial os da produção**

A generalidade da mão-de-obra empregada no sector, face os níveis de habilitação e qualificação revela a necessidade de uma estratégia formativa de curto-médio prazo, no sentido da requalificação e da actualização dos actuais profissionais

do sector, por forma a dotá-los de conhecimentos e de saberes técnicos mais elevados que lhes permitam actuar em função das necessidades das empresas, e em questões como: aumento da produtividade, a exploração e domínio de novas tecnologias, os novos processos de trabalho, bem como assegurar a qualidade do produto e o cumprimento de normas ambientais e de higiene e segurança.

- Sensibilizar/incentivar/apoiar empresários e profissionais da produção em geral para a necessidade e importância deste tipo de formação profissional para a competitividade da empresa e do próprio profissional (colaborador).
- Efectuar levantamento/diagnóstico de necessidades de formação, com base em balanços de competências dadas e uma programação das acções adequada no que diz respeito aos conteúdos e aos métodos.
- Promover formação profissional continua ao nível da requalificação, da reciclagem e aperfeiçoamento nos domínios em que a população alvo apresente maiores lacunas.
- Promover a formação pedagógica inicial de formadores junto dos colaboradores/chefias com mais conhecimentos/experiência técnica, por forma a que estes possam num futuro próximo serem eles próprios os formadores.
- Descentralizar geograficamente as acções de formação, no sentido de incentivar e/ou proporcionar a sua frequência.
- Incentivar/sensibilizar para a realização de acções de formação em partilha de tempo: horário misto (empresa/trabalhador).

• **Introdução de novas competências em áreas em fase de crescimento e/ou emergência – Concepção e Desenvolvimento, Comercial / Marketing, Qualidade, Manutenção, Higiene e Segurança no Trabalho e Ambiente.**

No que respeita à área de Concepção e Desenvolvimento a importância cada vez maior da inovação dos produtos e suas funcionalidades/aplicabilidades e da introdução de novas tecnologias implica novos conhecimentos ao nível do funcionamento destas tecnologias, instrumentos e suportes por forma a poderem desenvolver/criar novos produtos através das novas ferramentas de trabalho.

O sector necessita de indivíduos com capacidades criativa e inovadora, com sensibilidade ao nível da auscultação e percepção dos mercados e conscientes quanto à exequibilidade da produção.

Esta é uma das questões mais sensíveis e pertinentes deste sector sendo fundamental pela sua competitividade e com efeitos positivos no emprego: incremento da criação de emprego jovem e qualificado (um exemplo, importante, é a inserção de diplomados, pela necessidade que o sector tem de quadros superiores), em áreas intensivas em conhecimento e grande valor acrescentado, com possibilidade de vir a sustentar um modelo de competitividade com enfoque no produto e nos processos, com efeitos indirectos ao nível da criação de emprego em serviços complementares – comercialização, bem como uma diminuição do emprego desqualificado.

Seguidamente são identificadas algumas pistas de orientação da formação profissional inicial e contínua, que se suportam nas necessidades detectadas:

- Desenvolvimento de **formação profissional inicial**, para as seguintes áreas:
 - Para a **inovação, investigação e desenvolvimento**, buscando a integração de um conjunto de novas competências específicas para a matéria-prima e produtos, de novas tecnologias produtivas e novos processos produtivos. Promover competências na área de gestão de acordos e parcerias com centros de investigação, laboratórios (sectoriais), clientes e fornecedores. Promover competências em matéria de gestão de projectos.
 - Para a **comercial/marketing**, visando a promoção das competências relacionadas com as características técnicas e comportamentais da matéria-prima, do próprio produto e gestão de clientes.
 - Para a **produção**, com o objectivo de promover o saber-fazer técnico contemplando todas as fases do ciclo produtivo (rabaneação, brocagem, escolha, lavação, embalagem e expedição), permitindo uma maior oferta de saídas profissionais. Desenvolver competências tecnológicas ao nível do manuseamento e programação dos equipamentos e ainda desenvolver formação na área da higiene e segurança no trabalho e

sobre normas da qualidade, bem como do Código Internacional das Práticas Rolheiras, inculcando a sensibilidade para a qualidade do trabalho produzido.

- Para a **manutenção**, com o propósito de desenvolver competências ajustadas às necessidades do sector, bem como aos equipamentos de diversas gerações tecnológicas.
- Desenvolvimento de **formação profissional contínua** para as seguintes áreas:
 - Para a **inovação, investigação e desenvolvimento** para reforço das competências no que respeita às características técnicas dos produtos. Sensibilizar para a necessidade do trabalho em equipa e para a cooperação com os vários profissionais da empresa.
 - Para a **comercial/marketing**, com vista ao desenvolvimento de competências em línguas, de acordo com os mercados onde actua, designadamente o inglês, francês, alemão e espanhol, técnicas de marketing e negociação, gestão de clientes, comportamentos e desempenho dos produtos específicos do sector. Desenvolver capacidades que possibilitem identificar os problemas dos clientes e dar-lhe a solução adequada, competências de utilização das novas tecnologias de informação e comunicação (internet, correio electrónico, etc...) e capacidades de apresentação e promoção dos produtos.
 - Para a **qualidade**, promovendo o conhecimento de todos os procedimentos de qualidade e desenvolvendo competências ao nível de utilização dos diferentes equipamentos usados no controlo da qualidade (cromatógrafo, torciómetro, parquímetro, higrómetro, balança analítica, estufa, máquina de ensaios mecânicos,...).
 - Para a **gestão de topo**, com o propósito de reforçar as competências de gestão estratégica, actualização de conhecimentos técnicos para o domínio dos novos métodos e técnicas de gestão, gestão de parcerias e gestão tecnológica.
 - Para a **produção** reforçando competências na área da prevenção e no cumprimento das regras de higiene e segurança, nomeadamente no que respeita à utilização dos equipamentos de protecção individual. Actua-

lização de competências/saberes técnicos (matéria-prima, equipamentos e novas tecnologias) e desenvolvimento das capacidades de trabalho em equipa e com iniciativa própria.

- Desenvolvimento da **formação profissional contínua de reconversão, aperfeiçoamento e reciclagem** para:

- A **qualidade** e as normas higiene e segurança no trabalho e ambientais.
- A **área da manutenção**, com vista ao aprofundamento/reciclagem dos conhecimentos tecnológicos.
- A **área da produção**, com o propósito do reforço das competências sobre o funcionamento dos equipamentos, características da matéria-prima e desempenho/comportamento dos produtos.
- **Aperfeiçoamento das várias técnicas e fases do processo produtivo.**
- A **gestão da produção**, ao nível da liderança, motivação, planeamento, organização e controlo das equipas de trabalho. Desenvolvimento de formação pedagógica inicial de formadores para chefias, no intuito de aproveitar estes profissionais para a formação em posto de trabalho.

2.3. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa, a Médio-Longo Prazo

Atendendo ao contexto actual, marcadamente dominado pela globalização das economias, pela capacidade competitiva e agressiva dos mercados, a formação profissional assume-se como um vector estratégico para as empresas. É a formação profissional e o conhecimento adequado às necessidades dos trabalhadores das empresas portuguesas, em geral e, do sector da cortiça, em particular, que proporcionam às empresas o desenvolvimento de novos produtos e novos processos produtivos.

Assim sendo, neste ponto pretende-se assinalar algumas pistas de orientação da oferta formativa orientada para o sector alvo de estudo, a partir do confronto entre os dados recolhidos no decorrer do trabalho de campo (estudos de caso nas empresas, entrevistas aos actores sociais e peritos), bem como, a caracterização da oferta formativa existente,

com o objectivo de promover/contribuir para o debate entre os vários intervenientes no sistema ensino-formação.

Apresentam-se as pistas para a orientação da formação profissional orientada para o sector da cortiça:

• **Desenvolvimento da formação contínua orientada para as especificidades do sector** em áreas como:

- **Comercial/marketing** procurando promover um conjunto de competências relacionadas com as características técnicas e de performance da matéria-prima, dos produtos e da gestão de clientes, técnicas de marketing e negociação, bem como das línguas estrangeiras com enfoque no Inglês, Francês, Alemão, e Espanhol, atendendo aos mercados preferências deste sector, como sendo o europeu (França, Alemanha, Espanha, Inglaterra e países do Leste), o sul-americano (Chile e Argentina), o sul-africano, EUA e Oriente (China) e Austrália os mercados que mais se evidenciam.
- **Gestão de topo** o reforço de competências relacionadas com a gestão estratégica, e com o desenvolvimento de parcerias de forma a uma maior integração de conhecimentos técnicos associados a áreas como a comercial/marketing, financeira, qualidade e produção. Para o desenvolvimento de competências relacionadas com a internacionalização (análise do contexto, análise de risco, análise de posição competitiva da empresa, selecção de mercados e produtos,...).
- **Inovação, Investigação e Desenvolvimento** procurando integrar um conjunto de novas competências específicas relacionadas com os materiais e produtos do sector e as tecnologias produtivas de organização e gestão.
- **Higiene, segurança e ambiente** de forma a reforçar as competências nestas áreas.
- **Qualidade** – formação contínua dirigida aos operadores de sector orientada para o desenvolvimento de competências de controlo e regulação dos processos de qualidade relacionados com as matérias-primas e produtos finais.
- **Desenvolvimento de formação contínua de reconversão, aperfeiçoamento e reciclagem**, com vista à satisfação das necessidades de qualificação de uma mão-de-obra confrontada com uma nova

realidade de processos de reestruturação tecnológica e organizacional:

- **Área da produção** visando competências sobre o funcionamento dos equipamentos, características técnicas e performances dos materiais e produtos, a normalização e a qualidade e as normas de higiene e segurança no trabalho. O desenvolvimento de instrumentos de planeamento e controlo da produção e o reforço de conhecimentos e capacidades potenciadoras da utilização das TIC.
- **Área da manutenção** (conhecimentos tecnológicos).
- **Área da gestão da produção** para o reforço da oferta de formação contínua e qualificação com vista ao desenvolvimento de saberes-fazer técnicos, associados à evolução tecnológica, qualidade, higiene e segurança, liderança, motivação, planeamento, organização e gestão de equipas, características dos materiais e produtos.
- **Desenvolvimento da formação profissional inicial**, para as áreas:
 - **Da produção** com vista à promoção do saber-fazer técnico, incluindo um conjunto de fases do ciclo produtivo (preparação, transformação, traçamento, brocagem, lavagem, escolha, embalagem, expedição) tendo em atenção a necessidade de uma maior descentralização geográfica.
 - **Da inovação, investigação e desenvolvimento** com o intuito de integrar um conjunto de novas competências específicas (materiais, matérias-primas e produtos, novas tecnologias, processos produtivos e ainda noções de marketing e mercado).
 - **Da comercial/marketing** procurando promover competências relacionadas com as características técnicas e performance da matéria-prima e do produto e ainda de gestão de clientes.
 - **Da manutenção** para o desenvolvimento de competências ajustadas às necessidades das empresas e aos equipamentos de diferentes gerações tecnológicas.
 - **Da gestão intermédia** com o objectivos de dotar estes profissionais de um conjunto de conhecimentos e competências técnicas relacionadas com todas as fases do processo

produtivo, com as tecnologias disponíveis e aplicáveis ao sector, com o planeamento e gestão da produção, com a higiene e segurança no trabalho e com a gestão de recursos humanos, designadamente ao nível da gestão de equipas, liderança e gestão de conflitos.

Em função do exercício de análise prospectiva e das respectivas repercussões ao nível das qualificações, das competências e dos empregos, sugerem-se as seguintes pistas de orientação de formação profissional:

Cenário Inovação e Notoriedade

- **Reforço da formação no âmbito da gestão estratégica** com enfoque em temas como a internacionalização, gestão de parcerias, análises e planeamento estratégicos, gestão tecnológica, TIC, especialmente direccionada para gestores de topo.
- **Desenvolvimento de formação contínua em áreas como o comercial/marketing** sobre técnicas de promoção, gestão da distribuição, definição de uma estratégia comercial, utilização de novas tecnologias (no sentido de uma maior facilitação do trabalho e de uma aproximação ao consumidor final), aconselhamento técnico a clientes, análise da envolvente económica devido à aposta na internacionalização e na comercialização final.
- **Reforço da formação na área da inovação, investigação e desenvolvimento** no que refere aos materiais, produtos/aplicações, tecnologias e processos produtivos e ainda noções de marketing.
- **Desenvolvimento da formação inicial de qualificação, direccionada para os operadores da produção** de modo a permitir que estes adquiram competências técnicas e teóricas de base mais alargada e de nível mais elevado.
- **Desenvolvimento de acções de formação em línguas estrangeiras** nomeadamente o Inglês, Francês, Alemão, e Espanhol, (tendo em conta que se trata de um sector tendencialmente exportador e internacionalizado) especialmente orientadas para profissionais da área comercial/marketing, investigação e desenvolvimento e ainda gestores de topo.
- **Reforço da formação em áreas como qualidade, ambiente, higiene e segurança no trabalho**, direccionada a todos os colaboradores.

- **Desenvolvimento de acções de formação de nível comportamental**, com destaque para temas como a motivação, liderança, comunicação e gestão de conflitos, orientada para todos os profissionais da empresa.
- **Desenvolvimento de acções de formação direccionadas aos profissionais de manutenção** com enfoque nas características dos equipamentos, processo produtivo e qualidade.

Cenário Produtividade e Qualidade

- **Desenvolvimento de acções de formação destinadas a profissionais da gestão de topo** com destaque para áreas como as tecnologias de comunicação e informação, gestão de parcerias, comunicação e comportamento organizacional.
- **Desenvolvimento de formação direccionada para os profissionais da área comercial/marketing** associada às técnicas de venda, promoção e divulgação da imagem dos produtos e empresa, TIC e línguas.
- **Reforço da formação em gestão da produção** ao nível do planeamento da produção, gestão de stocks, organização do trabalho e gestão de equipas.
- **Desenvolvimento da formação inicial de qualificação e da formação contínua na área da qualidade.**

Cenário Racionalização Produtiva e Custos

- **Desenvolvimento de formação contínua de reconversão profissional** com o propósito de reintegrar no mercado de trabalho os profissionais com baixo nível de escolaridade e pouco qualificados na área da produção.
- **Desenvolvimento de formação inicial de qualificação e da formação contínua de aperfeiçoamento e reciclagem no domínio de novas tecnologias**, orientada para as áreas da manutenção e gestão da produção e produção.
- **Reforço da formação em gestão da produção** direccionada para o controlo de custos e aproveitamento das economias de escala.

Cenário Passividade e Fragmentação

- **Reforço da formação contínua de reconversão profissional**, com vista à integração no mercado de trabalho de profissionais pouco qualificados, designadamente na área da produção.

- **Desenvolvimento da formação na área da gestão da produção**, com enfoque no controlo de custos.

Como nota final, é importante referir que o sucesso das apostas aqui enumeradas depende da qualidade das práticas formativas, da capacidade de introduzir uma maior flexibilidade nas modalidades de oferta, do reforço técnico e organizativo do tecido institucional e empresarial.

Parece-nos ainda fundamental:

- **Desenvolver parcerias entre os vários actores da indústria da cortiça**, por forma a desenvolverem de forma conjunta e organizada acções de formação inicial e contínua;
- **Desenvolver parcerias entre as escolas, centros/universidades, entidades formativas do sector da cortiça**, no sentido de detectarem as necessidades de formação, consequente elaboração de programas de formação, consolidação de experiências de formação em posto de trabalho e ainda participação na definição dos conteúdos programáticos dos diferentes cursos;
- **Desenvolver parcerias entre as escolas, entidades formativas, associações patronais, sindicatos e empresas** com vista à criação de uma “bolsa de horas” disponibilizada pelas empresas para a formação, verificando-se assim um investimento conjunto em formação;
- **Realizar planos de formação articulados com os planos estratégicos das empresas** no sentido de orientar esta formação para a resolução dos problemas com recurso à busca de soluções pelos próprios intervenientes;
- **Desenvolver diagnósticos de necessidades de formação com recurso aos balanços de competências** tendo em conta a avaliação da formação e das necessidades sentidas pelos respectivos trabalhadores, com base nas competências críticas necessárias ao sector e ainda aos perfis profissionais;
- **Descentralizar a formação**, com o propósito de tornar acessível a formação a todas as zonas onde o sector está representado (com maior incidência na região norte do país – distrito de Aveiro e ainda Alentejo), de forma a proporcionar a todos os trabalhadores deste sector a frequência de acções de formação adequadas às necessidades de cada um;
- **Desenvolver formação profissional inicial** ajustada à realidade das empresas e que cative sobretudo os trabalhadores mais jovens a integrar o mercado de trabalho, tendo em conta que a formação inicial de Técnico da Indústria da Corticeira e Técnico Corticeiro, já existentes, e de banda larga, não têm tido procura;
- **Criar designações mais apelativas para os cursos de formação**, contribuindo para uma maior atractividade dos empregos do sector junto dos trabalhadores mais jovens;
- **Dar maior relevo para às competências transversais a nível comportamental**, como a capacidade de comunicar, resolver problemas, aprender a aprender, e capacidade de trabalhar em equipa;
- **Desenvolver parcerias entre as empresas de pequena, média e grande dimensão**, com vista à criação de uma estrutura interempresas dinamizando desta forma o mercado da formação;
- **Avaliar os resultados da formação ministrada**, com recurso a uma entidade externa, por forma a assegurar uma maior neutralidade e rigor no processo da avaliação da oferta formativa;
- **Acompanhar os formandos no local de trabalho em situação de pós formação**, possibilitando uma avaliação de impacto respondendo a questões como a eficácia da formação.

V. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências a Médio e Longo Prazo

Como se refere ao longo deste estudo, existe um conjunto de factores que influenciam as necessidades de qualificações e de competências para que o sector da Indústria da Cortiça, consiga elevar a sua capacidade competitiva, satisfazer os seus clientes e aumentar a sua rentabilidade. Apesar de este estudo se centrar na indústria da cortiça, pretende-se com a figura nº 72 ilustrar a fileira da cortiça, pela necessidade de se olhar para este sector como uma cadeia de valor. Assim, reforça-se a importância de áreas como a **investigação e o desenvolvimento, o marketing, a logística, a internacionalização** com base na excelência e **notoriedade das marcas**, não esquecendo a integração das diversas áreas no negócio e do pós-venda.

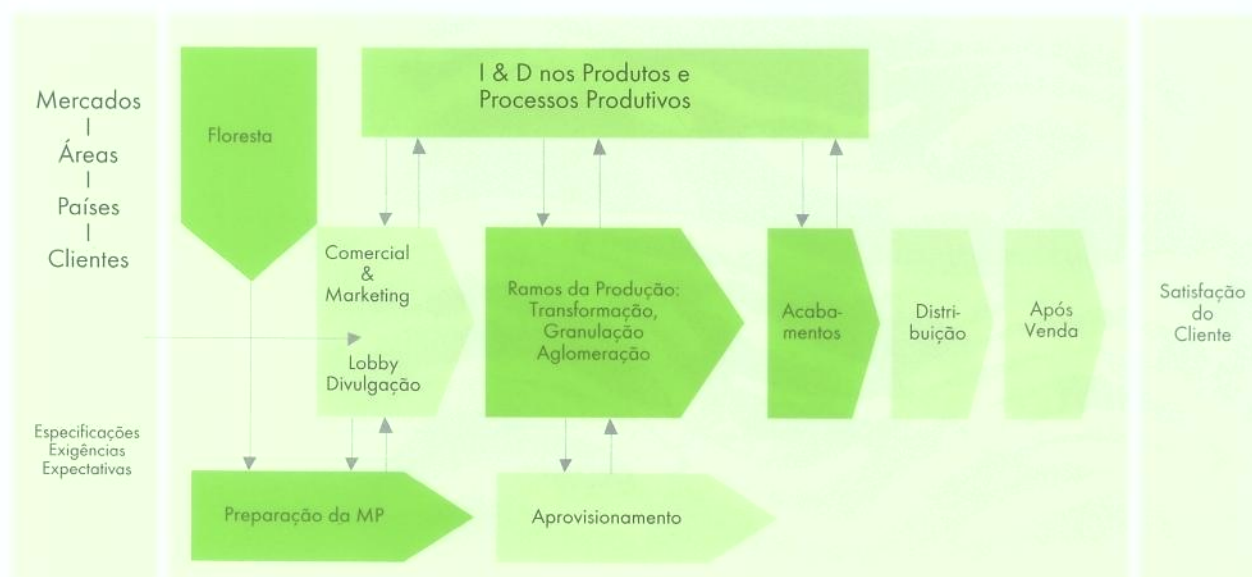
Vários e consensuais têm sido os diagnósticos realizados ao sector, que apontam como áreas carenciadas: as práticas de gestão; a promoção da actividade comercial e a notoriedade das marcas, junto dos mercados internacio-

nais; o desenvolvimento tecnológico e a racionalização dos processos, passando pela adequação dos recursos humanos e da formação; a sistematização da informação e a capacidade de inovar, melhorar e agilizar o negócio.

Para que a indústria da cortiça prossiga para um cenário dinâmico e competitivo, as áreas de intervenção terão que ser suportadas, de forma articulada, por diversas medidas, quer ao nível das estratégias empresariais quer em termos institucionais, de que se destaca:

- **Promover modelos de cooperação entre empresas do sector e/ou outros sectores de actividade económica, por exemplo:** no caso dos produtos de revestimento e pavimentos, integrando a fileira de materiais da construção civil; ou parcerias que impulsionem o acesso a mercados geográficos alternativos ou nos mercados internacionais actuais, mas com maior grau de penetração; **Promover também a inovação ao nível organizacional** através do **incremento de**

Figura nº 72 • Cadeia de Valor para o Cliente



Fonte: Adaptado de Corkacção (2004)

uma nova cultura empresarial, baseada no incentivo das redes de cooperação e parcerias entre empresas, com partilha de experiências e entrada de novos mercados.

- Dinamizar a integração do negócio, ou a **criação e/ou funcionamento em rede**, que permita criar mais-valia ao longo da cadeia de **abastecimento da fileira da cortiça**.
- Difundir e divulgar através de **campanhas internacionais o reconhecimento e notoriedade dos produtos cortiça**, reposicionando-os numa franja que corresponda à dos produtos de elevada qualidade. Participar em eventos nacionais e internacionais, posicionando-se ao lado de produtos alternativos, mesmo enquanto estratégia de nicho, com outros sectores, por exemplo o caso da fileira dos materiais de construção civil.
- **Desenvolver estudos, no caso do produto rolha**, e face à problemática do TCA, que por um lado evidenciem o grau de insustentabilidade deste argumento, utilizado sobretudo pelos produtos alternativos (concorrentes) e que, por outro, lado, **evidenciem as vantagens do produto cortiça**.
- **Melhorar os apoios públicos, no sentido de fomentar a investigação de base empresarial**, mas sustentada num plano de prioridades, que preveja aspectos tais como a concepção e desenvolvimento de novos produtos e novas aplicações para a matéria-prima cortiça, o aumento do conhecimento relativamente às características da cortiça, a racionalização e o aumento da qualidade nos processos envolvidos ao nível da indústria da cortiça, bem como o desenvolvimento e optimização dos equipamentos e tecnologias da cortiça.
- Dinamizar a **I&D para desenvolver novas aplicações na cortiça, combinando-a com outros materiais**, etc. Estes aspectos de concepção e desenvolvimento são essenciais nos produtos de cortiça onde predominam as características técnicas (rolhas para o vinho, pisos, revestimentos, isolamentos e barreiras acústicas para a construção civil e juntas de vedação para a indústria automóvel), de forma a garantir ao cliente a obtenção da performance pretendida.
- **Melhorar as práticas de gestão do sector** através da valorização da informação interna à empresa e à sua envolvente externa, efectuando prospecções ao mercado, criando formas adequadas de captação das necessidades do mercado e consequentes adaptações dos produtos. São então condições fundamentais para a elevação do nível de inovação desta indústria a adopção de instrumentos mais eficientes de

- gestão, bem como a elevação do nível de formação e qualificação dos empresários e quadros.
- **Promover a actualização e a renovação dos equipamentos da área de produção e proceder a significativos investimentos nas áreas da gestão de produção, gestão de stocks, gestão da qualidade, das movimentações dentro da empresa e da higiene, saúde e segurança no trabalho.**
 - **Reforçar a capacidade de gestão do parque de equipamentos e da capacidade técnica e tecnológica das empresas**, o que passa, entre outros aspectos, pela contratação de pessoal técnico e quadros intermédios qualificados e habilitados.
 - **Adoptar estruturas empresariais em** consonância com as suas necessidades (internas) e **com as do mercado**. Urge, assim, que se promova o desenvolvimento de grupos de trabalho, entre as diversas áreas das empresas (ex. comercial, laboratórios e produção), para que de forma mais eficaz e eficiente possam responder ao mercado.
 - Introduzir uma **maior dinâmica ao nível da promoção e comercialização dos produtos**, o que apela a que as empresas reforcem, as áreas comercial/marketing, nomeadamente com a contratação de pessoal com formação nesta área, aumentando o investimento em pesquisas de mercado, promoção das vendas e com a valorização do contacto directo com o cliente.
 - **Difundir de forma generalizada** (no interior da indústria e das empresas) uma **cultura de qualidade**, sendo necessário a formação activa dos empresários nesta área e a contratação de pessoal técnico especializado nas diversas áreas associadas e à implementação de sistemas de gestão da qualidade.
 - Apostar fortemente **numa política de formação profissional**, através da **aposta em perfis de banda larga**.
 - Desenvolver uma **política de carreiras**, que permita **atrair e reter os profissionais mais qualificados do sector**.
 - **Enriquecer o conteúdo funcional dos empregos** através do aumento da flexibilidade do trabalho, com recurso a equipas multifuncionais, e ao aumento da autonomia na realização das diversas funções, com o propósito de compensar o trabalho rotineiro que se verifica em algumas funções do sector, como por exemplo no traçamento, na brocagem, na escolha manual, entre outras. É também, absolutamente essencial dotar as chefias intermédias de maiores capacidades ao nível da comunicação, partilha de informação, coordenação e motivação dos colaboradores directos. Relativamente a estes últimos, são-lhes exigidas mais e novas competências, tais como maior grau de conhecimentos técnicos, capacidade de abstracção e adaptação à mudança e desenvolvimento de trabalho em equipa.
 - Flexibilizar as estruturas quer por imperativos tecnológicos quer de gestão estratégica e de pessoal.
 - **Difundir as novas tecnologias de informação e comunicação**, essenciais para a constituição de modelos organizacionais mais flexíveis e descentralizados e envolvendo um maior nível de responsabilização dos diversos níveis hierárquicos existentes nas empresas. Esta é, sem dúvida, uma das medidas mais difíceis de implementar, uma vez que este sector caracteriza-se por um elevado número de empresas de carácter familiar, nas quais o poder de decisão se encontra concentrado ao nível da gerência, ou seja, num núcleo muito reduzido de indivíduos.
 - Estimular as empresas a realizar **um maior aproveitamento das infra-estruturas sectoriais**, como sejam as associações empresariais, o centro tecnológico ou o centro de formação.
- Todavia, destaca-se outras estratégias ao nível da gestão dos recursos humanos, do mercado de trabalho e da organização e gestão da oferta formativa, que permitem o reforço da competitividade e das competências do sector da cortiça português, além das respostas ao nível de formação profissional indicadas em pontos anteriores. Assim, foram identificadas algumas pistas de reflexão, designadamente no que respeita à:
- **Gestão de Recursos Humanos**
- A este nível torna-se necessário:
- Definir uma política de recursos humanos capaz de acompanhar as orientações estratégicas de gestão, ao

nível do recrutamento e formação. É visível a necessidade de um recrutamento assente não no trabalho precário e de baixa qualificação, mas sim no trabalho qualificado e integrado nas categorias adequadas. Elevar o nível de qualificação e exigir profissionais especializados é outra das prioridades deste sector, bem como o desenvolvimento de competências estratégicas para a competitividade do sector como a qualidade, comercial/marketing e concepção e desenvolvimento.

- Proceder à gestão de competências através de uma detecção periódica de necessidades de formação, tal como apostar na formação, por forma a desenvolver e estimular o aumento de competências e qualificações dos seus colaboradores.
- Investir na formação profissional contínua à medida das necessidades das empresas, com recurso aos formadores internos e externos, bem como à oferta formativa disponível no mercado. A competitividade do sector passa igualmente pela permanente adequação dos conhecimentos dos profissionais às tarefas que executam, sendo a actualização das suas competências um importante requisito para um adequado desempenho das organizações.
- Desenvolver políticas de gestão de carreiras/remunerações mais atraentes, no sentido de reter/atrair profissionais qualificados e inverter a lógica de desvalorização social do emprego neste sector. Esta poderá ser uma via para o reforço da competitividade das empresas e simultaneamente para a fixação dos profissionais mais qualificados e experientes.
- Profissionalizar a gestão de recursos humanos nas empresas do sector, recrutando técnicos qualificados nesta área.
- Melhorar as condições de higiene e segurança no trabalho é uma das preocupações deste sector, não só pela importância que representa para os colaboradores, mas também para os clientes e consumidor final.
- Desenvolver competências comportamentais, tais como capacidade de comunicação, motivação, trabalho em equipa, autonomia, entre outras.

• Gestão do Mercado de Trabalho

A este nível e com vista a uma maior estruturação/regulação do mercado de trabalho e a uma aumento da qualidade do

trabalho procurado e oferecido por este sector, sugerem-se as seguintes medidas:

- Atrair/promover a integração de mão-de-obra qualificada jovem, com recurso a implementação de medidas que apoiem a articulação de entidades formadoras/empresas na integração de jovens em regime de estágio, com vista à criação de emprego.
- Apostar na dignificação das profissões associadas ao sector, designadamente as produtivas já que estes exigem um conhecimento profundo de matéria-prima.
- Desenvolver uma orientação profissional para as profissões estratégicas e em crescimento no sector e para a formação que possibilite dar resposta às necessidades de novas competências, quer para activos, quer para jovens à procura do 1.º emprego.
- Reconhecer, validar e certificar competências adquiridas no decurso da actividade e com base na experiência de vida e trabalho, no sentido de permitir aos activos a definição do seu percurso de desenvolvimento profissional e ainda a legitimação e certificação social dessas competências com vista à empregabilidade.
- Rever e actualizar as categorias profissionais do sector.

• Organização e Gestão da Oferta Formativa

- Definir uma política de formação concertada para o sector, entre as várias entidades que promovem a formação (centros de formação, escolas profissionais, centros tecnológicos, entidades formadoras privadas, associações sindicais e patronais, entre outras,...) e outras, como as universidades, onde existe uma lacuna, no sentido de aproveitar o conhecimento e experiência de cada uma delas e as sinergias a aplicar ao sector.
- Maior predisposição e cooperação das empresas e seus colaboradores para a resposta ao diagnóstico de formação, conduzindo a um maior aprofundamento e melhor adaptação às verdadeiras necessidades do sector.
- Promover a cooperação entre centros de emprego, associações empresariais e entidades formadoras em geral no desenvolvimento de acções de formação descentralizadas, isto é, em localidades com concentração da indústria corticeira para além do distrito de Aveiro.

- Reforçar actuações dirigidas ao incentivo da procura de formação, nomeadamente por parte de micro e pequenas empresas e activos empregados com baixos níveis de escolarização e formação através da associação da consultoria-formativa (Programa REDE, POSI, Formação PME e PRONACI).
- Maior divulgação e visibilidade da capacidade de formação inicial e contínua existente ao nível dos vários estabelecimentos de ensino, escolas profissionais, centros de formação e entidades formadoras em geral.
- Efectuar levantamentos quantitativos das necessidades e perfis de recrutamento para as diferentes funções e profissões por forma a sensibilizar os empresários para a

necessidade de qualificar e actualizar o emprego e os recursos humanos afectos ao sector.

- Promover acções de formação direccionadas para os recursos humanos de baixa qualificação, com enfoque na interligação entre conteúdos teóricos e prática simulada.
- Preparar os profissionais do sector, com experiência, para ministrar formação teórica (em sala) e prática (em contexto de trabalho).
- Difundir e ministrar a formação através dos diversos recursos disponíveis, nomeadamente na formação à distância (através de novas tecnologias como o *e-learning* - quando assim se justificar).

Bibliografia

- AGRO.GES (1997). *A Cortiça e o Sobreiro*.
- American World Services Corporation (1995). - *Estudo do Mercado Americano para Materiais de Construção em Cortiça*, ICEP, Lisboa.
- APCOR (2000) - *História da Cortiça*, Associação Portuguesa da Cortiça, Lisboa.
- APCOR (2003) - *Dados estatísticos provisórios*.
- BIS Shrapel - Global marketing intelligence and forecasting (1994). In *Estudo de Mercado da Nova Zelândia para a Rolha de Cortiça*, ICEP, Lisboa.
- BIS Shrapel - Global marketing intelligence and forecasting (1994). In *Estudo de Mercado da Nova Zelândia para Materiais de Construção em Cortiça*, ICEP, Lisboa.
- CIME (2001) - *Oferta Formativa 2000*, Lisboa.
- Cobra, J.C. (1989) - "Perspectivas do desenvolvimento da indústria da cortiça". In: *I Fórum Internacional da Cortiça*, Associação de Industriais e Exportadores de Cortiça, Tróia.
- Cobra, J.C. (1994) - *Situação e perspectivas do sector da cortiça*. In: *As indústrias da cortiça e os desafios da competitividade*, Banco do Fomento e Exterior, Lisboa.
- CORKACÇÃO (2004) - *Relatório da Primeira Fase de Diagnóstico às 1000 Empresas*.
- CORKACÇÃO (2004) - *Planos Gerais de Intervenção*.
- Corticeira Amorim S.A. (1983) - *A necessidade de uma política sectorial ajustada a opções estratégicas claras e coerentes*.
- DGDR (2000) - *O Sobreiro e a Cortiça*, Ministério da Agricultura. Direcção Geral de Desenvolvimento Rural e das Pescas, Lisboa.
- Direcção Geral das Florestas (1992) - *Silva mediterrânea - Relatório Nacional*. DGF (Informação, nº 10).
- Eurostat (1989) - *External Trade*. Comunidade Europeia.
- Gil, L.M. (1995) - "Investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação no sector corticeiro." *Revista Ingenium*, pp. 47-56.
- Gil, L. M. (2003) - *Proposta de Programas de Investigação Científica e de Formação Pós-graduada na área da Tecnologia da Cortiça*. Provas de Habilitação para o Exercício de Funções de Coordenação.
- IAPMEI (1975) - *Proposta de actuação no sector da cortiça*, Lisboa.
- IEFP (1980) - *Classificação Nacional das Profissões*, Lisboa.
- IEFP (1994) - *Classificação Nacional das Profissões*, Lisboa.
- IEFP (1999) - *Qualificação Inicial e Profissional: Percursos Formativos baseados em Unidades Capitalizáveis*, Lisboa.
- IEFP (2002) - *Documento de Trabalho - Sector da Cortiça*. SNCP. CTE Madeira, Cortiça e Mobiliário.
- INE - *Classificação das Actividades Económicas - CAE. Rev2*, Lisboa.
- INE - (2002) - *Estatísticas do Comércio Internacional 2001: Comércio Externo*, Lisboa.
- INE - (2002) - *Estatísticas da Produção Industrial 2000: Indústria, Construção e Energia*, Lisboa.
- Inofo (2002) - *Manual Metodológico: Estudos Sectoriais Prospectivos*, Lisboa.
- JVP Consultores (1989) - *Programa específico da indústria corticeira portuguesa*, Direcção Geral das Florestas, Lisboa.
- Lerberghe, R. M. (1997) *ROME - Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois: Dictionnaire des Emplois/Métiers Techniques et Industriels*. Agence National pour L'Emploi.
- Mendes, A. (2002) - *A Economia do Sector da Cortiça em Portugal*. Documento de Trabalho apresentado na Acção Integrada Luso-Espanhola sobre o Sector da Cortiça na Península Ibérica.
- Ministério da Indústria e da Energia. Gabinete de Estudos e Planeamento (1995). *O Projecto Porter: a aplicação a Portugal, 1993-1994*, Lisboa.

- Ministério do Trabalho (1975) - "Convenções Colectivas de Trabalho" - *Boletim*, Lisboa: 43.
- Mira, N. G. (1997) - "A economia corticeira portuguesa" *Cadernos de Economia*, Ministério da Economia. Direcção Geral de Energia. n.º 39, Lisboa.
- Mira, N. G. (1994) - "Uma estratégia de localização industrial para o sector corticeiro". *Economia e Sociologia*. Instituto Superior Económico e Social de Évora. Gabinete de Investigação e Acção Social. n.º 58 - (págs. 165-177).
- Mira, N. G. (1998) - "Evolução da posição portuguesa a nível do Comércio Internacional da Cortiça. Alguns factores condicionantes". *Economia e Sociologia*, Instituto Superior Económico e Social de Évora. Gabinete de Investigação e Acção Social. n.º 65 - (págs. 65-80).
- Monitor Group (2003) - *Campanha 1: Activar a Estratégia do Cluster do Vinho*, ViniPortugal, Lisboa.
- Monitor Group (2003) - *Resumo de Competitividade do Cluster e Introdução a Campanhas de Acção*, ViniPortugal, Lisboa.
- Moniz, A. Brandão e Kovacs, I. (1997). *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal*, IEFP, Lisboa.
- OE - Oficina de Economia, Lda. (1992). *A indústria de máquinas para a cortiça*, Direcção Geral da Indústria, Lisboa.
- Pereira, H. e Costa A. (2000) - *Evolução Recente na Indústria da Cortiça*. Centro de Estudos Florestais. Instituto Superior de Agronomia. Universidade Técnica de Lisboa.
- Porter. M. (1979) - "How competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*, pp.137-145.
- Porter. M. (1985) - *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1994) - *Construir as vantagens competitivas de Portugal*. Lisboa: Ed. Forum para a Competitividade.
- Quatenaire (1991) - *Necessidades de Mão-de-Obra Qualificada para o Sector da Cortiça*. Promovido pela AIEECN em colaboração com o CINCORK. Com Apoio do PEDIP - Programa 5.
- Ramalho, M. J. e Pinheiro, A. C. (1999) - "Identificação de algumas variáveis que influenciam quantitativa e qualitativamente a produção de cortiça". *Economia e Sociologia*, Instituto Superior Económico e Social de Évora. Gabinete de Investigação e Acção Social. n.º 67 - (págs. 181-206),
- Salvador, S. (2001) - *Inovação de Produtos Ecológicos em Cortiça*. Projecto de Termodinâmica Aplicada. Departamento de Engenharia Mecânica. Instituto Superior Técnico.
- Sampaio, J.S. (1985) - "Evolução da cortiça em Portugal e no Mundo". *Boletim da Cortiça*, nº 562.
- Sampaio, J.S. (1987) - "Como defender o futuro da cortiça portuguesa?". *Boletim da Cortiça*, nº 579.
- Santos, V.P. (1983) - "Cortiça - que estratégia?". *Boletim da Cortiça*, nº 539.
- Sousa Machado, F. (1997) - *Análise Estrutural da Indústria Corticeira em Portugal*. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, Tese de Mestrado, Lisboa.
- VALCORK (2001) - *Projecto para a Valorização da Cortiça*.

Web sites:

www.aecork.com
www.aiec.pt
www.amorim-group.pt
www.apcor.pt
www.cincork.org
www.corkman.com
www.corkmasters.com
www.cork-products.co.uk
www.cryptomeria.dgf.min-agricultura.pt
www.ctcor.com
www.eurostrategies.co.uk
www.federlegno.it/assolegno
www.naturlink.pt
www.poe.min-economia.pt
www.professionalroofing.net
www.viniportugal.pt

Glossário

Aparas: desperdícios resultantes da preparação da cortiça e/ou da sua transformação em rolhas.

Bocados de cortiça: peças de cortiça virgem ou de reprodução cuja superfície é inferior a 400 cm².

Calços: partes da cortiça formadas na base do tronco, em contacto directo com o solo (chamados “zapatas” em Espanha).

Canais lenticulares: estruturas que atravessam o tecido suberoso e permitem as trocas gasosas entre a atmosfera e os tecidos vivos da árvore.

Cortiça “em raça”: cortiça preparada não classificada.

Cortiça com verde: cortiça que apresenta, junto à barrega, células com um aspecto translúcido e contendo água após secagem.

Cortiça crua: cortiça virgem ou de reprodução que não foi submetida a nenhum tratamento depois da extracção.

Cortiça de reprodução: cortiça formada após tiradia da cortiça virgem.

Cortiça para rolhas: cortiça apta para transformação em rolhas e destinada ao seu fabrico.

Cortiça preparada: cortiça de reprodução, tendo sido já cozida, aplanada, seleccionada e eventualmente submetida a uma operação de “escolha” (usualmente designada por cortiça “em raça” ou “traços”).

Cortiça virgem: cortiça proveniente do primeiro descortiçamento do tronco e dos ramos do sobreiro.

Disco: peça cilíndrica em cortiça natural de espessura e diâmetro variáveis.

Granulado: fragmento de cortiça cuja dimensão está geralmente compreendida entre 0,25 e 8 mm, classificado por granulometria e massa volúmica.

Indústria rolheira: indústria de transformação da cortiça em rolhas para vinhos e bebidas tranquilas ou efervescentes e para bebidas espirituosas.

Mancha amarela: mancha amarelada que se desenvolve nas costas da prancha de cortiça, e que eventual-

mente apresenta uma descoloração no tecido suberoso adjacente, podendo desenvolver um odor característico.

Nota: Quando a cabeça é composta por materiais distintos daqueles que compõem o corpo, especificar de que materiais se trata (ex. rolhas com cabeça (topo) de madeira, rolhas com cabeça plástica, etc.).

Poro: canal lenticular visto em secção transversal.

Prancha: cortiça preparada, de qualidade e calibre susceptíveis de uma ulterior transformação por talha.

Refugo: cortiça de reprodução, de baixa qualidade, não susceptível de ser transformada em rolhas.

Rolha aglomerada para vinhos espumantes, vinhos espumosos e vinhos gaseificados: rolha de cortiça aglomerada tendo um ou mais discos em cortiça natural na mesma extremidade.

Rolha aglomerada: peça de cortiça aglomerada obtida por extrusão ou moldagem.

Rolha capsulada: rolha em que o corpo cilíndrico ou cónico tem um diâmetro inferior ao da cabeça.

Rolha composta: rolha de cortiça aglomerada composta de, pelo menos, 51% de granulado de cortiça (em peso), com uma granulometria de 0,5 mm (mínimo), peso específico máximo de 60 Kg/m³ e um teor de água igual ou inferior a 8% (Norma ISO 2190).

Rolha de cortiça aglomerada com discos de cortiça natural: rolha formada por um corpo em cortiça aglomerada e um ou dois discos de cortiça natural colados numa ou nas duas extremidades.

Rolha multi-peças: rolha constituída por peças em cortiça natural coladas entre si.

Rolha: produto obtido da cortiça e/ou de cortiça aglomerada, constituído por uma ou mais peças, destinado a vedar garrafas ou outros recipientes e a preservar o seu conteúdo.

Traços: cortiça preparada, calibrada e isenta de calços, refugos e/ou de bocados.



Instituto para a Qualidade
na Formação, I. P.

Ministério do Trabalho
e da Solidariedade Social

Av. Almirante Reis, 72
1150-020 Lisboa
PORTUGAL

Tel. +351 218 107 000
Fax. +351 218 107 191
iqf@iqf.gov.pt
www.iqf.gov.pt

Estudos já disponíveis nesta colecção:

1. Vestuário
2. Rochas Ornamentais
3. Hotelaria
4. Construção Civil e Obras Públicas em Portugal
5. O Sector da Cerâmica em Portugal
6. A Indústria Têxtil em Portugal
7. Metalurgia e Metalomecânica em Portugal
8. O Sector das Madeiras e Suas Obras em Portugal
9. O Sector dos Transportes em Portugal - Aéreo
10. O Sector dos Transportes em Portugal - Rodoviário
11. O Sector dos Transportes em Portugal - Marítimo
12. O Sector dos Transportes em Portugal - Ferroviário
13. O Sector dos Transportes em Portugal - Rodoviário de Mercadorias
14. O Sector dos Transportes em Portugal - Rodoviário de Passageiros
15. Comércio e Distribuição em Portugal
16. Pescas e Aquicultura em Portugal
17. O Sector Agro-Alimentar em Portugal
18. Curtumes, Calçado e Marroquinaria em Portugal
19. As Indústrias do Cimento, Cal, Gesso e Derivados
20. O Sector do Vidro em Portugal
21. O Sector da Energia em Portugal
22. O Sector da Agricultura em Portugal
23. O Sector da Química e Plásticos em Portugal
24. O Sector dos Serviços de Proximidade: Serviços de Acção Social
25. O Sector dos Serviços de Proximidade: Serviços Pessoais e de Apoio à Vida Quotidiana



Co-Financiado pelo FSE



GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social



Projecto apoiado pelo
Programa Operacional de Assistência
Técnica ao QCAIII - Eixo FSE

IQF
A Indústria da Cortiça em Portugal

I SBN 9-72-861971-5



9 789728 619718 >

€ 15,00