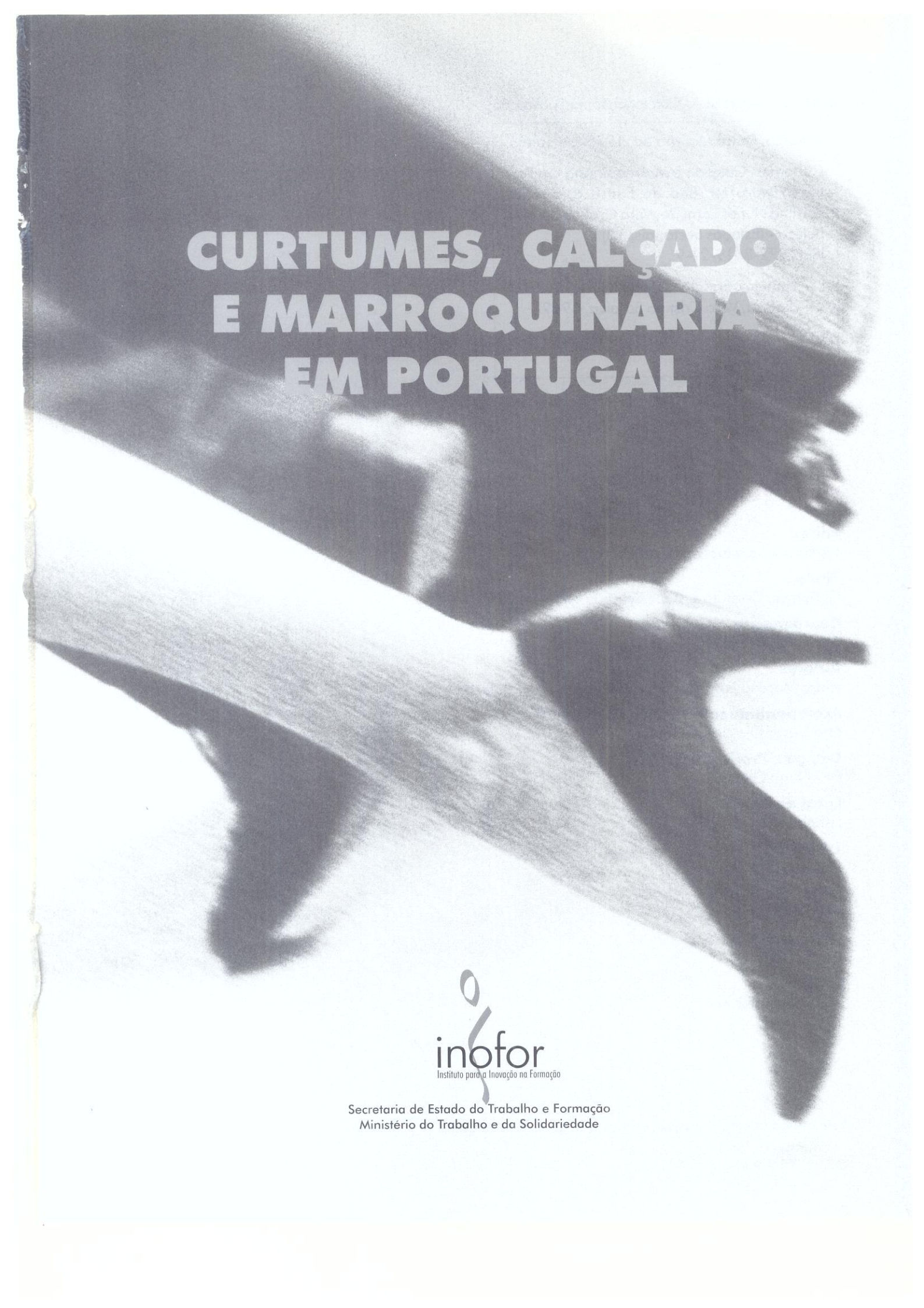


CURTUMES, CALÇADO E MARROQUINARIA EM PORTUGAL



CURTUMES, CALÇADO E MARROQUINARIA EM PORTUGAL

inofor
Instituto para a Inovação na Formação

Secretaria de Estado do Trabalho e Formação
Ministério do Trabalho e da Solidariedade

Fonseca, Pedro Moreno da, 1975- , e outros

Curtumes, Calçado e Marroquinaria em Portugal/Pedro Moreno da Fonseca, Sandra Cristina Nunes Lameira, Vera Cristina Saraiva Beleza - (Estudos Sectoriais; 18)

ISBN 972-8619-21-9

I — Lameira, Sandra Cristina Nunes, 1970-

II — Beleza, Vera Cristina Saraiva, 1969-

CDU 675

371.3

FICHA TÉCNICA

Editor

Instituto para a Inovação na Formação

Título

Curtumes, Calçado e Marroquinaria em Portugal

Coordenação

Ana Cláudia Valente

Autores

Pedro Moreno Fonseca, Sandra Lameira, Vera Beleza

Acompanhamento Técnico do INOFOR

Elsa Caramujo, Jorge Gomes

Design e Produção Gráfica

F4 - Nuno Gaspar

Local de Edição

Lisboa

1.ª Edição

Outubro 2001

ISBN

972-8619-21-9

Depósito Legal

171621/01

Tiragem

1.500 exemplares

Este estudo integra uma separata com os perfis profissionais.

Nota de Abertura	7
Agradecimentos	8
Introdução	9
I. Delimitação do Sector	11
1. Delimitação pela CAE	11
2. Delimitação pelas Fileiras	13
2.1. Curtumes	13
2.2. Calçado e Marroquinaria	14
3. Tipificação dos Processos Produtivos	15
3.1. Curtumes	15
3.2. Calçado e Marroquinaria	18
4. O Sector e a sua Rede de Relações	22
II. Diagnóstico e Prospectiva do Sector	23
1. Caracterização Geral do Sector	23
1.1. Enquadramento Sócio-Económico	23
1.1.1. Curtumes	23
1.1.1.1. Clima Internacional	23
1.1.1.2. A União Europeia e o Mundo	24
1.1.1.3. Portugal e o Comércio Internacional	27
1.1.1.4. A Estrutura da Indústria dos Curtumes em Portugal	28
1.1.2. Calçado e Marroquinaria	32
1.1.2.1. Enquadramento Internacional	32
1.1.2.2. A União Europeia e o Mundo	35
1.1.2.3. Portugal e o Comércio Internacional	38
1.1.2.4. A Estrutura da Indústria do Calçado em Portugal	41
1.2. Enquadramento Institucional — Normativo	45
1.2.1. Curtumes	45
1.2.2. Calçado e Marroquinaria	47
1.2.3. Programas de Apoio Institucionais	48
1.3. Análise do Emprego	54
1.3.1. Tecido Empresarial	54
1.3.2. Evolução do Emprego no Sector dos Curtumes, Calçado e Marroquinaria	56
1.3.3. Caracterização da Mão-de-Obra	56
1.3.3.1. Sexo	56
1.3.3.2. Escalões Etários	57
1.3.3.3. Antiguidade na empresa	59
1.3.3.4. Níveis de Habilitações	60
1.3.3.5. Níveis de Qualificação	62
1.3.3.6. Qualificações por Níveis de Habilitações	66
1.3.3.7. Remunerações	67
1.3.3.8. Indicadores da Estrutura da Mão-de-Obra	73
2. Caracterização das Estratégias Empresariais	75
2.1. Curtumes	75
2.1.1. Mercados, Produtos e Dimensão Externa Associada	76
2.1.1.1. O vegetal, pela história, um nicho	77
2.1.1.2. O crómio, dependências e resoluções	81

2.1.2. Tecnologia e Estratégia	89
2.1.3. Modelos Organizacionais	92
2.1.3.1. Organização do Trabalho	92
2.1.3.2. Estrutura Organizacional	95
2.1.4. Gestão de Recursos Humanos	98
2.1.4.1. Recrutamento e Selecção	98
2.1.4.1.1. Dificuldades de Recrutamento	100
2.1.4.2. Formação Profissional	100
2.2. Calçado e Marroquinaria	102
2.2.1. Mercados, Produtos e Clientes	103
2.2.1.1. Sapatos: do pé ao conceito	104
2.2.2. Tecnologia e Estratégia	115
2.2.3. Modelos Organizacionais	119
2.2.3.1. Organização do Trabalho	119
2.2.3.2. Estrutura Organizacional	124
2.2.4. Gestão de Recursos Humanos	128
2.2.4.1. Recrutamento e Selecção	129
2.2.4.1.1. Dificuldades de Recrutamento	130
2.2.4.2. Formação Profissional	131
2.3. Identificação de Dinâmicas de Rede	136
2.3.1. Identificação de Dinâmicas de Rede nos Curtumes	136
2.3.2. Calçado e Marroquinaria	138
2.4. Agrupamentos Estratégicos	140
2.4.1. Curtumes	140
2.4.1.1. Agrupamento I — Especialistas Tradicionais	143
2.4.1.2. Agrupamento II — Especialistas Técnicos	143
2.4.1.3. Agrupamento III — Tradicionais	144
2.4.1.4. Agrupamento IV — Tradição Qualificada	145
2.4.1.5. Agrupamento V — Nichos Exigentes	147
2.4.2. Calçado e Marroquinaria	148
2.4.2.1. Agrupamento I — Moda e Mercado	151
2.4.2.2. Agrupamento II — Diferenciação Técnica	152
2.4.2.3. Agrupamento III — Indefinição	154
2.4.2.4. Agrupamento IV — Diferenciação Negocial	155
2.4.2.5. Agrupamento V — Dependência Hierárquica	157
2.5. Factores Críticos de Competitividade	159
2.5.1. Calçado e Marroquinaria	159
2.5.2. Curtumes	162
3. Análise Prospectiva	164
3.1. Calçado e Marroquinaria	164
3.1.1. Cenário 1: Moda e Mercado	164
3.1.2. Cenário 2: Estabilidade Contratada	168
3.1.3. Cenário 3: Internacionalização Vincada	171
3.2. Curtumes	174
3.2.1. Cenário 1: Crescimento Especialista	174
3.2.2. Cenário 2: Competição Primária	177
3.2.3. Cenário 3: Exportação Delegada	178

III. Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais	181
1. Dinâmica dos Empregos: Principais Transformações em Curso	181
1.1. Curtumes	181
1.1.1. Apresentação Sumária da Estrutura Profissional da Indústria dos Curtumes	181
1.1.2. Factores de Evolução dos Empregos	182
1.1.3. Evolução dos Empregos e Necessidades de Competências	187
1.1.3.1. Empregos em Emergência	187
1.1.3.2. Empregos em Crescimento	189
1.1.3.3. Empregos em Transformação	190
1.1.3.4. Empregos em Regressão	194
1.2. Calçado e Marroquinaria	195
1.2.1. Apresentação Sumária da estrutura Profissional da Indústria do Calçado e Marroquinaria	195
1.2.2. Factores de Evolução dos Empregos	196
1.2.3. Evolução dos Empregos e Necessidades de Competências	200
1.2.3.1. Empregos em Emergência	200
1.2.3.2. Empregos em Crescimento	200
1.2.3.3. Empregos em Transformação	200
2. Repercussões Prováveis dos Cenários no Emprego, nas Qualificações e nas Competências	216
2.1. Curtumes	216
2.2. Calçado	221
3. Dos empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais	227
3.1. Agregações de Empregos e Justificação de Critérios de Agregação	229
3.1.1. Curtumes	229
3.1.2. Calçado	230
IV. Diagnóstico das Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional	233
1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa	233
1.1. Limites e Constrangimentos da Análise da Oferta Formativa	234
1.2. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa por Áreas Funcionais	234
1.2.1. Curtumes	234
1.2.2. Calçado e Marroquinaria	235
1.3. Análise da Oferta Formativa	244
1.3.1. Calçado e Marroquinaria	244
1.3.1.1. A Formação do ponto de vista da oferta	244
1.3.1.2. A Formação do ponto de vista da procura	250
1.3.1.3. Principais conclusões	253
1.4. Imagem da Oferta Formativa	254
1.4.1. Curtumes	254
1.4.2. Calçado	254
2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação	254
2.1. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa	254
2.1.1. Curtumes	255
2.1.2. Calçado e Marroquinaria	257
V. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências	263
Bibliografia	269





informação estratégica e sistemática sobre a evolução das qualificações e das competências e sobre as necessidades de formação, numa base sectorial e profissional, é uma necessidade fundamental

para a competitividade da economia e para a empregabilidade das pessoas.

Num contexto de crescente especialização e internacionalização da nossa economia e num quadro de exigente selectividade no mercado de emprego, a formação profissional deve desempenhar um papel importante na redução do desajustamento em termos de qualificação, entre a oferta e a procura de mão-de-obra.

O Sector do Calçado e Curtumes insere-se precisamente neste quadro de referência, evidenciando uma dinâmica comercial impar e manifestamente superior à generalidade dos sectores industriais portugueses, orientando-se não só para uma resposta ao mercado interno, mas também para o mercado da exportação,

fundamentalmente nas classes médias e médias/altas de consumo.

Neste sector de actividade, as áreas de concepção, qualidade e comercial perspectivam dinâmicas emergentes de crescimento, devido à maior exigência dos mercados e à maior complexidade dos produtos, colocando novos desafios à formação profissional, para além da exigência de, transversalmente e em todos os níveis profissionais, se apostar no up-grade das respectivas competências.

Revestindo-se este sector de indiscutível importância para a economia portuguesa é fundamental o investimento centrado na valorização dos recursos humanos, como factor chave para o seu desenvolvimento sustentado.

A apresentação deste estudo pelo INOFOR situa-se assim no delinear de um quadro de referência para uma reflexão profunda que deverá passar pelos diferentes actores envolvidos — designadamente empresas, associações empresariais e sindicais, entidades formadoras, e que dê verdadeiro sentido ao conceito de Aprendizagem ao Longo da Vida.

Margarida Abecasis
Presidente da Comissão Directiva do INOFOR

A G R A D E C I M E N T O S



ela informação concedida e pela participação na análise e na discussão dos resultados deste estudo, gostaríamos de expressar o nosso profundo agradecimento:

- às Empresas que colaboraram nos estudos de caso
- às Associações Patronais e Sindicais:

- APPICAPS — Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos
- APIC — Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes
- FESETE — Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal
- SINDETEX — Sindicato Democrático dos Têxteis

- às Entidades formadoras:

- CENTRO — Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado
- CTC — Centro Tecnológico do Calçado
- CTIC — Centro Tecnológico das Indústrias do Couro

- a outras Entidades

- ICEP — Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal
- DGI — Direcção Geral da Indústria
- Departamento de Estatística do M.T.S.
- Departamento do Ensino Superior
- Departamento do Ensino Secundário
- Departamento de Estatística do Ministério do Trabalho
- CISEP — Centro de Investigação sobre a Economia Portuguesa
- AIM — Associação Industrial do Minho

- aos peritos sectoriais:

- Professor Elísio Guerreiro do Estanque

- aos consultores:

- Professor Adriano Freire
- Dr. Félix Ribeiro (MEPAT-DPP)
- Dr. Paulo Carvalho (MEPAT-DPP)

Gostaríamos ainda de deixar um agradecimento muito especial aos serviços e Instituições do Ministério do Trabalho e Solidariedade (MTS), com especial destaque para o Instituto de Emprego e Formação Profissional, pela informação fornecida e todo o apoio prestado em determinadas fases do estudo.



estudo dos Curtumes, Calçado e Marroquinaria em Portugal, o décimo oitavo do conjunto de estudos sectoriais prospectivos que o INOFOR tem vindo a desenvolver no âmbito do projecto “Evolução das Qualificações e Diagnós-

tico das Necessidades de Formação”, é agora divulgado e posto, mais uma vez, em debate com um conjunto alargado de associações empresariais, sindicais, profissionais, instituições de ensino e formação, organismos intervenientes na gestão do emprego e da formação, empresas e especialistas, a nível nacional e europeu.

O objectivo destes estudos é antecipar competências e as necessárias intervenções da política de emprego e formação que possam sustentar melhorias da competitividade das empresas e da empregabilidade dos indivíduos. O diagnóstico da situação actual do sector, do ponto de vista económico e social, e a análise prospectiva das estratégias empresariais são enquadramentos fundamentais desta análise.

A utilidade deste estudo quer ao nível do planeamento e organização da formação quer ao nível da gestão do emprego (contratação colectiva, certificação profissional e informação e orientação profissional) depende da capacidade do estudo propor alternativas de actuação estratégicas e qualificantes e da capacidade dos agentes sectoriais em se apropriarem destes resultados. Nesta linha, as validações do estudo com estes agentes sectoriais, ao longo da sua realização, fazendo parte da metodologia de trabalho do INOFOR, constituíram já plataformas de aprendizagem mútua e de actuação conjunta para a melhoria do emprego e da formação para os curtumes, o calçado e a marroquinaria em Portugal.

O estudo estrutura-se em cinco partes. Cada uma destas partes reflecte, em particular, uma análise dos curtumes e uma análise do calçado e da marroquinaria. A primeira parte, delimita os sectores enquanto objecto de análise. Uma segunda parte, faz o enquadramento socioeconómico dos sectores, a nível nacional e internacional, e o diagnóstico das estratégias empresariais relativamente aos mercados e aos pro-

duto, às tecnologias, aos modos de organização e de gestão de recursos humanos. É também, nesta parte, que se propõem cenários de evolução que constituem ferramentas úteis à análise e à intervenção estratégica nestes sectores.

A terceira parte do estudo, dedica-se à análise da dinâmica dos empregos identificando os seus movimentos quantitativos e qualitativos (empregos em emergência, em crescimento, em transformação e em regressão) e as competências críticas para as empresas e para os indivíduos. Identificam-se também as exigências em termos de volume e de qualidade de emprego e as competências necessárias à possível concretização dos cenários. É, a partir desta análise, da evolução actual e desejável do emprego e das competências, que se propõem perfis profissionais, qualificantes e facilitadores da mobilidade funcional e profissional no contexto da fileira curtumes, calçado e marroquinaria.

Na quarta parte do estudo, faz-se o diagnóstico das necessidades de formação a partir do levantamento e análise da oferta de formação vocacionada para os sectores e dos défices de qualificação detectados. São apontadas pistas de reorientação da formação que, juntamente com outras intervenções, ao nível das estratégias técnico-organizacionais, da gestão de recursos humanos e da gestão do mercado de trabalho (quinta parte), poderão viabilizar novos modelos de competitividade.

A metodologia técnica de suporte ao estudo integra contributos teóricos e metodológicos vários no âmbito do diagnóstico e da prospectiva sectorial e profissional. É uma metodologia predominantemente qualitativa que se estrutura em três momentos: um primeiro, de recolha de informação, contando com análise de bibliografia, um conjunto muito significativo de entrevistas, 8 estudos de caso a empresas de curtumes e 15 estudos de caso a empresas de calçado e marroquinaria, seleccionadas por forma a cobrir a diversidade e a especificidade destes sectores; um segundo momento, de validação de resultados com actores e peritos sectoriais; um terceiro, e último momento, de divulgação alargada em seminário, que procura ser um dos passos fundamentais para a devolução e transferência de resultados para o sistema de emprego e formação.



Delimitação do Sector

1. Delimitação pela CAE



CAE apresenta uma delimitação relativamente satisfatória para o sector dos Curtumes, Calçado e outros artigos de couro, localizando com alguma exactidão as empresas produtoras e os

profissionais do sector. Como se verá pela evidência estatística, o calçado em Portugal está essencialmente associado à fileira do couro. No entanto, existe ainda calçado têxtil (que não foi incluído no estudo do sector têxtil), calçado plástico e de protecção. Há ainda a questão do calçado ortopédico que a CAE afecta ao terreno das próteses médicas, embora seja evidente que a esmagadora maioria do calçado ortopédico é produzido em empresas com CAE de calçado.

QUADRO 1.1.

Resumo da Classificação das Actividades Económicas (CAE Rev. 2)

18301 — Curtimenta e acabamento de peles com pêlo
19101 — Curtimenta e acabamento de peles sem pêlo
19200 — Fabricação de artigos de viagem e de uso pessoal, de marroquinaria, de correeiro e de seleiro
19301 — Fabricação de calçado

Apresentamos, em seguida, a descrição destas CAE seguindo as indicações do INE.

QUADRO 1.2.

18301 — Curtimenta e Acabamento de Peles com Pêlo Compreende as actividades de preparação, curtimenta, tingimento e acabamento de peles com pêlo, naturais ou artificiais. Não inclui: <ul style="list-style-type: none">• produção animal para aproveitamento das peles (01252);• produção de peles de caça (01501);• produção de peles e couros de abate (15110);• fabricação de artigos de imitação de peles obtidos por tecelagem (172);• fabricação de artigos de imitação de peles obtidas por tricotagem (17720);
19 — Curtimenta e Acabamento de Peles Sem Pêlo; Fabricação de Artigos de Viagem, Marroquinaria, Artigos de Correeiro, Seleiro e Calçado
191 — Curtimenta e Acabamento de Peles Sem Pêlo
1910 — Curtimenta e Acabamento de Peles Sem Pêlo Compreende a curtimenta e acabamento de peles naturais sem pêlo e a fabricação de couro reconstituído.
19101 — Curtimenta e Acabamento de Peles Sem Pêlo Compreende a curtimenta (por meio de substâncias vegetais, minerais ou químicas), serramento e acabamento de todas as espécies de couros e outras peles sem pêlo, gravação e envernizamento do couro. Inclui os couros e peles acamurçados, apergaminhados ou metalizados. Não inclui: <ul style="list-style-type: none">• produção de couro e peles de abate (15110);• preparação, tingimento e fabricação de artigos de peles com pêlo (1830);• fabricação de couro reconstituído (19102);
192 — Fabricação de Artigos de Viagem e de Uso Pessoal, de Marroquinaria, de Correeiro e de Seleiro
1920 — Fabricação de Artigos de Viagem e de Uso Pessoal, de Marroquinaria, de Correeiro e de Seleiro

(continua)

(continuação)

19200 — Fabricação de Artigos de Viagem e de Uso Pessoal, de Marroquinaria, de Correeiro e de Seleiro Compreende a fabricação de malas de viagem, bolsas, sacos de mão, artigos de correaria e selaria e de outros artigos em couro, couro reconstituído e de sucedâneos do couro. Não inclui: <ul style="list-style-type: none">• confecção de artigos de vestuário em couro (18100);• fabricação de cintos, luvas e chapéus de couro (18240);• fabricação de calçado (19301);• fabricação de selaria de madeira (20512);
193 — Indústria do Calçado
1930 — Indústria do Calçado Compreende a fabricação de calçado em diferentes matérias (couro, borracha, plástico, têxteis, madeira, etc.), para todos os fins e qualquer que seja o processo de produção (corte e costura de peças, colagem, montagem, vulcanização, injeção, moldação, etc.). Inclui a fabricação de componentes. Não inclui: <ul style="list-style-type: none">• fabricação de calçado de matérias têxteis sem aplicação de solas (18240);• fabricação de calçado em amianto (26820);• fabricação de calçado ortopédico (33102);• reparação de calçado (52710);
19301 — Fabricação de Calçado

© INE, Lisboa, Portugal, 1995

QUADRO 1.3.

Resumo de equivalências entre a Rev. 1 e a Rev. 2

CAE Rev.2	CAE Rev.1
18 100	p3220.1.0 p3220.2.0
p18 240	3220.4.0
18 301	p3232.0.0
18 302	p3220.1.0 p3220.2.0 p3232.0.0
19	3231.0.0 3233.1.0 3233.9.0 3240 p3319.2.9 p3559.9.0 p3560.0.0

Nota: «p» significa “parte de”. Como se pode verificar, a transposição dos agregados estatísticos não é linear.

2. Delimitação Pelas Fileiras

Para tornar clara a delimitação do sector a estudar, apresentamos aqui uma versão simplificada das duas grandes fileiras produtivas a ele associadas. Consideraram-se duas fileiras, a dos curtumes e a do calçado e marroquinaria.

2.1. Curtumes

A indústria dos curtumes tem como matéria-prima a pele em bruto, que é sujeita a um conjunto de processos químicos e mecânicos, que as preserva, as torna imputrescíveis e as dota de maleabilidade, textura e estética para que sejam utilizadas nas indústrias a jusante (calçado, estofos, marroquinaria, vestuário). Sendo normal as empresas portuguesas operarem com a fileira completa, verifica-se que um número crescente opera apenas a partir do recurtume, em que o processo básico de curtimenta já está concretizado. Estas empresas importam frequentemente as peles no estado que se denomina por wet-blue (devido ao seu tom azulado), a partir do qual se vão aferir as características finais do produto (ver à frente descrição do processo).

A indústria dos curtumes é, essencialmente, uma indústria que produz materiais que servem de matéria-prima para outras, obedecendo a especificações de resistência, aparência e qualidade diferenciadas. Apresentamos, a seguir, um esquema simplificado desta fileira, correspondente ao subsector dos Curtumes.

FIGURA 1.1.*Fileira do Subsector Curtumes*

2.2. Calçado e Marroquinaria

Os processos de fabrico do calçado e da marroquinaria, pelas semelhanças que possuem, podem ser agrupados numa única fileira. Ambos os sectores utilizam como matéria-prima essencial a pele curtida, originária do sector dos curtumes, pelo que as duas fileiras estão fortemente associadas.

O calçado e a marroquinaria podem, todavia, ser fabricados a partir de outros materiais, como matérias têxteis, plásticas (como o PVC) ou especiais (como o amianto, no caso do calçado). No entanto, a esmagadora maioria do calçado produzido em Portugal é de couro.

A matéria-prima é, primeiramente, cortada de modo a corresponder às especificações do modelo, em mesa própria, podendo optar-se por uma larga variedade de tecnologias de corte, como sejam o laser, a faca vibratória ou o jacto de água de alta pressão. Seguidamente, as peças cortadas são preparadas para a montagem, através de operações de colagem e costura, formando as peças componentes do produto final. Estas peças são depois acopladas umas às outras, também por via de operações de colagem e costura, podendo haver lugar para outros processos como a vulcanização.

Ao longo da montagem, vão sendo inseridos componentes como solas, fivelas, faixas, anilhas, saltos, laços e outros materiais, provenientes das indústrias produtoras de componentes para o calçado e marroquinaria.

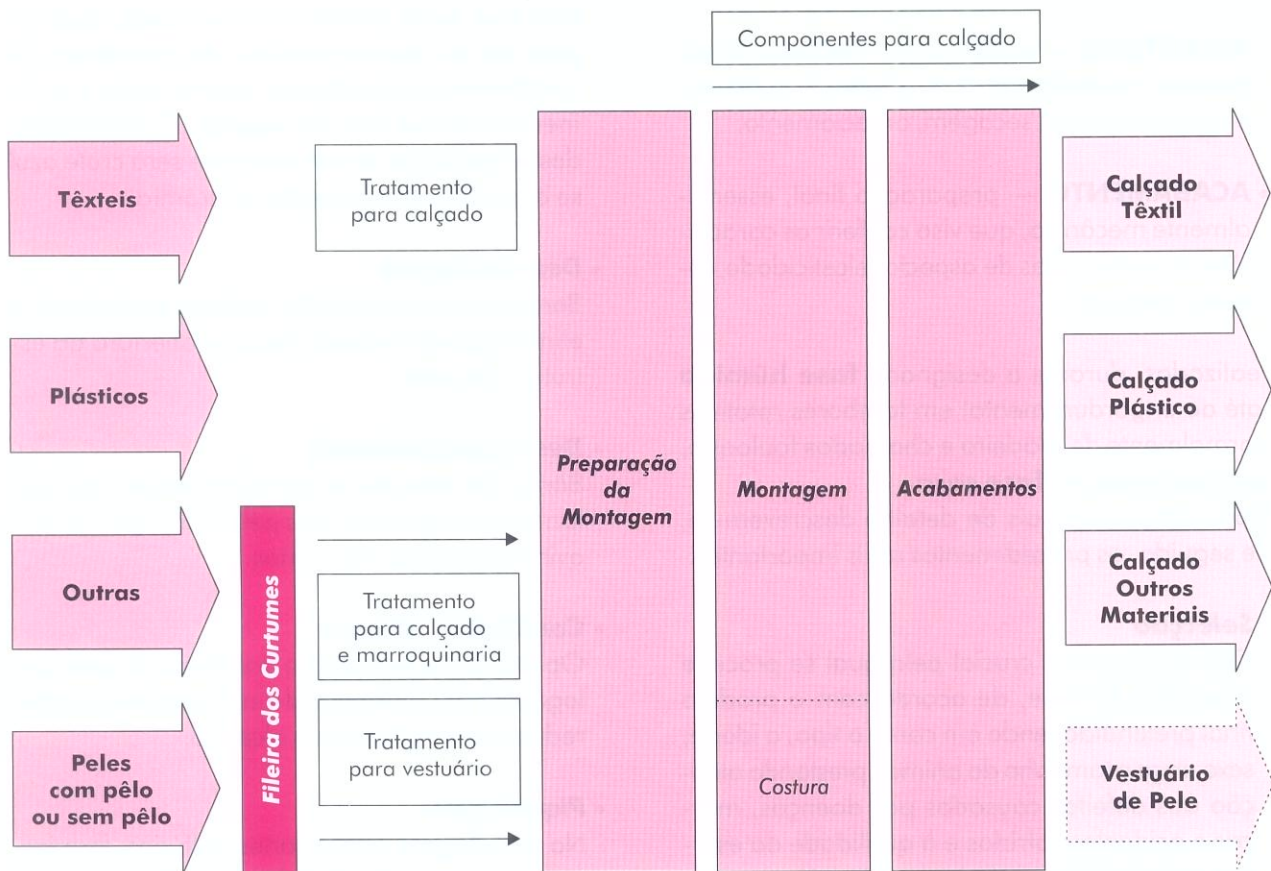
Os acabamentos consistem, essencialmente, na limpeza dos 'restos' de material nos modelos produzidos, como a cola, o excesso de sola ou de pele por via de processos de lixagem e polimento.

Apesar de existir calçado híbrido, que faz uso de vários tipos de materiais, este pode ser agrupado em grandes grupos de produtos finais: o têxtil, o plástico, o de couro e uma categoria compósita onde incluímos os menos representativos, como seja o calçado de segurança ou o ortopédico.

Outras formas de agrupar os produtos finais será por gamas de qualidade (de Baixa a Luxa), ou por tipo de consumidor, segmentando o mercado/produto em, por exemplo, criança, jovem, homem, senhora. Estas últimas formas de agrupar produtos são essencialmente úteis para uma análise competitiva dos sectores, onde cada vez mais as estratégias de diferenciação são seguidas, para responder às exigências da moda e da qualidade, crescentemente importantes. Sempre que se revelar oportuno faremos referência a esta segmentação.

FIGURA 1.2.

*Fileira do Subsector do Calçado e da Marroquinaria
(sem discriminação da fileira dos curtumes)*



À semelhança do caso anterior, apresentamos, em seguida, a fileira simplificada do subsector do Calçado e da Marroquinaria.

3. Tipificação dos Processos Produtivos

3.1. Curtumes

Passamos agora a fazer uma descrição dos processos produtivos, começando pelo dos curtumes, que requer um cuidado particular, visto ser de mais complexa apreensão, em particular para o leitor não familiarizado com o sector.

O ser humano vem vindo a fazer uso da pele dos animais que abate para os mais diversos fins, confrontando-se com a questão de como a tornar

um produto estável e, em condições de uso, imputrescível.

Arcaicamente, eram utilizados água, sal e, de início, extractos vegetais que, mais modernamente, foram substituídos por curtientes minerais à base de crómio. A pressão ecológica, impondo progressivamente a biodegradabilidade como solução alternativa à reciclagem (no caso das peles sem possibilidade prática), tem vindo a forçar mais recentemente a utilização de alternativas minerais e vegetais do crómio.

Normalmente, o processo de curtimenta é dividido em três fases principais:

- **RIBEIRA e CURTUME** — preparação por processos químicos e mecânicos da fase de curtimenta a que se segue a curtimenta propriamente dita e que origina, quando utilizado o crómio, um produto de cor azulada, usualmente

designado por **wet blue** (este produto será frequentemente mencionado, pelo que esta noção deve ser bem assimilada);

- **RECURTUME** — regularização mecânica da espessura, neutralização e recurtume, tingimento, engorduramento, secagem, amaciamento;
- **ACABAMENTO** — preparação final, essencialmente mecânica, que visa conferir as características pretendidas de aspecto, elasticidade, toque e macieza;

realizadas, durante a designada **fase húmida** (até ao engorduramento) em tambores rotativos normalmente de madeira e chamados foulons e, após secagem, na **fase seca**.

Com um pouco mais de detalhe descrevem-se, de seguida, os procedimentos mais importantes:

- **Seleção**
Operação prévia crucial pela qual se procede à escolha da pele, de acordo com o produto final pretendido tendo em conta o tipo, a idade, sexo, raça e tamanho do animal, prestando atenção aos defeitos causados por doenças, marcas e acidentes sofridos e à qualidade da esfolia e conservação posterior.
- **Remolho**
Em banho de água, produtos humectantes, bactericidas e fungicidas esta fase pretende devolver à pele o aspecto e humidade que tinha aquando da esfolia. Nesta operação, o material é libertado do sal utilizado para a sua conservação e de outras substâncias estranhas.
- **Pelame e Caleiro**
Processos de eliminação do pêlo ou lã - quando não se pretende mantê-lo, como acontece nas peles para abafo ou tapeçaria - eliminação da epiderme e o afrouxamento da estrutura fibrosa, (necessários quando se pretende eliminar o pêlo). Após serem retiradas do fulão, as peles estão preparadas para ser descarnadas. Usam-se produtos depilantes, tensioactivos, desengordurantes e cal.
- **Descarna**
Processo mecânico, executado em máquina própria, que visa eliminar carne e excesso de gordura.

- **Divisão ou Serragem**

Operação mecânica, realizado em máquina adequada, que regulariza a espessura da pele. Esta fase pode também ser realizada, quando para tal há razões técnicas, de qualidade, de rendimento ou ecológicas, apenas após a curtimenta salvo se esta for vegetal. O subproduto desta fase é o crute em tripa que será crute azul se obtido após curtimenta ao crómio.

- **Desencalagem**

Banho com neutralizantes ácidos e enzimas para eliminação do excesso de cal e abertura da estrutura da pele.

- **Desengorduramento**

Banho de redução da gordura natural, particularmente importante nas peles mais gordas dos ovinos, caprinos e porcos.

- **Confitagem (Purga)**

Operação de peptização das fibras da pele (colagénio), por utilização de enzimas adequadas, reduzindo o inchamento alcalino.

- **Piquelagem**

Na piquelagem, ácidos fortes (sulfúrico, fórmico, etc) provocam uma hidrólise que elimina toda a cal que estava ligada quimicamente ao colagénio (acidificando-o e desidratando-o). Uma grande quantidade de sal (cloreto de sódio) é adicionada para impedir um novo inchamento da pele. Quando se trata de pele de ovinos, esta pode ser comercializada logo após este processo.

- **Curtimenta**

Operação química fundamental que visa a estabilização da pele, evitando a sua putrefacção, e que utiliza, como foi dito, ou sais básicos de crómio (muito adequado para o calçado) e fixadores adequados ou extractos, por exemplo, de Mimosa ou de Castanheiro (curtume a vegetal), fixados por acção da temperatura num processo geralmente mais demorado do que o mineral. Este último é particularmente adequado para sola e marroquinaria. Durante o processo podem ser adicionados diversos outros produtos (gorduras, resinas, emascarantes, etc.) com objectivos específicos. O resultado desta fase é designado por tripa de couro, produto já imputrescível, resistente à água e macio.

- **Escorrer, Dividir e Seleccionar**

Após um período de repouso, as peles são escorridas por compressão mecânica entre dois feltros, de modo a retirar o excesso de água, facilitando o manuseamento e a eventual operação de divisão — operação pela qual se obtém um produto nobre de espessura próxima da pretendida e quase uniforme que incorpora a camada exterior (lado da “flor” da pele) e um de menor valor, o “crute”, mais irregular e correspondente à camada do lado da carne. Esta operação só é realizada se o não tiver sido em tripa, após o pelame e caleiro. De seguida, a pele é escolhida de acordo com os defeitos aparentes, a qualidade da “flor” e o tamanho.

- **Rebaixar**

Operação mecânica de ajuste mais preciso da espessura correspondendo ao valor pretendido pelo cliente, normalmente situado entre 0,8 e 2,5 mm conforme a utilização final é a encadernação (0,8 mm), o vestuário, forros e calçado de criança ou senhora (1,2 a 1,6), ou o calçado de homem ou desportivo (1,8 a 2,5). Espessuras superiores são utilizadas no fabrico de solas e em alguns usos especiais.

- **Aparar ou Desgarrar**

Corte dos extremos inúteis das peles que é feito em três ocasiões: nesta fase, após o amaciamento e antes da medição.

- **Neutralização**

Eliminação de ácidos livres por utilização, por exemplo, de bicarbonato ou formiato de sódio, condicionando uma menor ou maior penetração dos produtos a aplicar na fase de tingimento. Muitas empresas apenas laboram a partir desta operação, comprando (frequentemente por importação) as peles, já em estado de wet-blue. Estas empresas podem, se necessário, também regularizar a espessura da pele com uma máquina de rebaixar.

- **Recurtume**

Banho químico com crómio, extractos vegetais, taninos, resinas, aldeídos, sais de alumínio, etc., visando conferir as características finais (sobre tudo de aspecto) pretendidas pelo cliente.

- **Tingimento**

Coloração da pele, superficial ou “vazada” (em toda a sua espessura) por aplicação de corantes, por uma ou duas vezes (neste caso designado por “remontagem”), com recurso à utilização de produtos auxiliares fixadores (ácido fórmico).

- **Engorduramento**

Procedimento que lubrifica, com óleos e gorduras animais, vegetais ou sintéticos, as fibras, tornando a pele mais maleável, flexível e resistente (à tracção e à rotura). Uma vez mais há a necessidade de fixar com ácido fórmico estes aditivos. Com esta operação termina a fase húmida.

- **Repouso, Escorrer e Estirar**

O repouso de algumas horas, em cavalete ou paletes, visa a concentração e fixação de produtos na pele por escorrimento natural da água em excesso. As operações seguintes, em equipamentos mecânicos adequados, visam retirar água à pele e, de seguida, alisar e esticar a pele.

- **Secagem**

Operação de eliminação da quase totalidade da humidade residual por vácuo, em estufa (dispensável por vezes em função da espessura da pele e da época do ano) e exposição ao ar.

- **Amaciar ou Abrandar e Bater**

Passagem da pele por uma máquina onde a pele é martelada perpendicularmente à sua superfície tornando-a mais maleável. O amaciamento das peles mais espessas é também feito nos chamados foulons de bater.

- **Pregar**

Processo pelo qual a pele é esticada em quadros aos quais é fixada por pinças adequadas. De maneira geral embora aumentando a área da pele prejudica a flor e o toque.

- **Lixar, Acamurçar**

Operação de lixagem da superfície para obter nobucks, “camurças”, ou “corrigir” e polir a “flor”. Algumas empresas lixam também o lado da carne das suas peles melhorando deste modo a aparência e a qualidade do produto.

- **Pigmentar, Brilho**

Operação que consiste em pintar à pistola superficialmente a pele, normalmente por recurso a equipamentos robotizados, com tintas ou produtos incolores (para dar maior brilho à pele).

- **Olear**

Operação realizada com rolo de pintura para deposição de óleos ou ceras na superfície da pele.

- **Prensar e Gravar**

Por prensagem com rolos ou chapas aquecidos, procede-se, conforme os casos, à simples regularização ou à gravação de um desenho na superfície da pele.

- **Seleção, Medição e Empacotamento**

Segue-se uma última verificação qualitativa, a medição (manual ou, cada vez mais, electrónica) da superfície (em geral pés quadrados) ou, em certos casos específicos, a pesagem e o empacotamento.

O processo das **peles curtidas a vegetal** é extremamente semelhante ao das outras peles sem pêlo, não sendo, no entanto, necessário dividir as peles e, não existindo a possibilidade de recurtume.

Geralmente os produtores de pele curtida a vegetal são especializados. O processo é muito menos poluente, sendo o mais antigo. Dota as peles de uma coloração que varia entre o castanho claro e o creme e é muito popular devido ao seu uso no fabrico de solas de pele. Embora sendo um mercado com poucos competidores, trata-se de um tipo de produto que pode assumir elevado valor, quando tratado com o devido cuidado, de modo a estar vocacionado para os seus clientes naturais (fabricantes de solados, malas, carteiras, marroquinaria fina, selas e correias para equitação).

Face ao curtume a crómio trata-se, no entanto, de um processo vocacionado para um mercado muito mais limitado, sendo mais arriscado. O uso do crómio, em detrimento dos curtientes de origem vegetal, permite maior produtividade e maior flexibilidade na manipulação das características da pele (como a cor), o que torna o processo a crómio o mais fácil de encontrar (especialmen-

te se tivermos em conta que a maior parte dos produtores de curtumes fabrica para o calçado). O crómio possui ainda a característica adicional de ser resistente a elevadas temperaturas, característica não partilhada por outras técnicas de curtimenta. É este facto que permite que as peles possam ser usadas em produção de calçado com injeção de solas ou vulcanização.

Por sua vez, as peles com pêlo dispensam as operações de caleiro, antes requerendo limpeza e penteamento do pêlo.

3.2. Calçado e Marroquinaria

As peles acabadas resultantes da curtimenta irão, em seguida, entre vários destinos, alimentar a produção de calçado e marroquinaria. O processo produtivo da marroquinaria segue as grandes fases do calçado, a saber, Corte, Pré-Costura, Costura/Pré-Montagem, Montagem e Acabamentos. Distintamente, porém, a montagem está fortemente agregada à costura, tratando-se de um processo menos automatizável. Tal como no sapato, as partes componentes de uma mala ou de uma carteira são montadas, mas essencialmente através de processos de costura e colagem, não existindo o enformamento, nem a montagem de solado própria do calçado.

Passemos, antes de mais, em revista a composição de um sapato, para que se torne mais clara a descrição da sua produção.

Essencialmente, existe uma parte superior, destinada a vestir a parte superior do pé, bem como uma parte inferior, que se interpõe entre o pé e o solado. A primeira denomina-se tradicionalmente por Corte e a segunda por Solado.

O Corte é constituído por uma **Gáspea**, que recobre a parte da frente do pé e por **Talões**, que se dispõem simetricamente nas partes laterais do pé, fechando o sapato no peito e atrás, no calcanhar, onde se unem.

O Solado é constituído por um conjunto de peças, nomeadamente, a palmilha de montagem, a sola e o salto. Normalmente, estas peças são fabricadas fora da fábrica de calçado, em produtores próprios e requerem o uso de equipamento adequado. Actualmente, algumas fábricas começam a incluir a produção das solas, sendo que pelo menos as solas de pele facilmente se fazem

na fábrica de calçado tradicional, com recurso ao mais tradicional equipamento de corte.

As partes constituintes do sapato podem ser reforçadas, de modo a aumentar a resistência das zonas mais sujeitas a esforços e/ou agressões, aquando do seu uso corrente. Os reforços do Corte são peças em tecido, tela, pelaria, habitualmente coladas no interior do mesmo. Os reforços do Solado consistem em peças feitas a partir de materiais duros (couro, aço, matéria plástica) que protegem os dedos, o calcanhar e mantêm a forma do sapato. O enfuste, peça de aço, a que também se dá o nome de 'alma', vem habitualmente montado de origem na calcanheira (peça acoplada na zona do calcanhar que dará a curvatura à palmilha interna).

Ao longo do fabrico do sapato, existe um elemento fundamental, a **Forma**, que é uma peça em plástico ou madeira, escalada para todos os tamanhos de um modelo e que permite que se processem todas as operações que enformam o sapato (especialmente na montagem do mesmo). A forma é utilizada previamente na indústria de 'prés' (pré-fabricados), onde se fabricam as calcanheiras enfustadas e, eventualmente, as palmilhas de montagem. As formas são, actualmente feitas em fábricas de injeção plástica, segundo as indicações dos produtores de calçado, podendo, igualmente, ser feitas de madeira.

O calçado começa por ser concebido e desenhado, de acordo com as tendências de design que se pretenda explorar, de modo a que este seja mais vendável. Esta fase de concepção pode ter maior ou menor intervenção de factores estéticos, dependendo do cuidado que se tem com a mesma. Quando o cuidado é elevado, existe, com frequência, a intervenção de um designer profissional.

Em seguida, o desenho é analisado de modo a ser transformado num modelo apropriado para a produção industrial. Nesse momento, as partes constituintes do sapato são transformadas em **moldes** (de cartão, ou em suporte informático quando existe sistema CAD/CAM), escalados para todos os tamanhos que virão a ser produzidos. Nesta altura pode, igualmente, fazer-se o cálculo de custos e consumos, de modo a fazer projecções dos mesmos e a definir parâmetros de controlo do processo.

Começa, a partir deste ponto, o processo industrial propriamente dito, que passaremos a descrever, secção a secção:

• **Corte**

Cortam-se as diversas peças em pele ou outros materiais, que irão ser transformadas e unidas entre si, em fases posteriores. Aqui as peças constituintes da parte superior (também denominada por Corte), por vezes as solas e as palmilhas, são cortadas em mesa própria.

No caso da pele, as diversas peças a cortar devem ser afectadas na superfície de corte, de acordo com a zona da pele e tendo em conta as suas características de distensão, rigidez e porosidade. Assim sendo, por exemplo, a gáspea deve ser cortada na zona da pele com as melhores características, que confira melhor apresentação e resistência à área mais exposta do sapato.

A tecnologia de corte tem sofrido alterações sendo que evoluiu do corte manual com recurso a moldes, para o uso de uma mesa de prensagem, sobre a qual se colocam a pele e peças de metal cortantes de modo a que, aquando da prensagem, estas dividam a pele em vários retalhos com o formato exacto que se pretende. A este método chama-se corte com cortantes. Os cortantes implicam custos elevados e a necessidade de encomendar novos cortantes quando o desenho dos modelos muda consideravelmente.

Actualmente, novas tecnologias estão a ser postas em uso, como sejam o corte por laser e por jacto de água. Ambas permitem uma integração fácil com o sistema de CAD/CAM, ganhos de produtividade, economia de custos com cortantes e o corte de materiais mais duros, quando é necessário.

Na marroquinaria encontraremos com mais frequência operações manuais, dada a delicadeza e detalhe de certas peças.

• **Pré-Costura**

Sendo frequentemente agrupada com a costura, esta secção ocupa-se de algumas operações prévias à acção de juntar com técnicas de costura as diversas peças que formarão os componentes do sapato.

Algumas destas operações podem, actualmente, ser feitas na secção de corte, quando existe

sistema de corte a laser ou a jacto de água. Referimo-nos concretamente ao serrilhar dos bordos das gáspeas ou dos talões, ou execução de vazaturas (pequenos orifícios), necessárias para certos modelos.

Para além de serrilhados e vazaturas, faz-se também o faceado, que consiste em reduzir a espessura da pele no bordo das peças, para permitir uma fácil sobreposição das mesmas ou um serrilhado que o exija. O faceado pode ser feito, igualmente, para permitir outra operação realizada nesta secção, orlar. Esta consiste em dobrar e fixar o bordo (previamente faceado) com o auxílio de cola. Destinada a melhorar a apresentação, a resistência das peças, ou a criar um determinado efeito pretendido. Quando o objectivo é aumentar a resistência, a margem interna do orlado pode conter uma fita de reforço. Nesta fase podem ser aplicados ilhós e rive-tes, em modelos que o exijam.

As máquinas desta secção, quando existem (visto que as operações podem ser feitas manualmente), assemelham-se, externamente, a máquinas de costura, embora o material que entra em contacto com a pele seja, quase sempre, uma lâmina, de formato e movimento variáveis. Esta secção é em tudo semelhante à das fábricas de marroquinaria, tendo em conta, claro as especificações de resistência próprias das peças em fabrico. Os forros, quando existam, podem ser cozidos nesta fase.

• **Costura**

Emprego de uma série de técnicas de costura com o objectivo de fazer a junção das diversas peças e de embelezar o sapato. Feitas com recurso a um conjunto diversificado de máquinas de costura, com características ligeiramente diferentes, as técnicas que se podem utilizar na costura são muitas e requerem um certo nível de destreza. As características do material, da agulha, da linha, do ponto e da costura devem ser bem observadas.

Podemos destacar que existem nove costuras básicas para junção de peças, utilizadas tendo em conta as peças em causa ou o modelo de sapato em produção. Existe ainda um tipo de costura essencialmente destinada a criar efeitos visuais e a decorar o sapato (como a de verdugo).

Na marroquinaria esta secção acumula a função de montagem, sendo que as costuras juntam, já, as peças no seu formato final.

• **Montagem**

Esta é a secção em que o sapato assume o seu formato final. Aqui juntam-se as diversas partes componentes do mesmo i.e. o solado (incluindo palmilhas e saltos) e o corte. Esta é uma das partes mais automatizadas de qualquer fábrica de calçado, contendo, habitualmente, uma grande quantidade de equipamento, que é tanto maior quanto a diversidade de modelos fabricados.

Este facto deve-se a que o tipo de montagem pode variar de modelo para modelo, exigindo equipamentos e operações diferenciadas, principalmente no que respeita à fixação do solado ao corte.

Algumas operações são comuns a quase todos os tipos de montagem, como sejam as de «moldar contrafortes» ou de «montar bicos» (a parte posterior do sapato). Ao longo da secção, através de técnicas de colagem,agrafamento, e de operações mecânicas que enformam o sapato, este vai sendo assembled.

Podemos destacar algumas montagens fundamentais, como a Pratik, a Blake, Sondé, Goodyear. Os modelos tubulares, luva, conhecidos como mocassin clássico, têm um tipo de montagem bastante distinto dos outros, visto que o modelo não é sujeito a tantas operações de enformamento.

• **Acabamento**

Destina-se a dotar o calçado ou a marroquinaria de uma aparência adequada para a comercialização e uso final. Pode-se sintetizar este objectivo com o termo 'dar bom aspecto', o que, no caso do couro, consiste em fazer reviver as qualidades dos materiais à saída das fábricas de curtumes e em camuflar qualquer pequeno defeito adquirido ao longo do processo produtivo (ou um defeito menor e natural), que não justifique o afastamento de uma peça produzida da comercialização.

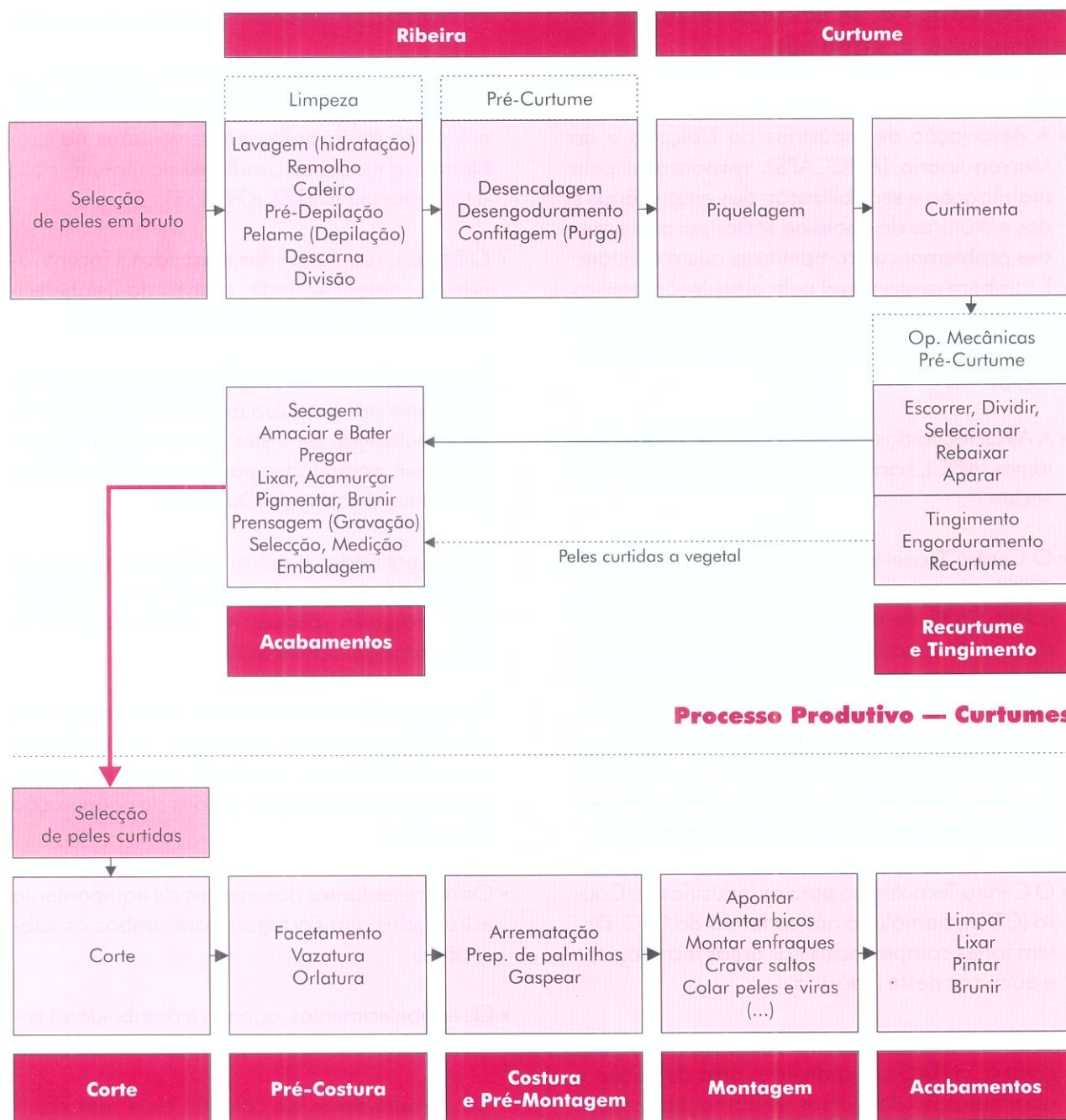
No calçado, procede-se à limpeza, reparação e revitalização da pele, com recurso a produtos adequados para o efeito, de natureza proteica, celulósica, resinosa ou de po-

liuretano. Estes produtos são geralmente aplicados com tecidos, pincéis e pistolas de pressão.

Apesar da relativa simplicidade das operações desempenhadas, recai sobre esta secção uma elevada responsabilidade.

Apresenta-se de seguida um diagrama com os processos produtivos de ambas as indústrias. Será conveniente assinalar que, para os curtumes, o processo pode sofrer alterações menores (por exemplo, para as peles a vegetal, ver acima), embora este seja um esquema globalmente aplicável.

FIGURA 1.3.
Processos Produtivos Curtumes e Calçado



4. O Sector e a Sua Rede de Relações

O sector deve ser compreendido não apenas na sua acepção focal i.e. enquanto delimitado pelas empresas produtoras de calçado, mas também na sua acepção societal. Esta compreende todo o conjunto de actores relevantes para a actividade do sector focal e cuja análise complementa o seu estudo. Passamos, por essa razão, a fazer uma descrição sumária dos principais actores envolvidos na rede do sector dos curtumes, calçado e marroquinaria, em Portugal:

- A Associação de Indústrias do Calçado e da Marroquinaria (APICCAPS), responsável pela mobilização e sensibilização dos empresários e das estruturas de apoio ao sector para as grandes problemáticas competitivas que o afectam. É também responsável pela articulação política com as entidades estatais e pela negociação com outras estruturas associativas (nacionais ou estrangeiras).
- A Associação dos Industriais do Sector dos Curtumes (APIC), homóloga da APICCAPS, para este sector.
- O Centro Tecnológico da Indústria do Calçado (CTC), que trabalha em grande proximidade com a APICCAPS, constituindo o eixo de intervenção directa da associação junto dos empresários. Particularmente vocacionado para as questões de inovação tecnológica e formação de recursos humanos nas novas tecnologias. Dá apoio técnico regular a empresas que o solicitem e co-responsabiliza-se na implementação de programas sectoriais de mobilização tecnológica.
- O Centro Tecnológico para as Indústrias do Couro (CTIC), homólogo nos curtumes do CTC. Detém fortes competências nas áreas tecnológicas e químicas desta indústria.
- O Centro de Formação para a Indústria do Calçado (CENTRO), responsável pela definição e administração dos cursos de formação profissional em todas as áreas tradicionais (operadores, modeladores, técnicos de manutenção e administrativos). Apostam estrategicamente na formação em design e na formação de operadores fabris polivalentes.
- As próprias empresas produtoras de calçado e marroquinaria, susceptíveis de estabelecer acções de cooperação e de mercado entre si e com outras entidades.
- As empresas de curtumes, a montante na fileira do calçado, produtoras e fornecedoras da pele.
- Os sindicatos, responsáveis pela representação dos trabalhadores na negociação dos contratos colectivos de trabalho e interventores na problemática geral das condições de remuneração e trabalho (SINDETEX e FESETE).
- O Estado, regulador dos mercados e incentivador da competitividade, através do estabelecimento de programas de apoio estruturais.
- Os laboratórios, nacionais ou estrangeiros, responsáveis por pesquisa aplicada à indústria ou pela realização de testes de qualidade. Estão, por vezes, acreditados para conceder a atribuição de certificados de Qualidade.
- As universidades e outros estabelecimentos de ensino, produtoras de conhecimento científico base, pesquisa aplicada e formadoras de técnicos altamente qualificados.
- Fornecedores de equipamento para calçado, em especial os nacionais, susceptíveis de prestar um apoio técnico mais regular às empresas produtoras e de participar em acções de cooperação tecnológica.
- Os representantes das marcas de equipamento estrangeiro, em Portugal, para ambos os subsectores
- Os estabelecimentos, agentes e distribuidores comerciais.
- Os consumidores de calçado e de marroquinaria.



II

Diagnóstico e Prospectiva do Sector

1. Caracterização Geral do Sector

1.1. Enquadramento Socioeconómico



espaços mais pequenos nos maiores.

odemos, aqui, definir três níveis de análise: o contexto internacional, o do espaço comum europeu e o nacional. Nenhum destes espaços é estanque, existindo dependências mútuas e lógicas de inserção dos es-

1.1.1. Curtumes

1.1.1.1. Clima Internacional

O sector dos curtumes é um sector intermédio entre as matérias-primas e os produtos de consumo final, alimentando uma diversidade de indústrias como sejam o calçado e marroquinaria, o vestuário, automóvel e de mobiliário (estas duas últimas no caso dos estofos). A sua dependência face a estas indústrias é, por isso, natural e directa (principalmente ao calçado). Igualmente, esta reflecte os movimentos no consumo de carne de animais bovinos e caprinos, que é actualmente uma questão de elevada importância a nível europeu.

De facto, o surto de doenças do gado transmissíveis ao ser humano que tem assolado os países da UE criou um impacto ainda não totalmente contabilizado sobre os padrões de consumo alimentar da sua população. A alteração destes padrões baixou o abate de reses e, consequentemente, a quantidade de pele disponível para comercialização. Embora esta seja uma questão recente, os produtores de curtumes começam já a reflectir sobre o problema que será colocado a médio prazo com a redução da oferta de peles em bruto de qualidade, essencialmente provenientes da Europa Comunitária. Em última análise, essa escassez elevará o custo da matéria-prima, encarecendo o produto final, que os produtores de calçado buscam (quase) sempre a baixo preço.

A maior preocupação com os factores ambientais no território comunitário e na América do Norte, tem criado uma forte pressão sobre esta indústria, que se encontra entre as mais poluentes. Esse facto, resultante da implementação de normas e controlo mais apertados tem conduzido ao desaparecimento de unidades fabris e a uma deslocalização do sector, em termos globais, para os países do Sul e do Extremo Oriente, onde as regras ainda não são tão rígidas. Neste sentido, é possível que, no futuro, as fábricas com fileira completa, deixem de existir nos territórios mais desenvolvidos, passando a fase de ribeira para outros onde os custos ambientais são menores e onde existe grande proximidade a largas fontes de captação de matéria-prima (como o Brasil).

O couro de maior qualidade produz-se na Europa e na América do Norte, havendo produção de couros de menor qualidade no Próximo e Extremo Oriente e no Norte de África. A produção e consumo do couro têm crescido continuamente nos países asiáticos, que beneficiam de grande procura interna e externa, tendo o calçado, na fileira do couro, escolhido frequentemente captar a sua matéria-prima no Oriente. A mão-de-obra pouco custosa e numerosa proporciona baixos custos de produção e possibilita a colocação do couro no mercado em estado de *wet-blue* a um baixo preço.

A falta de dados fidedignos acerca desta indústria impossibilita análises aprofundadas à escala internacional.

1.1.1.2. A União Europeia e o Mundo

À semelhança do que se passa no calçado e um pouco por arrasto deste, a indústria dos curtumes encontra o seu maior produtor e empregador europeu na Itália. Este país ocupa o primeiro lugar também considerando o número de estabelecimentos e a criação de valor. Seguem-se a Espanha, a Alemanha e o Reino Unido. Apenas depois encontramos Portugal, a França e a Áustria. Os produtores europeus têm a seu favor o facto dos seus principais clientes, os produtores (europeus) de calçado de gamas médias-altas, necessitarem de um tipo de pele com uma qualidade elevada e com uma grande variabilidade de acabamentos que (ainda) não podem ser proporcionadas pelos concorrentes asiáticos.

É um facto que desde o início dos anos 80, a produção tem decrescido em volume no espaço comum, acompanhada pela queda do número de empresas e de trabalhadores empregados no sector. No entanto, o seu volume de negócios aumentou, tendo quase duplicado, no mesmo espaço de tempo, sendo em 1994 de aproximadamente 8 milhares de ECU's. As grandes perdas foram observadas nos países do centro-norte europeu, tendo a Alemanha e a França sido as grandes afectadas⁽¹⁾. No futuro, os potenciais beneficiários poderão ser os países do sul do continente, que caso consigam reestruturar as suas indústrias de curtumes, poderão ter relações privilegiadas com as indústrias de calçado do centro-norte europeu, que continuam em crescimento.

Como se pode verificar no quadro 2.1., a Itália comandava, em 1997, o grupo dos produtores de couros de bovino e de ovino/caprino na EU. De facto, apenas considerando o seu volume de produção em bovino, este equivalia a mais de 60% do total da UE, sendo metade deste destinado ao mercado externo. Esta performance exportadora é particularmente notória, se tivermos em conta que o mercado interno italiano é necessariamente muito grande, visto este ser o maior produtor mundial de calçado em couro.

(1) Dados da Comissão Europeia, 1999

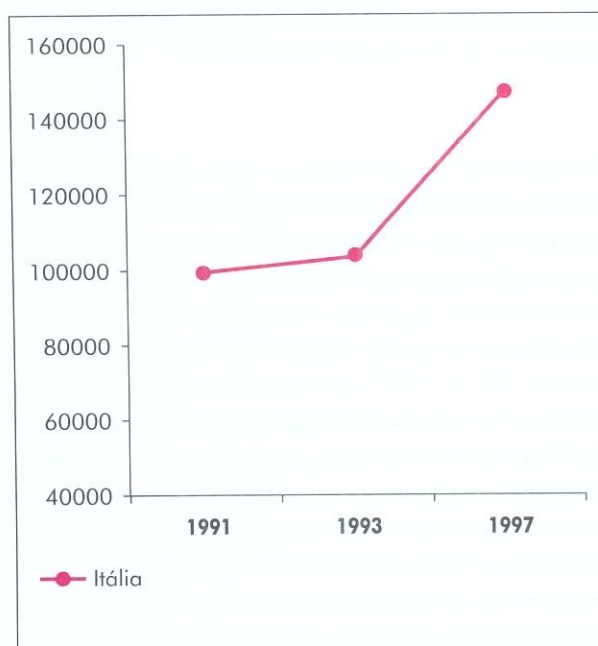
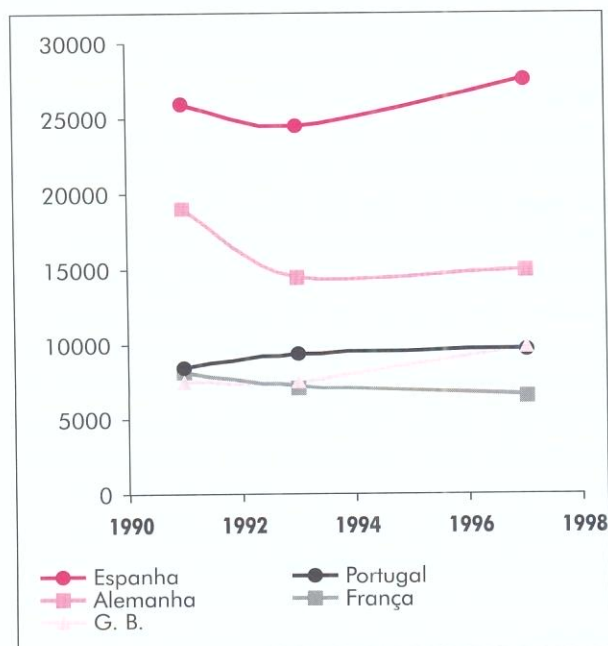
QUADRO 2.1.*Indústria dos Curtumes na UE (1997) — Os Grandes Produtores e Exportadores*

	Exportações (% da produção)	Produção (milhares de m ²)	
		Bovino	Ovino/Caprino
UE 15	56,4	232 760	74 226
Itália	50	147 500	40 200
Espanha	39	27 720	20 930
Alemanha	37	15 000	500
Grã-Bretanha	65	9 800	3 200
Portugal	11	9 700	980
França	39	6 600	4 800
Áustria	100	5 000	n.d.

Fonte: COTANCE (Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community), 2000.

Um facto assinalável é que a França, sendo o terceiro maior produtor de calçado da UE, seja apenas o sexto produtor de couro bovino, atrás de Portugal. Esta situação deve-se ao progressivo apertar de regras ambientais, como já referimos acima. A quota de produção francesa (bem como a alemã) baixa-

ram dramaticamente nesta última década — o que, à partida, poderia beneficiar os seus concorrentes do sul da Europa. No entanto, apenas a produção italiana cresceu assinalavelmente, tendo Espanha e Portugal registado crescimentos bastante modestos e irregulares do volume de produção (ver gráfico 2.1.).

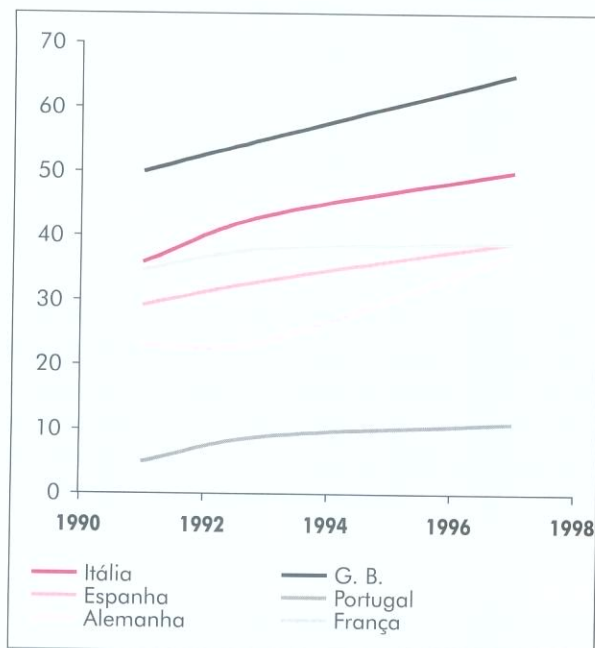
GRÁFICO 2.1.*Indústria de Curtumes na UE (bovinos) — Evolução do Volume de Produção (000m²)*

Fonte: COTANCE (Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community), 2000.

Ao longo dos anos noventa, a percentagem da produção destinada aos mercados externos tem aumentado com regularidade na totalidade dos países comunitários, sendo nítido que todos os países têm, presentemente, quotas acima dos 30%, à excepção de Portugal, que tem tido dificuldade em descolar dos 11% (ver gráfico 2.2.).

GRÁFICO 2.2.

Principais Produtores Comunitários de Curtumes
Evolução da Quota de Exportações (%)



Fonte: COTANCE (Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community), 2000.

No contexto observável, é, com efeito, Portugal que se destaca por não ter sido mais vigoroso no seu esforço de internacionalização, aproveitando a vantagem competitiva dos regulamentos ambientais menos rigorosos. Mesmo a Espanha, apesar do seu enorme mercado interno, verificou, entre 1991 e 1997, um crescimento de 10% no volume da produção exportado. Um facto que explica, aparentemente, esta situação, é o lento despertar destas empresas para a importância da penetração nos mercados estrangeiros, com as naturais consequências a nível da satisfação das exigências comerciais a nesse nível de operação. O distanciamento face a mercados dinâmicos e exigentes parece, igualmente, ter uma certa res-

pensabilidade sobre a baixa diversificação dos produtos portugueses. Apenas observando o tipo de peles segundo a origem animal, podemos notar que, na generalidade dos países comunitários, as peles de ovino/caprino têm um peso considerável no volume de produção, visto se terem vindo a afirmar, ao longo do tempo, como produtos de elevado valor acrescentado.

A este facto foram sensíveis os produtores de muitos países da UE, que considerando a constante emergência de novos produtos a nível do calçado e do vestuário, não hesitaram em incorporar na sua estratégia a sensibilidade que captaram do mercado. A título de exemplo, a produção espanhola de ovino/caprino, tal como a de bovino, é superior a 20000 milhares de m², representando mais de 43% do total de peles produzidas no país. Em França esse valor ultrapassa os 42%, no Reino Unido os 26% e, em Itália, é superior a 21%. Em Portugal, este rácio cifra-se abaixo dos 10% (COTANCE, 1997).

Os curtumes europeus são a referência mundial, pois mantêm padrões de qualidade elevados e operam a nível da fileira completa, contrariamente aos seus homólogos norte-americanos, que se especializaram na produção de couro semi-acabado. A grande fiabilidade e boa imagem dos seus produtores são elementos fundamentais para a sua afirmação no espaço global.

Apesar da forte pressão concorrencial de asiáticos e sul-americanos, a UE parece conseguir sustentar o seu lugar de principal fornecedor de couro acabado no mercado internacional. A Itália, isolada, representava, em 1994, 14% da produção mundial de couro bovino e 23 % do ovino e caprino, representando as suas exportações mais do que 40% do total do valor da UE

Porém, o facto da produção europeia operar frequentemente com a fileira completa pode ser um factor menos positivo. Tal acontece, porque os compradores de couro acabado são relativamente limitados e uma flutuação desta procura facilmente fragiliza o sector. Esta situação é agravada pelo proteccionismo levantado por países extra-comunitários ao couro proveniente da UE, quer por via de barreiras aduaneiras quer por fixação dos preços locais das matérias-primas, medidas que, obviamente, só beneficiam os concorrentes locais. As importações feitas de países extra-comunitários, por seu turno, têm-se mantido relativamente

constantes, tendo a entrada no mercado dos países do Leste Europeu reduzido a penetração por parte de concorrentes americanos e asiáticos. No entanto, falamos aqui de couro acabado. Temos, ao longo deste estudo, colhido a sensibilidade de que, quando considerada a importação de couro semi-acabado, o caso pode mudar drasticamente de figura, visto que muitas empresas (pelo menos portuguesas), têm optado por operar apenas no final da fileira, importando grandes quantidades de *wet-blue* da América do Sul.

Cerca de metade do couro produzido na Europa Comum destina-se ao calçado, repartindo-se o restante entre o vestuário (aproximadamente 20%), a indústria de estofos (17%) e outros artigos de couro (13%), sendo estes números variáveis de acordo com o estado membro considerado⁽²⁾. Há, também, uma tendência para que a especialização seja, cada vez mais, em couro para calçado. De qualquer modo, a influência da moda sobre qualquer um dos mercados de destino repercute-se sobre os curtumes que devem dar resposta a solicitações crescentemente exigentes.

Tal como no calçado, resposta rápida, variedade, qualidade e flexibilidade são palavras-chave e elementos estratégicos para as empresas do sector. A atenção aos movimentos da moda e a cooperação com os seus criadores é fundamental, principalmente tendo em conta que existem materiais substitutos no fabrico do calçado, disponíveis a baixo preço. A influência sobre as preferências e gostos dos consumidores finais é algo que não pode, em altura alguma, ser negligenciado pelos produtores europeus.

1.1.1.3. Portugal e o Comércio Internacional

Portugal tem, como mencionámos, a menor quota exportadora entre os maiores produtores europeus de curtumes, sendo, segundo dados de 1997, o quinto maior produtor europeu a nível de pele de bovino.

Apesar desse facto e, segundo dados da OCDE (1996), o contributo de Portugal para a totalidade das exportações de curtumes destes países é de 0,2%, o que é bastante aceitável consideran-

do que a Alemanha, segundo a mesma base de dados, contribui em 0,3%, ou que os EUA e a França contribuem em menos de 0,2%. Muito destacada, a Itália contribui em mais de 95% para este valor, apenas encontrando Espanha com um contributo superior a 1%.

Tanto a produção como as exportações portuguesas são essencialmente constituídas por peles de bovino, acabadas ou semi-acabadas, curtidas através de um processo a crómio, embora se encontrem alguns casos pontuais de processo a vegetal e um caso isolado de produção de 'couro biológico'. A maior parte destas peles tem por destino a produção de calçado, em Portugal (a grande maioria), noutros países europeus e nos EUA.

As exportações portuguesas têm vindo a crescer, lentamente, sendo verificável que, entre 1976 e 1996, a taxa média anual de crescimento das exportações foi de 26%, ligeiramente superior à da totalidade da indústria transformadora, de 24% (APICCAPS, 1999). Entre 1976 e 1994, de acordo com a base de dados STAN, da OCDE, o contributo desta indústria para o total do valor das exportações da indústria transformadora cresceu de 0,24% para 0,46%, o que é um crescimento, de facto, mas bastante tímido.

No que se refere à situação portuguesa quando confrontada com os seus concorrentes, um indicador que se pode utilizar é o de Vantagem Comparativa Revelada $\{[(Exp.-Imp.)]/[(Exp.+Imp.)]*100\}$, que pode ser calculada para qualquer sector/subsector, ou para a totalidade da indústria, num determinado período(valor médio). Considerando esse indicador, ele é habitualmente baixo nos sectores industriais portugueses, assumindo, para o período compreendido entre 1976 e 1996 o valor de -68,7% para os curtumes, sendo o segundo mais baixo de toda a indústria transformadora (APICCAPS, 1999). Este valor aponta para um défice crónico considerável na Balança Comercial dos curtumes. Considerando todo o tipo de peles, em 1999 o défice do saldo de entradas e saídas de peles, segundo dados da APIC (2000), ultrapassava os 53 milhões de contos (inclui pele de ovinos e caprinos, em bruto, acabadas e semi-acabadas).

(2) Comissão Europeia, 1999

Este último dado aponta ainda para outra situação verificada, em que se descobre a evidência de um grande peso de matéria-prima adquirida a produtores estrangeiros (conservada em salga ou em estado de *wet-blue*) para alimentar a produção, responsável por mais de 32% do valor importado (APIC, 2000).

1.1.1.4. Estrutura da Indústria dos Curtumes em Portugal

Desde sempre muito dependentes do calçado, os curtumes portugueses foram sofrendo alterações em virtude das solicitações dessa indústria. Entre finais dos anos 60 e durante a década de 70, a grande maioria das empresas reconverteu a sua produção, deixando de fazer a tradicional curtimenta a vegetal, para adoptar o processo a crómio.

É o processo a crómio que hoje em dia domina o tecido produtivo, originando a pele mais utilizada no fabrico do calçado. Pontualmente encontram-se, ainda, fábricas de curtume a vegetal, orientadas para nichos de mercado específicos.

A adopção, em muitas unidades, de critérios de qualidade mais apurados é, em muito, fruto da internacionalização das empresas de calçado nacionais, que penetraram em mercados mais exigentes, operando, agora, em segmentos e gamas de mercado mais apertados no que diz respeito aos requisitos relativos à pele incorporada no calçado.

A internacionalização directa dos produtores de peles curtidas foi sempre baixa e, por essa razão, nunca foi possível quebrar a dependência face aos produtores nacionais de calçado, que podem sempre adquirir o couro de que necessitam aos concorrentes estrangeiros. Em anos mais recentes, uma tentativa, ainda tímida, de captação de clientes no exterior começou a ser feita e, lentamente, os produtores nacionais vão captando quotas de mercado um pouco por todo o mundo.

O crescimento do calçado em Portugal fez aumentar consideravelmente a solicitação de peles. Sendo o território nacional relativamente pequeno e com uma área de pastos limitada, a quantidade de gado bovino produzido cedo se revelou insuficiente para satisfazer este cres-

cimento. A captação de peles no exterior passou a ser regra, em especial no Brasil. Em consequência, um novo factor de incerteza foi introduzido, pois o preço da matéria-prima começou a flutuar com os movimentos do dólar. Embora possamos apontar para alguma inovação tecnológica a nível mecânico (especialmente no respeitante aos processos de alimentação de *foulons* e de secagem das peles), colocamos a tónica no aumento de preocupação com o apuramento dos processos químicos, ampliado pelo necessário controlo da pressão ambiental que estas fábricas exercem sobre o ambiente circundante. Aliás, foi esse o factor que, essencialmente, empurrou a maior parte das unidades para fora da sua localização natural i.e. próximas das fábricas de calçado.

A realocação desta indústria começa nos anos cinquenta, concentrando-se no concelho de Alcanena, rico em cursos de água e com muito espaço disponível para a instalação de unidades fabris. Mais tarde, com o crescimento das áreas urbanas no Norte e a natural conflitualidade entre este e a existência das fábricas deste sector, Alcanena começou a apresentar-se como uma excelente alternativa, com uma atractividade do género 'bola-de-neve', dada a pré-disposição local para acolher as indústrias e a existência de canais estabelecidos de chegada de matéria-primas e de escoamento de produtos acabados.

Entretanto, em anos mais recentes, a elevada concentração de fábricas altamente poluentes na região, originou o aparecimento de uma grande estação colectiva de tratamento de águas residuais. A existência desta ETAR estabeleceu-se como um factor adicional de atractividade.

À data de 1997, os curtumes representavam apenas 0,2% do número total de empresas da indústria transformadora (pouco mais de 170 empresas) e 0,5% do valor da produção, não se tratando, no contexto nacional, de uma indústria com um peso muito elevado. Absorvendo 0,4% do pessoal ao serviço (pouco mais de 3500 pessoas), esta contribuía em cerca de 0,5% para o Produto Bruto Industrial. Trata-se de uma indústria que não é particularmente dinâmica ou importante em termos de peso, mas que, ainda assim, consegue reunir carac-

QUADRO 2.2.

Curtimenta de peles sem pêlo em Portugal, 1997

	Curtumes	Curtumes Ind. Transformadora (%)
Produtividade Aparente do Trabalho (VAB/Emprego)	3437 c.	93,17
Produtividade Bruta do Trabalho (VBP/Emprego)	17144 c.	145
VAB pm	12,47 M.c.	0,33
VBP	61,97 M.c.	0,52

Nota: Não se incluiu a curtimenta de peles com pêlo por ter uma expressão muito fraca e por não ser clara a sua leitura nas estatísticas consultadas.

M.c.: Milhões de contos

Fonte: Calculado a partir de INE, Estatísticas das Empresas Agricultura e Indústria, 1997

terísticas que a colocam, em alguns sentidos, à frente das outras indústrias tradicionais.

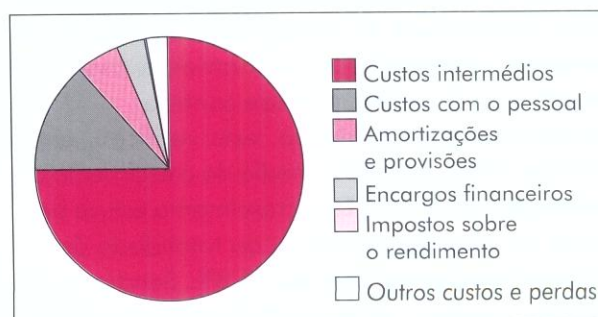
Como se pode ver no quadro 2.2., a performance dos curtumes em termos de produtividade é quase idêntica à da média da indústria transformadora, sendo-lhe superior, quando medida em termos de valor da produção. Esta última medida é distorcida pelo muito grande peso de consumos intermédios, que inclui duas matérias muito custosas, a pele e os químicos industriais. Quando medida através do VAB, a produtividade aponta-nos para níveis bastante superiores a indústrias como os têxteis, o vestuário e o calçado.

No entanto, apesar do aparente bom desempenho a nível de produtividade, esta indústria tem vindo a evidenciar perdas ou, pelo menos, estagnações quando observamos alguns indicadores. Entre 1990 e 1997, o número de empresas caiu de um número próximo das 200 unidades para 171⁽³⁾. Da mesma forma, o pessoal ao serviço passou de 5 000 empregados para pouco mais de 3 600. O indício que nos

é fornecido pelos dados é o de que as empresas que não conseguiram acompanhar a tendência de subida da produtividade acabaram por falir, não havendo uma entrada assinalável de novas empresas no sector (não se querendo com isto dizer que esta é a única causa provável para a falência dessas empresas, como mencionamos noutros pontos do texto).

FIGURA 2.1.

Estrutura de Custos Típica de uma Empresa de Curtumes



(3) É importante mencionar que dados do CTIC apontam para uma realidade diferente. Quando consideradas as empresas que *de facto* laboram, o seu número cai para cerca de 100. As restantes 70 são empresas sem actividade.

QUADRO 2.3.

Estrutura de Custos das Empresas Portuguesas de Curtumes

	1995	1997
Consumos Intermédios	74,9	74,9
Custos com o Pessoal	13,8	13,9
Amortizações e Provisões	5,1	4,3
Encargos Financeiros	3,3	3,9
Impostos sobre o Rendimento	0,3	0,4
Outros Custos e Perdas	2,6	2,6

Fonte: Central de Balanços do BPA, 1998 (para efeitos de cálculo, utilizaram-se as estimativas dos quadros de situação do Banco de Portugal, de modo a aferir valores para Outros Custos e Perdas)

Como mencionámos, a estrutura de custos desta indústria é nitidamente dominada pelos consumos intermédios, acima do que é normal em muitas indústrias. Esse facto traduz a realidade de uma produção que recorre fortemente a produtos químicos de elevado custo que, com frequência, são adquiridos a empresas estrangeiras.

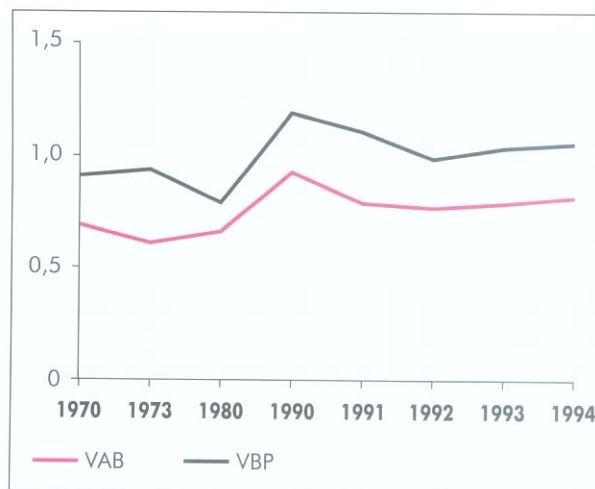
Tal contribui para a diluição dos custos com a mão-de-obra na estrutura total, apesar da intensidade do emprego desse factor de produção não ser totalmente negligenciável. A preocupação nesta indústria com a poupança no que respeita aos produtos intermédios, tende a criar uma pressão para que o peso dos mesmos na estrutura de custos diminua. Não é, no entanto, provável que venhamos a assistir a mudanças dramáticas nesse sentido.

Relativamente à produção, esta verificou, entre 1976 e 1996, uma taxa média de crescimento da produção de 17,5%. Esse crescimento esteve bastante ao nível do da média da totalidade da indústria transformadora, de 17,8%. Sendo um indicador positivo, existe, todavia, alguma distância face a outras indústrias mais, como o papel, o vestuário e o calçado (APICCAPS, 1999).

Como é visível, no gráfico 2.3. apresentado, embora tenha havido algum crescimento do contributo dos curtumes para o valor total da produção e do valor acrescentado da indústria transformadora, principalmente dos anos oitenta para

GRÁFICO 2.3.

Valor Acrescentado Bruto e Valor Bruto da Produção (proporção relativamente ao Total da Indústria Transformadora %)



Fonte: Calculado a partir da Base de Dados STAN da OCDE, 1996

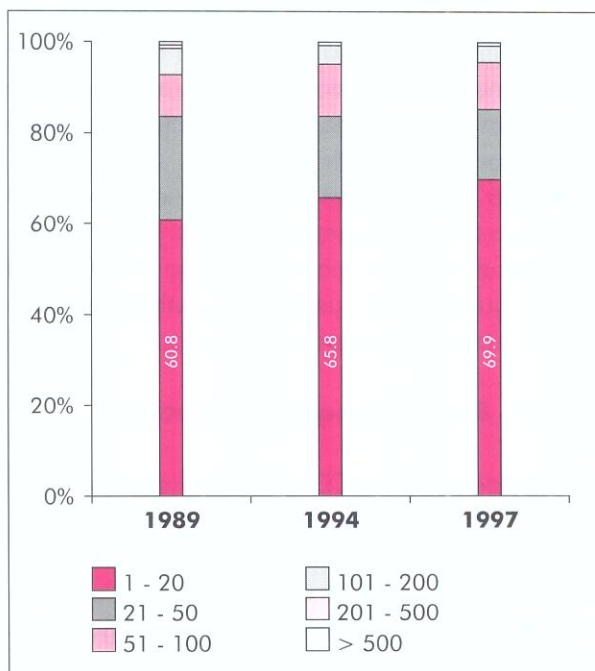
os noventa, este foi irregular e pouco acentuado. Tal deve-se muito provavelmente à combinação de diversos factores: a dificuldade que esta indústria experimentou no seu processo de internacionalização; uma fraca ocorrência de inovações estratégicas; bem como a falência de muitas unidades ao longo deste período.

Embora pudesse ser aventada a hipótese de um crescimento por arrasto da indústria do Calçado, a verdade é que tal não ocorreu, visto que muitos produtores dessa indústria preferiram comprar as peles noutros destinos, sendo um sinal disso o aumento da importação de peles de bovino acabadas em mais de 3750 toneladas entre 1990 e 1999 (APIC, 2000). Relativamente a este fenómeno, as opiniões divergem, sendo a versão mais comum entre os compradores no calçado, a de que os produtores espanhóis e italianos cumprem melhor especificações e prazos.

A maior parte das empresas dos curtumes está situada em Alcanena, concelho situado entre Santarém e Alcobaga. Existem algumas unidades na área do grande Porto, embora em número muito menor. O próprio Centro Tecnológico da indústria está localizado em Alcanena, tendo a associação desta indústria aberto uma dependência no dito concelho. Trata-se de um concelho que reparte a sua ocupação de território entre a agricultura a indústria e outros usos, tendo uma reduzida ocupação

GRÁFICO 2.4.

Estrutura Empresarial da Indústria dos Curtumes
Empresas por Escalões Dimensionais de Emprego
(1989, 94, 97)



Fonte: Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 1999

urbana (apenas 4,4% do território, INE 2000) e uma elevada representatividade do sector secundário (42% das sociedades aí constituídas).

Em 1997, as empresas portuguesas de curtumes empregavam, na sua grande maioria, até 20 trabalhadores, sendo essencialmente micro e muito pequenas empresas. No entanto, o tipo de tecnologia e processo de produção existentes permitem que estas empresas possam atingir grandes dimensões, mantendo-se, assim, competitivas.

É de notar que, num contexto de redução do número de empresas activas, generalizada a todos os escalões de pessoal, as empresas mais pequenas tenham vindo, nos últimos anos, a aumentar o seu peso no sector (em evidência no quadro acima). Esse facto deve-se não à criação de empresas deste tipo, mas antes a uma maior mortalidade das empresas de maior dimensão. As mais afectadas por esta dinâmica foram as empresas que empregavam entre 21 e 50 trabalhadores e as que empregavam entre 101 e 200.

A dimensão pode ser uma vantagem sobre os competidores, mas pode, igualmente, transformar-se

numa armadilha. Sendo este um sector com um elevado peso de custos em matérias subsidiárias e em que um movimento súbito da procura do produto final pode facilmente baixar a utilização do equipamento instalado para níveis muito pouco produtivos, o problema ganha particular gravidade. Mais ainda, existe um problema adicional, visto o número de trabalhadores necessários para manter a fábrica em laboração mínima ser bastante rígido.

Não será muito arriscado adiantar que a grande dependência destes produtores face à indústria do calçado nacional poderá ter sido um factor determinante para o estabelecimento deste cenário. Tendo muitas destas empresas uma carteira limitada de clientes, facilmente se ressentem com a falência de alguns dos mesmos ou com a escolha que estes façam de captar o couro noutros fornecedores. E o que aconteceu nas últimas duas décadas foi que, de facto, alguns produtores de calçado, menos competitivos, faliram, enquanto muitos dos mais competitivos passaram a ter, também, fornecedores de pele estrangeiros.

Por outro lado, a lentidão com que muitos fabricantes de curtumes terão começado a produzir com maior qualidade e rapidez de resposta, terá feito com que o acompanhamento das tendências a nível do calçado, não tenha sido generalizado entre os industriais. Esse facto terá, *alegadamente*, desencorajado os industriais do calçado a confiar na fiabilidade da indústria a montante, como já mencionámos acima. Uma outra possibilidade será a dificuldade de conseguir um grau de cooperação mínimo entre a generalidade dos dois tipos de industriais que permita uma melhor gestão dos custos de ambos os lados.

Independentemente do peso que possa ser atribuído a qualquer uma destas circunstâncias, elas verificaram-se em maior ou menor escala. Um facto resiste, no entanto, como incontestável: a fraca internacionalização e captação de clientes estrangeiros. A internacionalização actua frequentemente como uma opção muito viável para indústrias de países como Portugal, pequenos e com um mercado interno limitado. Mesmo que não sendo uma solução milagrosa, é certamente aquilo a que, por vezes, se chama 'almofada de amortecimento' de impactos negativos sobre uma indústria. Uma maior canalização da produção para o exterior teria, naturalmente, atenuado a recessão que este subsector sofreu recentemente.

1.1.2. Calçado e Marroquinaria

O sector do calçado está muito sujeito a movimentos conjunturais da economia, reflectindo fortemente alterações no poder de compra dos consumidores. É, igualmente, um sector que acompanha de perto as mais subtis mudanças nos gostos e na moda, não sendo possível, presentemente, conceber que uma colecção seja igual à anterior. Mais intensamente ainda, as colecções deixaram de ter carácter anual, acompanhando o restante vestuário na sua periodicidade por estações.

A especialização em gamas e segmentos de mercado adquiriu um carácter globalizado, pressionando blocos geográficos inteiros a profundas reestruturações da sua indústria de calçado nas últimas duas décadas. Tendo em conta o padrão de especialização, novas estratégias foram progressivamente sendo adoptadas, tendo a diferenciação por variedade e qualidade sido adoptada na Europa e na América do Norte e a estratégia de baixos preços sido em grande parte transferida para o Sudeste Asiático.

É de notar que o sucesso do sector não tem as mesmas causas em todos os países, não sendo vulgar encontrar estruturas semelhantes, mas pelo contrário, dimensões empresariais diferentes, formas de financiamento distintas e ligações intra e extra-sectoriais dissemelhantes. Por exemplo, o sucesso do modelo italiano assenta numa organização em redes de pequenos produtores, fortemente ligados entre si e com relações estáveis com um sector de fornecedores de equipamento plenamente desenvolvido.

Por outras palavras, nem todo o sucesso é atribuível a factores de mercado, havendo uma componente forte de estabelecimento de relações de cooperação com fornecedores de equipamento, laboratórios, instituições de investigação e ensino. A organização política dos países considerados pode também ser mais ou menos propícia ao estabelecimento de dinâmicas saudáveis na organização industrial.

Uma vez que este tipo de indústria tradicional está frequentemente enraizado em áreas geográficas

bem delimitadas, a existência de governos regionais fortes e bem relacionados com o núcleo empreendedor da região é um factor de estruturação a ter em conta. Tal acontece usualmente em Espanha, na Alemanha e de modo algo diferente, em França, em que, apesar de se tratar de um Estado relativamente centralista, existe uma administração local bem desenvolvida, tecnicamente abrangente e com um bom grau de autonomia.

Este tipo de questões será mais desenvolvido aquando da análise das estratégias. Por hora centrar-nos-emos mais na observação e análise de dados quantitativos usualmente utilizados para definir o panorama socioeconómico.

1.1.2.1. Enquadramento Internacional

Para os países da OCDE, verifica-se, entre 1970 e 1993, uma taxa de crescimento anual da produção de 8,5 % a nível do sector do calçado, contra um crescimento da globalidade da indústria transformadora de 3,1 %. O emprego na indústria do calçado cresceu a uma taxa de 3,5 %, contra um crescimento total da indústria transformadora quase nulo⁽⁴⁾. Estes primeiros indicadores apontam para uma condição positiva do sector no contexto da globalidade da indústria transformadora.

Outro elemento interessante é o sucesso do sector nos países mais desenvolvidos, o que contraria a ideia de que um sector mão-de-obra intensivo está condenado ao insucesso nesses países. No entanto, há que ter em conta o facto de que existe uma certa tendência para a deslocalização da produção para os países em vias de desenvolvimento (em particular do Sudeste Asiático), concentrando nos países mais desenvolvidos as fases de concepção e planeamento. A longo prazo, tal poderá reflectir-se num impacto negativo sobre o emprego nos países mais avançados.

Uma primeira análise do quadro 2.4. torna evidente o facto de que a maior fatia da produção mundial de calçado é realizada na Ásia, em particular na China, com mais de 42% do volume de produção. Este último país é, de igual modo, o maior exportador mundial, detendo uma quota

(4) Dados in Mira Godinho, 1999

QUADRO 2.4.

Indústria do Calçado na UE e no Resto do Mundo — 1995

	Produção		Exportações		Consumo Aparente		
	Quantidade (M de pares)	Estrutura (%)	Quantidade (M de pares)	Estrutura (%)	Pares per capita	Os maiores	Pares de sapatos per capita
UE	1 326	13,2	923	16,3	4,1	França	5,9
Itália	476	4,7	434	7,7	3,3	Dinamarca	4,8
Espanha	187	1,9	143	2,5	2,2	R.UNIDO	4,7
França	152	1,5	58	1,0	5,9	Bélgica e Lux.	4,7
Reino Unido	103	1,0	35	0,6	4,7	Áustria	4,5
Portugal	97	1,0	85	1,5	3,3	Alemanha	4,1
América							
Brasil	500	5,0	5	0,1	0,7	EUA	6,2
EUA	227	2,3	35	0,6	6,2	Canadá	3,4
México	180	1,8	14	0,2	2,0		
Ásia							
China	4 276	42,6	3987	70,4	1,5		
Índia	462	4,6	125	2,2	0,4		
Tailândia	410	4,1	287	5,1	2,1		
Indonésia	371	3,7	211	3,7	0,9		

Fonte: APICCAPS, 1999

de 70,4% das exportações, que consegue ser bastante superior à sua quota de produção. Será, no entanto, importante assinalar que o calçado chinês é essencialmente de qualidade inferior ao europeu. Os países do Sudeste Asiático apresentam, todos eles, uma presença forte e, em geral, superior à dos países europeus.

O sucesso da estratégia asiática baseia-se na apresentação de produtos de baixo preço, resultantes de uma poupança nos custos de mão-de-obra. O facto de países como a China não respeitarem protocolos internacionais de comércio e de condições de trabalho, muito contribui para esta situação. Prevê-se que haja uma alteração desta situação, estando, presentemente a desenvolver-se negociações internacionais com vista à resolução do problema. Em acréscimo, a eleva-

da especialização dos países asiáticos nos produtos de vestuário em geral, permite a exploração da escala para efeitos de comercialização internacional, sendo comuns as acusações por parte de empresas europeias respeitantes a práticas de *dumping*, principalmente da China.

Os mercados de forte potencial, que apresentam elevados consumos *per capita* de pares de sapatos, são o europeu e o americano (em particular, os países do centro-norte e norte europeu e os EUA), sendo vulgar encontrar valores superiores a três pares por ano. Os maiores produtores/exportadores mundiais (os países asiáticos) apresentam, pelo contrário, baixos consumos — o que indicia a vocação exportadora da sua indústria que, certamente, não se sustenta no seu mercado interno.

QUADRO 2.5.*Indústria do Calçado — A UE e o Resto do Mundo, Grandes Agregados Geográficos — 1995*

	Produção (%)	Exportação (%)	Importação (%)	Consumo Aparente (Pares p.c.)
Ásia	70,7	88,6	41,9	1,4
Europa	13,9	7,0	21,7	4,2
América	12,4	4,1	33,9	4,7
África	2,8	0,1	1,4	2,0
Pacífico	0,2	0,1	1,2	3,1

Fonte: APICCAPS, 1999

Será, no entanto, pertinente introduzir a diferenciação entre calçado de couro e outros tipos de calçado, sendo que tal distinção altera os padrões de consumo observáveis. Com efeito, o maior peso do consumo de calçado em couro surge em países como a Espanha, Singapura, a Dinamarca e a Áustria, nos quais mais de 60% do total de calçado consumido é feito à base deste material (ICEP, 1998). Neste contexto, Espanha e Singapura surgem como mercados potencialmente importantes contrastando com os dados respectivos ao total do calçado. Observando os grandes agregados geográficos é notório o facto de apenas a Ásia conseguir ter um saldo comercial positivo, sendo que, para a Europa

e América, os valores das importações ultrapassam amplamente os das exportações. Um elevado consumo aparente, combinado com uma certa dificuldade de penetrar em mercados exteriores ao bloco geográfico-comercial, que serve de base às suas trocas explica esta situação. Este cenário reflecte a tendência europeia e americana para produzir calçado de maior qualidade e preço, pouco vendável em países externos ao seu espaço e também o efeito das dificuldades que existem para a penetração de empresas europeias nos EUA e Canadá (e vice-versa). Este último efeito é particularmente perverso para a Europa, que não tem retirado benefícios substanciais do facto de os EUA terem sido o país que

QUADRO 2.6.*Os Mais Representativos — Taxas de Crescimento Anual no Calçado (1984/95)*

	Produção	Exportações	Importações	Consumo Aparente
Total Mundial	1,6	8,9	7,1	0,9
UE	0,0	2,5	5,1	0,4
Itália	-0,4	0,9	9,6	1,7
Espanha	-0,7	2,8	19,6	-1,5
França	-2,6	-0,3	4,9	1,5
R. Unido	-2,0	6,2	2,2	0,1
Portugal	6,6	9,6	57,0	6,2
Canadá	-7,1	9,3	3,4	-0,3
EUA	-4,2	12,1	4,8	2,7
China	12,1	31,3	n.d.	5,1

Fonte: APICCAPS, 1999

mais rápida e fortemente recuperou da quebra global dos mercados em meados dos anos noventa, essencialmente de 94 para 95 (ICEP, 1998). No que se refere à dinâmica recente da indústria, a Ásia manifesta um contínuo crescimento, face à Europa que, globalmente considerada, evidencia um decréscimo da produção, tal como ocorre com a América, a África e a Oceânia (APICCAPS). Todavia, tal não se verifica para os países da União Europeia, cuja produção, de 1994 para 95, cresceu 17,7%. Neste contexto, em termos de volume de produção, Portugal representa apenas 1% da produção mundial. No entanto, comparando a taxa anual de crescimento da produção, que a nível mundial é de 1,6%, com a portuguesa, de 6,6%, ficamos cientes de uma dinâmica do sector superior ao normal, sendo o único país da UE onde se pode observar esta situação. Mais uma vez, a China lidera a tabela, com impressionantes crescimentos da produção e das exportações.

Há que assinalar, todavia, um aumento das exportações de calçado, para o período 1970-93, nos países da OCDE de 11,1 % anuais⁽⁵⁾. Porém, observando os dados de 94-95, para o total do mundo há um decréscimo dos fluxos em quantidade de 3,1%, claramente contrastante com a quota asiática, que cresceu em 10% (ICEP, 1998). Alguns casos devem ser colocados em evidência, por apresentarem características singulares. Os EUA, com uma quota de produção de calçado em couro de cerca de 43%, têm vindo a sofrer uma quebra no nível global de produção neste sector, acompanhada por um aumento significativo das suas importações (46% do total mundial em 1998). Tal não significa, porém, que este mercado esteja mais permeável à penetração de calçado estrangeiro. Ocorreu, sim, um movimento de deslocalização da produção interna para países com mão-de-obra de baixo custo, em detrimento das fábricas nacionais. Este facto, aliado à grande dimensão do mercado americano, provocou uma nítida subida no seu volume de importações. Todavia, no que se reporta ao nível de exportações, este manteve-se pouco significativo, estando ao nível de países como a Áustria (ICEP, 1998).

Singapura é um caso singular pelo seu anormal aumento em termos de consumo e de importações de calçado em couro, essencialmente provenientes de Itália, desde 1996 (ICEP, 1998).

1.1.2.2. A União Europeia e o Mundo

A União Europeia representa, neste momento, cerca de 10% da produção mundial de calçado. A análise da produção na Europa dos Quinze indica uma quebra do contributo da indústria do calçado em todos os países, à excepção de Itália e Portugal, sendo a Itália o maior fabricante de calçado da União, com 49% do valor da produção, seguido pela Alemanha, Portugal, Reino Unido, França e Espanha. É de notar que Portugal é o país com maior dependência face ao mercado intra-europeu, com mais de 75% das suas exportações de calçado destinadas ao mesmo (dados de 1995, Mira Godinho), o que sugere que uma certa diversificação dos mercados de destino dos produtos nacionais, poderia ser uma boa estratégia. Relativamente aos outros países, apesar de estarem menos dependentes do mercado comunitário, os seus produtos continuam a revelar uma certa dificuldade de penetração em mercados importantes, como os EUA ou o Japão. Dados de 1994 indicam que apenas 30% da produção comunitária era exportada para países terceiros.

O consumo de calçado é essencialmente feito pelas famílias (embora o calçado para fins militares e industriais seja muito representativo) e muito sensível a factores conjunturais, reflectindo as fases de recessão e de crescimento das economias. Outros segmentos de mercado como o desportivo e o calçado para senhora estão intimamente relacionados com tendências de moda, embora o calçado desportivo reflecta grandemente, como é natural, a expansão das práticas de desporto. Também na União Europeia se faz sentir o acima referido movimento de deslocalização da produção (ou de fases da mesma) para países externos, de cujo facto a Balança Comercial do calçado ter passado de um *superavit* para um *défi*ce, poderá ser um sintoma (sendo, neste sentido, uma situação parecida com a dos EUA). Dados da Comissão Europeia indicam que houve um crescimento da taxa de penetração das importações de 16% ,em 1985, para 30% ,em 1994.

A França, a Alemanha e o Reino Unido absorvem mais de 60 % do calçado existente no mercado, sendo Portugal o 3º maior fornecedor de calçado

(5) Idem

QUADRO 2.7.

Indústria de Calçado de Couro na UE — 1997 — Os grandes Produtores e Exportadores
(valores percentuais: C. Couro + Outro Calçado = 100%)

	Produção	Exportações	Importações
UE	67,9	60,0	42,3
Itália	67,1	62,8	32,2
Espanha	82,3	64,1	21,8
França	43,6	32,9	35,6
R. Unido	n.d.	63,6	47,0
Portugal	85,0	84,8	21,9

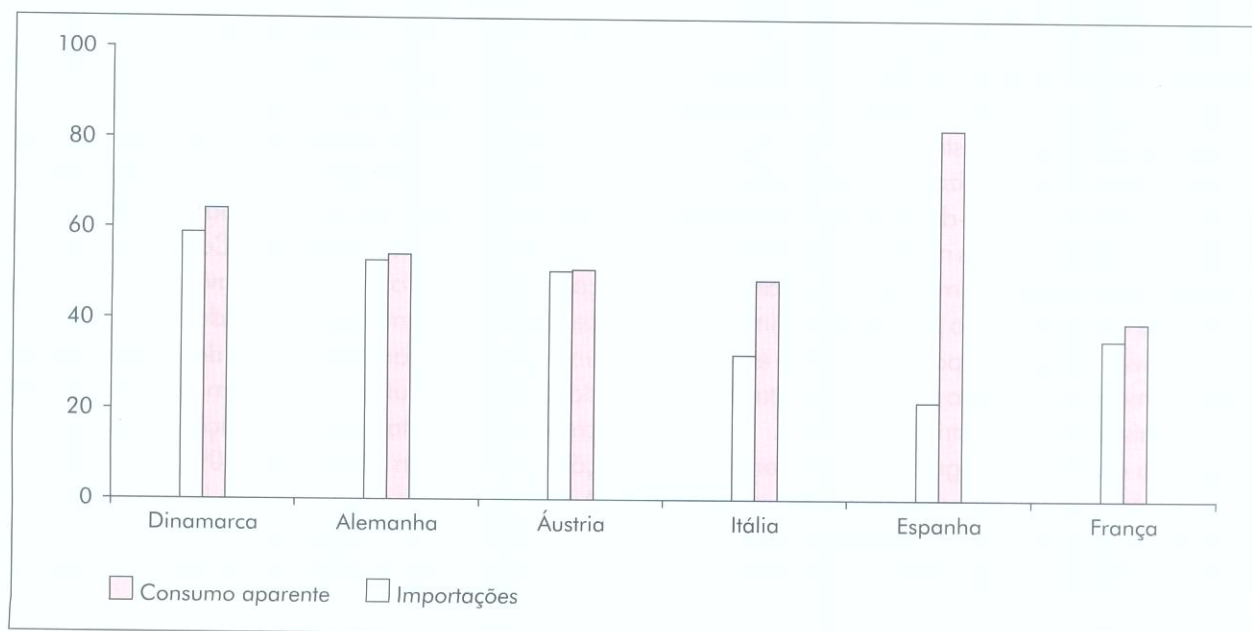
Fonte: APICCAPS, 1999

em couro (de notar que as quotas de mercado mudam muito de acordo com o tipo de calçado). No contexto da União, Portugal é, também, o país mais especializado em calçado face à totalidade da indústria transformadora (dados da Comissão Europeia, 1994), sendo assim também aquele que poderá sentir mais profundamente o impacto de movimentos positivos ou negativos deste mercado. Itália e Espanha apresentam, igualmente, esta característica, embora em menor escala.

O couro é, aliás, o nítido padrão de especialização europeu, representando, como se pode ler no quadro 2.7., 67,9% da produção e 60% das exportações da EU. Portugal destaca-se como o grande representante deste padrão, seguido de perto pela Espanha. É no centro-norte e norte europeu que vamos encontrar os mercados de elevado potencial para o escoamento deste tipo de calçado, como se pode ver no gráfico abaixo apresentado. Estes países, liderados pela Di-

GRÁFICO 2.5.

Calçado de Couro na UE — 1997 — Os Principais Clientes



(valores percentuais: C. Couro + Out. Calçado=100%)

Fonte: APICCAPS, 1999

namarca e pela Alemanha conciliam elevados valores de importação e de consumo de calçado de couro (o que já não ocorre em Espanha ou Itália).

A Suíça e a Holanda são, também, países a assinalar dado o elevado peso que o calçado em couro apresenta na sua estrutura de importações. A Espanha, como é visível, embora comande o *ranking* dos consumidores (em termos relativos), tem uma pequena parcela de importações de calçado em couro, satisfazendo o seu grande mercado interno com produção de origem nacional. Se, para além da composição das importações de calçado de couro por país, entrarmos em linha de conta com o seu volume, fica definida uma determinada ordem de importância que se lê no gráfico 2.6. apresentado abaixo, à esquerda.

Em grande parte, a leitura dos dados em volume confirma as conclusões que retirámos da observação do peso relativo do calçado de couro nos

diversos países considerados, embora com um novo elemento que introduz informações adicionais: a dimensão dos mercados.

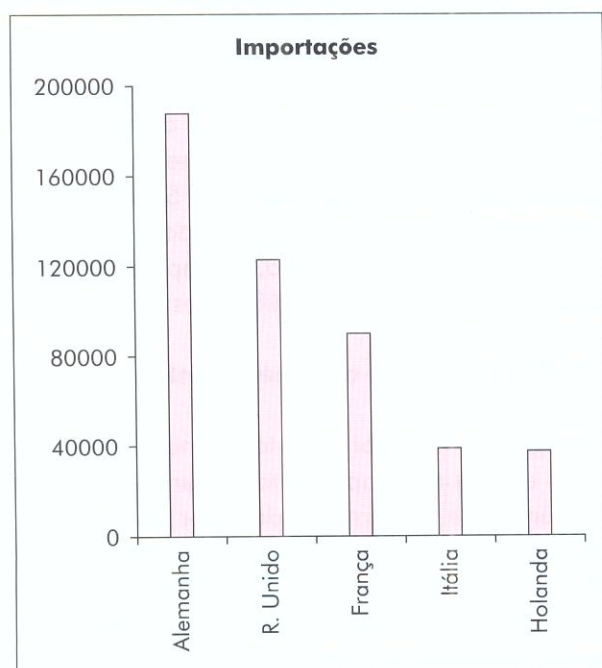
Desta feita, a Alemanha apresenta-se como o maior importador e consumidor europeu, sendo a sua exportação de igual magnitude, o que indicia uma tendência para a reexportação (ICEP). A Alemanha tem seguido uma estratégia de encerramento interno de fábricas, deslocalizando a sua produção.

O Reino Unido segue-se à Alemanha, apresentando, desde a quebra de 1995, uma taxa média de crescimento do consumo positiva, embora com uma redução da produção que se tem reorientado para segmentos de maior qualidade.

Considerando todos os tipos de calçado e falando em termos de mercado mundial, os países do Sudeste Asiático e, em especial, a China, ganham muito. A China é, inclusivamente, o primeiro exportador de sapatos para a UE, seguido da Indonésia.

GRÁFICO 2.6.

Importação e Consumo de Calçado em Couro — 1997 — Os Cinco Maiores da Europa



(Milhares de Pares)

Fonte: ICEP, 1998

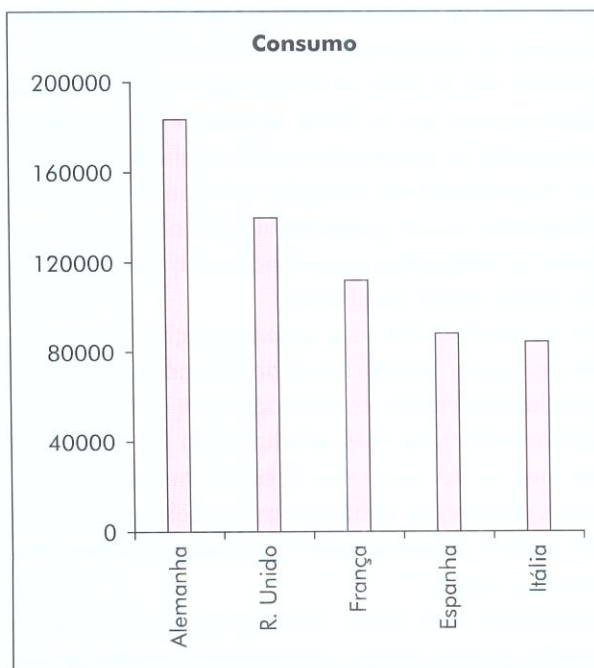
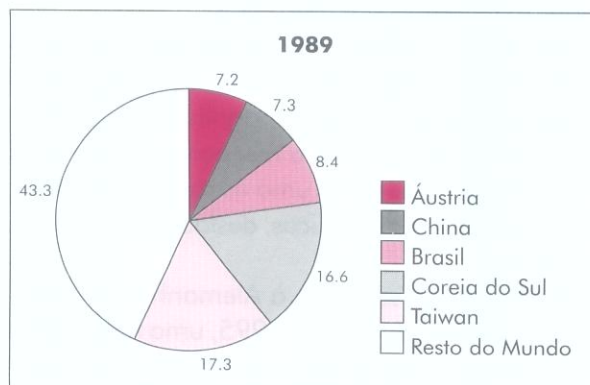
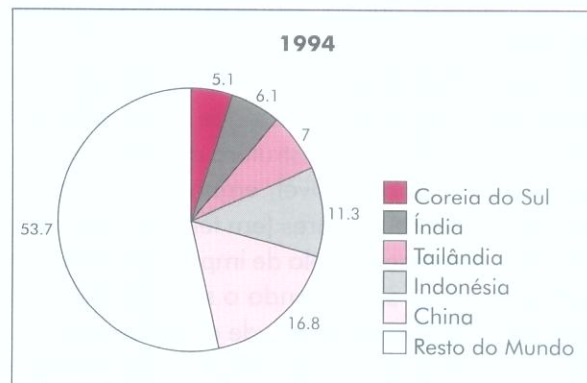


GRÁFICO 2.7.

Origem das Importações Comunitárias de Calçado



Fonte: Comissão Europeia, 1997



É notória a ascensão do Sudeste Asiático como o grande fornecedor de calçado à UE, tendo assumido esta posição num curto espaço de tempo. Não podemos, todavia, dizer que a UE não possua as suas armas comerciais ou que esteja indiferente. A União Europeia detém algumas vantagens face aos seus concorrentes, seguidores de uma estratégia de baixos preços, que pode explorar: a qualidade do serviço, da concepção (em geral toda a criação) e uma grande capacidade reactiva a qualquer sinal do mercado ou ameaça externa. Tal reveste-se de grande importância, se observarmos que a China, agora com Hong-Kong integrado no seu território, se estabeleceu como um exportador de calçado em couro com uma dimensão muito próxima da italiana (embora, como já tenhamos assinalado, com um calçado de muito menor qualidade).

Em acréscimo, há uma orçamentação comunitária particularmente direccionada para a promoção da exportação, combinada com um certo protecção face aos produtos do Oriente. Há, da mesma forma, uma pressão negocial constante, destinada a baixar as barreiras tarifárias de países terceiros com mercados relevantes, como o Japão.

Este último país não é, no entanto, de fácil penetração, evidenciando um comportamento errático em termos de consumo e de importações (for-

tes subidas seguidas de enormes retracções), de ano para ano, dado que é um país altamente sensível às mais pequenas variações na moda. É também um meio de negociação complexo que exige um grande investimento em termos de tempo, para o estabelecimento de laços comerciais sólidos, do qual poucas empresas dispõem. Em acréscimo, o mercado japonês apresenta outra dificuldade, tendo uma fraca parcela de calçado em couro nas suas importações.

Por outro lado, a forte influência da moda nas dinâmicas do sector estimula o uso de outros materiais, como os têxteis, diversificando os produtos e gerando ciclos virtuosos de crescimento, com impactos indutores noutras indústrias. Sendo a Europa o grande centro criador de moda, esta é uma nítida vantagem estratégica, susceptível de criar dinâmicas sistémicas entre diferentes indústrias.

1.1.2.3. Portugal e o Comércio Internacional

Portugal é o 4º maior exportador mundial de calçado em couro⁽⁶⁾, apresentando uma constante tendência de crescimento do valor das suas exportações, comercializando, actualmente, mais de 300 milhões de contos por ano. No contexto da UE, é o 4º produtor e o 2º maior empregador (a seguir à Itália), tendo um sector caracterizado por baixos índices de produtividade (embora com uma

(6) ONU, 1995

tendência ascendente) e quase completamente especializado em couro (cerca de 85%, segundo a APICCAPS).

No entanto, dados da APICCAPS apontam para uma posição mais favorável de Portugal, quando se considera a produção em valor, na qual o país se apresenta em 3º lugar, o que releva o nível de qualidade dos produtos. Além do mais, o elevado apetrechamento tecnológico de algumas empresas portuguesas parece indiciar um futuro promissor. É de notar que Portugal era, em 1996, o segundo maior investidor europeu nesta indústria, apenas superado por Itália (APICCAPS, 1999), mesmo considerando a quebra geral da taxa de investimento que se verificou na economia portuguesa em anos recentes⁽⁷⁾ e que, naturalmente, afectou o sector.

Ainda em relação ao emprego, a indústria portuguesa foi a única, no contexto europeu, a apresentar uma taxa de crescimento médio anual positiva, para o período entre 76 e 96 (6%, APICCAPS).

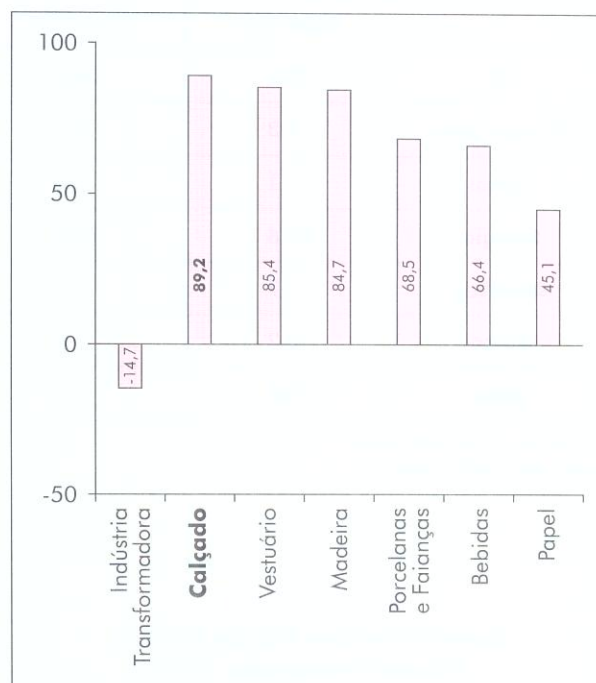
A indústria portuguesa de calçado apresenta um crescimento da sua quota de exportações relativamente ao total dos países da OCDE de quase 10 %, face a um crescimento da totalidade desses países de apenas 0,21 %, o que é indicativo de uma forte vantagem comparativa. De notar, aliás, que no contexto da indústria transformadora portuguesa, o calçado parece afirmar-se sucessivamente como o sector industrial mais competitivo (ver gráfico 2.8.).

De referir que a indústria do calçado apresenta uma taxa média anual de crescimento das exportações de 32%, entre 1976 e 96, superior ao total da indústria transformadora, que se cifrou em 24%. No mesmo período, a quota desta indústria no total das exportações da indústria transformadora cresceu de 2,1% para 7,8% (APICCAPS, 99).

Em conjunto com Itália e Espanha, trata-se de um dos poucos países da UE que apresentam um saldo comercial externo positivo (APICCAPS). A sua taxa de crescimento anual das exportações foi, em 97, de 9,6% em valor e de 3,8% em quantidade, ou seja, 1,3% e 0,7% superior às respecti-

GRÁFICO 2.8.

Vantagem Comparativa Revelada(*) — Valor Médio Anual (1976/96)
Indústria Transformadora Portuguesa



(*) $\frac{[(Exp. - Imp.)]}{[Exp. + Imp.]}$

Fonte: APICCAPS, 1999

vas taxas médias anuais relativas aos sete anos anteriores (APICCAPS).

Há, todavia, alguns dados menos positivos, como seja a ligeira baixa da taxa de cobertura no calçado, embora apenas em 1994-95 haja uma evolução negativa do comércio externo, mantendo Portugal a sua posição relativa nas exportações mundiais de calçado (APICCAPS) e tendo entre 1984 e 1995 verificado uma taxa média de crescimento das exportações de 9,2%. Verifica-se um abrandamento do ritmo de crescimento da produção a partir de 1990.

O mercado comunitário tem sido o grande destino das exportações portuguesas, tendo, inclusivamente, vindo a ganhar importância face a outros compradores tradicionais, como seja o continente americano (ver quadro). Os mercados africano e asiático continuam a apresentar valores

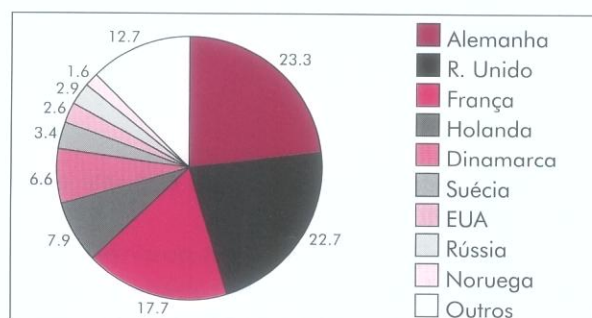
(7) Mira Godinho, 1999

QUADRO 2.8.*Exportações Portuguesas por Área Geográfica*

	1984	1996	1997	1984/97(*)	
	Valor (%)	Valor (%)	Valor (%)	Valor (%)	Quantidade (%)
UE	77,2	84,5	87,8	19,7	9,6
Europa Leste	2,3	5,3	3,2	21,5	13,7
Outros	7,1	4,2	3,6	12,4	5,0
Europa	86,6	93,9	94,5	19,3	9,5
América	7,7	3,5	3,7	12,0	7,4
África	5,2	0,8	0,7	1,3	-4,5
Ásia	0,6	1,7	1,0	23,2	13,4

(*) Taxa de crescimento anual

Fonte: APICCAPS, 1999

GRÁFICO 2.9.*Exportações por País de Destino
Valores Percentuais, 1997*

Fonte: APICCAPS, 1999

negligenciáveis, mesmo com o crescimento da quota neste último.

Todavia, uma certa retracção do mercado comunitário motivou a descida das exportações em volume. A desaceleração dos anos noventa é uma realidade, combinada com a ausência de diversificação dos mercados (94,5% das exportações em 97 destinavam-se ao mercado europeu, APICCAPS), mesmo considerando o crescimento continuado das exportações para todas as zonas do globo. Os principais mercados portugueses são a Alemanha, a França, a Inglaterra e a Dinamarca, onde o

calçado português apresenta uma boa penetração. Há alguns destinos diferentes onde a quota portuguesa cresceu, como é o caso da Rússia, o que pode indicar um novo tipo de tendência.

Verifica-se, na transição entre os anos 80 e os anos 90, um impacto negativo no comércio externo, resultante da desestruturação das relações comerciais com os países do leste europeu, onde Portugal possuía quotas comerciais quase reservadas, agora fortemente ameaçadas por outros países (que são também mais agressivos na realização de IDE). (C. Lopes)

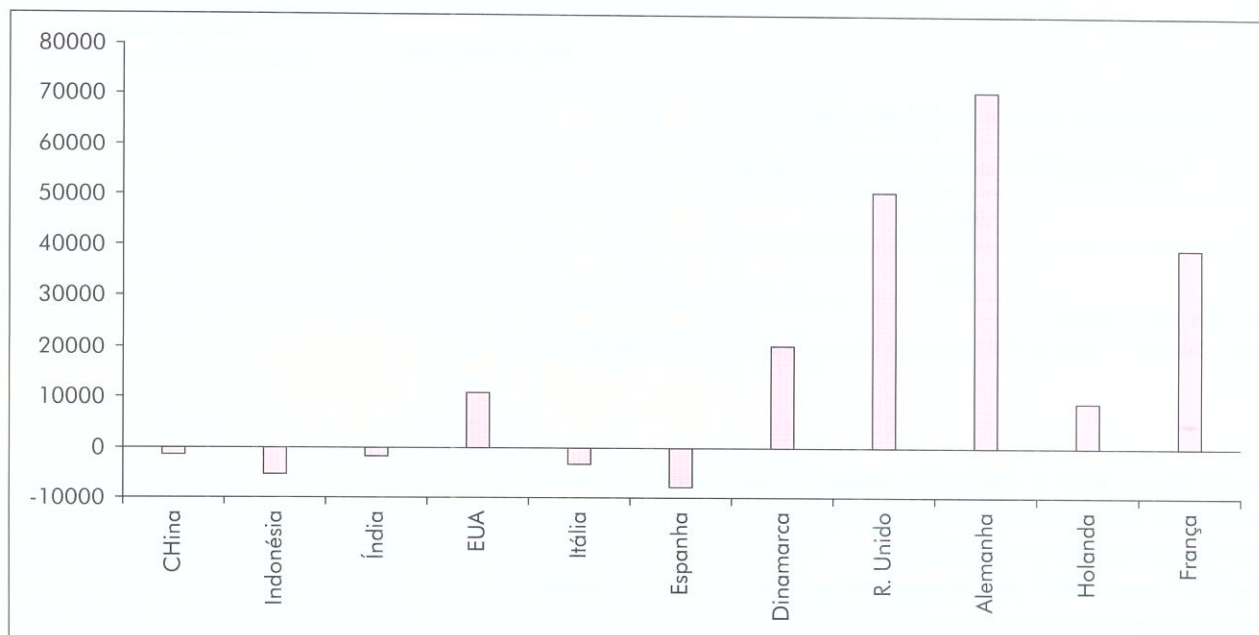
Em relação ao padrão de exportações, nota-se que existe uma certa correlação com o padrão de Investimento Directo Estrangeiro (IDE), pelo que muitas exportações resultam das remessas efectuadas por empresas estrangeiras estabelecidas em Portugal.

No caso da balança comercial do calçado, observam-se défices bilaterais com a Espanha, a Itália e a Indonésia, com uma leitura clara nos quadros em valor, que traduzimos no gráfico 2.10.

No entanto, estes défices são superados pelos valores positivos, sendo, por exemplo, o saldo com a UE (o mercado mais importante), em 1995, positivo em 200 917 milhares de contos.

GRÁFICO 2.10.

Principais Parceiros Comerciais — Saldos Bilaterais, 1995



Fonte: Mira Godinho, 1999

(baseado em INE, Estatísticas do Comércio Internacional 1995)

1.1.2.4. Estrutura da Indústria do Calçado em Portugal

Inicialmente, o fabrico nacional de calçado estava orientado para os mercados nacional e das ex-colónias, caracterizados por um baixo nível de exigência. Existia um recurso intensivo à mão-de-obra pouco qualificada e de baixo custo (que não desapareceu totalmente), a uma tecnologia pouco avançada e, consequentemente, com níveis de produtividade cronicamente baixos. Este é, aliás, um legado que ainda pesa em muitas empresas.

A adesão, na década de 60, à EFTA, trouxe grandes benefícios comerciais pelo acesso a mercados externos e pela entrada de capitais estrangeiros, com o objectivo de beneficiar dos baixos salários praticados em Portugal.

Os anos 70 trouxeram uma intensificação da internacionalização, potenciada pelo estabelecimento de um acordo comercial com a CEE em 1972. No entanto, será conveniente assinalar que o alargamento da quota comercial externa foi conseguido à custa da manutenção de baixos

salários, uma produção mão-de-obra intensiva e numa política cambial de sucessiva desvalorização do escudo. Os níveis de produtividade mantiveram-se baixos.

A década de 80 introduziu, finalmente, inovações tecnológicas, preocupação com a qualidade do produto e um aumento considerável da produção. O marketing, a formação profissional e a organização interna das empresas começaram a ser percebidos como factores estratégicos fundamentais.

A indústria do calçado é fortemente importante para Portugal, representando uma fatia importante do agregado dos têxteis, vestuário e sapatos, que, em 1994, se cifrava em 19%. Esta percentagem traduz um crescimento de mais de 4% desde 1988, mesmo considerando o grande desempenho dos sectores têxtil e do vestuário (SEMAGROUP, 1997).

Este sector empregava em 1993 mais de 65 mil pessoas em 2134 empresas. Apesar de absorver 6,72 % dos activos empregues, esta apenas contribuía em 3,74% para o Produto Bruto Industrial, sobretudo devido à sua produtividade, habitual-

QUADRO 2.9.*Indústria do Calçado Portuguesa, 1997*

	Ind. do Calçado	Ind. Calçado/ Ind. Transformadora (%)
Produtividade Aparente do Trabalho (VAB/Emprego)	1892 c.	51,29
Produtividade Bruta do Trabalho (VBP/Emprego)	6339 c.	53,58
VAB pm	136,9 M.c.	3,64
VBP	458,7 M.c.	3,8

M.c. :Milhões de contos

Fonte: Calculado a partir de INE, Estatísticas das Empresas Agricultura e Indústria, 1997.

mente baixa face à média da indústria transformadora⁽⁸⁾. No quadro 2.9. apresentam-se alguns dos dados estruturais do sector.

De 1993 para 1997 (o ano patente no quadro), a indústria do calçado cresceu, tendo aumentado o número de empresas em mais de 650 unidades e empregando, a esta última data, mais de 72 mil pessoas, segundo dados do INE. Este aumento de dimensão foi acompanhado por um aumento de produtividade, sendo esta, no entanto, ainda baixa, quando comparada com a média da totalidade da indústria.

A observável distorção entre as medidas de produtividade manifesta o elevado peso dos consu-

mos intermédios no valor da produção, como, aliás, se pode observar na própria estrutura de custos que se pode encontrar na maior parte das empresas de produção de calçado.

O Balanço Social do Ministério do Trabalho e da Solidariedade indica, para o sector do couro e produtos de couro, a produtividade média do trabalho mais baixa da indústria transformadora (medida através do VAB), o que certamente está relacionado com a elevada intensidade de mão-de-obra deste tipo de produção. Sendo a nossa indústria transformadora já por si pouco competitiva, este constitui um indicador de vulnerabilidade relativa no presente panorama de competição a nível global.

QUADRO 2.10.*Estrutura de Custos das Empresas de Calçado Portuguesas (médias dos 3 anos)*

	1990-92	1995-97
Consumos Intermédios	74,1	71,9
Custos com o Pessoal	18,0	19,4
Amortizações e Provisões	4,5	4,5
Encargos Financeiros	2,9	2,5
Impostos sobre o Rendimento	0,3	0,5
Outros Custos e Perdas	0,2	0,1

Fonte: Central de Balanços do Banco Português do Atlântico, 1998

.....
(8) Mira Godinho, 1999

GRÁFICO 2.11.

Estrutura de Custos — 1995-97
Sector do Calçado



Os dados da Central de Balanços, do Banco Português do Atlântico, denotam uma estrutura de custos dominada pelos consumos intermédios que se cifram nos dez anos decorrentes de 1987 a 1997 sempre acima dos 70%. No entanto, há uma tendência para que o peso destes desça (77,2% em 87 para menos de 72% em 97), o que talvez seja indicador de algum esforço de racionalização deste tipo de aquisições, se bem que muito lento.

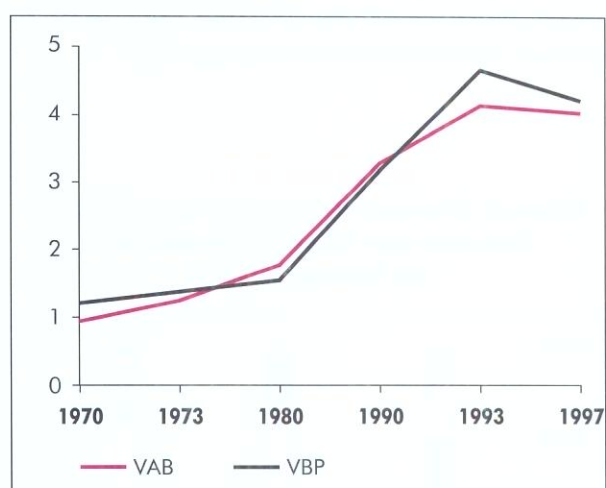
Os custos com o pessoal seguem uma lenta escalada, o que poderá estar associado ambos ao aumento do número de trabalhadores empregados com o aumento geral das qualificações dos trabalhadores no sector.

Dada a mudança progressiva das regras do jogo, a nível mundial, será natural que a antiga estratégia de deslocalização da produção que tanto beneficiou Portugal nos últimos anos, escolha outros destinos, pelo que terão de ser seguidas outras estratégias produtivas. Nesse cenário, mais do que provável, a formação e reconversão do pessoal terão um papel-chave a desempenhar (Lopes e Perista, 1999), o que aumentará, decerto, o peso dos custos com o pessoal. Nessa medida, um grande desafio, num futuro próximo, mais do que o controlo financeiro deste tipo de despesas, será o de conseguir explorar o potencial das novas tecnologias e a capacidade de gerir convenientemente as correspondentes novas competências que os trabalhadores terão.

É de referir que, presentemente, na indústria transformadora portuguesa, a percentagem das despesas com o pessoal afectas à formação profissional é, em média, baixa (na ordem dos 0,8 %) e

GRÁFICO 2.12.

Valor Acrescentado Bruto e Valor Bruto da Produção
(contexto da Ind. Transformadora, em %)



Fontes: Manuel Mira Godinho, 1998 e INE, Estatísticas das Empresas Agricultura e Indústria, 1997

sendo, para o calçado, abaixo dessa média (cerca de 0,6%), de acordo com o Balanço Social de 1996.

Relativamente ao crescimento do Valor Acrescentado Bruto, este tem sido contínuo e tem sido, igualmente, um dos mais significativos da indústria transformadora.

Mesmo quando medidos em termos dos seus contributos para a totalidade da indústria (ver quadro acima), o VAB e o VBP do calçado denotam uma tendência ascendente, havendo, porém, nos últimos anos, uma estabilização destes valores.

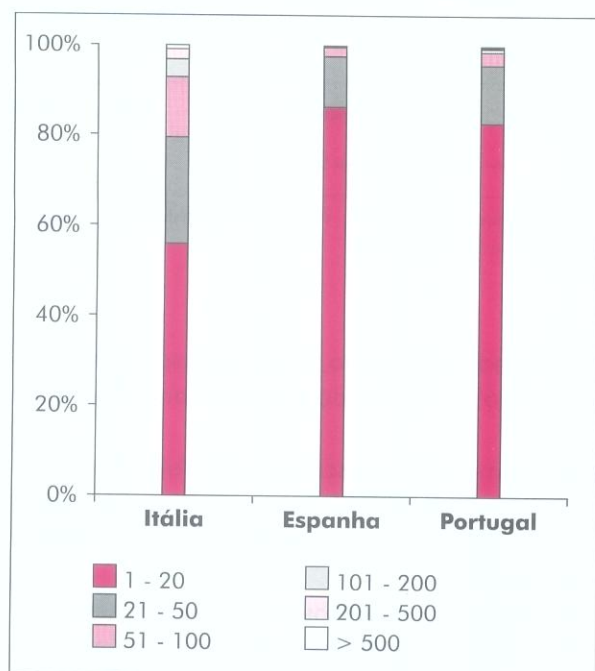
A esmagadora maioria das empresas do sector do calçado está situada em torno de dois pólos industriais: Felgueiras e Santa Maria da Feira/São João da Madeira, havendo, ainda implantação menos numerosa noutras áreas, com alguma tradição, como a Benedita. Vila Nova de Gaia, Oliveira de Azeméis (no distrito de Aveiro) e Guimarães, que possuem também uma fatia bastante representativa das empresas de calçado. Os concelhos onde existe maior peso deste sector são fortemente agrários no modo como o território é ocupado, embora com uma elevada presença de actividades industriais (entre 30 a 50 % das sociedades aí existentes, INE 1997).

O tecido empresarial do sector do calçado é dominado pelas pequenas e micro-empresas (83,7%), embora possua uma percentagem mais elevada

de empresas de média e grande dimensão do que é normal na indústria transformadora. Verifica-se, inclusivamente, que nos últimos anos há um crescimento dimensional das empresas em termos do número de trabalhadores empregados.

GRÁFICO 2.13.

Estrutura Empresarial da Indústria do Calçado
Empresas por Escalões Dimensionais
de Emprego (1995)



Fonte: Mira Godinho, 1998 (baseado em dados de "The Footwear Industry in the E.U. — Statistics 1995", pela Confederação Europeia da Indústria do Calçado)

Relativamente aos outros países europeus, temos empresas, em média, maiores (a média de trabalhadores na generalidade das empresas europeias é de 20, contra 30 nas portuguesas [MTS, Q. Pessoal]), apontando alguns dados para mais de 40 (Confederação Europeia da Indústria do Calçado, 1995). Também o número de empresas denota uma tendência ligeiramente crescente. Será de notar, todavia, que o crescimento do número de trabalhadores não foi proporcional ao do número de empresas, tendo sido, entre 1988 e 1994, ligeiramente inferior, o que pode estar relacionado com um lento aumento da proporção de pequenas empresas (SemaGroup, 1997).

Uma justificação normalmente apontada para a existência de empresas de maior dimensão em Portugal relativamente às suas concorrentes europeias, é a de que a dimensão é uma defesa dos produtores portugueses face às condições nacionais. Isto é, para que as empresas nacionais mantenham padrões competitivos aceitáveis supostamente terão de possuir uma dimensão superior, por exemplo à das italianas. Tal poderá ocorrer, porque a indústria italiana é fortemente suportada por um funcionamento em rede quer entre produtores quer entre estes, os fornecedores de equipamentos e os próprios distribuidores comerciais. A APICCAPS transmitiu-nos a sensibilidade de que a presente debilidade da indústria de equipamentos para produção nacionais não permite que baixe a dimensão crítica das empresas do sector. Mas a este tipo de considerações regressaremos mais à frente.

Descendo a uma análise mais atenta dos números, à data de 1997, a esmagadora maioria das empresas (cerca de 73%) tinha menos de 20 trabalhadores, sendo, no entanto, responsável por apenas 15% do VBP e 19% do VAB da fabricação de calçado. As empresas com mais de 20 trabalhadores empregavam, de igual modo, 76% do pessoal empregado, desenhando um panorama onde o tecido industrial deste subsector é nitidamente condicionado pela existência de poucas empresas de elevada dimensão.

Uma reflexão adicional deverá ser feita. O calçado é produto fortemente orientado para a exportação e, nessa medida, a dimensão crítica das empresas está muito associada ao factor penetração em mercados externos, i.e., poderá ser frequentemente correcto falar de dimensão crítica de produção para exportação. Mais de 74% das vendas das empresas com mais de 20 trabalhadores destinavam-se, em 97, aos mercados externos, enquanto as de menor dimensão apenas vendiam pouco mais de 26% da sua produção para o estrangeiro (INE, Inquérito às Empresas Harmonizado, 1997).

A opção pela dimensão é aparentemente dominante entre as empresas que operam nos mercados externos, indiciando os dados que em Portugal não está difundida uma cultura de cooperação entre pequenos produtores que gerem uma dimensão crítica para exportar, concentrando-se nos produtos de maior valor acrescentado, como ocorre em Itália. Não devemos daqui inferir que as empresas de maior dimensão operem em gamas baixas de pro-

duto, pois tal não corresponde à verdade. Há, sim, em Portugal, uma estratégia híbrida, algures entre o aproveitamento das vantagens da dimensão e a exploração de gamas médias-altas, fortemente vendáveis em muitos mercados.

1.2. Enquadramento Institucional — Normativo

1.2.1. Curtumes

Dos subsectores a estudar, o de curtimenta de peles é, claramente, aquele que tem maior impacto ambiental. A este nível, tem interesse considerar os dados de adesão a medidas do PEDIP, visto que as empresas com projectos aprovados neste programa têm de se sujeitar a estudos de impacto ambiental, adequados às características do seu processo de fabrico. Por exemplo, uma fábrica de curtimenta requer um diagnóstico ambiental completo, enquanto uma fábrica de calçado apenas necessita de um atestado de situação ambiental.

Por outro lado, os dados respeitantes ao apoio à implementação de sistemas de gestão do impacto ambiental é, igualmente, interessante, visto que a maior parte das empresas industriais que os implementou, fê-lo com recurso a fundos comunitários. Tal é igualmente válido para os sistemas de Qualidade. O tipo de constrangimentos actualmente em discussão está relacionado, em particular, com a utilização de água e de produtos químicos por parte das fábricas de curtumes, de modo a reduzir os seus efluentes. A necessidade de instalar estações de tratamento (ETAR) de modo a cumprir regras ecológicas estritas, aumentará os custos para a indústria dos curtumes e, por consequência, os custos das matérias-primas para o calçado. De qualquer modo, a maior parte do couro é importado de países exteriores à Comunidade, o que atenua o efeito deste tipo de medidas sobre o custo das matérias-primas. Uma solução possível e implementada em Alcanena é a da criação de grandes ETAR colectivas, que concentrem os desperdícios de várias empresas. Não só são geradas vantagens de escala e partilha de custos, como esta infra-estrutura promove a fixação de fábricas na região, contribuindo para o crescimento do tecido económico local. Para as fábricas situadas fora do concelho de Alcanena, o problema tornar-se-á premente e mais difícil de resolver.

Consistindo o tratamento da pele numa maioria de processos químicos, alguns geradores de desperdícios altamente poluentes, o controlo destas situações reveste-se de uma certa complexidade. A variedade de cuidados possíveis vai desde o tratamento posterior dos desperdícios resultantes de cada uma das etapas como sejam o remolho, o caleiro, o tingimento e o engorduramento, até uma variedade de medidas prévias como seja a (aparentemente) simples escolha das águas a utilizar (que pode reduzir drasticamente a quantidade de desperdícios).

São libertados sais nocivos quando a pele em estado de conservação na salga é lavada; a lavagem após o caleiro e a desencalagem libertam a cal utilizada; o tingimento produz excessos de corantes que consistem em sais sódicos, igualmente nocivos; o curtume em si, frequentemente feito através de um banho de crómio, produz matérias poluentes.

O Centro Tecnológico das Indústrias do Couro (CTIC) tem vindo a debruçar-se energicamente sobre esta questão, pesquisando e propondo novas e melhoradas soluções para tratar os resíduos e melhorar as próprias etapas do processo.

A nível do caleiro, procurou apurar-se o processo, no sentido de reduzir o número de banhos e o consumo de sulfuretos, bem como a introdução de métodos de reciclagem que permitam a reutilização dos banhos em fases posteriores. A desencalagem foi melhorada de modo a permitir a eliminação total dos compostos de amónio existentes no efluente. Outra solução foi, para alguns tipos de pele, optar por desencalagem por dióxido de carbono.

No curtume, a reciclagem dos banhos de crómio apresenta-se como uma boa opção para permitir o controlo do grau de saturação dos efluentes, de modo a que estes sejam admissíveis nas ETAR.

O Sistema Ambiental de Alcanena: Gestão Integrada de Resíduos

Mais do que uma ETAR colectiva, em Alcanena existe uma unidade colectiva de reciclagem do crómio (SIRECRO) e um conjunto de aterros sanitários para lamas e resíduos. A gestão do sistema está a cargo de um consórcio, a AUSTRA, que envolve os empresários, a Câmara Municipal e o Centro Tecnológico. Para além destes, está envolvida uma empresa, subcon-

tratada para a gestão das questões técnicas, com o apoio consultivo do CTIC.

Esta iniciativa, a primeira do género no país, funciona plenamente. A separação dos banhos e o cumprimento das normas ambientais têm sido escrupulosos e ambas empresas e entidades gestora do sistema têm cooperado e contribuído para o bom funcionamento do empreendimento. A fiscalização dos níveis de toxicidade é regular e realizada pela própria AUSTRA, numa base, no mínimo, semanal.

A busca de soluções é objecto de pesquisa aturada por parte do CTIC, como atestam as suas publicações, havendo constantemente pequenas inovações que remetem para soluções diferentes e a custos potencialmente mais reduzidos. Embora a implementação de sistemas de tratamento de resíduos possa, por vezes, ser custoso, ele é objecto do apoio técnico do CTIC e foi fortemente cofinanciado ao abrigo de programas como o PEDIP ou a IC-PME.

A implementação de um rótulo ecológico para o sector dos curtumes é um assunto actualmente em discussão, não havendo um consenso gerado em torno do mesmo. Dado o carácter altamente poluente desta indústria, é natural que o rótulo, uma vez estabelecido venha a ser um factor fundamental de diferenciação entre produtores. Em Portugal parece estar-se ainda longe da adopção de semelhante medida, preferindo os produtores nacionais, na sua maioria, aguardar por uma deliberação internacional.

O International Council of Tanners (ICT), associação internacional que busca a harmonização de diversos tipos de regras para esta indústria, tem procurado uma resposta para esta última questão. Em 1996, esta entidade lançou uma declaração pró-forma sobre a obediência a regras de impacto e segurança ambientais. Agindo por antecipação a uma qualquer deliberação a nível das regras ISO, o ICT procura incentivar os associados que pretendam adoptar a declaração a:

- Cumprir a legislação do seu país no que respeita ao tratamento e eliminação de resíduos
- Não utilizar óleos ou outros produtos à base de cetáceos e outras espécies protegidas
- Possuir um sistema de gestão ambiental definido

- Não implementar certos processos químicos considerados por várias autoridades como prejudiciais para o ambiente

Deste modo, produtores de todo o mundo podem, à partida, obedecer a requisitos necessários para a adopção de um ou mais dos vários rótulos ecológicos que existem, presentemente, em vários países. Esta é, também, considerada uma abordagem de custo mínimo para todas as partes.

Se a implementação de um rótulo ecológico de cobertura internacional poderia ser de uma utilidade social grande, induzindo comportamentos mais responsáveis e, possivelmente, a criação de programas de financiamento especialmente vocacionados para o efeito, por outro lado, poderia colocar os produtores de alguns países (como Portugal) numa posição desfavorável. A dificuldade em respeitar condições de controlo ambiental muito exigentes, a dificuldade de adaptação de um rótulo à complexidade do processo de fabrico, a potencialmente dispendiosa fiscalização do processo, a dificuldade de harmonização dos critérios na UE, são apresentados como argumentos que justificam o cepticismo quer de produtores quer de decisores políticos.

No que respeita a sistemas de qualidade, estes têm vindo a ser implementados muito lentamente na indústria dos curtumes. Existem, de acordo com o CTIC, 6 empresas certificadas, com o apoio e promoção do CTIC. Este processo faz-se ao abrigo da adopção das normas ISO 9000, com certificação posterior pelo IPQ. Existiu apoio financeiro elevado para este efeito, mediante a aprovação dos projectos ao abrigo do PEDIP. Actualmente o POE (Plano Operacional para a Economia) supre esta necessidade.

Na generalidade dos casos, os produtores portugueses optam por obedecer a critérios de qualidade impostos pelo cliente. Cada tipo de cliente da indústria dos curtumes tem exigências diferentes, sendo necessário ao fabricante controlar com um certo rigor as características do produto que vende, sob o risco de perder o lote vendido, caso não o faça. Particularmente no caso da produção de pele para estofos da indústria automóvel, as normas são muito apertadas, impostas por grandes grupos económicos, bem implantados e não flexíveis no que respeita à definição e cumprimento das mesmas.

No entanto, este tipo de postura, reactiva, pode ser prejudicial, particularmente quando os clientes

pertencem a indústrias com regras um pouco menos apertadas, como a maior parte dos do calçado (sendo que os existem muito exigentes, em especial nos países do norte da Europa). No momento em que um produtor de curtumes deste tipo se vê na necessidade de captar clientes mais exigentes, inclusivamente a nível do cumprimento de normas ISO (a própria legislação de um país poderá fazê-lo), este terá dificuldade em adaptar-se. Se o cumprimento de uma determinada norma internacional se torna mais do que um factor de diferenciação competitiva, um requisito *sine quod non* para a comercialização de um produto num determinado mercado, então, todos os que a não cumprirem não serão sequer considerados.

Desta feita, a estrutura dos mercados clientes é um elemento a considerar com atenção, tendo em conta que em alguns destes apenas se exige o cumprimento de regras tácitas, noutros o de regras internacionais do tipo ISO e noutros ainda o cumprimento dos dois tipos anteriores e de regras específicas ao sector em causa. Para se manter competitiva a um nível global, qualquer empresa poderá e deverá agir sempre por antecipação, considerando novas regras e clientes que possam emergir no seu panorama de acção.

1.2.2. Calçado e Marroquinaria

Os problemas ambientais neste subsector, embora não comparáveis, em intensidade, aos dos curtumes, existem. Estes podem dividir-se em várias zonas de impacto: emissões gasosas, efluentes líquidos, resíduos sólidos e emissão de ruído.

Seguindo esta mesma ordem de ideias, relativamente às emissões gasosas, muitas fábricas possuem sistemas de aspiração de poeiras pouco eficazes, com condutas para o exterior. Se o consumo nas cabinas de produção for, em acréscimo, essencialmente à base de solventes, o problema é agravado, e com facilidade os valores definidos pela lei são ultrapassados. A aplicação de filtros nas condutas de aspiração, os cuidados simples como seja fechar as latas de cola após o seu uso e a redução do uso de solventes são algumas medidas que dão resposta a esta situação.

No caso dos efluentes líquidos, estes provêm, fundamentalmente, das cortinas de água das cabinas de pintura. Quando se faz a limpeza desta área é frequente o desperdício ser depositado numa fos-

sa, o que é ilegal, visto que a sua infiltração nos solos e nos lençóis freáticos polui as linhas de água. O uso de bidões de armazenamento provisório de desperdícios e o recurso posterior a serviços de recolha e reciclagem dá uma resposta simples a esta questão, estando disponível a baixo custo. A descarga directa no colector municipal ou o uso de tintas de base aquosa (com menores custos de tratamento), são outras opções plausíveis.

Os resíduos sólidos (restos de couro) devem ser objecto de planeamento antecipado, de modo a que se faça uma gestão adequada dos mesmos, que reduza ao máximo os seus custos de transporte para os aterros adequados.

Testes têm demonstrado que as fábricas de calçado em laboração emitem níveis de ruído para a vizinhança superiores ao que é admissível por lei. Este ruído provém, fundamentalmente, dos sistemas de aspiração e dos compressores. O tratamento acústico das próprias máquinas, o bloqueamento do percurso do som (através da instalação de painéis apropriados, a aplicação de revestimentos insonorizantes nas mangas de aspiração e medidas tão simples como o afastamento da maquinaria das paredes, são formas de solucionar o problema do ruído.

Uma outra questão importante prende-se com a divergência ainda existente entre legislação comunitária e legislações nacionais respeitantes ao uso de determinados componentes químicos (como corantes). A ausência de procedimentos de teste normalizados agrava esta situação. Igualmente para o uso de poliuretano e PVC há regulamentação cada vez mais forte a que as empresas produtoras de calçado e dos seus componentes terão de fazer face.

Neste momento, o estudo do uso de matérias alternativas é uma realidade e propostas como a pele de peixe (resistente e disponível em muitas cores naturais), de fibras sintéticas (amigas do ambiente) e de materiais reciclados, são viáveis e levadas a sério por muitos (particularmente noutros países).

Uma tendência futura é a de que as empresas tendam a controlar o ciclo de vida completo dos produtos por ela manufacturados. Tal tem implicações sobre os próprios sistemas de gestão ambiental e da qualidade, que terão de contar com as fases posteriores à colocação no mercado, como sejam o uso, a destruição e reciclagem dos produtos.

Presentemente, a responsabilidade do produtor situa-se a nível do fabrico e colocação no mercado, existindo na área ambiental, duas ferramen-

tas para suportar a pressão daí resultante: rótulos ambientais (Ecolabel) e gestão ambiental da fábrica. Outra ferramenta em desenvolvimento é a standardização do calçado.

Os rótulos dão uma garantia ao consumidor acerca da existência de preocupações ambientais por parte dos fabricantes, no sentido da protecção da natureza e do próprio consumidor. A adesão a este sistema é voluntária, conferindo ao fabricante o direito ao uso de um selo nos produtos, que os diferencia dos seus similares. Para além da garantia que este tipo de medidas constitui para o retalhista e para o utilizador final, ele previne, de certa forma, algum tipo de regulamentação compulsória que venha a ser adoptada no espaço comunitário.

Evidentemente, este processo implica investimentos a nível de equipamentos e sistemas de gestão que, normalmente, são fortemente apoiados por fundos estruturais. As formas de reconhecimento dos sistemas de gestão ambiental mais conhecidas são as EMAS (European Environmental Management and Audit Scheme) e as normas da ISO (International Organization for Standardization). Estes esquemas certificam a implementação dos ditos sistemas, sendo possível aceder a eles em Portugal.

A standardização está em preparação e diz respeito à classificação dos desperdícios da indústria do calçado e recomendações para a sua gestão. Outro eixo é a criação de parâmetros ecológicos e métodos de medição (consumo de energia, emissões tóxicas, composição das matérias de fabrico). Existe já legislação, contida na Decisão (1999/179/CE), que reporta às EMAS e à norma ISO 14001, que condiciona a atribuição de etiquetas ecológicas.

Em termos competitivos, podemos sintetizar uma ideia base: quanto maior a exigência ambiental do meio onde a empresa se insere (em termos de mercado ou normas), maior a sua vantagem competitiva em possuir uma elevada capacidade ambiental. Consequentemente, quando a capacidade ambiental da empresa é elevada, mesmo em confronto com um fraco nível de exigência do meio, esta detém uma vantagem competitiva *potencial*. A tomada de consciência, por parte dos empresários, deste tipo de lógica está a dar-se, como atestam comunicações recentes em seminários internacionais, efectuadas por empresas líderes de mercado.

Numa perspectiva alargada, estes sistemas serão uma excelente orientação para que as empresas possam integrar o controle do ciclo de vida do

produto em toda a sua lógica de produção, desde a fase de desenho, não descurando as repercussões sobre o meio ambiente e evitando ser lesadas pela sensibilidade que o mercado possa ter a este tipo de questões.

No que respeita à implementação dos sistemas de qualidade, esta existe no calçado, essencialmente ao abrigo da adesão às normas da série ISO 9000. A difusão e dinamização destas tem vindo a ser feita pelo Centro Tecnológico do Calçado, com vista a uma posterior certificação pela APCER — Associação Portuguesa de Certificação. A certificação e implementação de sistemas de qualidade é normalmente co-financiada com fundos europeus (PEDIP), podendo a participação no montante global de despesas ascender a mais de 65% das despesas. Auditorias, assistência técnica, ensaios, transporte, acções de divulgação e aquisição de bibliografia são alguns dos itens de investimento compreendidos neste apoio.

Embora o consumidor final não seja ainda, regra geral, muito sensível a este tipo de certificação nestes produtos, o mesmo não acontece com os intermediários comerciais. Os distribuidores são cada vez mais selectivos relativamente aos seus fornecedores, sendo, neste momento, vulgar a entrada em certos países ou segmentos de mercados nacionais, ser vedada a quem não possua certificação/sistema de qualidade. Dados provenientes de inquéritos desenvolvidos nas empresas pelo CTC, evidenciaram que os aspectos onde se verificaram melhorias fundamentais com a adesão ao processo de certificação foram: organização interna, comunicação interna, motivação, relações entre colaboradores, processos de fabrico e produtos. Ou seja, todas as áreas fundamentais foram melhoradas com a adesão às exigências da norma e, sucessivamente com a certificação.

1.2.3. Programas de Apoio Institucionais

Em Portugal os programas institucionais de suporte ao financiamento de investimentos assumem um papel importante na estruturação e modernização dos sectores industriais. Nesse sentido, o PEDIP, foi o grande programa operacional que tentou dar resposta às necessidades dos empresários industriais portugueses nos últimos anos.

Debruçamo-nos aqui sobre o PEDIP II que, no contexto do II Quadro Comunitário de Apoio, seguiu uma

filosofia não só de suporte à aquisição de equipamentos (à semelhança do PEDIP I), mas também através do apoio ao desenvolvimento de outros investimentos estratégicos, como sejam a formação, a qualidade, a segurança, a pesquisa de mercado, entre outros. Para esse efeito, este programa recorreu, tal como outros no mesmo quadro de apoio, à noção de projecto integrado, no qual a empresa, para proceder a investimentos na área produtiva, deve incluir no mesmo projecto rubricas de investimento noutras áreas funcionais, formando um todo coerente.

Assim sendo, a aquisição de uma máquina para a linha de produção, implicaria a formação dos trabalhadores afectados e os devidos investimentos complementares em segurança na área de traba-

lho. A existência de majorações do apoio para investimentos socialmente desejáveis, como sejam os ambientais, funcionavam como um incentivo adicional para que os projectos fossem mais completos. No entanto, a decisão de investimento depende sempre do próprio empresário e não de quem concede o incentivo. Desta feita, a análise de dados respeitantes à adesão às medidas do PEDIP deve levar em linha de conta que o sucesso/insucesso do programa esteve sempre dependente de diversos factores respeitantes à saúde, dinamismo e interesse do tecido empresarial. Nesta acepção, são importantes as condições financeiras das empresas, o papel mobilizador das associações e a própria cultura local/regional estabelecida.

QUADRO 2.11.

Indústria do Calçado Portuguesa, 1997

Medida		Projectos Aprovados		
	CAE (5 dígitos)	Número	Investimento	Incentivo
3.3 — Inovação e Internacionalização das Estruturas Empresariais				
	18301 Curtimenta e Acabamento de Peles com Pêlo	1	696.041	344.039
	19101 Curtimenta e Acabamento de Peles sem Pêlo	6	3.679.925	698.880
	19301 Fabricação de Calçado	52	24.308.678	7.625.777
a)	Subtotal	59	28.684.644	8.668.696
3.4 — Promoção de Factores Dinâmicos de Competitividade				
	19101 Curtimenta de Peles sem Pêlo	1	125.419	7.175
b)	Subtotal	1	125.419	7.175
3.5 — Apoio a Pequenos Projectos de Modernização Empresarial				
	18240 Confecção de Outros Artigos e Acessórios de Vestuário	0	0	0
	19101 Curtimenta e Acabamento de Peles sem Pêlo	3	356.208	87.676
	19200 Fab. Art. de Viagem, Uso Pessoal, Marroq., Correeiro e Seleiro	1	80.616	22.702
	19301 Fabricação de Calçado	25	2.539.278	803.283
c)	Subtotal	29	2.976.102	913.661
a) + b) + c)	Total	89		9.589.532

Valores em contos

Fonte: Gabinete do Gestor do PEDIP, 2000

Da observação dos dados é evidente o maior dinamismo do subsector do calçado face aos restantes, no que respeita ao recurso aos programas de apoio institucional. Para tal, muito terá contribuído a acção de sensibilização e mobilização da APICCAPS em relação aos seus associados, coadjuvada por um apoio técnico da própria associação e do Centro Tecnológico do Calçado. De facto, o esforço de modernização neste sector tem sido notável, afectando essencialmente as empresas de maior dimensão e com vocação exportadora, que recorrem, eminentemente, à medida 3.3, onde se concentra a maior fatia do investimento realizado.

Há alguma representatividade das empresas produtoras de curtumes, embora este sector aparente estar, ainda, pouco vocacionado para o recurso a estes programas. Ambas a associação do sector e o centro tecnológico têm vindo a desenvolver esforços neste campo. No que respeita aos produtores de outros produtos de couro, há um forte défice de mobilização, que desejavelmente deve ser superado no terceiro quadro de apoio. Uma faceta interessante da medida 3.3 foi o PAEDIR, se tratou de uma medida voluntarista, destinada a promover a deslocalização de empresas do calçado para outras zonas de menor implantação. O objectivo operou em dois eixos: do lado das empresas, pela possibilidade de implantar etapas da fileira em regiões onde os custos de fabrico são menores e ultrapassando os problemas de saturação dos parques industriais e de pleno emprego da mão-de-obra nas regiões de origem; do lado das regiões-alvo para a implantação das novas unidades, a estimulação do desenvolvimento regional, em termos de riqueza, emprego e atractividade.

A esta medida especial aderirem as empresas de maior dimensão e mais competitivas, com o apoio técnico da APICCAPS, sendo 25 dos 52 projectos aprovados no contexto da medida 3.3, projectos PAEDIR. Prevê-se o alargamento do PAEDIR a outros sectores de actividade.

Para além da componente de modernização apoiada no contexto do PEDIP, na sua acepção mais simples de aquisição de equipamentos produtivos novos e de apoio a algumas rubricas de investimento complementares, existe uma vertente de inovação mais aprofundada.

Dentro do QCA II, a medida 4.4 do PEDIP (Inovação e Transferência Tecnológica), é a que provavelmente melhor reflecte aquilo que são as preocupações emergentes nos sectores industriais. O QCA III reflectirá, com toda a certeza, a necessidade de estimular investimentos estruturados em torno de duas vertentes da inovação: a tecnologia e a macro-organização das indústrias nas regiões.

No sector do calçado e da marroquinaria, a medida 4.4 financiou um programa especial, denominado FACAP — Fábrica de Calçado PEDIP, cuja responsabilidade pela sua gestão ficou a cargo do INETI. Este programa é particularmente interessante, dado o espírito com que nasce e que pretende incutir não só no tecido dos produtores, mas de igual modo entre todos os actores organizacionais com os quais estes se relacionam. Dada esta natureza do programa, ele torna-se um objecto de observação fundamental para entrever os horizontes estratégicos com que o calçado e marroquinaria se irão debater num futuro próximo.

No seguimento do que temos vindo a observar acerca das opções estratégicas desejáveis para indústrias com características como as do calçado, este programa aposta em dinamizar o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas, fazendo uso do potencial dos ambientes de cooperação em rede. Envolvendo empresas produtoras de calçado, de equipamentos de diversos tipos, de produção de software, infra-estruturas tecnológicas e entidades de formação, o programa colocou em prática uma visão alargada do conceito "sector do calçado".

Cobrindo todas as áreas funcionais de uma empresa, o projecto ensaia a tentativa de criar soluções nacionais para os problemas e solicitações das empresas nacionais. Desejavelmente, os laços estabelecidos reproduzem-se no futuro, fortalecendo-se e criando relações sinérgicas de desenvolvimento conjunto.

O programa foi concebido de modo a não só cobrir as etapas do processo de produção em si, mas também outras dimensões fundamentais, como sejam as comunicações externas, o estilismo e o marketing, a engenharia e desenvolvimento de modelos, a prototipagem, o controlo e gestão da produção. Dando origem a mais de 50 equipamentos, o FACAP (Fábrica de Calçado PEDIP)

demonstrou a possibilidade de implementar com sucesso este tipo de projectos em Portugal, conseguindo gerar as dinâmicas de cooperação pretendidas e baixar substancialmente os custos nas empresas produtoras aderentes.

Segundo testemunhos dos participantes, foi conseguido um aumento da flexibilidade, rapidez de resposta, bem como um crescimento da produtividade. O fabrico de séries curtas sem quebras no ritmo de produção passou a ser uma realidade, agilizada, por sua vez, pela introdução de transportadores automáticos e armazéns dinâmicos. Avançando para uma breve descrição técnica do projecto, este envolveu um investimento total superior a 2 milhões de contos, desenvolvendo-se por 15 áreas, que reflectem uma divisão funcional de tipo 'ideal':

1. Centro de Estilo e Marketing: Consolidação de uma estratégia que dê resposta às solicitações mais exigentes do mercado em termos de moda. Total controlo e flexibilidade da componente estética dos produtos, bem como dos materiais utilizados, através da introdução de software e hardware adequados, nomeadamente, programas de tratamento de imagem, bases de dados para modelos, sistemas informáticos híbridos que permitem tratamento manual (lápis óptico), software de comunicação e trabalho cooperativo, televenda (ligação directa entre atelier e lojas)

2. Centro de Engenharia e Desenvolvimento de Modelos: É onde se cria o modelo base, se preparam as ferramentas, calculam os consumos, se cortam os moldes em cartão e se programam as máquinas. Em Portugal existia já um sistema bem desenvolvido de CAD/CAE a 2D, que o FACAP veio complementar com o desenvolvimento de um melhor digitalizador, programa de cálculo de consumos e máquina de corte de moldes por punção. Para as operações em que estão envolvidos processos tridimensionais, como é o caso do escalamento das formas e das solas é necessário um sistema CAD a 3D que, no entanto, permita uma compatibilidade com um sistema a 2D e possua uma arquitectura aberta à interligação com outros sistema e

programas de comunicação externa. Tudo o que existe para o sistema a 2D deverá existir para o sistema a 3D, e concebido para esse efeito, pelo que o desenvolvimento dessa ferramenta complementar foi igualmente contemplado.

3. Centro de Prototipagem: A aposta reside em reduzir a distância entre a fase de fabrico do protótipo e a da produção em si. A aproximação entre engenharia e produção permite que, de forma imediata, possam ser incorporadas informações sobre tempos de fabrico e consumos reais, na área de fabrico, facilitando o planeamento, a estimativa de preços e a programação da maquinaria. Neste contexto, desenvolveram-se sistemas de programação para máquinas fabris a 2D e a 3D, cobrindo o corte, a costura, a cardagem, a colagem, a prototipagem, o fabrico de moldes e de formas. Igualmente, foi desenvolvida uma máquina de corte de corte de amostras, bem como centros de costura e pré-costura de amostras com registo automático dos tempos de fabrico. A acção sobre esta área permitiu, também, uma redução drástica do ciclo de trabalho.

4. Sistema de execução e controlo fabril: Esta intervenção nasce da necessidade de resposta às pressões para a rapidez de entrega de produtos que, por seu turno, devem ser produzidos em séries curtas. Os sistemas informáticos devem ser caracterizados por um rigor que permita um planeamento preciso da fabricação e da gestão dos stocks, de modo a que nunca haja atrasos nas entregas e não haja sobras. Para tal, as necessidades de materiais têm de ser precisamente calculadas e a transferência de informações entre as secções deve ser automática e clara, sem falhas do tipo "dupla entrada", proporcionadas quando o suporte utilizado é o papel. Sistemas informáticos *on-line* tornam-se necessários, devendo cobrir, também, o controlo da linha de fabrico que, para minimizar erros deve ser automática, recorrendo a sistemas ópticos avançados e outras tecnologias. Este sistema de controlo do fluxo fabril não deverá afectar minimamente o rit-

mo de produção, adoptando um esquema via verde, semelhante ao utilizado nas auto-estradas. Pela sua importância prática, o desenvolvimento deste sistemas foi incorporado como uma peça-chave.

5. Sistema de comunicação externa avançada :

Com a intenção de fazer um aproveitamento das TIC para dinamizar a captação e transmissão de informação relevante, apostou-se no desenvolvimento de um sistema de comunicação suportado por tecnologia RDIS e integrado nos sistemas informáticos já existentes na empresa. Este sistema, permitindo um manuseamento de diferentes tipos de informação (textual, gráfica, sonora), expande as possibilidades de comercialização, marketing, cooperação e de manutenção remota de equipamentos. Para além de possibilitar uma maior aproximação ao mercado, este sistema permite o acesso a informação codificada e a facilitação do contacto entre actores sectoriais de naturezas diferentes (produtores, fornecedores, clientes, centros tecnológicos), intensificando a troca de ideias acerca de amostras, produtos e materiais.

6. Sistema de logística: A lógica de desenvolvimento da indústria do calçado assente na flexibilidade produtiva, rapidez de entrega, com fabrico simultâneo de vários modelos e uso de diversos materiais (reforçados pelo aumento do número de clientes), aumenta o grau de complexidade da gestão da armazenagem e expedição de produtos e materiais. O FACAP actua, desta feita, ao compreender a criação de armazéns dinâmicos para matérias-primas e produtos acabados, carros de transporte teleguiados, selecção e armazenamento de formas geridos por computador, transportadores aéreos entre diversas áreas produtivas.

7. Equipamentos de controlo da Qualidade:

Dado o elevado peso da pele no custo de um modelo, a detecção dos seus defeitos e o processo de medição deve ser o mais eficiente possível. A automatização do processo de análise de conformidade dos ma-

teriais e dos produtos acabados torna-se necessária, fazendo uso de tecnologias de visão óptica. Assim, foram criados equipamentos de medição e inspecção de peles, de inspecção da qualidade por visão óptica e um sistema de inspecção da qualidade das operações fabris.

8. Equipamentos de corte:

O uso do sistema tradicional por balancé e cortantes apenas tem custos toleráveis, quando estes estão diluídos no contexto de grandes encomendas. Com a redução da dimensão destas últimas, o seu custo pode tornar-se proibitivo. Para reduzir estes custos e manter uma elevada produtividade, num ambiente competitivo, outros sistemas de corte devem ser adoptados, como o corte por jacto de água, que pode ser melhorado com um sistema de projecção sobre a pele, colocação automática (*nesting*) e marcação de peles por jacto de tinta. Quando utilizado em materiais sintéticos, este sistema deve possuir de um sistema de alimentação, um de recolha de peças cortadas e uma mesa de corte de alta velocidade. Todos estes equipamentos foram, por isso, desenvolvidos. No entanto, tendo em conta que o corte por balancé continuará a ser a melhor opção para modelos de grande vazão, também se criou uma prensa de corte CNC com automatização da alimentação dos cortantes, da colocação de peças sobre a pele e de recolha de peças cortadas. Em alguns casos, o corte por faca será a melhor opção (modelos de corte fino e delicado), pelo que um sistema de corte por faca vibratória foi igualmente contemplado.

9. Equipamentos de pré-costura:

Aqui, o problema ao qual dar resposta é, simplesmente, o do baixo nível tecnológico desta maquinaria. Desenvolveram-se máquinas de referenciar, vazar (com visão óptica), de aplicar ilhós e rivetes (com visão óptica), de igualizar e facear em simultâneo, de marcação de peças com jacto de tinta, de colagem com jacto de cola, de gravação com laser de baixa potência. Estes equipamentos foram concebidos de modo a que a sua programação

seja efectuada na própria máquina, ou no centro de programação CNC 2D, ligado ao sistema CAD 2D.

10. Equipamentos de costura: A redução da elevada intensidade de mão-de-obra nestas operações é o objectivo desta intervenção. Até ao momento, por dificuldades técnicas, apenas se automatizaram as costuras planas. A criação de uma máquina de costura automática que processe partes de calçado sob a forma tridimensional foi, assim, concebida, de modo a ser programada a partir do sistema CAD.

11. Equipamentos de montagem: Embora estas operações tenham sido alvo de grandes evoluções, a situação criada é a de ilhas de automação não interligadas entre si. A robotização dos equipamentos é susceptível de ser introduzida, agindo a nível da alimentação e manipulação dos materiais, reduzindo a intervenção dos operadores. Nesse sentido, desenvolveram-se centros robotizados (com funções de auto-aprendizagem) para as operações de montagem e acabamentos, bem como alimentadores para as respectivas máquinas. Foi, ainda, contemplado um centro de moldagem de contrafortes.

12. Equipamentos para higiene e segurança no trabalho: Sendo que a recolha de resíduos é, na maioria das fábricas, feita manualmente e sem tratamento posterior, o FACAP veio tentar dar uma resposta a esta situação. Criaram-se sistemas de recolha de resíduos líquidos e sólidos, de recolha selectiva de efluentes e emissões, de lamas (com estação de tratamento), de halogenação com filtragem, de colagem com filtragem e um túnel de secagem.

13. Injecção de solas: Um centro de injecção de solas com um armazém dinâmico de moldes, integrando um sistema de movimentação automático dos moldes entre o armazém e a máquina de injecção foi criado. Este centro assiste a mudança constante de modelos, que habitualmente provoca elevados rombos na produtividade das máquinas de

injecção. Este facto tem sido reforçado pelo aumento da complexidade dos produtos nacionais, de maior valor acrescentado. Em acréscimo, este centro vem introduzir em Portugal um sistema de injecção de materiais termoplásticos a duas cores.

14. Sistemas para a marroquinaria: O grau de mecanização e automatização destas empresas (na generalidade de muito pequena dimensão) é reduzido. A preocupação foi de desenvolver um núcleo central de equipamentos base para o sector. Nessa direcção foi disponibilizado um sistema de CAD/CAE/CAM e um de gestão e seguimento da produção.

15. Sistemas 3D: Já mencionámos acima este tipo de equipamentos que, pela sua importância, foram autonomizados como área de intervenção do programa.

Como é visível nesta curta descrição, a implementação do FACAP denota uma vontade latente no sector de inovar. Mais ainda, tenta inspirar empresários e outros participantes a cooperar entre si, de modo a criar dinâmicas nacionais em torno da problemática da inovação. As soluções previstas e encontradas são, também, coincidentes com o panorama apresentado no último Congresso Internacional do Calçado, no sentido de uma maior automização e robotização dos processos.

Uma questão importante prende-se com o facto de a adopção de uma nova atitude estratégica por parte dos produtores portugueses, no sentido da competição pela diferenciação e qualidade, implicar uma necessária reconversão tecnológica e, em consequência, uma melhoria da qualificação dos operários que operarão os novos sistemas.

Abordando uma área-chave como sejam as comunicações e o design, o FACAP estimulou, de igual modo, a aproximação entre fases produtivas diferenciadas. Convém, todavia, sublinhar que a tecnologia necessita de ser completada com estruturas organizacionais que saibam lidar com o novo potencial físico instalado. No contexto deste projecto, os investimentos realizados ascenderam a de 2.230.703 contos, com um total de incentivos atribuído de 958.544 contos (dados do Gabinete do Gestor do PEDIP).

O FACAP abriu as portas para toda uma nova geração de programas destinados a dar respos-

tas a necessidades críticas no sector, e que se encontram presentemente em desenvolvimento em grandes áreas⁽⁹⁾:

- FATEC (Footwear Advanced Technologies), destinado a dar seguimento ao FACAP e a decorrer em termos semelhantes. A novidade será o desenvolvimento de fabrico totalmente integrado (CIM) e das tecnologias 3D.
- 'Sapato Verde', com o objectivo de otimizar os sistemas de gestão ambiental, no sentido de conjugar preocupações ecológicas com a competitividade
- 'Novos Materiais', para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento respeitante a materiais não prejudiciais à saúde do consumidor e de materiais alternativos à pele curtida a crómio (actualmente muito dispendiosa)
- 'Técnicos Especializados', para responder às necessidades de formação emergentes devido à introdução de novas tecnologias
- SAIC, destinado a ligar em rede empresas da fileira, incluindo produtores de pele, através de sistemas de comunicação electrónica
- 'Moda e Design', para criar e difundir sensibilidade entre os produtores relativamente a tendências e certames de moda.
- Apoio generalizado às iniciativas de internacionalização por via de acções de cooperação comercial.

A APICCAPS desenvolve, igualmente, uma vigorosa acção a nível da organização da MOCAP, a feira portuguesa do calçado, que é uma referência mundial, onde se cruzam todas as tendências relevantes na indústria. Esta acção é fortemente apoiada pelo organismo estatal responsável pela promoção da internacionalização, o ICEP.

1.3. Análise do Emprego

A análise do emprego no sector dos Curtumes, Calçado e Marroquinaria corresponde ao período entre 1985 e 1997, complementando-se com alguns dados disponíveis de 1998. Nesta análise, é de

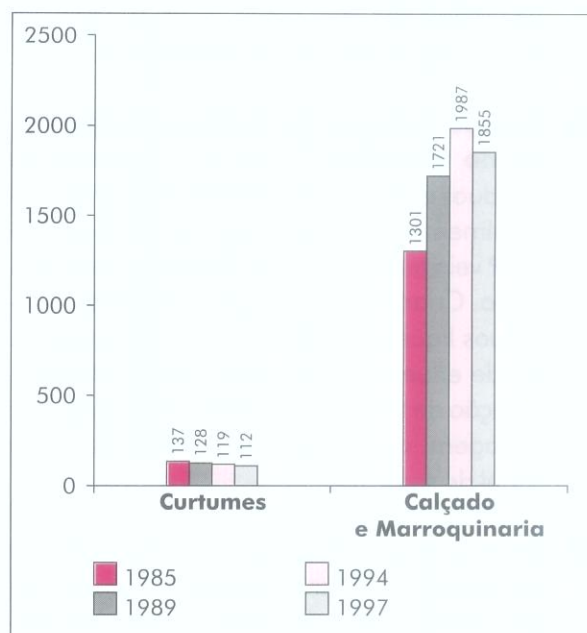
salientar a separação da actividade dos Curtumes da do Calçado e Marroquinaria, permitindo, assim, proceder-se a uma apreciação mais correcta do sector, na medida em que estas actividades económicas apresentam características específicas.

1.3.1. Tecido Empresarial

A evolução do número de empresas no sector apresenta, por um lado, um comportamento negativo por parte dos Curtumes, verificando-se, ao longo do período, em análise, uma variação média anual negativa perto dos 2%. Por outro lado, o Calçado e Marroquinaria regista um comportamento positivo, mas com grandes oscilações (gráfico 2.14.). Entre 1985 e 1989, o número de empresas cresceu a uma taxa média anual de 7,2% e, no período entre 1994 e 1997, registou uma variação média anual negativa (2,3%).

No que diz respeito aos Curtumes, este decréscimo do número de empresas deveu-se à diminuição do número de pequenas e médias empresas que são predominantes neste sector e, por isso,

GRÁFICO 2.14.
Número de Empresas



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS.

(9) As áreas 'Sapato Verde' e 'Novos Materiais', aparentam ter sido combinadas no actual programa SHOEMAT.

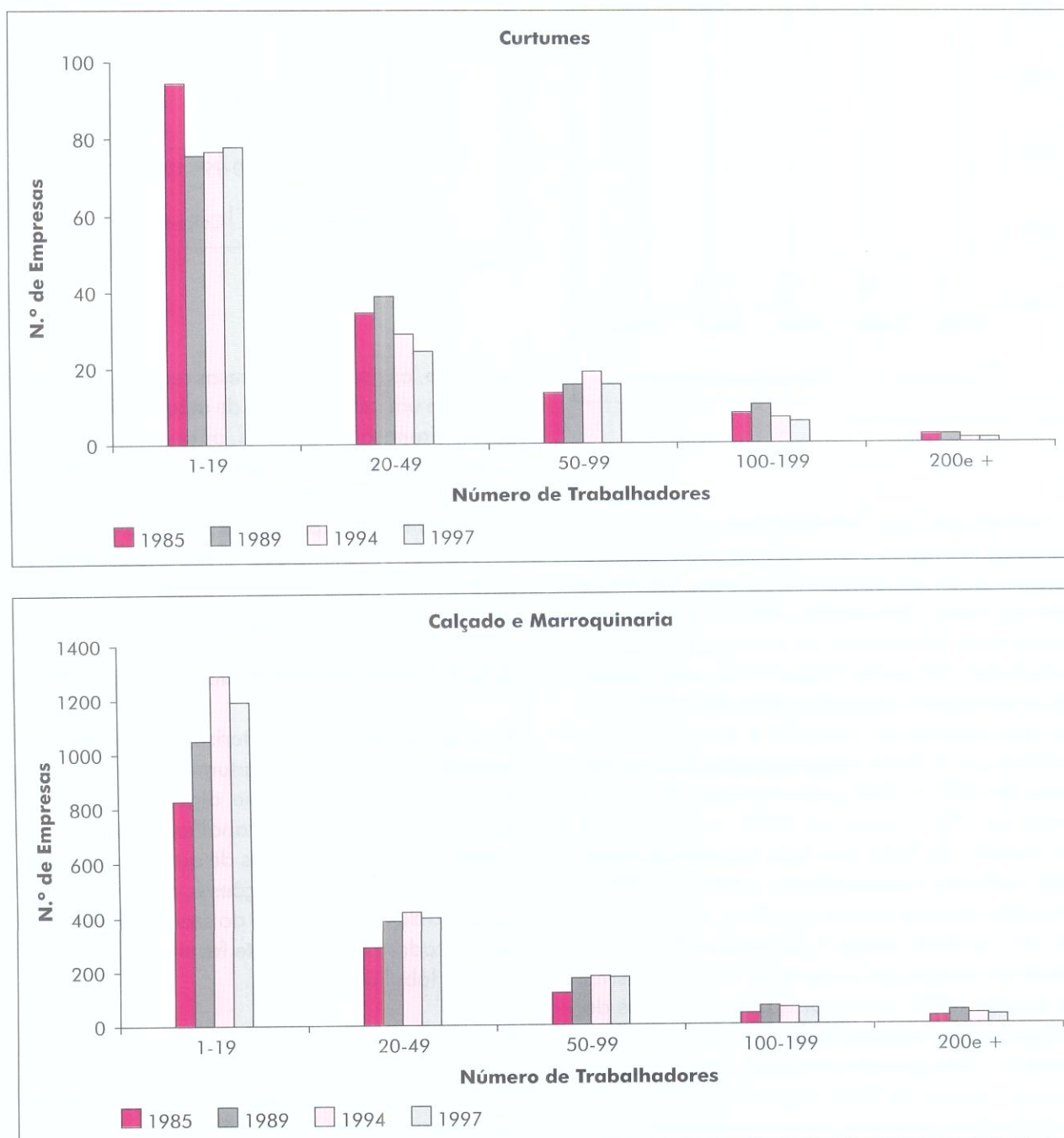
caracterizam a maior parte do seu tecido, empresarial. Pelo contrário, o número de empresas com 200 ou mais trabalhadores é insignificante.

Em relação ao Calçado e Marroquinaria, constata-se que, apesar de o número de empresas ser superior ao dos Curtumes, é também o forte peso das pequenas e médias empresas que explica o

aumento do número de empresas do Calçado e Marroquinaria. Neste sentido, apesar deste aumento apresentar ritmos de crescimento diferentes ao longo do tempo, deve-se, principalmente, ao aumento das pequenas e médias empresas, que representam valores acima dos 60% do total, em todo o período em análise (gráfico 2.15.).

GRÁFICO 2.15.

Número de empresas por dimensão

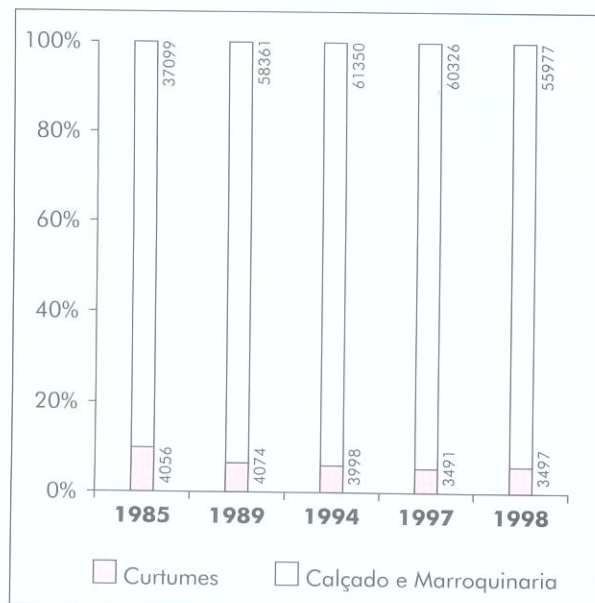


Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

1.3.2. Evolução do Emprego no Sector dos Curtumes, Calçado e Marroquinaria

GRÁFICO 2.16.

Evolução do número de TCO



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

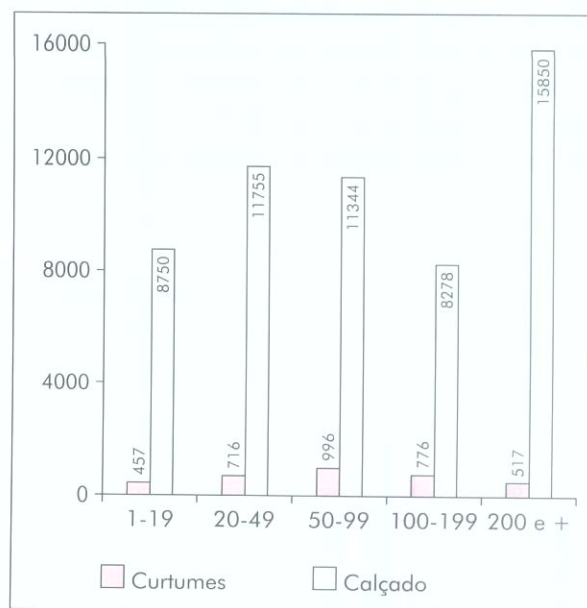
O número de TCO (Trabalhadores por Conta de Outrem) apresenta uma evolução contraditória, quando se tem em conta os Curtumes, Calçado e Marroquinaria. Pela análise, verifica-se, nos Curtumes, uma diminuição do número de TCO na ordem dos 16% entre 1985 a 1997, manifestando-se um ligeiro aumento a partir de 1998.

No que respeita ao Calçado e Marroquinaria, constata-se um forte crescimento dos TCO no período de 1985 a 1989, com uma variação média anual de 12%. A partir de 1989, o crescimento do número de TCO tem sido substancialmente mais reduzido, apresentando, a partir de 1994, variações médias anuais negativas, as quais entre 1997 e 1998, atinge 7,2% (gráfico 2.17.).

Ainda em relação ao número de TCO, é possível no ano de 1998, constatar que as empresas do Calçado e Marroquinaria com 200 e mais trabalhadores, ditas grandes empresas, absorvem um grande número de TCO, seguidas pelas pequenas e médias empresas, que empregam entre 20 e 49 e entre 50 e 99 trabalhadores. Assim, se por

GRÁFICO 2.17.

Número de TCO por dimensão de empresa (1998)



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

um lado, as grandes empresas recrutam e necessitam de um maior volume de mão-de-obra, dada a sua dimensão, por outro, as pequenas e médias empresas são em maior número no sector. No que respeita aos Curtumes, as empresas que mais empregam são as pequenas e médias empresas, mais propriamente e, por ordem decrescente, as empresas entre 50 e 99, entre 100 e 199 e entre 20 e 49 trabalhadores (gráfico 2.17.).

1.3.3. Caracterização da Mão-de-Obra

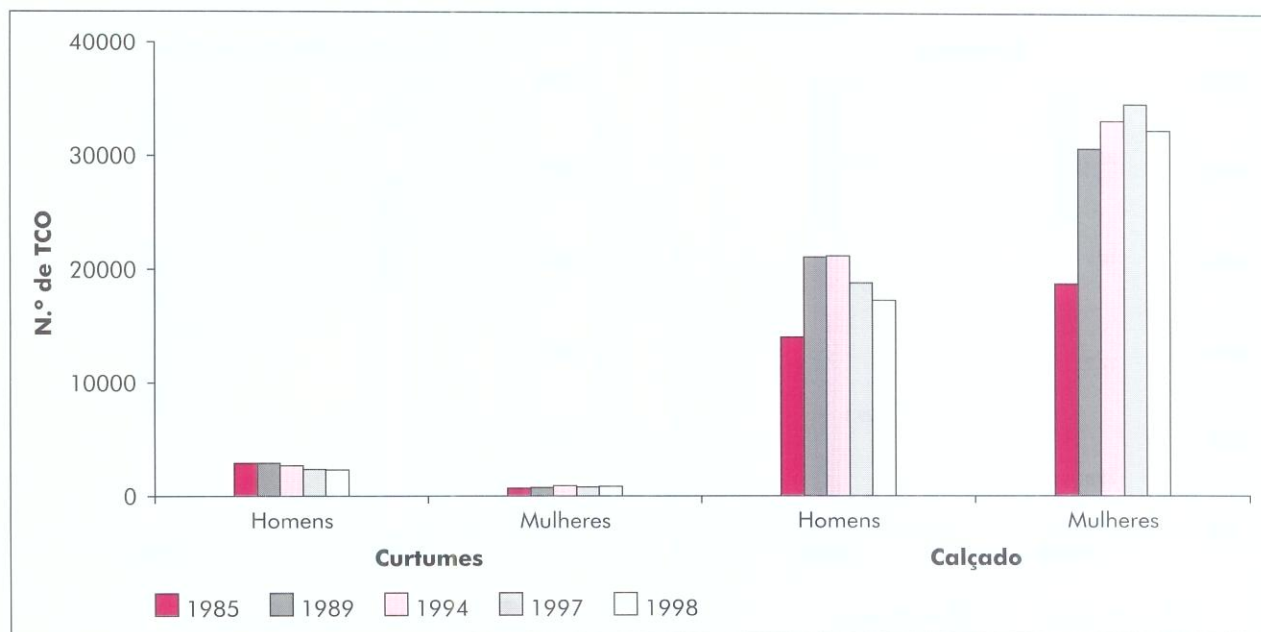
Para se proceder à caracterização dos recursos humanos no sector dos Curtumes e do Calçado e Marroquinaria utilizam-se algumas variáveis, como a distribuição dos trabalhadores por sexo, a estrutura etária, os níveis de qualificações e de habilitações, as remunerações e, como síntese da estrutura da mão-de-obra do sector, um conjunto de indicadores que permite fazer uma caracterização global do emprego.

1.3.3.1. Sexo

Tendo em conta a distribuição dos trabalhadores por conta de outrem segundo o sexo, verifica-se novamente uma evolução diferente entre os Curtu-

GRÁFICO 2.18.

TCO por Sexo



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

mes e o Calçado e Marroquinaria. Por um lado, constata-se que a actividade dos Curtumes é constituída, maioritariamente, por mão-de-obra do sexo masculino, apresentando esta uma tendência ligeiramente decrescente, pelo facto de registar uma variação média negativa de 1,8% entre 1985 e 1998. Esta situação poderá justificar-se pelo facto das actividades realizadas na produção serem pesadas e mais exigentes em termos físicos, estando, ainda, socialmente e culturalmente muito associadas a actividades do sexo masculino. Acresce que a mão-de-obra do sexo feminino regista uma variação positiva menos significativa, de apenas 1,3%. Por outro lado, o Calçado e Marroquinaria é uma actividade predominantemente feminina, tendo esta uma evolução crescente ao longo do tempo, com excepção do ano de 1998, onde se verifica uma diminuição do número de TCO femininos (de 39.080 em 1997 para 36.455 em 1998). Em relação à mão-de-obra masculina, apresenta uma evolução crescente, mas também, a partir de 1997, essa evolução apresenta um ritmo menor.

No calçado e marroquinaria, se algumas das actividades são realizadas por homens (corte e montagem) outras são realizadas quase exclusivamente por mulheres, como é o caso da costura e dos acabamentos. Muitas destas tarefas são minucio-

sas, necessitando de grande atenção e destreza manual e são, por norma, atribuídas às mulheres. Em jeito de conclusão constatamos que enquanto 77% dos trabalhadores da produção dos curtumes são do sexo masculino, 67% dos trabalhadores do sector do calçado e marroquinaria são do sexo feminino (gráfico 2.18.).

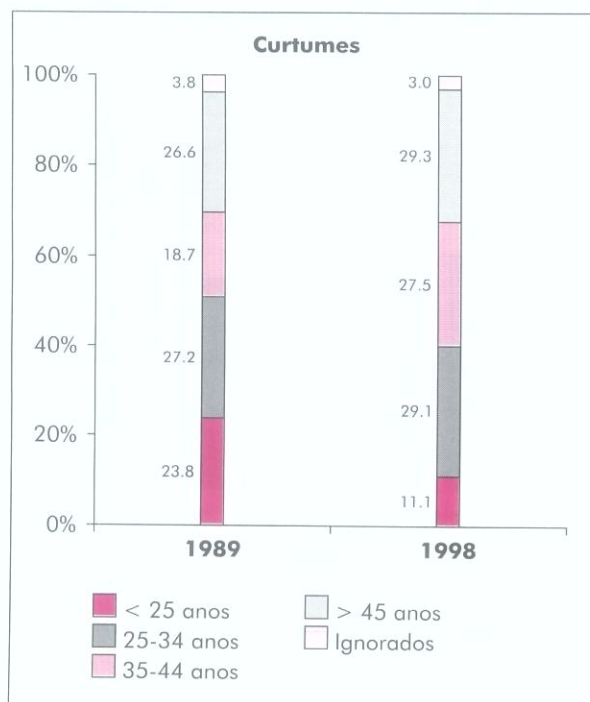
1.3.3.2. Escalões Etários

Analizando quantitativamente a evolução da mão-de-obra do sector dos Curtumes e do Calçado e Marroquinaria por grupos etários constata-se que existem grandes diferenças a nível da sua evolução (gráficos 2.18. e 2.19.).

De um modo geral, verifica-se que:

- de 1989 a 1998, o escalão etário inferior a 25 anos registou uma forte diminuição, em especial no Calçado e Marroquinaria (de 52,9% para 25,8%), deixando de ser o escalão predominante. Neste último ano é ainda de salientar que, nas diferentes fases da produção, os trabalhadores das secções do corte e da costura (da montagem e dos acabamentos) não diferem em termos de idade e constituem o grupo mais jovem da produção ;

GRÁFICO 2.19.
TCO por grupos etários (%)



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

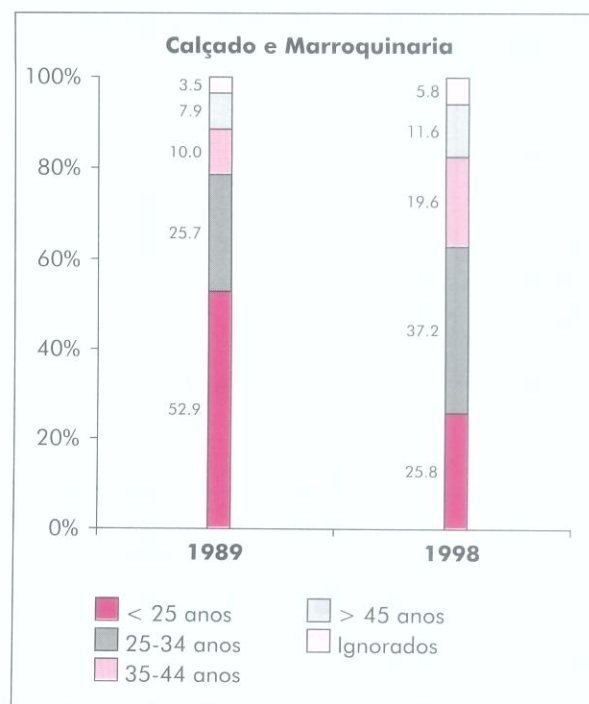
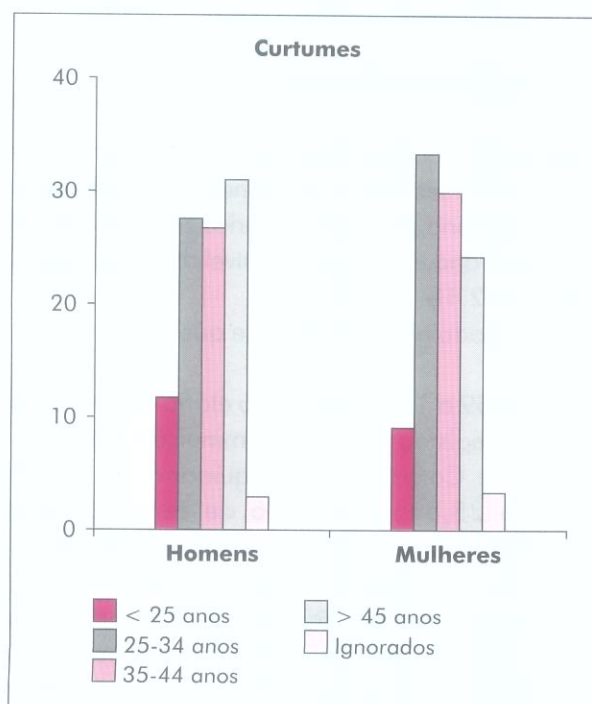
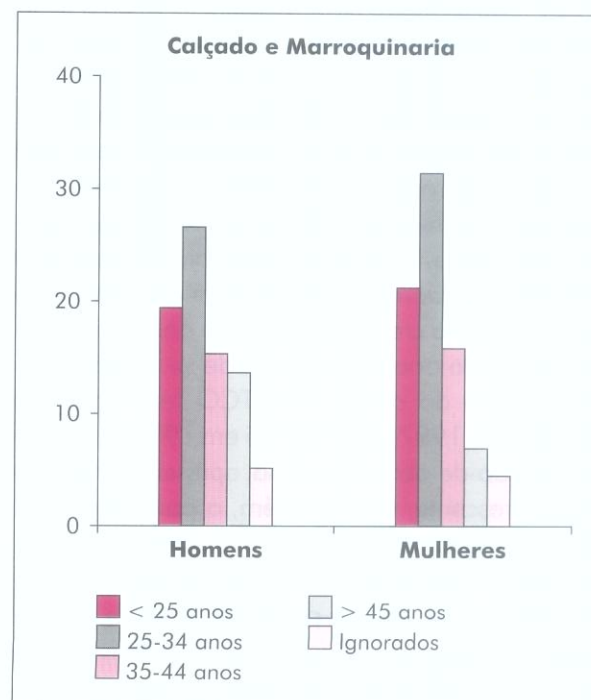


GRÁFICO 2.20.
TCO por grupo etário e por sexo — 1998 (%)



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS



- nos Curtumes, no ano de 1998, o escalão etário predominante é o 45 e mais anos (29,3%); No entanto, os escalões etários 25-34 anos e 35-44 anos apresentam valores muito próximos (29,1% e 27,5%, respectivamente);
- no ano de 1998, verifica-se que o Calçado e Marroquinaria apresenta uma maior percentagem dos escalões mais jovens, enquanto os Curtumes registam um maior peso dos escalões 35-44 anos e 45 e mais anos, atingindo mais propriamente, 57% do total de TCO, podendo assim, concluir-se que a mão-de-obra é mais envelhecida nos Curtumes.

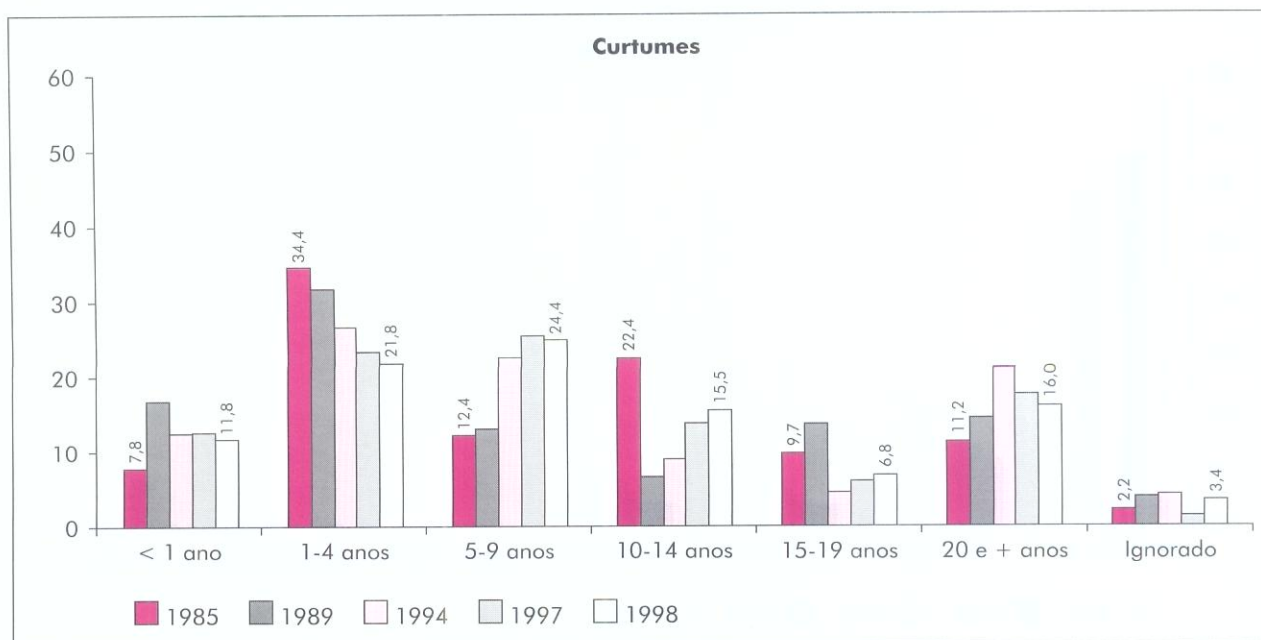
Considerando a distribuição dos TCO por grupo etário e por sexo de 1998, verifica-se que, nos Curtumes, predominam os trabalhadores do sexo masculino pertencentes ao escalão 45 e mais anos, enquanto, em relação ao sexo feminino, predominam o escalão etário 25-34 anos (39,3%). Logo, constata-se que o sexo masculino é mais envelhecido do que as mulheres. No Calçado e Marroquinaria verifica-se que em ambos os sexos, o escalão etário predominante é o dos 25-34 anos (33,2% e 39,3%, homens e mulheres, respectivamente).

1.3.3.3. Antiguidade na empresa

Analisando o número de TCO segundo a sua antiguidade na empresa, constata-se algumas alterações ao longo do tempo. Nos Curtumes, se, em 1985, cerca de 59% dos TCO permaneciam nas empresas entre 1 a 4 anos e entre 10 a 14 anos (34,5% e 22,4%, respectivamente), em 1998, a permanência dos TCO é mais repartida, salientando-se o aumento considerável do número de TCO com 1 ano ou menos, entre 5 e 9 anos e 20 e mais anos na empresa. Este aumento do número de indivíduos com antiguidade inferior a um ano indica um aumento do recrutamento de mão-de-obra. Assim, se nos Curtumes se regista um aumento da importância relativa dos TCO com mais anos na empresa, no Calçado e Marroquinaria, tal não acontece, na medida em que, a sua importância relativa é praticamente insignificante. Constata-se, portanto, que o número de TCO do Calçado e Marroquinaria que permanecem na empresa entre 1 e 4 anos (1985-1998) diminuiu substancialmente (de 53,7% para 31,2%). No entanto, continua a apresentar valores elevados em 1998, juntamente com os que permanecem na empresa entre 5 e 9 e entre 10 e 14 anos que atingiram valores superiores.

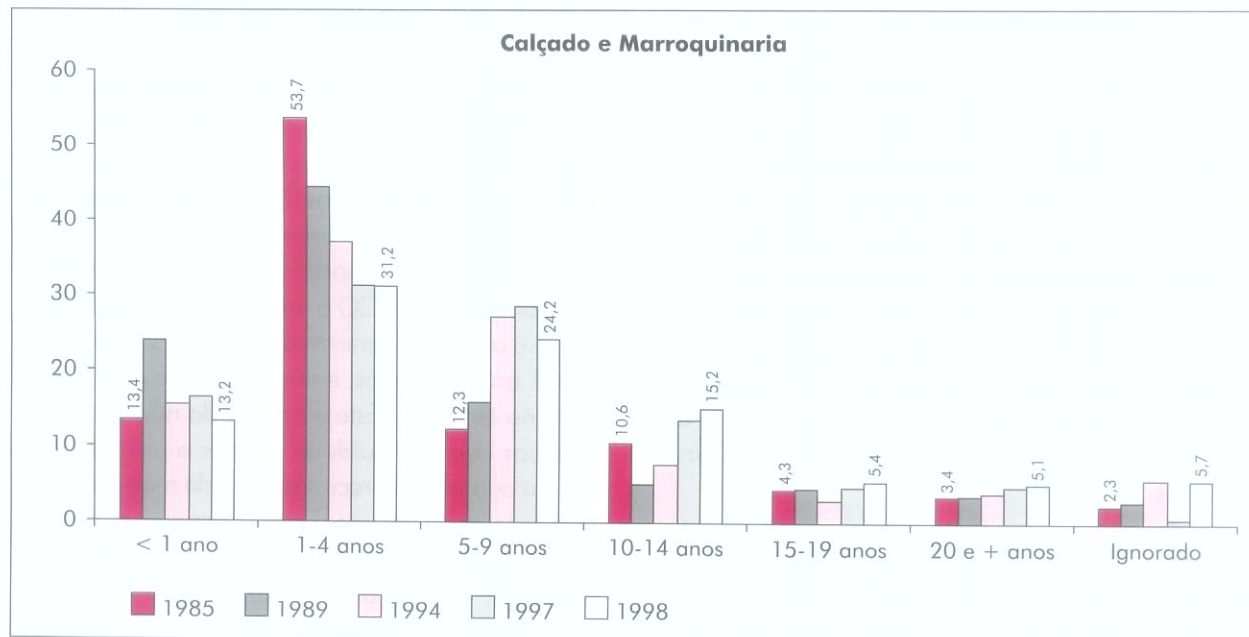
GRÁFICO 2.21.

TCO segundo a antiguidade na empresa (%)



(continua)

(continuação)



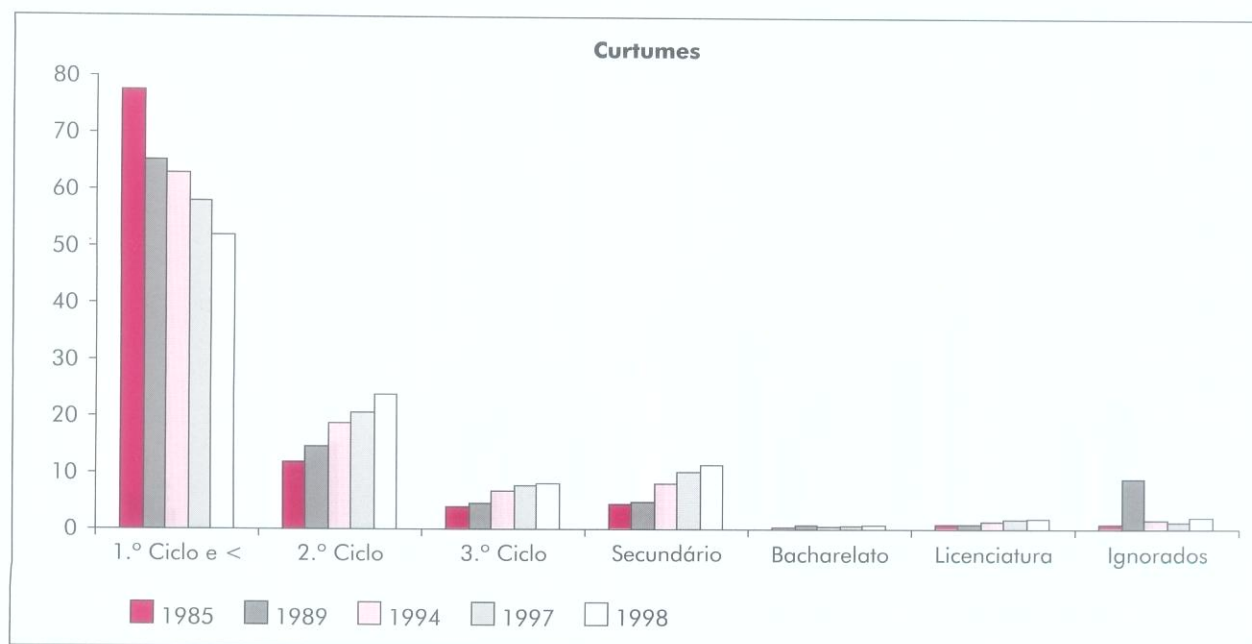
Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

Deste modo, se tivermos em linha de conta os trabalhadores que permanecem mais de 10 anos na mesma empresa, podemos concluir que a antiguidade dos trabalhadores dos curtumes é superior à do Calçado e Marroquinaria (gráfico 2.21.).

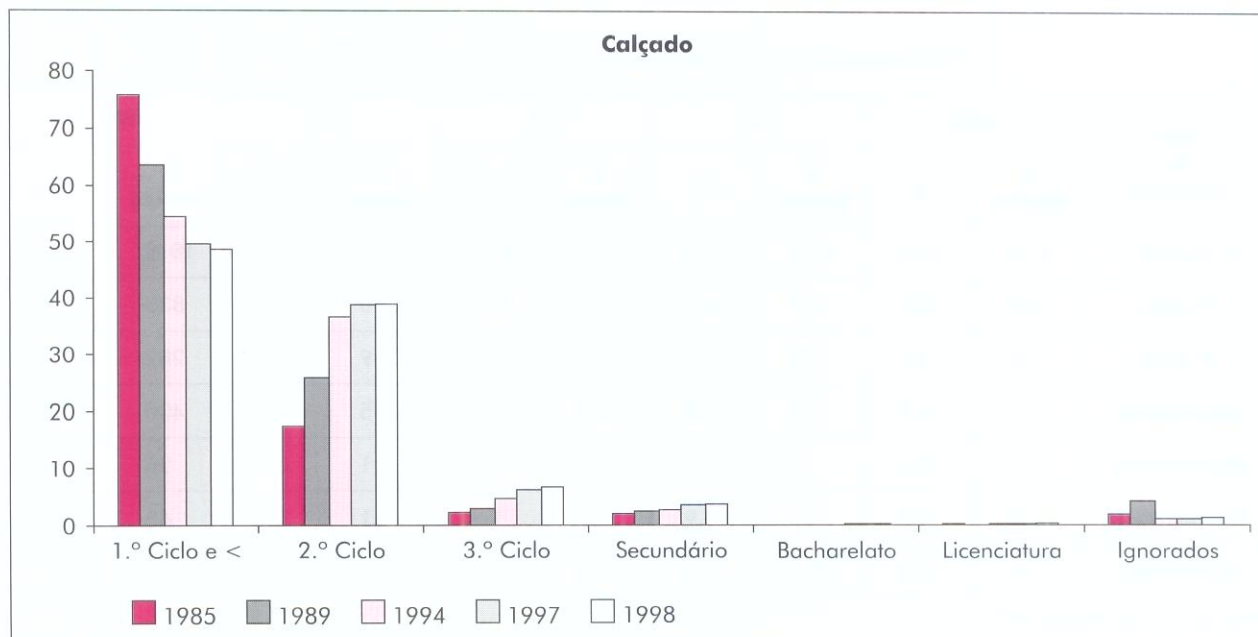
1.3.3.4. Níveis de Habilitações

No que diz respeito ao nível de habilitações, constata-se a existência de um défice de habilitações na generalidade do sector. No entanto, ao longo dos

GRÁFICO 2.22.
TCO segundo o nível de habilitações (%)



(continua)



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

Nota: O nível de habilitação — Secundário — abrange o Ensino Secundário e os Cursos Profissionais

anos em análise, é visível um decréscimo significativo dos profissionais com habilitações equivalentes ao 1º ciclo e inferior para valores na ordem dos 52% para os Curtumes e de 48,6% para o Calçado e Marroquinaria, em 1998. Mas, são ainda valores elevados, pelo facto de partirem de um contexto com um peso muito elevado, isto é, em 1985, este nível habilitacional representava, nos Curtumes, um peso de 77,5% e 75,8% no Calçado e Marroquinaria, verificando-se que a maior diminuição do peso deste nível de habilitação foi de 1985 para 1989 (gráfico 2.22.). Especificamente nos Curtumes, além da diminuição dos profissionais com baixos níveis de habilitações, verifica-se um aumento dos outros níveis, até mesmo, os mais elevados, como a licenciatura que aumentou para o dobro (de 0,9%, em 1985, para 1,8%, em 1998). Esta condição pode estar relacionada com a aposta em profissionais mais qualificados para a área técnica/qualidade e para a área da produção, nomeadamente engenheiros químicos e/ou engenheiros técnicos (estes são, muitas vezes, responsáveis pela área produtiva, indo nalgumas empresas, ao estrangeiro tirar cursos específicos de técnico de curtumes, pois em Portugal não existe formação de nível superior para esta área), ao contrário do que acontece com o calçado e marroquinaria, que nos seus cargos intermédios (chefias intermédias da pro-

dução) raramente possuem indivíduos com habilitações superiores. No entanto, é ao nível do 2º ciclo, do 3º ciclo e do Secundário que esse crescimento é mais significativo, verificando-se, assim, um aumento das habilitações dos profissionais do sector dos curtumes.

Em relação à área da produção (1998), são os trabalhadores que executam operações mecânicas aqueles que apresentam habilitações inferiores (1º ciclo), enquanto os trabalhadores das operações químicas e de classificação de peles possuem 3º ciclo ou ensino secundário/ escolas profissionais. É ainda de salientar o facto dos classificadores de peles possuírem níveis de habilitação de bacharelato e licenciatura.

Em relação ao Calçado e Marroquinaria, os níveis de habilitações mais elevados (Bacharelato e Licenciatura) apresentam um ligeiro aumento. No entanto, a mão-de-obra concentra-se ao nível do 1º ciclo e do 2º ciclo, representando cerca de 88% do total de TCO, em 1998. Como se pode observar, apesar deste sector ser constituído por mão-de-obra jovem, as habilitações continuam a ser relativamente baixas para as necessidades do sector (gráfico 2.22.). Em termos de fases do processo produtivo, são os trabalhadores do corte aqueles que apresentam os maiores níveis de habilitação, existindo uma grande percentagem de trabalhadores com o 2º Ciclo.

QUADRO 2.12

TCO segundo o nível de habilitações — Curtumes (%)

Nível de Habilitação	1985		1989		1994		1997		1998	
	V Absoluto	%	V Absoluto	%	V Absoluto	%	V Absoluto	%	V Absoluto	%
1º ciclo e <	3145	77,5	2658	65,2	2515	62,9	2023	57,9	1818	52,0
2º ciclo	485	12,0	597	14,7	751	18,8	720	20,6	835	23,9
3º ciclo	160	3,9	185	4,5	272	6,8	269	7,7	282	8,1
Secundário	177	4,4	194	4,8	324	8,1	355	10,2	400	11,4
Bacharelato	14	0,3	29	0,7	19	0,5	21	0,6	26	0,7
Licenciatura	36	0,9	35	0,9	53	1,3	61	1,7	63	1,8
Ignorados	34	0,8	367	9,0	64	1,6	42	1,2	73	2,1

Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

QUADRO 2.13.

TCO segundo o nível de habilitações — Calçado e Marroquinaria (%)

Nível de Habilitação	1985		1989		1994		1997		1998	
	V Absoluto	%	V Absoluto	%	V Absoluto	%	V Absoluto	%	V Absoluto	%
1º ciclo e <	28130	75,8	37131	63,6	33429	54,5	29937	49,6	27188	48,6
2º ciclo	6477	17,5	15144	25,9	22490	36,7	23444	38,9	21851	39,0
3º ciclo	859	2,3	1712	2,9	2864	4,7	3771	6,3	3745	6,7
Secundário	764	2,1	1448	2,5	1696	2,8	2207	3,7	2107	3,8
Bacharelato	50	0,1	72	0,1	88	0,1	107	0,2	133	0,2
Licenciatura	92	0,2	90	0,2	121	0,2	168	0,3	204	0,4
Ignorados	702	1,9	2431	4,2	662	1,1	692	1,1	749	1,3

Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

Assim, na análise dos Curtumes, do Calçado e Marroquinaria, na globalidade, verifica-se um maior défice de habilitações por parte destes últimos (quadros 2.12. e 2.13.).

1.3.3.5. Níveis de Qualificação

A concentração da mão-de-obra quer nos Curtumes quer no Calçado e Marroquinaria, encontra-se nos profissionais semi-qualificados, apresentando, em 1998, pesos relativamente semelhantes (49,6% e 48,9%, respectivamente).

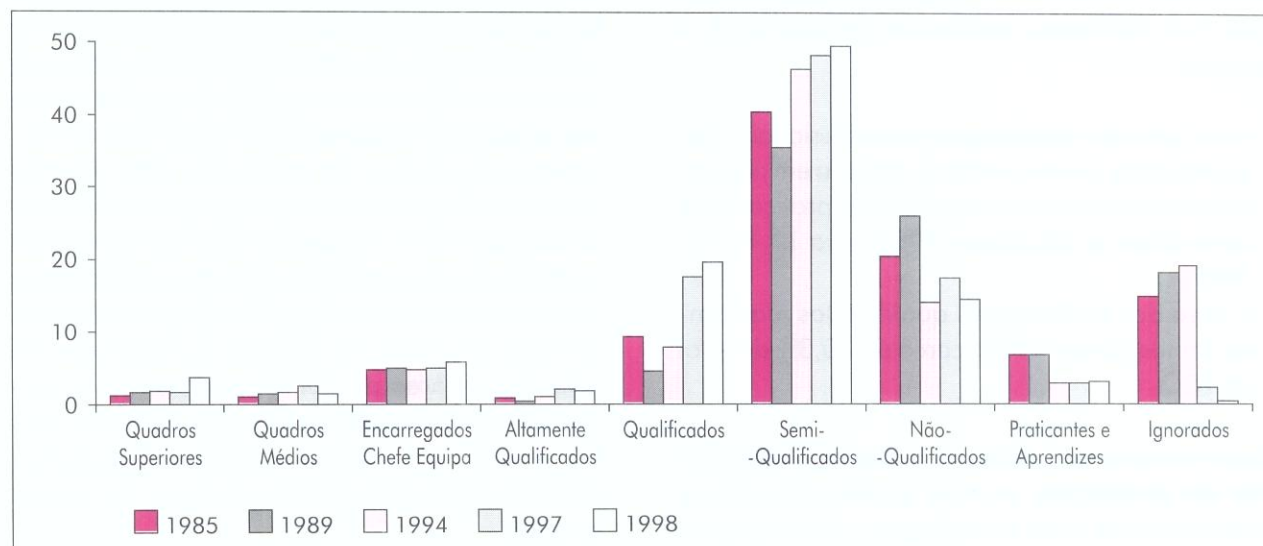
Nos Curtumes, no entanto, é de salientar que (gráfico 2.23. e quadro 2.14.):

- os profissionais não qualificados apresentam ainda um forte peso no total de TCO (14,6%), apesar se ter verificado uma diminuição de cerca de 15 pontos percentuais. Uma outra diminuição, de cerca de 4 pontos percentuais, verificou-se ao nível dos praticantes e dos aprendizes;
- o crescimento do número de profissionais qualificados é um facto observável com maior incidência a partir de 1997 (de 9,3% para 19,6% em 1998);

- ao nível dos quadros superiores, dos encarregados e dos profissionais altamente qualificados regista-se um aumento, mas pouco significativo em termos do seu peso face ao total de TCO.

Analisando de uma forma mais pormenorizada as profissões da área da produção, do sector dos curtumes constatamos que os classificadores de peles apresentam níveis de qualificação supe-

GRÁFICO 2.23.
TCO segundo o nível de qualificação — Curtumes (%)



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

QUADRO 2.14.
TCO segundo o nível de qualificação — Curtumes (%)

Nível de Habilitação	1985		1989		1994		1997		1998	
	V. Absoluto	%	V. Absoluto	%	V. Absoluto	%	V. Absoluto	%	V. Absoluto	%
Quadros Superiores	48	1,2	68	1,7	76	1,9	55	1,6	128	3,7
Quadros Médios	42	1,0	55	1,4	66	1,7	90	2,6	50	1,4
Enc. Cont. Chefe Equipa	197	4,9	202	5,0	191	4,8	176	5,0	201	5,7
Altamente Qualificados	36	0,9	20	0,5	41	1,0	73	2,1	68	1,9
Qualificados	377	9,3	188	4,6	313	7,8	617	17,7	684	19,6
Semi-Qualificados	1648	40,6	1452	35,6	1863	46,6	1691	48,4	1734	49,6
Não Qualificados	830	20,5	1065	26,1	564	14,1	606	17,4	510	14,6
Praticantes e Aprendizes	275	6,8	279	6,8	117	2,9	101	2,9	109	3,1
Ignorados	603	14,9	745	18,3	767	19,2	82	2,3	13	0,4

Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

riores aos trabalhadores que executam operações químicas e mecânicas (sendo que mais de 30% dos classificadores de peles apresentam-se como profissionais qualificados).

Na estrutura de qualificações do Calçado e Marroquinaria, além da maior representatividade dos profissionais semi-qualificados (49,6) e de um tímido crescimento dos níveis de qualificação mais elevados, verifica-se (gráfico 2.24. e quadro 2.15.):

- uma reduzida percentagem de profissionais não-qualificados, desde o início do período em análise;
- uma forte diminuição do peso dos praticantes e aprendizes de 30,6% em 1985 para 14,1% em 1998;
- o peso dos profissionais qualificados mantém-se, atingindo em 1998, cerca de 30,3% do total de TCO.

Relativamente às qualificações dos **trabalhadores da produção**, os mais qualificados são os operadores do corte e montagem, sendo os profissionais menos qualificados os trabalhadores da costura e dos acabamentos (90% destes são profissionais semi-qualificados).

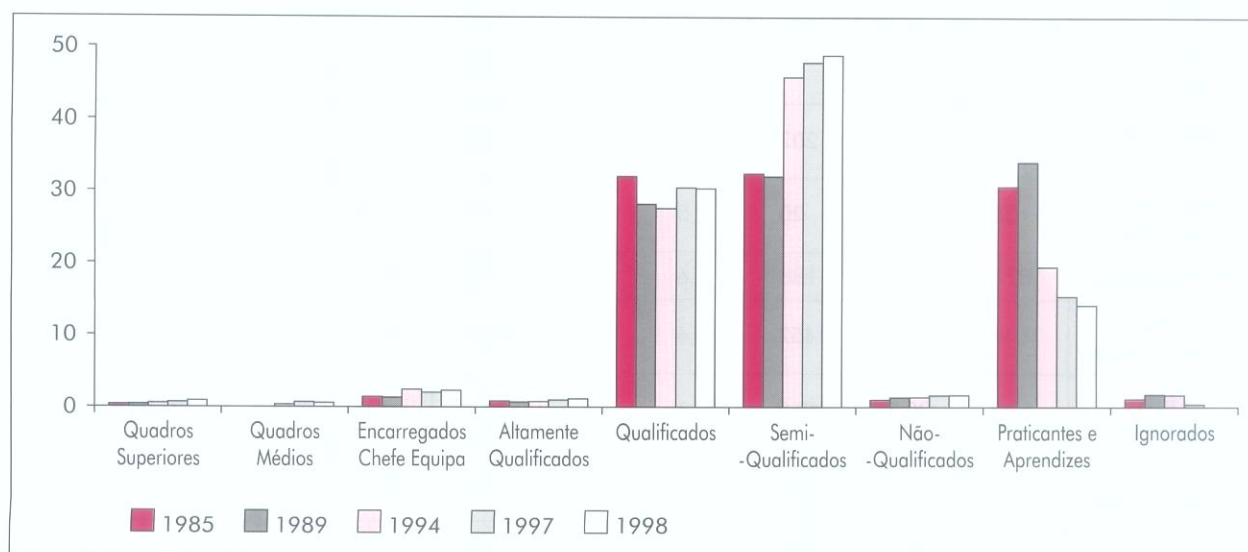
De um modo geral, verifica-se que os Curtumes apresentam um maior peso das profissões mais qualificadas (Quadros Superiores, Quadros Mé-

dios, Encarregados e Profissionais Altamente Qualificados), apesar de ser ainda diminuto, contrastando com um peso considerável dos profissionais não qualificados. Esta situação parece, como já foi referido, dever-se ao facto dos empresários dos curtumes apostarem num recrutamento significativo de profissionais mais qualificados e com maior experiência profissional para áreas estratégicas da empresa, como o gabinete técnico ou o departamento de qualidade, onde se desenvolvem e concebem novos produtos químicos e novos processo produtivos e/ou de técnicos de curtumes para a área da produção. Esta situação não se verifica na mesma proporção no Calçado e Marroquinaria, predominando os profissionais qualificados, os profissionais semi-qualificados e os praticantes e aprendizes. Grande parte da mão-de-obra do sector do calçado e marroquinaria trabalha na área produtiva, apresentando, ainda, um baixo nível de qualificação, existindo também muitos encarregados/chefias intermédias, sem formação adequada para o exercício desses cargos.

Contudo, se compararmos o nível de qualificação dos operadores da produção entre os dois sectores, verificamos que apenas 5% dos trabalhadores dos curtumes são qualificados comparativamente com 30% dos trabalhadores do calçado e marroquinaria.

GRÁFICO 2.24.

TCO segundo o nível de qualificação — Calçado (%)



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

QUADRO 2.15.

TCO segundo o nível de qualificação — Calçado e Marroquinaria (%)

Nível de Habilitação	1985		1989		1994		1997		1998	
	V Absoluto	%	V Absoluto	%	V Absoluto	%	V Absoluto	%	V Absoluto	%
Quadros Superiores	127	0,3	225	0,4	325	0,5	399	0,7	500	0,9
Quadros Médios	65	0,2	142	0,2	197	0,3	383	0,6	310	0,6
Enc. Cont. Chefe Equipa	517	1,4	766	1,3	1491	2,4	1211	2,0	1290	2,3
Altamente Qualificados	303	0,8	407	0,7	467	0,8	587	1,0	640	1,1
Qualificados	11893	32,1	16461	28,2	16943	27,6	18383	30,5	16980	30,3
Semi-Qualificados	12037	32,4	18707	32,1	28168	45,9	28892	47,9	27379	48,9
Não-Qualificados	380	1,0	776	1,3	841	1,4	989	1,6	920	1,6
Praticantes e Aprendizes	11367	30,6	19869	34,0	11923	19,4	9251	15,3	7881	14,1
Ignorados	410	1,1	1008	1,7	1010	1,6	231	0,4	77	0,1

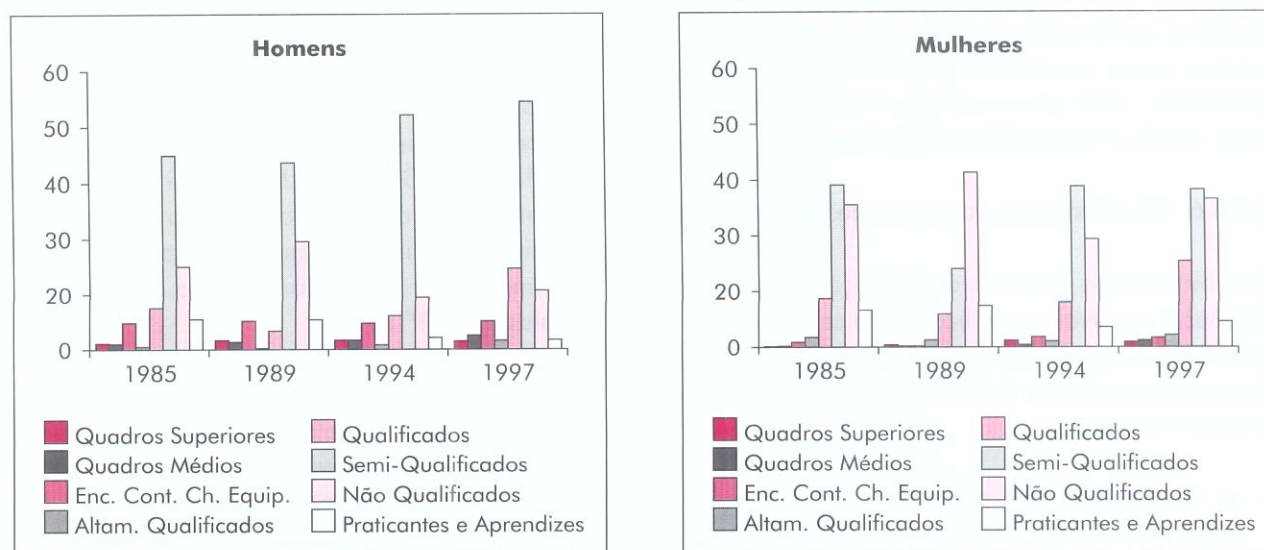
Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

Analisando os TCO segundo o nível de qualificação por sexo, não há diferenças muito significativas (gráficos 2.25.e 2.26.). Constata-se que nos Curtumes, predominam nos dois sexos, os profis-

sionais semi-qualificados e os não-qualificados, tendo estes últimos vindo a diminuir. Apesar disso, as mulheres apresentam um número superior de profissionais não qualificados, comparativa-

GRÁFICO 2.25.

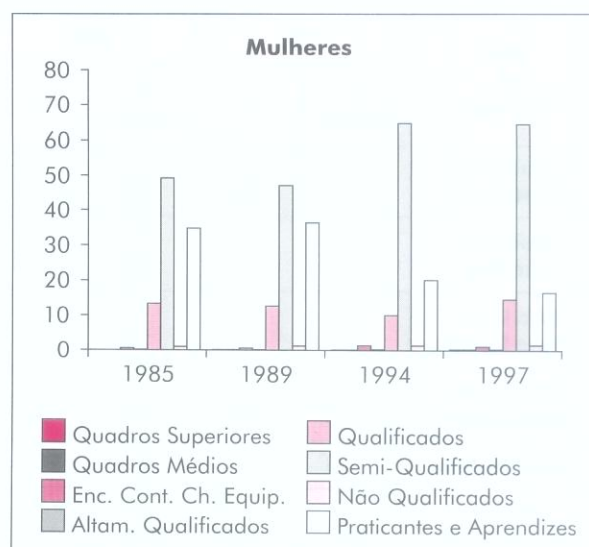
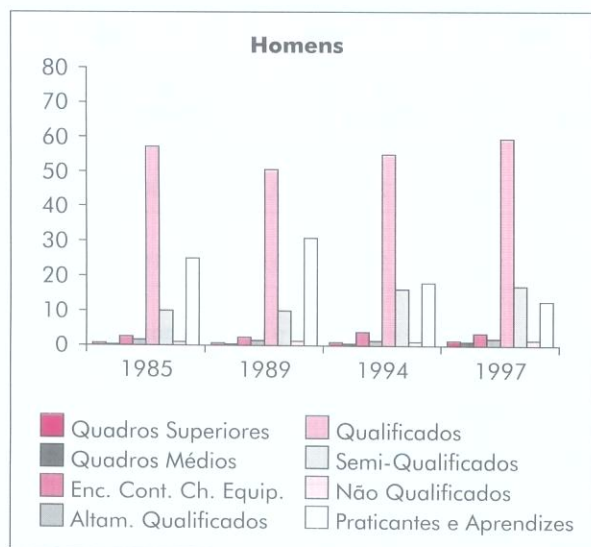
TCO segundo o nível de qualificação, por sexo — Curtumes (%)



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

GRÁFICO 2.26.

TCO segundo o nível de qualificação, por sexo — Calçado e Marroquinaria



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

mente com os homens. Ao longo do tempo, tem também aumentado o número de profissionais mais qualificados, especialmente os quadros médios e encarregados.

No Calçado e Marroquinaria é notório que o sexo feminino apresenta um nível de qualificação mais débil face aos homens, na medida em que, predominam os profissionais semi-qualificados, enquanto que no sexo masculino predominam os profissionais qualificados. E ainda, as profissões mais qualificantes, além de diminutas, concentram-se no sexo masculino. Esta situação, deve-se ao facto de as mulheres continuarem a exercer, na grande maioria dos casos, actividades produtivas (costura em particular), onde se concentra o maior volume de mão-de-obra desqualificada (gráfico 2.26.).

1.3.3.6. Qualificações por níveis de habilitações

Combinando os níveis de qualificação e de habilitações é possível especificar para cada nível de qualificação quais os níveis de habilitação predominantes (gráficos 2.27. e 2.28.). Deste modo, constata-se que:

- os Curtumes, além de apresentar um maior número de profissões mais qualificadas, esses profissionais têm melhores níveis de habilita-

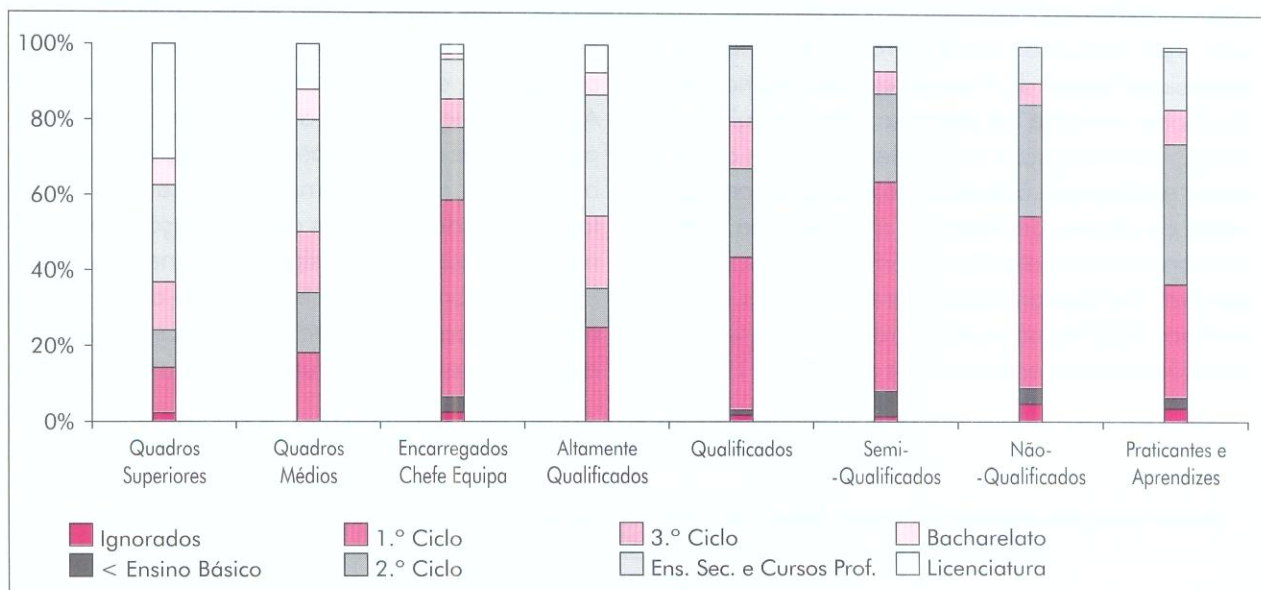
ções. No caso dos profissionais semi-qualificados, que são predominantes, verifica-se que, apesar de existir um número elevado dos profissionais com o 1º ciclo e inferior (cerca de 60%), cerca de 19% dos TCO têm o 3º ciclo e o ensino secundário ou o equivalente;

- ao nível dos profissionais altamente qualificados, a constatação anterior é ainda mais notória, pelo facto de, nos Curtumes, ser possível encontrar um maior número de profissionais com níveis de habilitação elevados, como o Bacharelato e a Licenciatura, o que no Calçado e Marroquinaria, é praticamente inexistente;
- relativamente ao nível dos quadros médios e superiores, os Curtumes apresenta cerca de 40% dos TCO com Bacharelato e Licenciatura contra cerca de 15% do Calçado e Marroquinaria. Além disso, nos quadros superiores deste último, existe um maior número de profissionais com o 1º ciclo.

Em resultado, os Curtumes apresentam níveis de qualificação e de habilitação superiores ao Calçado e Marroquinaria. Este último constitui uma actividade económica intensiva em mão-de-obra menos qualificada e menos habilitada.

GRÁFICO 2.27.

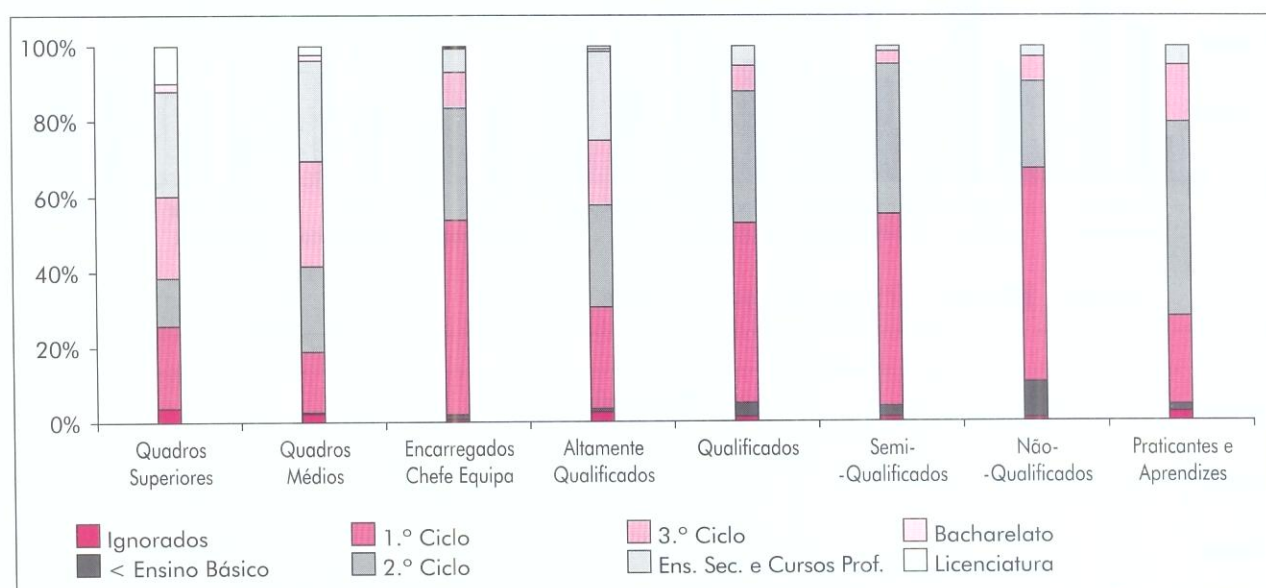
TCO segundo nível de qualificações e de habilitações — Curtumes(1998)



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

GRÁFICO 2.28.

TCO segundo nível de qualificações e de habilitações — Calçado e Marroquinaria (1998)



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

1.3.3.7. Remunerações

Na indústria dos Curtumes, é de salientar que (gráficos 2.29. e 2.30.):

- o ano de 1994, foi o que apresentou um aumento das remunerações mais notório, em ambos os sexos,

verificando-se até, ao nível dos Quadros Superiores, uma equivalência entre os TCO homens e mulheres;

- em 1998, constata-se que, para ambos os sexos, os Profissionais Altamente Qualificados são os profissionais mais bem remunerados. No sexo masculino, os Encarregados, Contramestres e Chefes de Equipa e os Quadros Superiores, assumem

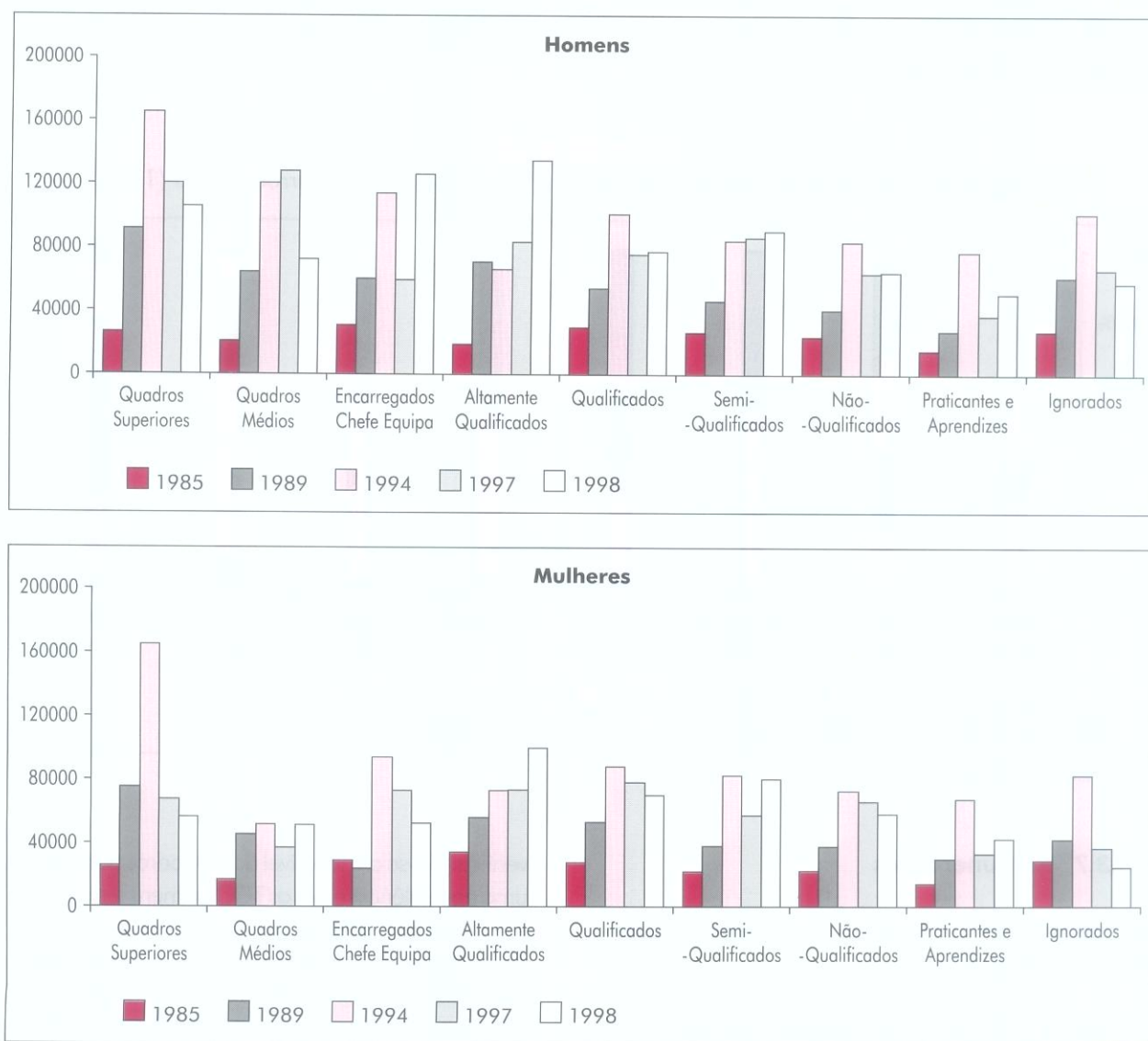
igualmente um elevado nível de remuneratório. Esta situação pode estar relacionada com o facto de alguns destes quadros superiores serem muito jovens, não possuindo por essa razão, experiência profissional (casos de 1º emprego) tendo uma antiguidade reduzida na empresa, não possuindo, ainda, remunerações muito elevadas. Um outro factor explicativo pode estar relacionado com a saída de alguns profissionais (por reforma, por ex.) com índices elevados de remunerações.

- ao nível dos Quadros Superiores e Médios, é visível nos TCO homens um decréscimo das remunerações médias entre os anos de 1997 e 1998.

Procedendo a uma análise mais pormenorizada da remuneração praticada pelas empresas em relação aos profissionais da área da produção, constatámos a existência de algumas diferenças consoante o sexo, o nível de habilitação e qualificação. Assim, verificámos que a remuneração-base dos profissionais do sexo masculino é superior aos trabalhadores do sexo feminino (cerca de 12 contos, para todos os níveis de habilitação). A remuneração-base aumenta significativamente nos profissionais com nível de habilitação de 3º ciclo e nos profissionais com bacharelato/licenciatura. No entanto, apesar da remuneração-base aumentar

GRÁFICO 2.29.

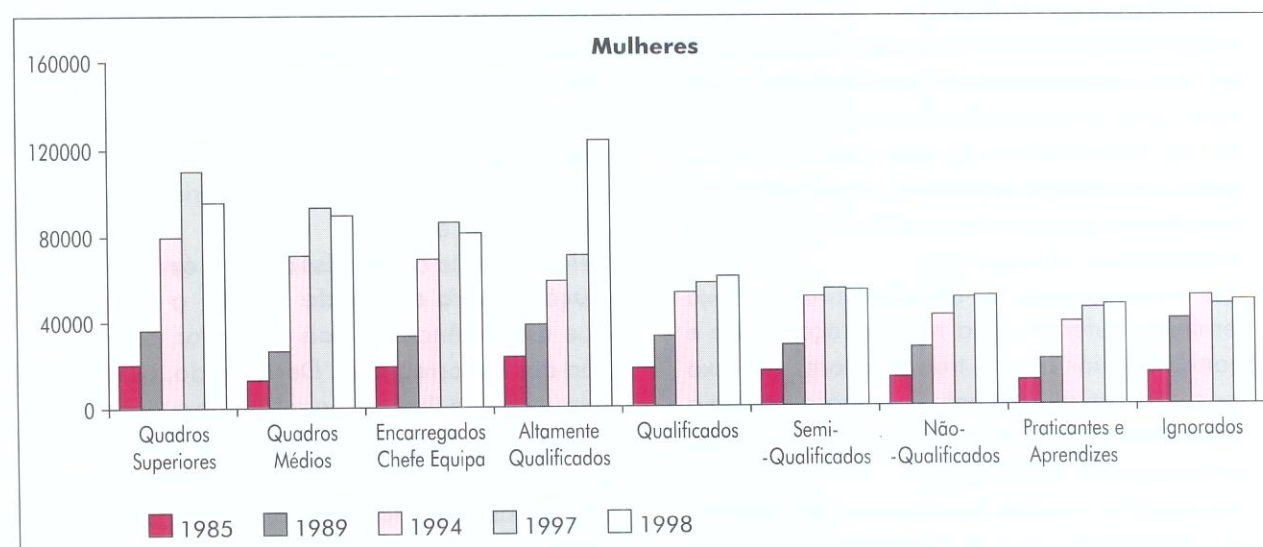
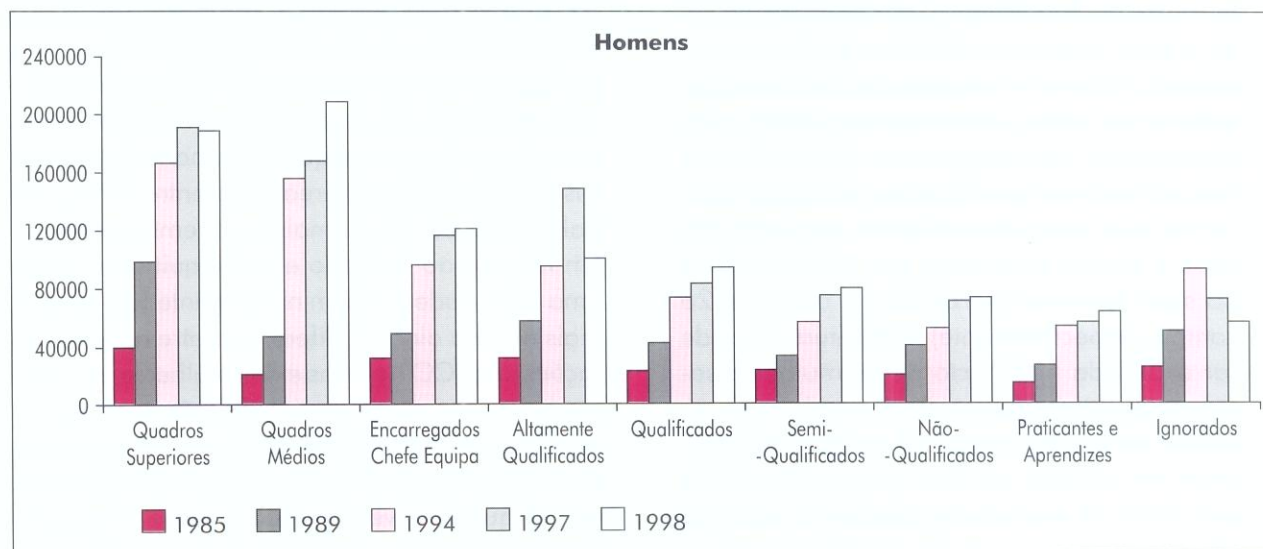
Remunerações Médias Mensais (base) segundo os Níveis de Qualificação por Sexo — Curtumes



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

GRÁFICO 2.30.

Remunerações Médias Mensais (base) segundo os Níveis de Qualificação por Sexo — Calçado e Marroquinaria



Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

com o nível de habilitação, constata-se uma situação curiosa nos trabalhadores do sexo feminino contrária às do sexo masculino, que se relaciona com o facto, das trabalhadoras com o 3º ciclo auferirem de uma remuneração superior às que detêm cursos de ensino secundário /Escolas profissionais⁽¹⁰⁾.

Estas diferenças assumem ainda aspectos interessantes quer na remuneração base quer no ganho

destes profissionais⁽¹¹⁾ quando analisados os diferentes níveis de qualificação. Desta forma:

— nos profissionais não qualificados, a remuneração base é superior nos homens em relação às mulheres cerca de 4 contos. Esta diferença pode estar relacionada com o facto de os profissionais do sexo masculino possuírem níveis de habilitação superiores em relação ao feminino;

(10) Baseado numa análise segundo o método ANOVA (sexo/nível habilitações /nível qualificação)

(11) Segundo uma análise multivariada ANOVA (sexo/nível habilitações/nível qualificação/antiguidade)

- nos profissionais semi-qualificados, a remuneração-base é superior nos homens em relação às mulheres. Esta diferença de remuneração entre o sexo masculino e feminino pode estar associada à diferente natureza das tarefas executadas entre ambos (as tarefas executadas pelos homens são mais exigentes em termos físicos);
- nos profissionais qualificados, os trabalhadores do sexo masculino auferem remuneração base e ganho superiores aos trabalhadores do sexo feminino (cerca de 16 contos e 26 contos, respectivamente). Esta situação pode ser explicada pelo facto de as mulheres serem mais jovens (cerca de 6 anos), mais recentes na função (menos 3 anos de antiguidade em relação ao dos homens) ou ainda pelo facto de executarem tarefas de carácter administrativo (cerca de 66,6% exercem a profissão de escriturárias);
- nos profissionais altamente qualificados, apesar dos trabalhadores do sexo feminino auferirem uma remuneração-base e ganho inferiores aos trabalhadores do sexo masculino e não existir uma relação explicável, os primeiros, curiosamente, possuem níveis de habilitação mais elevados que os segundos;
- nos encarregados, os trabalhadores do sexo feminino auferem uma remuneração base e ganho inferior às dos trabalhadores do sexo masculino (menos 8 contos), embora não haja diferenças significativas em termos de idade, antiguidade e habilitações;
- nos quadros médios, assistimos a um fenómeno interessante, que se relaciona com o facto dos trabalhadores do sexo feminino deterem uma remuneração-base e ganho superior aos trabalhadores do sexo masculino. Este acontecimento, pode ser explicado pelo nível superior de habilitações dos primeiros, já que os trabalhadores homens possuem uma idade e antiguidade superior à das mulheres.
- Nos quadros superiores a remuneração base dos trabalhadores masculinos e femininos é semelhante, não se verificando o mesmo no ganho (os homens têm um ganho superior ao das mulheres em cerca de 20 contos);

Analisando a área da produção e a relação existente entre a remuneração-base e a dimensão da empresa, constatámos⁽¹²⁾

que são os trabalhadores que desempenham a sua profissão nas empresas de dimensão compreendida entre 55 e 65, os que auferem de pior remuneração, enquanto os que trabalham em empresas de dimensão compreendida entre 119 e 148 trabalhadores são os mais bem remunerados.

Em relação ao Calçado e Marroquinaria, que é uma actividade predominantemente feminina, é mais notória ainda a diferença entre as remunerações dos TCO homens e das mulheres, nomeadamente, nos níveis de qualificação mais elevados, onde os homens apresentam remunerações muito superiores. Outra das diferenças observáveis, é que os níveis de qualificação mais bem remunerados para os homens são os Quadros Médios e Superiores e, para as mulheres, são indiscutivelmente os altamente qualificados. E, é nos níveis de qualificação mais baixos que os TCO mulheres mais se aproximam das remunerações dos homens, apresentando até, ao nível dos semi-qualificados, remunerações superiores (sobretudo em 1989 e 1994).

Relativamente às **profissões da área da produção (para o ano de 1998)**, a situação segue as tendências gerais do sector, com excepção dos encarregados. Deste modo, os níveis de remuneração (base e o ganho) são superiores nos trabalhadores do sexo masculino em relação aos do sexo feminino, sobretudo nos níveis de qualificação dos profissionais não-qualificados, profissionais altamente qualificados e quadros médios (com excepção dos aprendizes e profissionais qualificados).

As diferenças de remuneração (remuneração base e ganho) relativas a cada nível de qualificação na área da produção, são também significativas, consoante o sexo. Assim:

- nos profissionais não-qualificados do calçado e da marroquinaria, os homens têm um nível de remuneração-base e ganho mais elevado do que as mulheres (embora na marroquinaria esta diferença seja superior). Esta di-

(12) Baseado numa análise segundo o método ANOVA (remuneração base/ganho e dimensão por agregações das profissões da CNP para operadores da produção)

- ferença, em ambos os sectores, pode estar relacionada com dois indicadores: por um lado, com o nível de habilitações (possuindo os homens níveis superiores de habilitação) e, por outro, com a natureza das tarefas executadas (possuindo as tarefas executadas por homens um maior valor social do que as tarefas executadas pelas mulheres);
- no nível semi-qualificado, os homens têm um nível de remuneração (base e ganho) mais elevado do que as mulheres. Esta diferença pode ser explicada pela natureza das tarefas executadas (sendo que os homens do calçado trabalham sobretudo nas profissões **carregador** (933325) e **modelador** (74427), enquanto a maioria das mulheres exercem a sua actividade na profissão de **gaspeadeiras** (73,8%). As profissões exercidas pelos sexo masculino possuem maior valor social e estratégico para a empresa (modelador), o mesmo não acontecendo com as profissões exercidas pelas mulheres, que continuam a ter as remunerações mais baixas. O mesmo acontece na marroquinaria, onde as actividades das mulheres se situam sobretudo na profissão de **costureira** (malas e marroquinaria — 76%) comparativamente com apenas 48% dos homens);
 - no nível dos profissionais qualificados do calçado, não existem diferenças relevantes nas remunerações de ambos os sexos. Na marroquinaria, os homens têm um nível de remuneração-base e ganho mais elevado do que as mulheres, que pode ser explicado pelo tipo de actividades que executam (35,5 % dos homens são **cortadores de peles** comparativamente com 6% de mulheres que exercem esta actividade);
 - no nível dos profissionais altamente qualificados do calçado, os homens têm um nível de remuneração-base e ganho mais elevado do que as mulheres. Uma diferença de cerca de 20 contos na remuneração-base e 30 contos no ganho. Esta diferença pode estar relacionada com a idade (homens mais velhos cerca de 5 anos) e com natureza das tarefas executadas entre ambos (79% dos homens são modeladores e apenas 37% de mulheres exercem esta profissão). Por outro lado, 49% das mulheres trabalham nas profissões administrativas contrastando com apenas 14% de homens). Na Marroquinaria, assistimos a uma situação inversa, em que as mulheres auferem uma remuneração-base e ganho mais elevada que pode ser explicado pela idade, antiguidade e habilitações. As mulheres são mais jovens, trabalham há menos tempo na empresa e possuem maiores níveis de habilitação que os homens;
 - no nível dos Encarregados do calçado, os trabalhadores do sexo masculino auferem uma remuneração-base e um ganho superior aos trabalhadores do sexo feminino, embora não haja razões que expliquem este facto, em termos de idade, antiguidade e habilitações. Na marroquinaria, a situação repete-se. Esta situação, pode estar relacionada com o facto das mulheres serem mais jovens e trabalharem há menos tempo na empresa. Apesar de possuírem remunerações inferiores, têm níveis mais elevados de habilitação;
 - no nível dos quadros médios do calçado, os homens têm um nível de remuneração-base e ganho mais elevado do que as mulheres (uma diferença de cerca de 100 contos na remuneração-base e 95 contos no ganho). Este facto pode estar relacionado com o nível superior de habilitações detido pelos homens. Na marroquinaria, a situação é idêntica (os homens têm um nível de remuneração-base e ganho mais elevado do que as mulheres), apesar das razões explicativas para o facto serem diferentes. Deste modo, na marroquinaria os quadros médios masculinos, são muito mais velhos do que as mulheres (13 anos), possuindo igualmente uma antiguidade superior (os homens têm como antiguidade média 17 anos contra 11 anos nas mulheres). Estes dois factores podem explicar o facto dos homens auferirem remunerações superiores. Ao contrário do que se poderia pensar, as mulheres possuem maiores níveis de habilitações do que os homens;
 - na indústria do calçado, os quadros superiores masculinos possuem uma remuneração base superior aos do sexo feminino (os homens ganham mais de 80 contos de remuneração-base e 70 contos de ganho do que as mulheres). Este facto pode estar relacionado com a antiguidade e com a idade, visto que os homens são mais velhos e trabalham há mais tempo na empresa. Contrariamente ao que sucede no calçado, na indústria da marroquinaria as mulheres possuem níveis de remuneração e

ganho superiores aos dos homens (a diferença na remuneração-base é de cerca de 20 contos e nos ganhos a diferença ronda os 10 contos). Esta situação pode ser explicada pelo facto de as mulheres possuírem níveis superiores de antiguidade na empresa, sendo menos jovens do que os homens.

Analisando os níveis de remuneração praticados na área da **produção do calçado e marroquinaria** (1998), constatamos que na área da produção os profissionais melhor remunerados são aqueles que trabalham em empresas com dimensão compreendida entre 44 e 54 trabalhadores sendo os mais mal remunerados aqueles que desempenham a sua actividade em empresas de dimensão compreendida entre 119 a 148 trabalhadores. Na **área da concepção**, os níveis de remuneração praticados aumentam com o nível de habilitação. É de salientar e, contrariamente ao que se poderia pensar, o facto do aumento das remunerações estar associado às pequenas empresas.

Assim, é nas empresas de dimensão compreendida entre 300-500 trabalhadores e nas pequenas empresas (até 50 trabalhadores) que estes profissionais são melhor remunerados (190 contos e 119 contos respectivamente)⁽¹³⁾. Nas empresas de grande dimensão (mais de 1000 trabalhadores), estes mesmos trabalhadores têm salários que rondam os 90 mil escudos.

Procedendo a uma análise comparativa das remunerações médias mensais do sector dos Curtumes e do Calçado e Marroquinaria (1998), verifica-se que as remunerações do Calçado e Marroquinaria são ligeiramente superiores às dos Curtumes e, ao mesmo tempo, regista-se também que, na generalidade, os TCO homens têm remunerações superiores aos TCO mulheres.

Analisando a remuneração-base em função do sexo dos trabalhadores, constata-se que tanto na indústria do **calçado e marroquinaria** como na dos **curtumes**, à excepção da área de concepção e das categorias profissionais de encarregados e directores, os profissionais do sexo masculino são mais bem remunerados do que os do sexo feminino.

QUADRO 2.16.

Indicador de Desvio Salarial (Relação entre a Remuneração Média Mensal das Mulheres e dos Homens) por Níveis de Qualificação (1985, 1989, 1994, 1998) — BASE

Níveis de Qualificação	Curtumes				Calçado e Marroquinaria			
	1985	1989	1994	1998	1985	1989	1994	1998
Dirigentes	0	0	0	0	0	0	0	0
Quadros Superiores	0,99	0,83	1,00	0,54	0,64	0,46	0,60	0,63
Quadros Médios	0,80	0,71	0,43	0,71	0,75	0,69	0,57	0,54
Enc. Cont. Chefe de Equipa	0,94	0,40	0,82	0,42	0,74	0,83	0,90	0,84
Altamente Qualificados	1,81	0,79	1,11	0,74	0,90	0,83	0,77	1,54
Qualificados	0,92	0,99	0,87	0,90	0,96	0,95	0,90	0,80
Semi-Qualificados	0,82	0,83	0,98	0,89	0,86	1,04	1,11	0,85
Não-Qualificados	0,94	0,93	0,86	0,91	0,81	0,82	0,99	0,86
Praticantes e Aprendizizes	0,96	1,07	0,87	0,83	0,99	0,99	0,89	0,90

Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

(13) Baseado numa análise segundo o método ANOVA (nível de remuneração base/ganho por qualificação /habilitação e dimensão de empresa por agregações das profissões da CNP da área da produção)

Nos sectores dos **Curtumes e do Calçado e Marroquinaria**, a remuneração base na **área da produção** aumenta normalmente com a antiguidade e a idade (mas decresce significativamente nos profissionais com mais de 65 anos). Esta situação não se verifica nas profissões relacionadas com as operações químicas, mecânicas e classificação de peles do sector dos curtumes e com os encarregados do calçado. O mesmo acontece com os profissionais da área de concepção (calçado) e com os profissionais que desempenham cargos de Direcção. De um modo geral e, analisando o indicador de desvio salarial entre a remuneração média das mulheres e a dos homens, constata-se que, nos **Curtumes**, apesar das remunerações dos TCO homens serem superiores, existe uma certa semelhança nos níveis de qualificação mais baixos. Nos níveis mais elevados, o mesmo não acontece, verificando-se que, até 1994, a diferença salarial era praticamente inexistente, mas em 1998, essa diferença é muito mais visível, privilegiando os TCO homens. No que diz respeito ao **Calçado e Marroquinaria**, é de salientar que no ano de

1998, a remuneração média das mulheres no nível altamente qualificado registou um aumento considerável. No entanto, continua a verificar-se um maior desfasamento entre as remunerações nos níveis mais elevados, favorecendo os TCO homens.

De 1994 para 1998, a diferença da média salarial tem vindo a aumentar em todos os níveis de qualificação, ganhando as mulheres menos do que os homens, excepção feita aos profissionais altamente qualificados, como já foi referido.

1.3.3.8. Indicadores da Estrutura da Mão-de-Obra

Como forma de sintetizar a caracterização global do emprego no sector dos Curtumes e do Calçado e Marroquinaria, é necessário analisar os indicadores da estrutura da mão-de-obra. De um modo geral, a tendência dos indicadores é a mesma quer nos Curtumes quer no Calçado e Marroquinaria. No entanto, apresentam valores distintos (quadros 2.17. e 2.18.).

QUADRO 2.17.

Indicadores de Estrutura da Mão-de-Obra

Curtumes					
	1985	1989	1994	1997	1998
Taxa de Enquadramento (Q.Sup. + Q.Méd.)/Total TCO	2,2	3,0	3,6	4,2	5,1
Taxa de Alta Qualificação (Q.Sup. + Q.Méd. + Altm.Q.)/Total TCO	3,1	3,5	4,6	6,2	7,0
Taxa de Aprendizagem (Prat. + Aprend.)/Total TCO	6,8	0,1	2,9	2,9	3,1
Taxa de Baixa Escolaridade (n.º TCO = < 4.ª classe)/Total TCO	77,5	65,2	62,9	57,9	52,0
Taxa de Escolaridade Pós-Secundário (n.º TCO > Ens. Secund.)/Total TCO	1,2	1,6	1,8	2,3	2,5
Taxa de Feminização (n.º TCO Mulheres)/Total TCO	18,8	19,9	24,4	24,5	25,8
Taxa de Emprego Jovem (n.º TCO < 25 anos)/Total TCO	—	23,8	—	—	11,1
Taxa de Baixa Antiguidade (n.º TCO = < 4 anos)/Total TCO	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3

Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

QUADRO 2.18.*Indicadores de Estrutura da Mão-de-Obra*

Calçado e Marroquinaria					
	1985	1989	1994	1997	1998
Taxa de Enquadramento (Q.Sup. + Q.Méd.)/Total TCO	0,5	0,6	0,9	1,3	1,4
Taxa de Alta Qualificação (Q.Sup. + Q.Méd. + Altm.Q.)/Total TCO	1,3	1,3	1,6	2,3	2,6
Taxa de Aprendizagem (Prat. + Aprend.)/Total TCO	30,6	0,3	19,4	15,3	14,1
Taxa de Baixa Escolaridade (n.º TCO = < 4.ª classe)/Total TCO	75,8	63,6	54,5	49,6	48,6
Taxa de Escolaridade Pós-Secundário (n.º TCO > Ens. Secund.)/Total TCO	0,4	0,3	2,9	0,5	0,6
Taxa de Feminização (n.º TCO Mulheres)/Total TCO	57,2	59,2	61,0	64,8	65,1
Taxa de Emprego Jovem (n.º TCO < 25 anos)/Total TCO	—	52,9	—	—	25,8
Taxa de Baixa Antiguidade (n.º TCO = < 4 anos)/Total TCO	0,7	0,7	0,5	0,5	0,4

Fonte: Quadros de Pessoal, MTS

Nota: No cálculo da Taxa de Emprego Jovem considerou-se o número de TCO inferior a 25 anos, de acordo com a agregação feita pelos Quadros de Pessoal

Assim, identificam-se as seguintes características:

- as taxas de Enquadramento e de Alta Qualificação apresentam uma tendência crescente, ao longo do tempo. Contudo, os Curtumes apresentam valores superiores, como já foi referido, sendo estes ainda reduzidos;
- no que respeita à Taxa de Aprendizagem, em geral, verificou-se uma diminuição para metade, de 1985 a 1998. Especificamente, o Calçado e Marroquinaria apresentam uma maior utilização dos praticantes e aprendizes face aos Curtumes, devido à natureza de algumas actividades na área produtiva da indústria do calçado e marroquinaria, possuindo estes trabalhadores baixos níveis de qualificação e habilitação. Foi-nos referido, nalgumas empresas, que os trabalhadores, quando são recrutados para exercerem a sua actividade na área produtiva, começam por ser praticantes e aprendizes, pois este é o primeiro nível do contrato colectivo de trabalho.
- em relação à Taxa de Baixa Escolaridade, nos Curtumes e no Calçado e Marroquinaria, apresentam uma diminuição bastante significativa, de cerca de 26 pontos percentuais e 27 pontos percentuais, respectivamente. Neste sentido, salienta-se uma melhoria na estrutura de habilitações, pois como foi referido, tem vindo a aumentar o número de indivíduos mais qualificados e mais novos, possuindo estes habilitações superiores (apesar de ainda serem insuficientes);
- a Taxa de Escolaridade Pós-Secundária apresenta uma tendência crescente, mais significativa nos Curtumes, atingindo os 2,5% contra os 0,6% do Calçado e Marroquinaria, em 1998;
- a Taxa de Feminização aumentou no período em análise, nos 2 sectores. Contudo, o Calçado e Marroquinaria apresentam valores acima dos 60%, o que significa que é uma actividade económica com mão-de-obra predominantemente feminina, ao contrário dos Curtumes que apresentam 25%; esta situação pode ser expli-

cada pelo tipo de actividades desenvolvidas em cada indústria. Se por um lado, os curtumes apresentam actividades que requerem alguma exigência física, a indústria do calçado e marroquinaria apresenta actividades de maior minúcia e destreza manual, apesar de socialmente, esta ideia ter um peso cada vez menor.

- relativamente à Taxa de Emprego Jovem, esta registou uma diminuição bastante acentuada, em ambos os sectores, o que evidencia uma tendência para o envelhecimento da mão-de-obra, pois é cada vez mais difícil recrutar mão-de-obra jovem e disponível, em especial, nos Curtumes, pelo facto de sempre ter apresentado uma taxa inferior;
- finalmente, a Taxa de Baixa Antiguidade é praticamente insignificante, apresentando ainda uma diminuição nos últimos anos em análise. Este facto, combinado com as sucessivas diminuições da Taxa de Emprego Jovem, indicia uma tendência para o envelhecimento da população trabalhadora neste sector.

2. Caracterização das Estratégias Empresariais

Pretende-se, nesta parte do relatório, chegar a uma caracterização das indústrias em causa em causa, partindo da análise da informação recolhida em campo, por aplicação de uma metodologia de estudo de caso.

Os estudos de caso, realizados nas empresas destas indústrias, apoiam-se na observação de características dos mercados, das tecnologias disponíveis, da organização das empresas em causa, dos recursos humanos e da oferta formativa, bem como da estrutura de relações externas em que as unidades de observação se enredam.

O posicionamento das empresas nestas diversas dimensões permitirá identificar agrupamentos empresariais relevantes, internamente consistentes, que traduzirão as posturas estratégicas mais assinaláveis. A representatividade do sector não é obtida por critérios quantitativos, sendo privilegiada uma óp-

tica qualitativa. Isto é, caso se optasse por uma situação de busca de significância estatística da informação, dificilmente se poderia fazer uma cobertura do sector no terreno. Nesse caso teria de se recorrer ao método de inquérito que, naturalmente, originaria enormes perdas de informação e seria de aplicação mais morosa.

Nesse sentido, opta-se aqui por seleccionar um lote de empresas que, a partir da consulta de uma larga quantidade de fontes escritas, parceiros sociais e outras referências, permita caracterizar o tecido empresarial em toda a sua heterogeneidade de situações e posicionamentos.

2.1. Curtumes

Nesta indústria, não foi encontrada uma grande diversidade de situações, quer em estudo preliminar quer depois na identificação no terreno. A reduzida quantidade de empresas do subsector, a grande concentração regional do mesmo, bem como ausência de grandes possibilidades de variação no processo produtivo, conduziu-nos à realização de um número relativamente reduzido de estudos de caso em empresas (oito, até ao momento) que, aparentemente, são suficientes para ilustrar com clareza o tecido produtivo nacional.

Considerando os critérios de classificação mais tradicionais para as empresas, apresentamos uma tipologia onde se enquadram as empresas estudadas e respectivas proporções.

QUADRO 2.19.

Curtumes — Características Gerais das Empresas Estudadas⁽¹⁴⁾

Dimensão	
Até 50 trabalhadores	ABE
50 – 99	D
100 – 149	FH
150 – 249	C
A partir de 250	G

(continua)

(14) As empresas estão nomeadas de A a H, e será esta a nomenclatura a utilizar daqui para a frente, quando nos referirmos a cada uma delas individualmente.

(continuação)

Localização	
Alcanena Porto Ovar	ABCDGH F E
Tipo de Produto	
Couro Curtido a Vegetal Couro Curtido a Crómio Crómio e Biocouro	AB CDEFG EH
Antiguidade	
Até 25 anos 25 – 49 anos 50 – 69 anos A partir de 70 anos	E CD BGH FA
Controlo do Capital	
Familiar Essencialmente Familiar mas Participado Gestão Proprietário Proprietário e Gestores Contratados	ACDEFGH B ACDEFG BH
Situação Jurídica	
Sociedade por Quotas Sociedade Anónima	ABEG CDFH

Num curto comentário a estas características, são de assinalar as seguintes características:

- As empresas de menor dimensão produzem essencialmente curtume a vegetal.
- A esmagadora maioria das empresas portuguesas situa-se em Alcanena e a amostra manifesta este facto.
- Sendo os principais clientes desta indústria os produtores de calçado, é apenas natural que tenhamos visitado mais fábricas de curtume a crómio, onde, em casos pontuais, há simultaneamente recurso a processos alternativos (biocouro), dependendo dos mercados de destino da pele (por tipo de cliente e por área geográfica).
- Não identificámos presença suficientemente relevante de alternativas face à pele de bovino.

A pele de caprino e ovino é pontualmente curtidada, mas em quantidades muito reduzidas.

- As empresas no sector dos curtumes são frequentemente de base familiar (senão sempre) e a sua gestão está quase sempre concentrada nos proprietários. Que saibamos não existe presença relevante de investimento directo estrangeiro.

2.1.1. Mercados, Produtos e Dimensão Externa Associada

Nos curtumes ocorreu, historicamente, uma reconversão em massa do processo produtivo, do processo tradicional a vegetal para o processo a crómio⁽¹⁵⁾. Esta acção generalizada às empresas do subsector, ocorreu desde os anos sessenta, ao longo de toda a década de setenta e, durante os anos oitenta, os últimos 'resistentes' converteram definitivamente a sua produção.

Esta mudança dramática esteve associada à especialização generalizada na produção de pele para a indústria de calçado nacional. O processo a crómio permite elevada produtividade e um grande alargamento de possibilidades no que respeita a aferir as características estéticas e de maleabilidade da pele (cor, toque, aparência de conforto).

O processo a crómio permitiu igualmente a possibilidade de adquirir peles a produtores estrangeiros, num estado intermédio, o *wet-blue*, frequentemente a baixo preço. Por outro lado, a aquisição de *wet-blue* permite também aumentar o volume de produção, sem que para isso se tenha de possuir espaços de armazenagem próprios para a pele fresca ou em salga, evitando também a dependência face aos produtores de gado nacionais.

Apesar do esforço de reconversão da indústria nacional dos curtumes, muitos são os que defendem que esta não foi suficientemente vigorosa, tendo-se especializado demasiado em pele de bovino para o calçado nacional, negligenciando os outros tipos de pele, os potenciais clientes estrangeiros e as possibilidades de aumentar o valor dos seus produtos através da busca de novos

(15) Para uma melhor distinção entre os dois processos, consultar a tipificação do processo produtivo (ponto 3.1., Parte I).

processos, actividades complementares e cooperação externa.

A dependência excessiva relativamente ao calçado nacional foi responsável pela estagnação relativa do sector, tendo existido falências sistemáticas de produtores de curtumes, frequentemente associadas à falência dos seus clientes menos competitivos. Por sua vez, os produtores de calçado cedo despertaram para a captação da sua matéria-prima nos mercados externos, tendo aí encontrado preços, qualidade e condições de aquisição vantajosas. Este facto fragilizou ainda mais os produtores de pele curtida.

Neste momento, encontramos uma situação em que a maioria dos produtores de curtumes procura uma diversificação dos clientes, busca a internacionalização e procura, de forma geral, aprofundar as relações comerciais que desenvolve. No entanto, salvo raras excepções, este esforço é tímido e frequentemente baseado em critérios de gestão tradicionais e quase exclusivamente fundamentados na experiência de trabalho dos proprietários da empresa. Este é o caso típico de uma indústria que está a 'arrancar tarde' e que, diga-se, enfrenta uma concorrência externa aguerrida, nas suas poucas possibilidades de diferenciação.

2.1.1.1. O vegetal, pela história, um nicho

Os poucos sobreviventes que mantiveram o processo a vegetal, tornaram-se, por via da história da indústria, num nicho bastante específico, onde a concorrência é quase nula. No entanto, a sua clientela é também ela especial, susceptível de cuidados e particularidades que são simultaneamente oportunidades de negócio e exigências a respeitar cuidadosamente. Tal é normalmente feito através do aumento da qualidade dos produtos e da integração de fases produtivas a jusante do processo-padrão na indústria dos curtumes. Outro elemento de interesse identificado nos fabricantes do couro curtido a vegetal é a tendência para a diversificação de actividades, de modo a encontrar complementaridade e, de certo modo, provocar alargamentos da cadeia de valor.

Começando pelo primeiro aspecto mencionado, há essencialmente três grandes grupos de

clientes para o mercado das peles curtidas a vegetal:

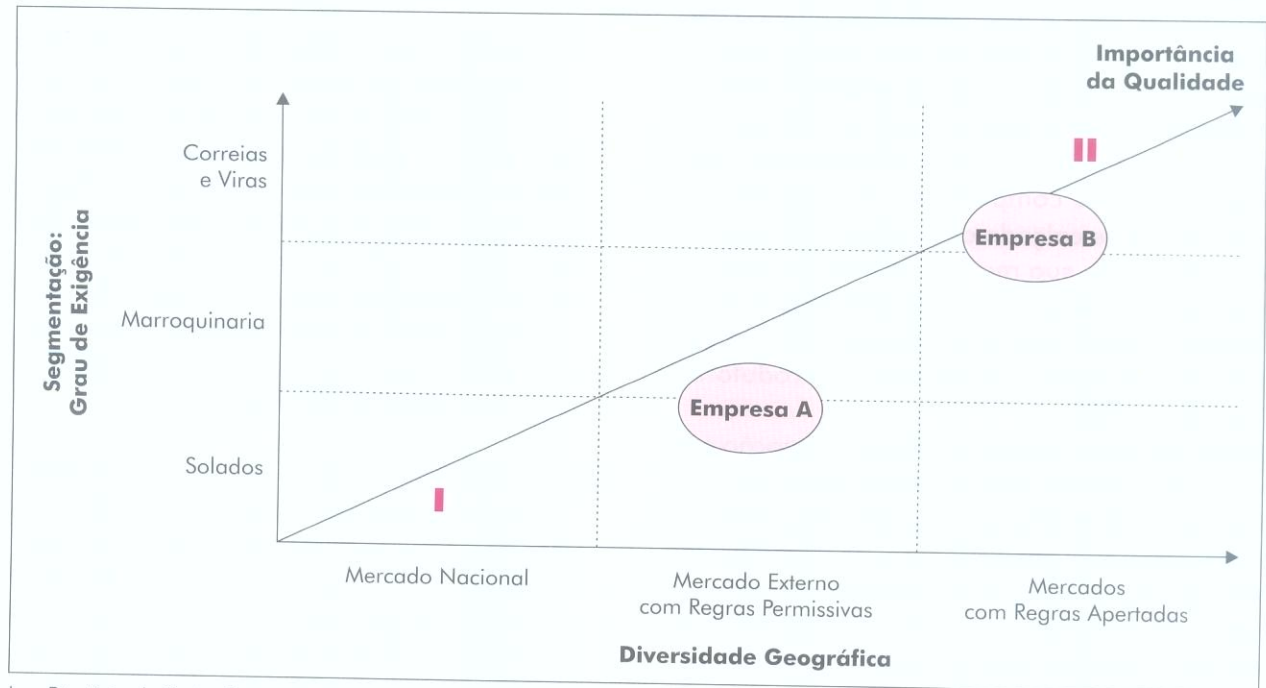
1. Os produtores de calçado de gamas altas e médias altas, que adquirem solas e viras para os sapatos. São clientes regulares, exigentes e que vendem para mercados igualmente exigentes, frequentemente no estrangeiro. Alguns destes clientes estão situados nos países mais desenvolvidos da Europa, nos Estados Unidos e no Canadá. Por vezes, a legislação dos países exige determinadas características na pele que devem ser escrupulosamente cumpridas, sob risco de perda da remessa.
2. Os produtores de marroquinaria, que utilizam a pele a vegetal para algumas das suas peças, como sejam cintos, aplicações em malas, carteiras, porta-chaves, entre outras. São uma clientela com um certo potencial, podendo constituir uma alternativa aos clientes mais habituais. Não se trata, todavia de uma zona de mercado muito explorada.
3. Os produtores de correaria, solicitadores de peles com alta resistência e boa aparência. São clientes de elevado valor, visto que privilegiam a qualidade dos produtos, secundarizando o preço. Hoje em dia essencialmente ligados à actividade da equitação, têm como alvo consumidores finais exigentes e com bom poder de compra.

Nos casos estudados que, assinalemos, representam a quase totalidade dos últimos produtores de curtumes a vegetal portugueses, existia uma de duas posições: a especialização nos produtos destinados à indústria de calçado nacional (essencialmente pele para solas) ou, alternativamente, a concentração nas outras indústrias clientes, principalmente no estrangeiro, através da produção de pele para correias de espessuras, acabamentos e formatos variados.

O posicionamento estratégico destas empresas no mercado está, pois, concentrado sobre dois eixos: a produção para nichos associados a indústrias clientes de natureza diferenciada e que podemos escalar num grau de atenção crescente à qualidade face ao preço; o outro eixo a

GRÁFICO 2.31.

Posicionamentos no Curtume a Vegetal — Mercado de Comercialização



I — Estratégia de Custos Pura

II — Estratégia Pura de Diferenciação pela Qualidade

nível da diversificação geográfica dos mercados-alvo, também mediado pela relação qualidade preço, mas em que o factor influente é a exigência institucional dos mercados nacionais, em que podemos definir um nível mais baixo, das peles destinadas aos produtores nacionais, e colocar num nível mais elevado os mercados com normas apertadas, como sejam a Alemanha e os Estados Unidos.

No gráfico acima⁽¹⁶⁾ ficam expostos os eixos de posicionamento estratégico identificados para a dimensão de mercado de comercialização nos curtumes a vegetal. Não encontramos particular dinâmica de diversificação a nível do mercado quando definido em função dos produtos, sendo, como mencionámos, mais vulgar encontrar estratégias de nicho.

Apesar de existir sempre uma dinâmica notável por parte destes produtores relativamente aos

mercados externos, a sua posição não é homogénea. Uma das empresas (empresa A) privilegia mais o mercado interno e, em relação à componente de exportação, escolhe exportar para países que lhe ofereçam condições de negociação 'relaxadas', e suficientemente vantajosas para compensar o esforço de comercialização para o exterior.

A outra empresa (empresa B), por seu lado, escolhe as áreas geográficas com maior exigência em critérios de qualidade podendo, assim, negociar preços mais elevados e estabelecer relações mais estáveis, ao assegurar a produção de mercadorias que perfazem totalmente as especificações dos clientes.

Dadas as características especiais do curtume a vegetal, não é correcto falar de estratégias de custos em oposição a estratégias de diferenciação, ou tentar agrupar o mercado em apenas

(16) Note-se que se evita a opacidade de conceitos teóricos na definição dos eixos. Estes servem de base à construção dos mesmos, mas são terminantemente recusados enquanto forma de apresentação da informação sobre a realidade.

duas categorias, visto que existem para o mercado pelo menos duas subdimensões relevantes: os clientes segundo o produto e segundo a exigência institucional das zonas geográficas. Há sim, um evidente jogo a nível do binómio preço/qualidade, em que um assume preponderância sobre o outro enquanto critério de negociação. Assinalamos essa situação, muito simplesmente, com um eixo longitudinal que descreve a relação crescente dos posicionamentos de mercado com a importância da qualidade.

A análise das relações subjacentes à actividade da empresa, permite-nos verificar que a relação de nível pessoal é extremamente importante, sendo a que domina todas as esferas. Quer se trate de clientes quer de fornecedores ou prestadores de serviços externos, a relação pessoal é a que serve o estabelecimento, a manutenção e a intensificação das trocas de mercadorias, capitais ou informação.

De uma forma geral, há boas relações com os fornecedores que são, tanto a nível de matérias-primas, subsidiárias e equipamentos, essencialmente provenientes da União Europeia. As diferenças fundamentais entre produtores, vamos encontrá-las a nível da estratégia seguida para operacionalizar as actividades complementares à actividade focal da empresa (fabricar pele curtida a vegetal). Nesta medida referimo-nos aos potenciais alongamentos/alargamentos da cadeia de valor através da integração de actividades directamente produtivas ou de suporte à comercialização e planeamento das actividades.

Desta feita, embora tenhamos verificado que as empresas estudadas desenvolvem actividades que integram fases posteriores da fileira do couro (nomeadamente, o corte da pele), identificámos posturas diferenciadas perante a forma de o concretizar.

A empresa **A** criou nas suas próprias instalações uma pequena secção de corte, onde procede ao corte de solas e palmilhas que envia para as fábricas de calçado e de componentes. A empresa **B** partilha o seu capital com um fabricante de componentes para calçado, com o qual define conjuntamente o planeamento estratégico e à qual subcontrata o corte das peças comercializadas (viras e correias).

Neste último caso, a participação de capital permitiu um certo grau de integração vertical que

gerou uma partilha de responsabilidades e competências, sendo conseguida, simultaneamente uma acção positiva sobre a internalização do valor dos produtos, visto que houve uma poupança considerável em custos de transacção comercial. O valor dos produtos foi igualmente ampliado, na medida em que a cooperação entre as duas empresas passou a ser mais próxima, permitindo uma melhor definição dos produtos que se tornaram mais competitivos, em especial em mercados externos.

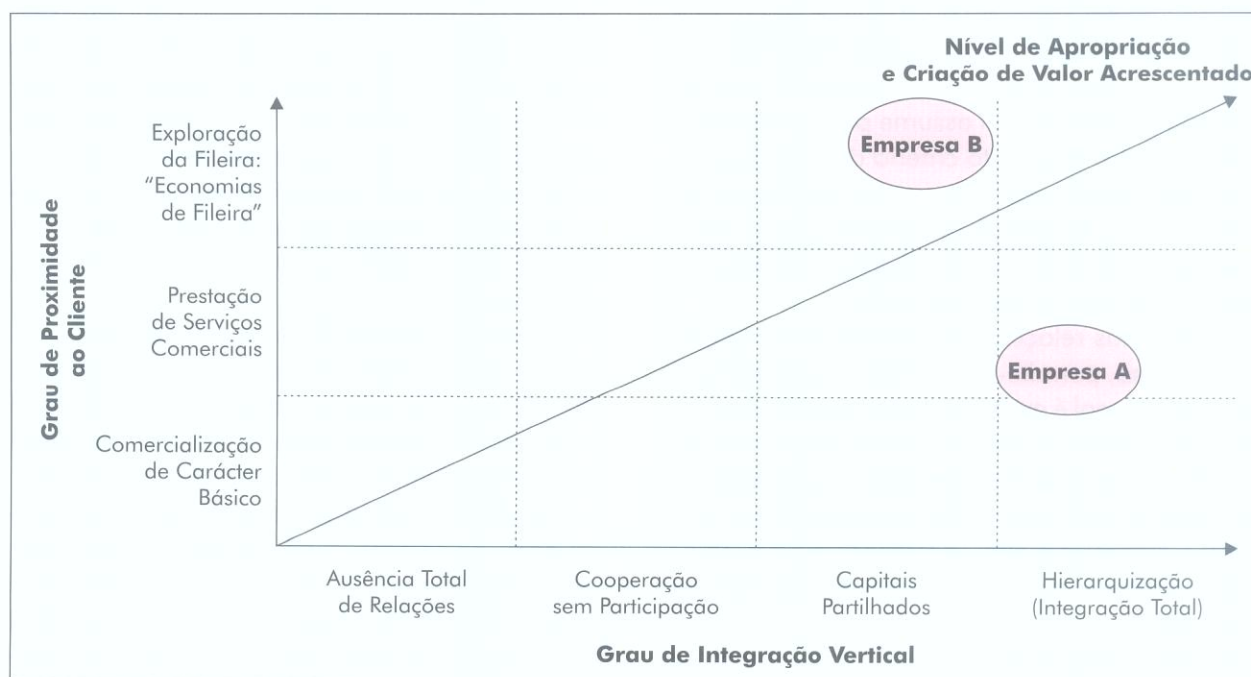
No caso da empresa **A**, os ganhos foram de natureza mais limitada, consistindo na apropriação do valor correspondente à operação de corte, que implicou, todavia, um investimento prévio em equipamento. A simplicidade da gestão e a concentração de muitas decisões numa pequena empresa gera, no entanto, a dificuldade em optar por uma maior elaboração dos produtos, como acontece no caso da empresa que optou pela partilha de capitais e decisões. Para melhorar a sua penetração no mercado e complementar o seu negócio, o industrial que escolheu ter uma secção de corte própria criou também um entreposto comercial próprio, perto dos seus principais clientes, em S. João da Madeira, com armazém próprio, que, por sua vez, também aluga a outros produtores de couro para calçado.

Ou seja, verificamos que ambas as estratégias se concentram sobre a expansão da esfera produtiva e sobre a melhoria das técnicas de comercialização. No entanto, os métodos para o conseguir foram bastante distintos.

Considerando em primeiro lugar a componente de comercialização, a empresa **A** optou por aquilo a que se convencionou chamar *integração vertical por processo de hierarquização*, integrando na própria empresa fases posteriores da fileira e concentrando em si a distribuição e comercialização dos produtos finais. A empresa **B** optou por uma solução de natureza mais cooperativa, definindo conjuntamente com a sua associada o planeamento de comercialização e de produção, embora tenha realizado previamente uma cessão de capitais, que de certa maneira, formaliza o laço que une as entidades cooperantes. Podemos, assim, falar de dois tipos de posicionamento: grau de proximidade à clientela; grau de formalização da integração com outras entidades (geralmente empresas).

GRÁFICO 2.32.

Posicionamentos no Curtume a Vegetal — Relações Externas Comerciais



No esquema acima apresentado, explicitam-se os potenciais posicionamentos relevantes identificados para as relações externas na indústria de curtumes a vegetal. Como é visível, estes estão relacionados com a actividade no mercado de comercialização dos produtos. As relações com outras entidades desenvolvem-se essencialmente com outras empresas, geralmente a jusante na fileira do couro. Sendo este o caso, quanto maior o grau de formalização dessa relação, maior a tendência para a internalização do valor produzido em fases posteriores ao curtume na cadeia de valor. A título de ilustração, pensemos num qualquer produtor de couro. Se o nosso produtor levar o couro à casa dos fazedores-de-sapatos da sua pequena aldeia, cria um valor adicional com esse serviço. De igual modo, uma empresa que trata ela mesma de fazer chegar os produtos aos clientes, com facilidades de transporte e armazenamento, criará um valor superior ao de uma empresa que se limite a delegar a componente comercial numa rede de distribuição. Por sua vez, o valor acrescentado ao produto em curso, através da integração de serviços de apoio comercial é tanto mais apropriado pela empresa quanto maior o grau de formalização da integração dessa fase da cadeia de valor. O grau de

formalização aumenta o seu direito à apropriação. No caso do nosso produtor da aldeia, se este possuir a carrinha que faz o transporte, tem direito a apropriar totalmente o valor criado. Caso a carrinha não seja sua, terá de haver uma partilha do mesmo que, em última análise, reduzirá a margem de rendimento do produtor.

Existem, portanto, dois eixos positivamente relacionados com o nível de valor apropriado: a criação deste mesmo valor e o direito a apropriá-lo. Vamos supor que o nosso produtor de couro leva as solas cortadas para os artífices. Por um lado, esta operação acrescenta, em si mesma, valor ao produto. Por outro, o direito do produtor a apropriar totalmente o valor dessas solas existirá se for ele mesmo a fazê-las, i.e., se ele possuir a máquina que as corta e o espaço onde ela está instalada e tiver a operação da mesma por sua conta.

Neste último caso, que corresponde em traços largos à empresa **A** estudada, a forma de aumentar o valor dos produtos foi torná-los mais complexos, incorporando operações adicionais na sua produção. Tal ocorreu também com a empresa **B**, embora esta se tenha distinguido em dois sentidos: as operações adicionais de corte realizam-se na associada; para além do aumento de com-

plexidade, houve um aumento de qualidade incorporada nos produtos, direccionados para mercados de exigência superior (como vimos atrás). Há aqui, portanto, uma relação estratégica entre a tecnologia e o mercado de comercialização, que é mediada pelo modo de integrar as operações técnicas adicionais (neste caso o corte). Voltaremos a este assunto na discussão das estratégias tecnológicas.

Por ora, devemos reter a ideia fundamental de que o valor do produto é aumentado por dois grandes processos, um eminentemente associado à qualidade técnica do produto (da qual falámos atrás, aquando dos posicionamentos no mercado de comercialização) e outro associado à qualidade comercial. A qualidade comercial é um conceito relativo que, no caso dos curtumes, nos é dado pelo eixo que definimos como “Grau de Proximidade ao Cliente”.

No nível mais baixo, correspondente a um tipo de comercialização que definimos como básico, enquadrámos as empresas que colocam os produtos no mercado através do uso de agentes ou distribuidores, sem serviços de apoio e promoção comercial assinaláveis. Num nível superior enquadraremos as empresas que acrescentam ao produto vendido a qualidade adicional de um serviço de suporte comercial, que poderá consistir em facilidades de transporte, acondicionamento e até prestação de serviços pós-venda. No nível mais elevado colocamos os que adaptam o produtos aos clientes ou grupos de clientes, de modo a corresponder melhor às suas preferências, criando, frequentemente, economias que beneficiam ambas as partes, aumentando a margem dos produtores e reduzindo custos para os que se encontram a jusante na fileira.

Por esta razão, denominamos este nível como economias de fileira. Trata-se de uma noção que se enquadra neste contexto em que estamos a lidar com indústrias intermédias, e analisamos o “meio da fileira”. Para o caso do curtume a vegetal, torna-se uma noção particularmente pertinente, visto que a indústria de curtumes é intermédia entre a produção primária de reses para abate, seus subprodutos e as indústrias da fileira do couro. A forma de valorizar os produtos finais dos curtumes é, na vertente comercial, facilitar ao produtor a jusante a integração da matéria intermédia no seu processo ou melhor dito, no seu ciclo de exploração.

Se, por exemplo, o produtor de curtumes criar ele mesmo uma estrutura de armazenamento que lhe permita uma redução em custos de transporte (de-

vido a vantagens de dimensão das remessas) e ao comprador uma maior disponibilidade de produtos e menores custos de acondicionamento, estará a ser aumentado o valor do produto.

Num nível superior, a facilidade de inserção do produto no processo poderá passar pela alteração de características do produto, que já correspondem a fases posteriores da fileira (naquilo que é convencionalizado como sendo a indústria ou sector em causa). Portanto, embora de alguma forma estejamos a falar de alterações das características técnicas do produto, estas não dizem respeito à pele curtida em si mesma e ao processo de curtimenta, mas a operações adicionais sobre essa mesma pele. Falamos concretamente de operações como a de cortar a pele em tiras ou outros formatos, ou até mesmo de gravar a pele com certo tipo de padrões decorativos.

Em última análise, o eixo tecnológico, de que falaremos mais à frente, será afectado por estas duas vertentes da qualidade, a técnica e a comercial. É de notar que a opção pela aposta na qualidade comercial parece muito bem sucedida, podendo ultrapassar os ganhos em termos de apropriação de valor que gera uma integração total de uma fase da fileira a montante. Nesta medida, embora a empresa **A** pareça salvaguardar melhor a sua posição de apropriação do valor, não nos pareceu ser tão bem sucedida na criação de valor nem na fidelização de clientes como a **B**.

2.1.1.2. O crómio, dependências e resoluções

A história do curtume a crómio é inseparável da história do calçado, em Portugal. De facto, a viragem para o então lucrativo e promissor curtume a crómio permitiu aos empresários da pele seguir os bem sucedidos passos da indústria de calçado nacional, no seu grande crescimento a partir dos anos oitenta.

No entanto, a estratégia de internacionalização adoptada pelos industriais do calçado foi apenas seguida de forma indirecta pela maioria dos industriais dos curtumes, que ainda hoje falam da exportação dos seus clientes do calçado como se fosse a sua própria venda. Em grande parte o acompanhamento das tendências dos mercados internacionais ficou a cargo do calçado, tendo os produtores de curtumes adoptado uma posição de ‘cumpridores de encomendas’, mantendo-se apenas a par das especificações técnicas necessárias para suprir as necessidades dos seus clientes.

A situação herdada é, pois, a de um sector tecnicamente capaz, mas comercialmente fraco, inexperiente nos grandes mercados internacionais e excessivamente dependente dos seus clientes tradicionais, os produtores nacionais de calçado. A dependência face ao mercado interno é tão forte, que muitas vezes as empresas não produzem os produtos mais complexos (e de maior valor), porque não conseguem atingir uma dimensão crítica mínima desse tipo de encomendas.

Dada a situação dos curtumes em Portugal identificámos, essencialmente, três estratégias fundamentais para o mercado do curtume a crómio:

- a busca da fidelização e aprofundamento das relações com clientes produtores de calçado em Portugal;
- a captação de clientes estrangeiros, do calçado, com a devida sujeição às regras por eles impostas, dada a fraqueza negocial dos produtores portugueses;
- a busca de nichos mais lucrativos e tecnicamente mais exigentes.

A estas estratégias, correspondentes às identificadas no terreno, poderíamos acrescentar uma quarta, que parece ser uma nítida alternativa para produtores italianos, espanhóis e franceses, que é a de encarar as peles de ovino e caprino como uma alternativa viável e lucrativa. De facto, a importância que os produtores destes países dão às peles que não as de bovino, permite-lhes ter uma confortável almofada de segurança face às flutuações e instabilidades do mercado primário de pele de gado *vacum*, possibilitando acompanhar, igualmente, tendências de moda sazonais.

Numa súmula da situação identificada nos estudos de caso realizados, podemos constatar que há uma nítida segmentação dos produtores, que relaciona várias dimensões, obedecendo, todavia, a princípios simples.

Pudemos observar que todas as empresas têm, em geral, a possibilidade de realizar o processo completo, que transforma a pele, desde o estado fresco de 'couro em cabelo' até ao produto acabado. No entanto, poucas são as empresas que fazem, ainda, deste o seu processo fundamental, tendo por nós apenas sido visitada uma que o fazia em exclusivo. Apenas as empresas com necessidade de maior rigor no controlo do processo e da qualidade da

pele adoptam este tipo de postura, visto laborarem para mercados mais exigentes, como sejam espaços nacionais com regras apertadas, ou indústrias com especificações de elevado grau de complexidade. Num grau de exigência particularmente elevado, a empresa poderá ter de optar por combinar numa mesma unidade de produção dois (ou mais) tipos de processo diferentes, para clientes diferenciados. Em última análise passará a ter processos que já não usam sequer o crómio como curtiente.

Portanto, quanto mais exigente for o mercado/cliente de destino, mais elaborado e controlado será o processo, bem como melhor será a pele comprada no mercado primário. Trabalhar para mercados mais exigentes exige investimentos maiores em matérias-primas, intermediárias e equipamentos específicos, o que transforma esta numa estratégia seguida por muito poucos, mais informados e dispostos a arriscar, que são, por sinal, os casos de maior sucesso.

A pele em estado de *wet-blue*, comprada em grandes quantidades por produtores portugueses está largamente disponível no mercado e frequentemente a bom preço, permitindo uma grande economia de recursos e a garantia de um fluxo regular e acessível de matéria-prima. A pele em *wet-blue* é fundamentalmente adquirida a produtores brasileiros e europeus, sendo adequada para a produção de pele para calçado. A tentativa de economizar em custos de produção conduz muitos produtores de curtumes a adquirir pele em *wet-blue* de menor qualidade (geralmente sul-americano), tentando dotá-la de uma aparência aceitável durante o processo produtivo.

Esta estratégia, amplamente seguida em Portugal, resulta positiva no mercado nacional, nas vendas para os produtores de calçado em gamas menos elevadas, logo menos lucrativas e estáveis. É, todavia, uma estratégia simples e que garante, a curto prazo, poucos incómodos para quem a adopta.

Outro tipo de produtores é o que opta por produzir pele que vende à indústria do calçado, fazendo um *mix* de peles de várias proveniências, de modo a diversificar fontes de captação e alvos de venda, conseguindo, no final, um equilíbrio que permite a estabilidade e a manutenção de um nível de lucro elevado. Estes produtores, podendo produzir parte da pele a partir de couro em cabelo ou verde salgado, dado o elevado volume de produção que

habitualmente têm, optam por adquirir grandes quantidades de *wet-blue*, procurando o de melhor qualidade (o da União Europeia), de modo a concretizar um produto final aceitável para os seus clientes. Estes clientes, constam, habitualmente de uma carteira composta pelos grandes produtores nacionais de calçado (geralmente exportadores) e de produtores estrangeiros igualmente de calçado.

Um outro tipo de produtor é o que optou pela especialização em pele para calçado de elevada qualidade, com um forte grau de especificações técnicas. Este tipo de produtor deve tentar controlar totalmente o processo de transformação da pele, não se podendo sujeitar à arbitrariedade do *wet-blue*, por melhor que seja a sua origem. Em última análise, algumas destas fábricas já produzem pouca pele curtida a crómio, tendo sido identificado um caso em que a empresa, em conjunto com o seu fornecedor de químicos desenvolveu um processo novo, mais adequado às exigências do mercado para o qual exporta.

Um último e mais raro tipo de produtor é o que optou nitidamente pela especialização num nicho de mercado, fugindo à produção para o calçado. A opção mais natural, que permite uma perspecti-

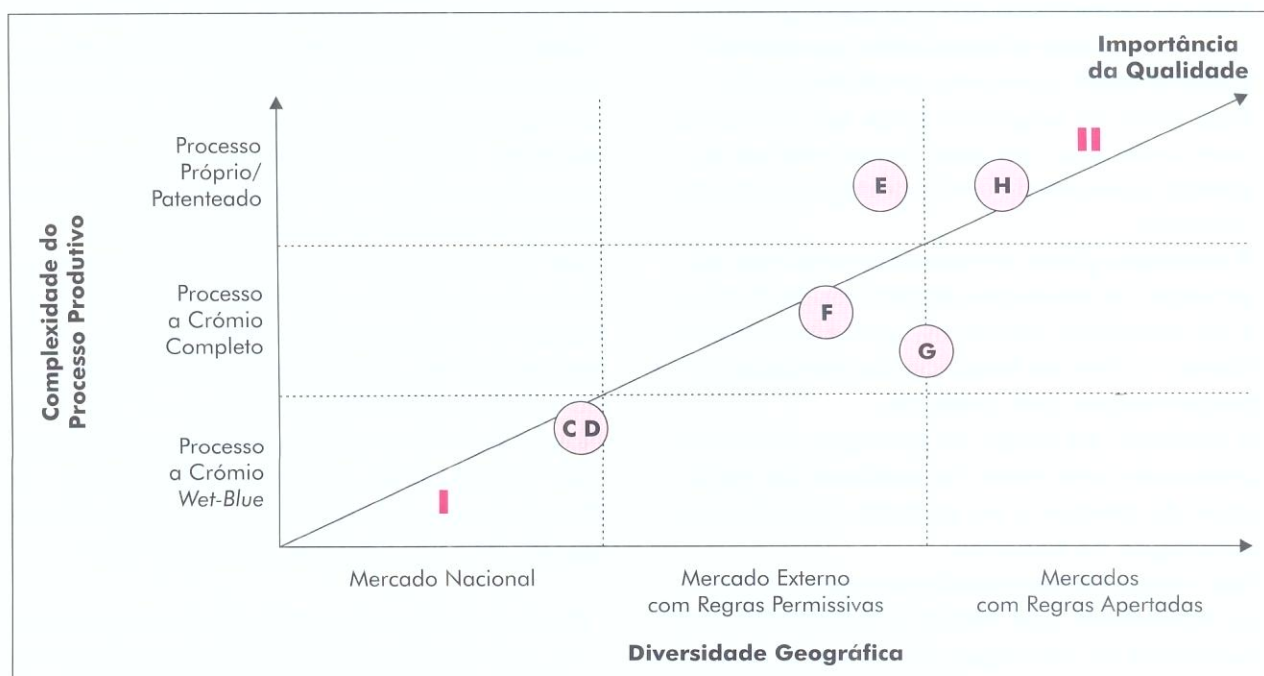
va de rendimento estável e a 'garantia' de crescimento é a de produzir pele para estofos. Visitámos duas empresas nestas condições, que são claramente líderes dentro do subsector dos curtumes.

A escolha destes produtores é a opção pela qualidade, fidelização, exportação e pela dimensão. De facto estas fábricas são as maiores, as mais bem equipadas, com a mão de obra mais qualificada e com a mais clara definição estratégica. A sua posição foi a de, não abandonando a sua quota de mercado nas vendas para o calçado, fazer de outros clientes os responsáveis pelo seu crescimento. O resultado da fórmula parece ter sido o melhor.

Os outros clientes, as indústrias do mobiliário e automóvel, apesar de mais exigentes, revelaram-se clientes altamente fiáveis, lucrativos e cooperantes, com elevado saber técnico e interesse pelos processos internos dos seus fornecedores (em especial a indústria automóvel). É assim, também, que vamos encontrar, neste grupo de produtores, os laboratórios mais desenvolvidos e as acções de cooperação com entidades externas mais intensas. Reunindo em dois eixos sincréticos as estratégias fundamentais de mercado para os curtumes a crómio, chegamos ao seguinte esquema:

GRÁFICO 2.33.

Posicionamentos no Curtume a Crómio — Mercado de Comercialização



I — Estratégia de Custos Pura

II — Estratégia Pura de Diferenciação pela Qualidade

Neste esquema conseguimos resumir a realidade de que temos estado a descrever com uma certa fiabilidade. Identificámos que as empresas se posicionam no mercado de comercialização em função de duas variáveis fundamentais: a complexidade do processo produtivo; a concentração em dimensões geográficas ou clientes, em oposição à diversificação dos mesmos. A dimensão de análise correspondente ao mercado, de modo a não originar demasiada dispersão, deve ser compreendida no âmbito destes dois eixos.

Brevemente, o funcionamento destes dois eixos consiste num conjunto relativamente limitado de ideias:

- A complexidade do processo, nos curtumes, consiste essencialmente na alteração ou tipo de controlo dos processos químicos envolvidos.
- A cada nível de complexidade por nós definido, corresponde um agrupamento possível de produtos finais. Por exemplo, com um processo a crómio simples apenas se pode produzir pele para calçado ou vestuário e para mercados pouco exigentes.
- A estratégia de mercado das empresas compreende os clientes de acordo com a sua indústria e com a sua proveniência geográfica.
- Essas características dos clientes originam níveis de exigência diferenciados que exerce influência sobre o processo produtivo eleito.
- Esse nível de exigência pode ser traduzido num único eixo, em que a cada nível de exigência corresponde uma estratégia global de mercado.
- A estratégia global de mercado combina a observação de elementos específicos de clientes e de mercados nacionais, que em conjunto aferem o nível de exigência do mercado global enfrentado pelo produtor.
- A evolução ao longo de qualquer dos eixos pressupõe uma maior importância da qualidade do produto e do processo na definição estratégica do produtor.
- Esta relação é assinalada com um eixo teórico transversal que traduz a importância da qualidade na estratégia de mercado seguida (à semelhança do que foi feito para o curtume a vegetal).

A nossa opção, no crómio, por definir a estratégia de mercado em função do processo e não em função de agrupamentos de produtos, como havíamos feito no vegetal, deve-se ao facto de aqui não haver uma segmentação tão nítida. Embora não seja difícil definir grandes grupos de produtores segundo as suas características, a diversidade de situações em termos de produtos finais que poderemos encontrar é enorme. A exposição de toda a variedade de agrupamentos de produtos conduzir-nos-ia a desviarmo-nos demasiado dos critérios de qualidade e da apreensão fácil do seguimento de estratégias de custos, preços ou de diferenciação. No curtume a vegetal, sendo a diversidade de produtos identificada relativamente limitada e com características bem definidas, não constitui um problema aferir posicionamentos estratégicos a partir de grupos de produtos. No caso do crómio torna-se mais útil atentar ao processo.

O processo obedece a três divisões fundamentais, que evoluem em grau de complexidade. No fundo da escala encontra-se o processo a crómio, essencialmente laborando com peles já em estado de *wet-blue* e que corresponde a unidades industriais onde o peso das fases de ribeira e curtume é muito reduzido. Num nível intermédio, encontramos as fábricas que lidam essencialmente com o processo completo, embora possam trabalhar com peles em *wet-blue*. Num patamar superior, colocamos as empresas que embora possam realizar a curtimenta a crómio, seguindo os padrões de qualidade mais vulgares, adoptaram igualmente processos próprios de produção, por elas desenvolvidos (ou em cooperação com entidades externas). Este nível mais elevado em termos de complexidade do processo recorre frequentemente a processos químicos que dispensam o crómio para melhor dar resposta a regulamentações nacionais ou sectoriais dos seus clientes.

Noutro eixo de mercado, as empresas devem decidir também quais os espaços geográficos e o tipo de clientes para os quais vão produzir. Nesse sentido aferimos três tipos de escolha-base:

- Produção para o mercado nacional *standard*, i.e., para produtores de calçado, normalmente em gamas médias, fracamente exportadoras (e para mercados pouco exigentes).

- Diversificação geográfica directa ou indirecta i.e. produção também para clientes exportadores, normalmente operando em gamas médias-altas e altas de calçado. Existe, também aqui, espaço para a exportação directa de pele.
- Diversificação geográfica, não só a nível da clientela tradicional, produtora de calçado, mas também através da exploração de nichos de mercado, como sejam os estofos para móveis ou para automóveis.

Tendo em conta em conta estes eixos verificámos diversos posicionamentos nas empresas estudadas, que nos parecem corresponder, em larga medida, às realidades do subsector.

Das seis empresas estudadas de curtume a crómio (empresas C, D, E, F, G e H), duas adoptam uma estratégia de mercado a que podemos chamar generalista. Essas empresas, a C e a D, produzem essencialmente pele para calçado, utilizando um processo a crómio, sem características assinaláveis. Utilizam fundamentalmente peles em estado de *wet-blue*, maioritariamente importadas do Brasil, para produzir pele destinada a fabricantes de calçado de gamas médias. Este tipo de produtores reserva, no entanto, uma certa parcela da produção para as partidas de qualidade superior, essencialmente destinadas aos grandes exportadores portugueses de calçado. Para esse efeito recorrem ao *wet-blue* europeu. A sua estratégia é, pois um híbrido de qualidade preço, onde a economia em custos de produção desempenha um papel fundamental.

Num segmento de transição encontramos a empresa F, que embora baseando a sua produção no curtume a crómio de peles para a indústria do calçado, aposta na qualidade e diferenciação dos seus produtos. Os seus clientes são algo exigentes, visto especificarem características menos vulgares na pele destinada ao calçado (por exemplo, um certo grau de hidrofugação). Esta empresa labora fundamentalmente para os produtores de calçado informal, semi-desportivo, também denominado como *casual*. Os seus clientes são frequentemente empresas multinacionais, com ou sem representação em Portugal, com critérios de produção perfeitamente uniformizados, aos quais o fornecedor do couro

não pode fugir. Para suprir esta procura, esta empresa trabalha exclusivamente com o processo completo, utilizando peles frescas ou em verde salgado (portuguesas ou espanholas). O processo é rigorosamente controlado, existindo uma notória proporção de pessoal altamente qualificado afecto a essa função. Nesta empresa, a diferenciação pela qualidade parece ser a estratégia.

Pelo tipo de opção de diferenciação pela qualidade, podemos associar a esta empresa a empresa E que, à semelhança da F se situa na região norte, produzindo essencialmente para o calçado. No entanto, alguns elementos importantes a distinguem da empresa F, colocando-a num contexto estratégico algo diferente. Embora esta empresa reserve uma parcela da produção para o tradicional segmento do crómio para os produtores nacionais do calçado e com um certo recurso ao *wet-blue* (sendo algo generalistas), a grande aposta competitiva vai para algo consideravelmente diferente. Esta empresa optou por desenvolver, em conjunto com o seu fornecedor de químicos, um processo produtivo mais limpo, que origina um produto denominado por biocouro.

O biocouro destina-se a fornecer produtores alemães de calçado, mercado onde as regras de qualidade para a pele incorporada nos sapatos são um pouco mais apertadas, o que desencoraja muitos produtores. O segmento do biocouro é, necessariamente, mais restringido por outro factor: não sendo curtido a crómio, não poderá ser utilizado em empresas que apostem na injeção de solas, pois não suporta temperaturas elevadas. Ou seja, tendência será utilizar este produto em calçado de elevado valor acrescentado.

Pela especificidade do processo e da clientela, podemos considerar que esta se trata de uma estratégia de nicho, onde a concorrência é moderada e onde grandes margens de lucro podem ser conseguidas. O valor acrescentado destes produtos é enorme e a negociação assenta quase totalmente no cumprimento de critérios de qualidade.

Por esse facto, a empresa E apresenta mais semelhanças com a empresa H, produtora de peles para estofos de automóvel. Embora a empresa H não se tenha, de igual modo, retirado

do mercado de fabrico e comercialização de peles curtidas a crómio para calçado, desenvolveu um processo próprio para o fabrico da pele para a indústria automóvel. Os produtores de automóveis, provavelmente os clientes mais exigentes de toda a indústria dos curtumes, requerem um apuramento extremo da qualidade dos produtos, que são sujeitos a inúmeros testes de laboratório, de modo a aferir as mais diversas características, com enorme precisão. Neste tipo de posicionamento estratégico encontramos ainda a empresa G, que combina, de igual modo, uma estratégia generalista, com uma de nicho. A sua opção pela produção de estofos para mobiliário não a conduziu, todavia, ao apurar de um processo produtivo muito diferente do comum. Há, sim, um controlo da qualidade superior ao que se pode encontrar nas indústrias que produzem, regra geral, para o calçado, tanto a nível do processo, como da escolha da matéria-prima destinada aos estofos.

Convém, no entanto, referir uma característica do negócio dos estofos, em geral e, em particular, dos estofos para certo tipo de mobiliário. A pele que é tratada de modo a adquirir características de resistência, durabilidade, impermeabilidade e facilidade de limpeza é frequentemente destituída da flor (a parte externa da pele) que é posteriormente reconstruída. Embora a pele, no final, tenha de obedecer a critérios estritos de qualidade, estes podem ser, e muito, aferidos nas fases finais de produção. Tal permite uma certa economia em matéria-prima, que pode ser menor qualidade.

Presentemente não existe, ainda grande terreno para análise estratégica a este nível. No entanto, esta pequena *nuance* faz com que o nicho seja mais permeável e susceptível de posicionamentos mais complexos do que aquilo que poderíamos pensar à partida. Não será arriscado afirmar que a concorrência nacional não tardará a aparecer dentro deste nicho e que em breve será necessário perceber quais as combinações de maior sucesso. Não pensamos, no entanto, que a nossa lógica geral de análise seja afectada por este facto. A pele que vale mais é, sempre, a melhor, desde que haja quem a adquira (*transformando-se em certa altura num bem de luxo ao nível das pedras preciosas ou do ouro, se considerarmos a qualidade do pro-*

duto que é, por exemplo, incorporado em automóveis de séries limitadas, produzidos de forma quase artesanal).

No que respeita à pele para calçado, a aposta vai para o uso de *wet-blue* sul-americano, para a produção de pele para o calçado nacional. O *cocktail* estratégico é curioso, consistindo em combinar a abordagem das empresas menos competitivas que é a de economia em custos de produção e concorrência por preços, com a de exploração de um nicho de mercado. No entanto, na sua vertente mais generalista, esta empresa possui o trunfo da grande dimensão (que se pode transformar numa maldição caso os seus clientes tradicionais entrem em estado de falência).

De forma semelhante ao vegetal, encontraremos no crómio critérios relevantes de diferenciação estratégica quando observamos a estrutura e conteúdo das relações externas desenvolvidas pelas empresas. No entanto, a cooperação assume, nas empresas do crómio um papel mais preponderante.

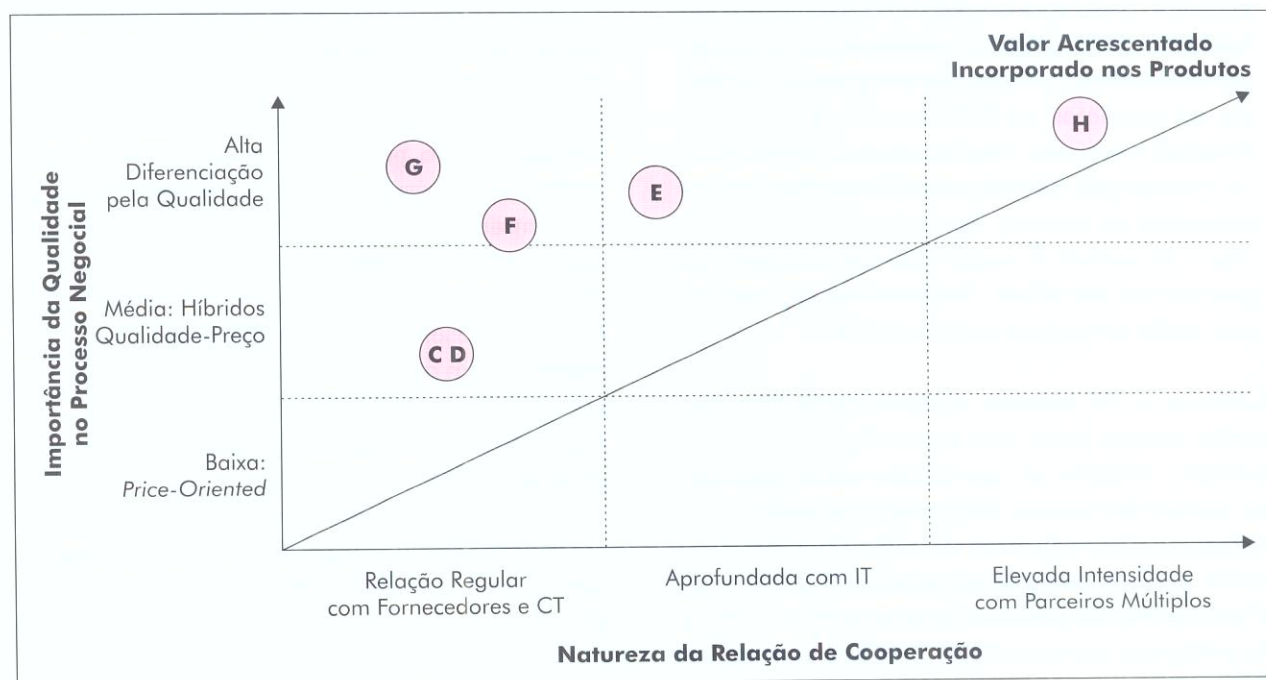
A relação da importância da cooperação com entidades externas tem, aqui, uma relação directa com a preponderância da qualidade dos produtos, enquanto factor negocial central. Assim, pudemos identificar que nas empresas E e H, onde a qualidade é o factor de negociação central para os seus mais importantes e significativos clientes, a cooperação é intensa. Esta cooperação chega, lembramos, ao desenvolvimento de um processo produtivo completo, estando envolvidas, no caso da empresa H, não só infra-estruturas tecnológicas e fornecedores, mas também empresas concorrentes.

Por outras palavras, no crómio, não falamos meramente de relações comerciais, mas de relações estratégicas que embora afectem a dimensão de mercado, se prendem essencialmente com a natureza técnica do processo produtivo. Podemos definir dois eixos para o posicionamento estratégico destas empresas, que relacionam o mercado com a natureza técnica do processo, aferindo a estrutura de relações externas (gráfico 2.34.).

Neste gráfico faz-se um aproveitamento do posicionamento das empresas relativamente à importância da qualidade que, recorde-se, era aferida a partir da interacção de duas variá-

GRÁFICO 2.34.

Posicionamentos no Curtume a Crómio — Relações de Cooperação Técnica



veis relevantes de posicionamento no mercado (a complexidade do processo e a estratégia global de mercado).

A posição estratégica das empresas no mercado define, de igual modo, a sua posição perante a importância da qualidade dos produtos. As empresas mais generalistas, C e D, tenderão a aproximar-se mais de uma estratégia orientada para a competição por preços e economia de custos. A empresa F tenderá a diferenciar-se pela qualidade, bem como a E e a H. A distinção entre as que se procuram destacar pela qualidade será, na dimensão das relações externas, a atitude perante a cooperação.

Na indústria dos curtumes, a cooperação comercial é rara, sendo o vegetal uma clara excepção à regra e, note-se, que a cooperação é feita com empresas que não se apresentam minimamente como concorrentes (operando no crómio ou na indústria de componentes para calçado).

As dinâmicas de cooperação identificadas, podem ser ordenadas em função do grau de profundidade e intensidade das relações, bem como do tipo de parceiros incluído nas mes-

mas. Verifica-se que a sequência é, para os curtumes a crómio (bem como para muitos sectores de actividade, especialmente em Portugal) a seguinte:

- Um nível de cooperação bastante básico, com centros tecnológicos (CT), laboratórios, fornecedores de equipamentos e de químicos, consistindo na troca de informações simples. Esta troca de informação prende-se com o desenvolvimento de um controlo regular da qualidade, alterações no *layout* da fábrica, ou acertos menores na componente química do processo.
- Um nível intermédio, que pressupõe um aprofundamento da relação, essencialmente com infra-estruturas tecnológicas (IT) e, neste subsector, com os fornecedores de químicos. Neste tipo de relação procura-se o desenvolvimento conjunto de produtos e processos, mas essencialmente de forma incremental, i.e., sem inserir mudanças profundas no processo ou produto de base, mas seguindo uma trajectória pré-definida.
- Um nível superior em que a cooperação se destina a criar inovações radicais podendo al-

terar totalmente o processo ou as características do produto final (essencialmente a parte química, visto que a mecânica está muito estabilizada). Este tipo de cooperação de elevada intensidade, pressupõe em geral a existência de projectos de I&D formais, envolvendo diversas entidades. Nestes casos é normal existir intervenção estatal a nível financeiro e participação de centros de conhecimento públicos e privados. É neste tipo de cooperação que vamos identificar, habitualmente, consórcios entre empresas concorrentes.

Como seria de esperar, a maior parte das empresas parece optar por graus ligeiros de cooperação. Mesmo as que optam pela qualidade, apesar do recurso frequente aos centros tecnológicos das indústrias do calçado e dos curtumes, prefere, sempre que possível, manter todo o conhecimento sobre os seus processos dentro da empresa, preferindo internalizar o máximo de conhecimento estratégico através da contratação de técnicos altamente qualificados (como é o nítido caso da empresa F).

Identificámos, pelo menos, um caso de uma empresa com uma estratégia de mercado de tipo 'generalista', em que existe alguma intensidade cooperativa com o seu maior fornecedor de químicos, que dá origem a pequenas inovações de carácter incremental. Somos levados a crer que esta situação ocorre pontualmente em empresas do sector.

Nos casos das empresas E e H, o caso é diferente. Aqui foram identificados casos de cooperação, tendo em vista a inovação de carácter radical a nível de produto e processo. No caso da E, tratou-se de uma cooperação de carácter mais ligeiro, envolvendo apenas os técnicos da empresa e do fornecedor de químicos. No caso da H, tratou-se de uma acção cooperativa de larga escala, que envolveu participantes de todos os tipos (produtores, infra-estruturas tecnológicas, laboratórios, universidades). Diga-se que este tipo de acção tem poucos paralelos em Portugal, especialmente se levarmos em conta que não se tratou de uma iniciativa de uma associação sectorial, mas sim de uma empresa. Recordamos que estas duas empresas são as que laboram para nichos de mercado.

Convirá mencionar que o recurso a infra-estruturas tecnológicas, como o Centro Tecnológico, com um certo grau de intensidade e regularidade, pressupõe um nível de consciência por parte dos produtores superior ao que é regra. Isto é, o que muitas vezes permite a um produtor descolar da posição base de cooperação é compreender qual o papel que o centro tecnológico pode desempenhar e saber utilizar a informação que este produz. Um exemplo que ilustra esta situação é o facto de os produtores 'normais' optarem pelo desenvolvimento de processos conjuntamente com as casas fornecedoras de químicos sob o pretexto deste serviço ser gratuito.

Segundo o CTIC não só a gratuidade do serviço é discutível, como a própria informação técnica envolvida no desenvolvimento do processo é parcialmente reservada para o fornecedor. Os serviços das infra-estruturas tecnológicas, apesar de pagos, concedem o direito de acesso a toda a informação, para além da disponibilidade para um apoio mais próximo da realidade do produtor, que considera todas as dimensões produtivas e variantes funcionais das empresas. Em última análise, o CTIC tem uma atitude pró-activa perante os problemas do produtor, podendo contribuir para o desenho de soluções técnicas à medida para os mesmos.

O eixo transversal do gráfico é de leitura simples. Reflecte o aumento do valor incorporado nos produtos resultante do efeito combinado da tendência para o seguimento de estratégias de diferenciação pela qualidade; e da tendência para o aprofundamento das relações de cooperação técnica, que se reflectem sobre processos numa maior complexidade e sobre produtos através de uma maior valorização de mercado (aumentando margens de rendimento e lucro).

Ao longo desta análise não mencionámos elementos como o marketing ou a presença de marcas. De facto, estes não são elementos fundamentais na promoção comercial das empresas deste subsector. Embora seja vulgar as empresas do sector possuírem uma marca e um logotipo, essencialmente destinadas à identificação no exterior de Portugal, nenhum dos empresários entrevistado focou este elemento como importante.

Aparentemente a promoção e a negociação nos curtumes manteve-se sem mutações ao longo

dos séculos, sendo importante o contacto pessoal, com o material na mão, de modo a poder ser tocado. Para todos os casos identificados a comercialização no mercado interno se faz directamente e no externo apenas há recurso a agentes quando tal é imprescindível.

O uso de catálogos é também vulgar, sendo essencialmente importante para os frequentadores de feiras e certames internacionais. Refira-se que das empresas visitadas, apenas uma se fez representar directamente nos certames mais importantes, em Itália e Hong-Kong, tendo apenas outras duas tido participação no certame italiano. No mercado nacional, o meio é de tal modo pequeno que todos se conhecem, nas palavras de vários empresários.

De referir, por último, as atribuladas relações com os produtores de calçado nacional ao longo das duas últimas décadas. Temos vindo assinalar elementos que as afectaram, que se prendem essencialmente com diferenças de velocidade no crescimento das duas indústrias. Verifica-se, no final da década de noventa, que alguns produtores de curtumes desenvolveram relações privilegiadas com os grandes produtores de calçado, havendo uma espécie de acordo tácito que manterá ambos os sectores activos, enquanto os grandes produtores de calçado se mantiverem activos e competitivos. Identificámos este tipo de relação em duas das empresas visitadas.

Voltamos a focar o problema da dimensão crítica das encomendas, que deve ser resolvido. Enquanto as empresas de curtumes não tiverem uma carteira de clientes suficientemente forte, com a inclusão de empresas estrangeiras e competitivas, jamais poderão suprir a procura dos produtores de calçado nacionais. Fazer a produção de um lote de pele, destinado à produção de uma série curta de calçado, depender de uma encomenda de dimensão mínima pode ser um factor que desencoraja muitos fabricantes de calçado a fornecer-se em Portugal.

Se é verdadeiro que, hoje, os fabricantes de curtumes portugueses já conseguem produzir virtualmente qualquer coisa em qualquer prazo, a verdade é que não o fazem, por fragilidade da sua carteira de clientes. A necessidade de assegurar o negócio apresenta-se, frequentemente, como a prioridade.

2.1.2. Tecnologia e Estratégia

Como já mencionámos acima, o processo de fabrico da indústria dos curtumes está bastante estabilizado, sendo que, de um ponto de vista mecânico, pouco de novo foi criado nesta indústria, tendo sido a maior parte das inovações de natureza química.

Uma única grande evolução de carácter estratégico que se deu a nível das operações mecânicas foi a introdução de máquinas susceptíveis de agregar algumas operações (como a de escorrer e estirar peles), que permitem um certo ganho de produtividade e que ou reduzem o número de trabalhadores necessário para as operações ou fazem melhor aproveitamento dos mesmos. Regra geral, a operação destas máquinas pressupõe a existência de formação prévia ministrada aos operadores.

Como se pode verificar, considerámos a componente química do processo produtivo a nível das estratégias de mercados, embora esta seja em muito sujeita a observações aplicáveis à parte mecânica, nomeadamente, no que diz respeito à tipificação da inovação.

A nossa opção prendeu-se com o facto da componente química estar mais directa e nitidamente associada à dinâmica de mercado e das relações externas. A relação com o mercado de comercialização existe, como é natural, a nível dos equipamentos. No entanto, esta relação é menos evidente e é, inclusivamente, objecto de inúmeras disputas teóricas, desde a discussão seminal que Joseph Schumpeter lançou na primeira metade deste século.

No caso concreto do curtume, raramente há necessidade de adquirir equipamento, a não ser para substituição ou para a secção responsável pelo controlo de qualidade, que pode necessitar de equipamentos mais evoluídos para a realização de testes (casos da empresa F e da H). No entanto, o recurso a laboratórios externos é muito vulgar e atenua muito este tipo de investimento.

Identificámos, assim, para a totalidade do subsector dos curtumes (tanto para o vegetal como para o crómio), duas variáveis que afectam o posicionamento estratégico das empresas face à dimensão tecnológica: a escolha do investimento tendente ao aumento de produtividade,

traduzido pelo grau de integração de operações; e a escolha estratégica em termos de qualidade incorporada nos produtos. Expomos a relação no gráfico 2.35.

Devemos fazer uma observação prévia. A qualidade na indústria dos curtumes é uma moeda de troca fundamental em todas as relações negociais. A maior parte dos produtores de curtumes encara a certificação da qualidade pelas normas ISO como pouco relevante, visto que cada cliente tem especificações de qualidade próprias que, por vezes, superam as exigências das normas ISO. Independentemente de haver o cumprimento de critérios formais para a existência de algo a que se possa chamar um sistema de qualidade, verifica-se que a própria natureza do processo implica um controlo regular do mesmo, sob pena de serem geradas perdas de encomendas inteiras, por falta de obediência a um determinado critério.

Portanto, a qualidade, essencialmente dependente da escolha de matérias-primas e dos processos químicos envolvidos, é uma escolha competitiva de partida que, a partir do momento em que é considerada para além do mero controlo do processo-padrão, se repercute sobre a especificidade do processo. Esta especificidade torna-se

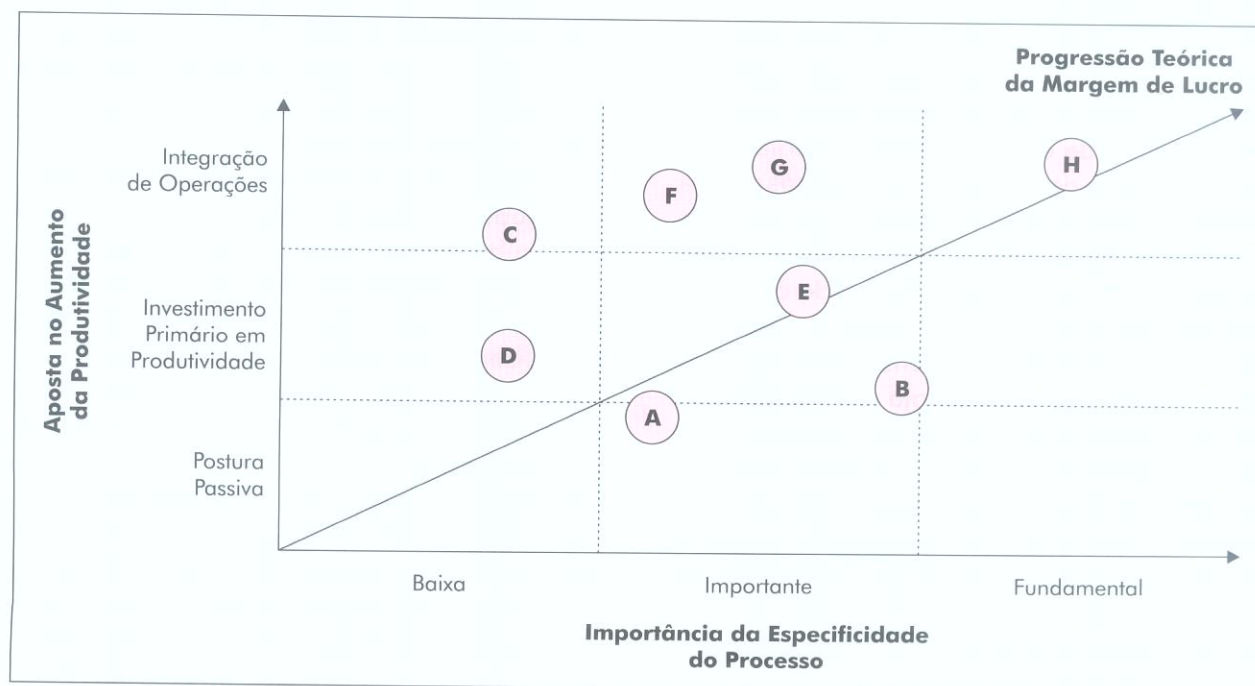
importante (seguindo a escala definida no gráfico). Para algumas empresas o posicionamento na especificidade é fundamental, sendo que a negligência do mesmo pode comprometer todo o futuro da empresa, como ocorre na empresa H, que produz para a indústria automóvel.

A uma maior importância da qualidade está normalmente associado um maior nível de investimento em equipamento de laboratório, bem como um aumento do valor incorporado nos produtos (que se reflecte sobre o seu valor de comercialização). No entanto, devemos assinalar que o conceito de Qualidade aqui usado incorpora não só a noção de qualidade técnica, como também a de qualidade comercial atrás utilizada. Desta feita, a importância da qualidade, pode dizer respeito às características técnicas da pele, mas também ao grau de interacção com os clientes na definição das características do produto ou do modo de gerir os serviços associados à sua venda.

No outro eixo colocámos a variável que nos dá o posicionamento das empresas em termos da sua postura perante a produtividade. Como mencionámos, este pode ser conseguido essencialmente mediante o investimento em equipamento que

GRÁFICO 2.35.

Posicionamentos Tecnológicos nos Curtumes



agrega operações (as alterações no *layout* da fábrica também se podem revelar interessantes). Dada a estabilidade tecnológica do processo, a idade média dos equipamentos é frequentemente superior a 10 ou até 15 anos na generalidade das empresas visitadas. Os equipamentos recentes são os que agregam operações. Estes foram essencialmente adquiridos pelas empresas de maior dimensão (com partidas de maior dimensão) e pelas empresas que tratam peles maiores (os produtores de estofos).

Muitas fábricas não possuem qualquer equipamento deste tipo e identificámos em quatro estudos de caso a presença de equipamento que agrega duas operações. Nas empresas C, G e H identificámos equipamento que agregue mais do que duas operações. Note-se que este equipamento é de aquisição extremamente recente (menos de três anos) e que as empresas que o possuem são líderes no subsector. O equipamento mais avançado que identificámos escorre, estira e seca peles no vácuo, tendo capacidade para proceder ao tratamento de várias peças em simultâneo.

Quanto maior for o nível de integração das operações, menor a ocorrência de estrangulamentos na produção, que frequentemente ocorrem devido às operações mecânicas. A produtividade poderá dar saltos consideráveis, devido a estes investimentos. Em teoria, será natural que estes investimentos tenham um efeito positivo sobre a margem de lucro, que será maior caso exista um efeito combinado do valor acrescentado incorporado nos produtos. Expomos, por essa razão, um eixo transversal, correspondente a uma linha teórica de progressão da margem de lucro.

Diga-se que o investimento em maior produtividade não implica, necessariamente, perdas em termos de qualidade. Aliás, a filosofia de base do equipamento que agrega operações é de não afectar a qualidade dos produtos, aumentando a velocidade das operações e do processo, globalmente considerado. A operação de secagem da pele é particularmente delicada e define, em muito, as suas características. A secagem não deve ser precipitada (como frequentemente o é) com secadores que se desviem do processo natural. A única forma que se encontrou de acelerar esta demorada fase do processo, sem adulterar características da pele foi através das acima referidas máquinas de escorrer e estirar no vácuo.

Aquilo a que chamamos investimento primário em produtividade consiste no conjunto de investimentos que habitualmente é realizado pelos empresários dos curtumes quando desenvolvem uma postura activa em relação processo. A quebra da lógica meramente reactiva impele os empresários a resolver problemas de dimensão, de *layout*, de estrangulamentos crónicos devidos a algumas máquinas subdimensionadas, e de logística de aprovisionamentos.

Desta feita, incluímos nesta secção investimentos em:

- Secadores aéreos, identificados em quatro empresas, susceptíveis de gerar economias de espaço consideráveis.
- Máquinas de descarna e divisão de maior dimensão, para vencer os estrangulamentos crónicos da produção.
- Equipamentos de alimentação e descarga automática de fulões (para os produtos químicos apenas), que poupam tempo na execução de operações mais simples (identificado apenas numa empresa, a H).
- Uso de empilhadores e gruas para a movimentação das peles em processo (generalizado, com a excepção da grua apenas identificada numa empresa).
- Uso de painéis de CNC para controlo dos equipamento (existente em todas as empresas).
- Numa única empresa (H) identificámos a presença de armazenamento de produtos químicos em reservatórios construídos para o efeito, de modo a evitar quebras de produção por falta de matérias intermédias.

Por último, devemos assinalar uma das tendências estratégicas mais interessantes desta indústria. Em algumas unidades, particularmente nas A e B (as do curtume a vegetal), e na H, identificámos um fenómeno de notar: a incorporação de fases da fileira do couro posteriores ao curtume, na cadeia de valor da empresa. De facto, as empresas A e H fizeram-no directamente ao criar uma secção de corte na sua própria fábrica e a empresa B concretizou-o por via indirecta ao associar-se com uma empresa de produtora de componentes para calçado.

O resultado evidente destas acções foi o alongamento da cadeia de valor das empresas e um natural aumento do valor incorporado nos pro-

duto. Como é natural, este processo de integração vertical permite às empresas colocar componentes cortados no mercado a preços mais competitivos que os concorrentes que operam na fileira do couro apenas depois da fase de curtume. No caso da empresa H, o alongamento da cadeia de valor está relacionado com a íntima relação com os seus clientes na indústria automóvel, tendo-se tornado apenas natural operar numa lógica de *gama*, produzindo subprodutos da pele, com usos mais alargados que os estofos, como seja a pele com o formato dos volantes, das *manettes* de mudanças, entre outros.

Os investimentos são relativamente simples, e com facilidade compensados pelo acréscimo de exploração do qual a empresa beneficia. Consistem essencialmente na aquisição de mesas simples de corte com prensa e cortantes e, eventualmente de máquinas rebarbadoras de pequena dimensão, semelhantes ao equipamento que encontra nas pequenas fábricas de componentes para calçado. De referir, ainda, a questão ambiental. Há um *trade-off* nítido entre a escolha de localização das fábricas de curtumes e o investimento estrutural que é necessário para a existência da fábrica.

Referimo-nos concretamente à necessidade de possuir uma ETAR para a recolha e tratamento dos resíduos altamente poluentes do processo baseado no uso do crómio. Esta é, aliás, uma das principais razões pelas quais a esmagadora maioria destas empresas está localizada em Alcanena. A existência de uma ETAR colectiva é um factor de atractividade muito forte.

Em contraste, a ida para Alcanena afasta os produtores de pele dos seus clientes mais tradicionais, as fábricas de calçado, situadas muito mais a Norte. As poucas fábricas que decidiram ficar no Norte enfrentam o custo necessário de adaptação ambiental.

Uma de duas soluções é adoptada: ou a construção de uma ETAR própria ou, no mínimo, a deslocalização da parte húmida do processo para Alcanena. Em qualquer um dos casos, os investimentos envolvidos são elevados. Esta é, todavia, uma questão premente apenas para as poucas empresas que ficaram no Norte do país (identificámos apenas três). Nestas empresas a necessidade de controlar ainda melhor o processo químico obrigará, muito certamente, à internalização de algumas competências estratégicas resistentes à dimensão de impacto ambiental.

2.1.3. Modelos Organizacionais

2.1.3.1. Organização do trabalho

Com mercados globais e mundiais, com uma concorrência cada vez mais exigente, a competitividade industrial das empresas depende hoje do custo da mão-de-obra, das preferências dos consumidores, das tecnologias utilizadas, mas depende, cada vez mais, da forma como as empresas se organizam, utilizam e valorizam os seus recursos humanos e da forma como tiram o melhor partido da evolução tecnológica, assim como da qualidade das suas relações com clientes, fornecedores e outros agentes (Vickery, 1996).

As empresas procuram uma maior diversificação dos seus produtos, um aumento da qualidade dos mesmos, assim como formas mais flexíveis de produção, de forma a poderem responder aos pedidos diferenciados dos seus clientes. As novas formas de organização do trabalho aparecem, neste contexto, como um forte impulso para o aumento da competitividade das empresas. Estas caracterizam-se por um aumento e diversificação das qualificações dos indivíduos, pelo desenvolvimento da comunicação horizontal e por uma elevada partilha de responsabilidades entre os diferentes departamentos. Desta forma, a nova organização do trabalho implica uma reorganização das tarefas e das estruturas para realizar ganhos de produtividade.

Poderemos falar, então, de uma evolução do modo de organizar o trabalho. Desta forma, Laurencin e Sonzogni (1999) fazem referência a um modelo de Qualificações e a um modelo de Competências.

O modelo de qualificações surge normalmente associado à organização de tipo taylorista-fordista onde o posto de trabalho assume o papel principal, sendo este o centro da divisão do trabalho e da classificação dos empregos. Este modelo tem características semelhantes ao modelo hierárquico tradicional onde o trabalho é especializado e onde os trabalhadores não têm muita iniciativa, autonomia e poder de decisão. Os trabalhadores limitam-se a informar a hierarquia quando surgem problemas relacionados com o seu posto de trabalho. Esta forma de coordenação hierarquizada e vertical impede que os trabalhadores da produção possuam uma adaptação rápida e

Tendo por base estes dois modelos, constatámos que no sector dos Curtumes as dimensões de aná-

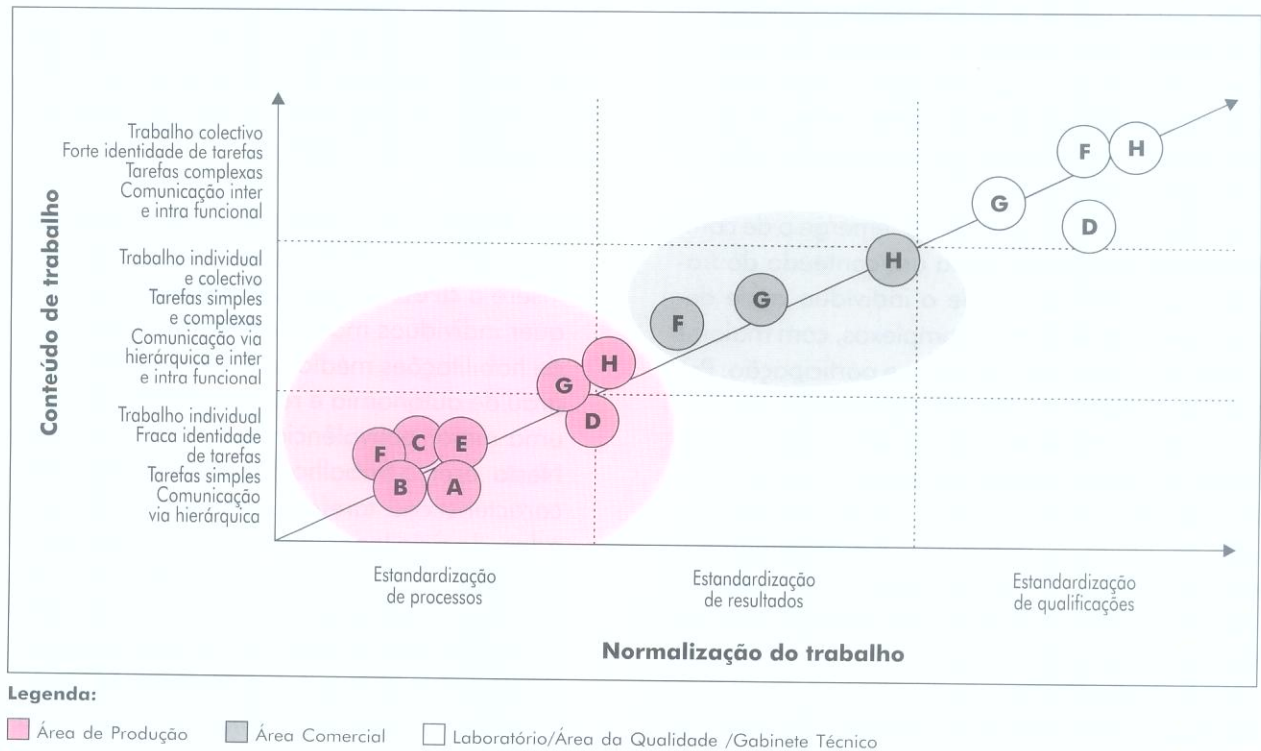
— Um modelo que se aproxima do modelo de competências anteriormente descrito onde se insere a **área Técnica/Qualidade**, que requer indivíduos mais qualificados, com níveis de habilitações médio ou superior com maior grau de autonomia e responsabilidade e com uma maior polivalência horizontal e vertical. Nesta área o trabalho apresenta as seguintes características: tarefas complexas, muito variadas, de ciclo longo e com forte identidade (o indivíduo realiza uma tarefa desde o início até ao fim com um resultado visível), e orientadas para a standardização de resultados (especificações das características técnicas do produto e do desempenho a atingir) e de qualificações (especificação da formação necessária

Posicionamento das empresas dos curtumes face à divisão e ao conteúdo do trabalho



GRÁFICO 2.37.

Posicionamento das empresas dos curtumes face ao conteúdo e normalização do trabalho



para executar o trabalho). Para desempenhar as suas tarefas o indivíduo mobiliza saberes referentes a diferentes funções (forte interligação de saberes referentes ao produto, processo produtivo, tecnologia e qualidade), tendo, para isso, que existir uma forte comunicação inter e intrafuncional;

- Um modelo que se aproxima do modelo de qualificações, anteriormente descrito, onde se insere a **área da produção** e onde o trabalho apresenta as seguintes características: uma fraca identidade (onde o indivíduo realiza apenas parte de uma tarefa), tarefas simples, fragmentadas, repetitivas e rotineiras, facilmente executáveis, de ciclo curto e especializadas em determinadas tarefas ou operações.

Assim, na área da produção constatámos que nas empresas C, D, E e F, existe, pontualmente, uma tendência para a especialização dos indivíduos das secções de acabamentos (máquina de pintar, realização de tintas), curtume (realização de mistura e pesagem de produtos químicos), recurtume/tingimento e classificação de peles. Esta situ-

ação justifica-se pelo facto de serem tarefas muito específicas, de grande responsabilidade, onde é necessário o trabalhador conhecer muito bem a máquina (máquina de pintar) ou as características e defeitos das peles e onde a experiência profissional assume um papel fundamental.

Mas, por outro lado, as empresas (C, E, G e H) apresentam, noutras situações, um aumento e uma aposta na polivalência dos seus empregados, mesmo na área da produção. A existência de novos modelos organizacionais tem passado pela introdução de práticas de alargamento e rotação entre postos de trabalho similares. Assiste-se a um alargamento de tarefas (limitado à execução de tarefas muito semelhantes entre si) nas secções de ribeira/curtume e acabamentos (onde os trabalhadores operam com todas as máquinas da sua secção). A rotação entre postos de trabalho similares é uma prática existente nalgumas empresas, especialmente nas fases de ribeira e acabamentos. Existem grupos de trabalho para funcionar com equipamentos mais complexos e de maior dimensão onde é necessário um elevado grau de responsabilidade e sensibilidade (como é o caso de uma

máquina de escorregar, secar e amaciar ou das máquinas de descarnar, rebaixar e dividir) — o que requer um maior número de operadores por máquina (três a quatro). Estes indivíduos realizam as mesmas actividades (alimentam e operam máquinas) e apresentam o mesmo tipo de competências. As principais razões apontadas para justificar este aumento da polivalência, é a necessidade de combater o forte absentismo que se faz sentir ou a necessidade de novas competências nas áreas da manutenção (reparações simples) e qualidade (conhecimentos de defeitos do produto e formas de os evitar). Neste sentido, poderemos considerar que existe um enriquecimento do trabalho no sentido de uma “polifuncionalidade”, que se traduz, para um mesmo posto de trabalho numa integração de funções relacionadas com a manutenção e programação de primeiro nível e com uma avaliação do nível requerido de qualidade dos produtos. Relativamente à divisão do trabalho da área da produção, nas empresas visitadas, assiste-se a uma clara separação entre o planeamento, execução e controlo. O controlo e a coordenação do trabalho é realizado através de supervisão directa, pela chefia; mediante a normalização de processos e procedimentos (especificação dos conteúdos) e através da definição dos resultados. Esta situação é comum nas secções de curtume, tinturaria e acabamentos — máquinas de pintar, nomeadamente, para os indivíduos que fazem a pesagem e mistura dos corantes e produtos químicos através de uma receita pré-definida. Como já foi referido, nas empresas D, G e H (empresas certificadas) existe ainda uma descrição formal dos postos de trabalho. A certificação em qualidade tem influência na forma como a empresa organiza o trabalho, nomeadamente, ao nível da formalização de normas e procedimentos e ao nível do controlo de qualidade exercido ao longo de todo o processo.

— Um modelo híbrido que apresenta características dos dois anteriores onde se insere a **área comercial**, onde o trabalho apresenta as seguintes características: tarefas muito variadas de carácter simples e complexo, orientadas para a standardização de resultados (especificações das características técnicas do produto e do desempenho a atingir) e de qualificações (especificação da formação necessária

para executar o trabalho). Para desempenhar as suas tarefas, o indivíduo mobiliza saberes referentes à sua área, à envolvente externa e às áreas técnica/qualidade (viabilidade técnica /legislação, normas de qualidade) e de produção (processo produtivo e tecnológico), necessitando para isso de desenvolver relações de comunicação intra e interfuncionais.

2.1.3.2. Estrutura Organizacional

A análise da estrutura organizacional das empresas visitadas será descrita segundo três variáveis distintas: **complexidade, formalização e centralização** (Mintzberg, 1995).

Iniciando a nossa abordagem sobre a **complexidade** das empresas estudadas, iremos aqui tratar as questões relativas ao grau de diferenciação/departamentalização e especialização destas empresas.

Assim, relativamente ao conceito de diferenciação poderemos dividi-lo em:

- diferenciação horizontal, que diz respeito à separação horizontal entre as unidades ou departamentos e tem a ver com a subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre os seus diversos elementos;
- diferenciação vertical que se relaciona com a divisão da organização em níveis hierárquicos, que tem como características o grau de autoridade e responsabilidade atribuídas a cada nível.

Quanto maior for o número de departamentos, quanto mais longo for o período de formação necessário, maior será o seu grau de diferenciação e maior será a dificuldade de controlo e comunicação, tornando-se a organização mais complexa e heterogénea. Para combater esta situação as empresas deverão coordenar e controlar as suas actividades para agir como um todo único e sólido.

Do que nos foi dado observar nas empresas, não existe um grau muito elevado de diferenciação, ou seja, não existe um número muito elevado de departamentos e, por conseguinte, também não existe um número muito elevado de níveis hierárquicos. De uma forma geral, as empresas visitadas encontram-se organizadas em torno de quatro departamentos (produção, financeira/adminis-

trativa, comercial e manutenção) sendo nalgumas delas o proprietário/gerente responsável por dois ou mais destes departamentos.

Relativamente à diferenciação vertical, a maioria das empresas apresenta uma fraca divisão hierárquica (com três/quatro níveis - director, técnico/encarregado e operador) já que, na sua maioria, são empresas familiares em que o proprietário tem um forte poder de decisão. Com este tipo de estrutura não existem grandes dificuldades de coordenação e comunicação entre os diferentes departamentos, sendo esta coordenação realizada pelo próprio gestor da empresa ou através de relações directas e informais entre as chefias dos diferentes departamentos.

É de referir que, na maioria das empresas, é também ao proprietário que cabe a responsabilidade da gestão de pessoal. Quando esta situação não acontece, a gestão de pessoal é da responsabilidade do departamento administrativo/financeiro (E, G e H).

Relativamente ao departamento de produção existem três situações distintas:

- O departamento de produção incorpora em duas empresas (B e C) um gabinete técnico, ou seja, um gabinete que se dedica a conceber e/ou desenvolver novos produtos.
- Noutras quatro empresas, o gabinete técnico/laboratório de qualidade é autonomizado (D, F, G e H) do departamento de produção. Esta situação verifica-se devido ao facto de serem empresas que dão maior valor a esta área, têm clientes mais exigentes e estão certificadas em Qualidade.
- Nas restantes empresas esta área técnica não está desenvolvida, existindo simplesmente o departamento de produção.

Apesar de a maioria das empresas referir que tem uma área autónoma de manutenção, e de a mesma ser fundamental para o bom funcionamento da área produtiva, esta é na sua maioria constituída por um número reduzido de indivíduos (um responsável e um ou dois mecânicos).

A maioria das empresas visitadas privilegia a especialização, sobretudo ao nível operacional dado que cada trabalhador está agregado a um posto de trabalho executando tarefas simples e repetitivas. Os principais argumentos apresentados pelos empresários a favor da especialização têm a

ver com o facto de os trabalhadores demorarem menos tempo a aprender novas tarefas, o que implica que o indivíduo demore menos tempo a assimilar aquilo que tem que aprender e a importância do aperfeiçoamento da tarefa com a prática, ou seja, na opinião de alguns gestores a eficiência aumenta com a repetição do mesmo gesto. Em suma, estas empresas apresentam uma estrutura organizada por funções em que os níveis hierárquicos e as respectivas funções são claramente distintas com uma separação clara entre as actividades de concepção, execução e controlo.

Quanto ao grau de **formalização**, "que se refere ao grau de standardização de cada tarefa na organização" (ou seja "como, quando e por quem as tarefas deverão ser efectuadas" — Bilhim, 1996, pág. 124), a maioria das empresas visitadas tem um reduzido grau de formalização, não possuindo um organigrama formalizado em documento (papel). Assim, nestas empresas, não existe um manual de funções, onde esteja descrita de forma precisa e minuciosa as actividades, tarefas e responsabilidades de todos os indivíduos pertencentes à organização. Esta situação só não acontece nas empresas certificadas (D, G e H) que possuem uma descrição formal das funções, actividades e competências de cada indivíduo. Como já foi referido, a maioria das empresas estudadas apresenta, na produção, uma standardização de processos e resultados.

A terceira variável a examinar nesta análise das estruturas tem a ver com a **centralização**. Entendemos aqui centralização como a distribuição do poder nas empresas (Bilhim, 1996, pág. 130), ou seja, "o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização" Hage, 1980). A maioria das empresas visitadas são empresas de carácter familiar em que o poder está muito concentrado no topo da hierarquia, ou seja, no seu gerente/proprietário. As direcções dos diferentes departamentos embora possuam algum poder de decisão e autoridade, esta é ainda muito limitada já que a decisão final cabe, normalmente, ao proprietário.

Nas empresas de maior dimensão e, especialmente, nos departamentos de produção (para os empregos de directores de produção e técnicos de produção) ou áreas técnicas (de concepção e desenvolvimento do produto) e nos laboratórios de qualidade verifica-se um grau mais elevado

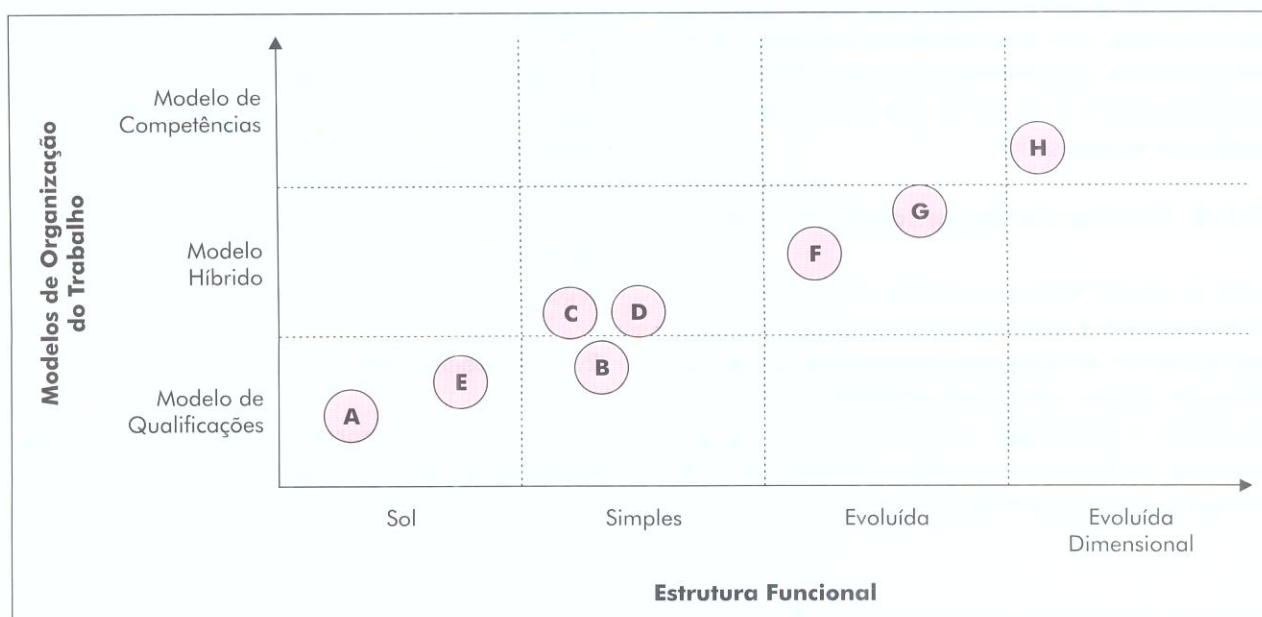
de responsabilidade e de autonomia no processo de decisão já que os indivíduos apresentam um nível mais elevado de habilitações e qualificações. Assim as empresas D, F e G caracterizam-se por apresentar uma Direcção Técnica/Departamento de Qualidade com um responsável e técnicos (Eng^o Químicos) que acumula a função de desenvolvimento do produto e a Qualidade. Na empresa H estas funções encontram-se autonomizadas em dois departamentos distintos, o Gabinete Técnico e o Departamento de Qualidade, possuindo cada um o seu responsável. Podemos concluir da descrição da estrutura organizacional que três das empresas (B, C, D) visitadas apresentam características de uma **estrutura funcional simples**. Existe já uma definição de funções (produção, comercial, manutenção, por exemplo) apesar do poder de decisão ainda estar muito centrado no proprietário e ser, portanto, realizado de forma descendente. Nestas empresas existe uma diferenciação horizontal e vertical limitada, já que é a administração que exerce funções executivas em áreas como a comercial (contacto com clientes e fornecedores e compra de matérias-primas) e produção. A coordenação entre os diferentes departamentos está centralizada no proprietário da empresa. Do cruzamento desta informação com a análise realizada à organização do trabalho, podemos con-

cluir que as empresas B se aproximam de um modelo de qualificações enquanto as empresas C e D, apesar de terem o mesmo tipo de estrutura, se aproximam de um modelo que consideramos na nossa tipologia mais híbrida devido ao facto de possuírem quadros técnicos mais qualificados com formação académica e experiência profissional (como se pode observar na gráfico 2.38.).

As empresas A e E apresentam uma **estrutura em sol** onde o poder de decisão é totalmente centrado em torno do proprietário da empresa. Existe uma divisão do trabalho por funções, mas, a sua simplicidade é muito superior à das empresas com uma estrutura funcional simples. Nestas empresas, todas as responsabilidades, não só a nível estratégico como a nível operacional (produção), estão centralizadas no proprietário. É de salientar que na área da produção não existe grande especialização do trabalho sabendo os operadores trabalhar com todo o equipamento da sua fase de produção. Estas duas empresas, apresentam-se, relativamente aos modelos organizacionais, próximas de um modelo de qualificações (ver gráfico 2.38.) As empresas de maior dimensão (F, G e H), com maiores preocupações ao nível da qualidade dos seus produtos, da sua concepção e desenvolvimento e do ambiente apresentam uma **estrutura funcio-**

GRÁFICO 2.38.

Posicionamento das empresas dos curtumes face à estrutura funcional e aos modelos de organização do trabalho



nal evoluída, caracterizada por uma maior especialização em cada unidade/função o que por sua vez permite reduzir a centralização da tomada de decisão no gerente. Nestas empresas surgem novas funções autonomizadas (laboratório de qualidade, gabinete técnico — de concepção/desenvolvimento de novos produtos — ou mesmo a criação de uma figura profissional responsável por uma ETAR própria à empresa, por necessidades legais, ambientais e geográficas⁽¹⁷⁾). Nestas empresas, cada direcção, especialmente a de produção, apresenta um número de níveis hierárquicos superior ao das estruturas funcionais simples ou em sol (director, técnico, chefia directa/encarregado e operador).

A empresa H apresenta uma **estrutura divisional por mercados** geográficos (interno e externo) na área comercial. A existência deste tipo de estrutura divisional na área comercial é de extrema importância, já que a empresa tem diversas áreas de negócio e necessita para o mercado externo (onde vende um produto com características técnicas específicas) de um responsável que conheça profundamente não só o processo produtivo, as características técnicas do produto (diferentes para o calçado, por ex.) como também as exigências dos clientes internacionais e o mercado a que se destinam. Nesta empresa, o responsável pelo mercado externo é um dos administradores da empresa, devido, essencialmente, à necessidade de ter um profundo conhecimento de gestão estratégica, de conhecimentos e exigências técnicas do produto e das exigências dos mercados onde é comercializado este produto.

Relativamente aos modelos organizacionais, estas empresas, com uma estrutura funcional evoluída, possuem características de um modelo híbrido (empresas F e G) ou de um modelo de competências (empresa H).

2.1.4. Gestão de Recursos Humanos

Com a concorrência acrescida sobre os mercados nacionais e internacionais, as organizações que quiserem ser eficazes e concorrenciais necessitam de apostar não só em investimentos a nível de capital e tecnologia, mas também e, essencialmente, na forma como estão estruturadas e na maneira como os indivíduos são geridos. Uma

empresa que queira fazer face a esta concorrência, necessita de lidar com os seus recursos humanos como uma vantagem competitiva de forma a melhorar a eficácia, a produtividade, a rentabilidade, a qualidade e a satisfação do cliente. Desta forma, a indústria portuguesa de tipo tradicional de trabalho intensivo tem de se alterar, encontrando-se este tipo de indústria em fase descendente para dar lugar a uma indústria baseada na informação, nas competências e nas qualificações dos seus trabalhadores (Kovács, 1998). Esta passagem, apesar de necessária, não é tão rápida e tão fácil quanto deveria, verificando-se diversas situações intermédias, onde existe ainda um grande volume de mão-de-obra pouco qualificada mas, onde realmente se começa a apostar nos indivíduos e na sua formação. Assim, a maioria das empresas deste subsector, apresenta, por um lado, uma produção pouco flexível, com uma mão-de-obra barata, uma fragmentação das suas profissões, onde os trabalhadores possuem algumas tarefas desqualificadas, não existindo uma grande aposta em formação profissional. Por outro lado, denota-se cada vez mais, devido à competitividade do mercado, uma produção flexível que exige qualidade e diversificação dos produtos e cumprimento dos prazos de entrega, o que implica trabalhadores mais qualificados e uma promoção dos operadores, através de uma integração horizontal e vertical de tarefa realizada, muitas vezes, com o auxílio de formação profissional.

Esta situação revela-nos a existência, na maioria das empresas visitadas, de uma política de recursos humanos ainda pouco formalizada onde se realiza uma gestão administrativa de pessoal caracterizada pela aplicação de regulamentação jurídica do trabalho, pela gestão das remunerações e preocupações com os movimentos com o exterior (recrutamento de pessoal e cessação de contratos). Assim, na maioria das empresas, a gestão de pessoal está a cargo do departamento financeiro ou sob a responsabilidade da própria administração da empresa.

2.1.4.1. Recrutamento e selecção

Na maioria das empresas visitadas, o responsável pelo recrutamento é o gerente/proprietário da empresa. Desta maneira, a forma de recrutamento

(17) A única ETAR pública/comum que existe situa-se em Alcanena

neste sector é informal e pouco exigente. Para os trabalhadores da produção as fontes de recrutamento existentes são informais, baseados em conhecimentos pessoais quer do gerente quer dos trabalhadores e em fichas de candidaturas espontâneas que existem nas empresas.

Para quadros superiores ou quadros técnicos, as empresas socorrem-se de vários tipos de soluções: empresas especializadas em recrutamento e selecção, realizando depois na empresa, uma entrevista com o director da área que necessita do indivíduo; anúncios de jornais; um ficheiro de candidaturas que a empresa dispõe e conhecimentos informais.

Apesar das empresas recorrerem, quando recrutam quadros superiores ou técnicos, aos conhecimentos informais, isso não significa que não valorizem a competência técnica destes profissionais e a sua formação de base (bacharelatos ou licenciaturas).

Para o nível intermédio (essencialmente chefias da produção), recorre-se ao recrutamento interno através da promoção de antigos trabalhadores (operadores de produção) da empresa.

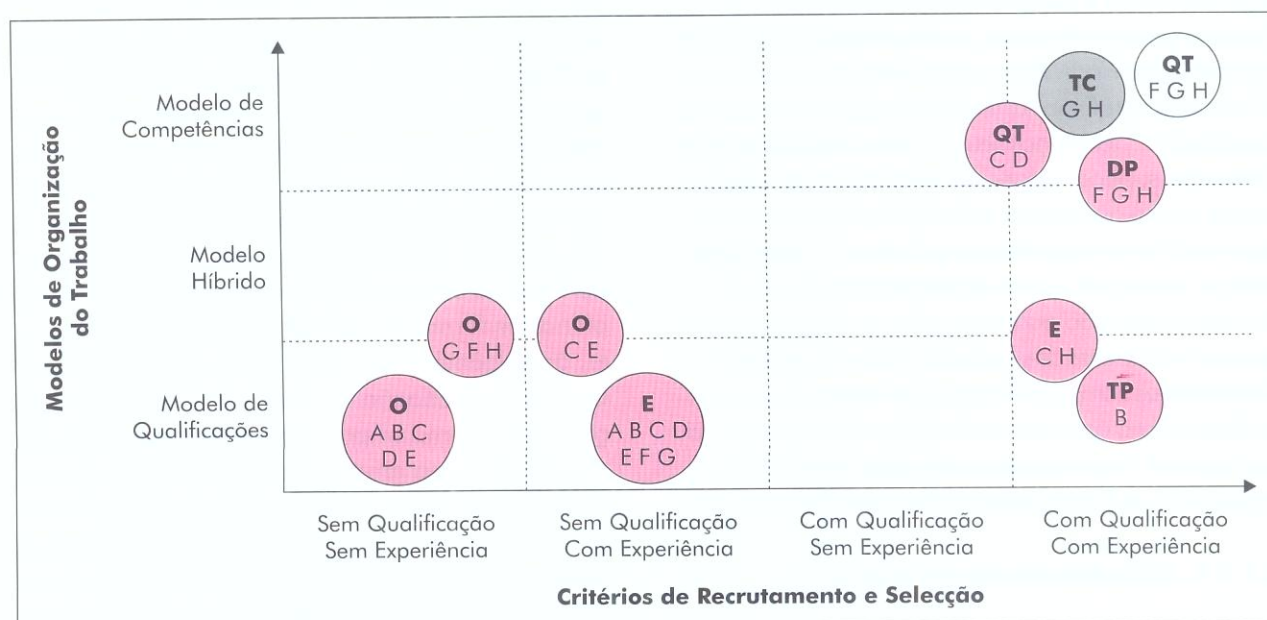
Relativamente à selecção, esta é realizada, na maioria das empresas, pelo responsável da empresa ou pelo responsável pelo departamento ad-

ministrativo/financeiro (que tem responsabilidades sobre a gestão de pessoal — empresas E, G e H). Os critérios de **recrutamento e selecção** (ver gráfico 2.39.) são também pouco exigentes e informais, não existindo critérios muito definidos em termos formais. As empresas (A, B, C, D, E) aproximam-se de *um modelo de qualificações* (acima descrito) e privilegiam, para as funções de operadores de produção, mão-de-obra jovem, sem experiência de trabalho, sem qualificações (sem formação académica e profissional) e essencialmente da zona onde está localizada a empresa. As principais razões para este facto justificam-se de certo modo, pela carência de mão-de-obra jovem e qualificada e pela preferência de indivíduos “sem vícios de trabalho”. Apesar desta situação ser a mais comum, as empresas C e E investem também, quando existe mão-de-obra disponível e mais qualificada (com saber-fazer), em recursos humanos com experiência profissional no sector (indivíduos que trabalharam em empresas de curtumes que encerraram).

As empresas (G, F e H), apesar de privilegiarem os mesmos critérios de selecção para os operadores de produção, aproximam-se de um mode-

GRÁFICO 2.39.

Posicionamnto das empresas dos curtumes face aos modelos de organização do trabalho e aos critérios de recrutamento e selecção



Legenda:

DP — Directores de produção; TP — Técnicos de produção; TC — Técnicos comerciais; E — Encarregados; O — Operadores; QT — Quadros técnicos
 ■ Área de Produção ■ Área Comercial □ Gabinete Técnico/Qualidade

lo híbrido devido essencialmente á forma como organizam o trabalho na produção.

Relativamente às chefias da produção/encarregados, estas são na sua maioria indivíduos mais velhos que trabalham há muitos anos na mesma empresa e que, através da sua experiência profissional, acederam a estes cargos através de uma promoção profissional por mérito. Assim, as empresas A, C, E, F e G privilegiam indivíduos sem qualificação, mas com experiência profissional. Apesar deste tipo de promoção, não existe, em nenhuma empresa estudada, uma política de carreiras organizada, onde se verifique uma mobilidade interna e uma política de promoções definida com uma avaliação formal do desempenho dos trabalhadores. As empresas C e H privilegiam, ainda, ter nos seus quadros, encarregados com qualificações (recrutam indivíduos com formação profissional) e com experiência profissional, aproximando-se, em relação à organização do trabalho, de um modelo híbrido.

Em relação aos técnicos de produção, a empresa B privilegia indivíduos com qualificação e com experiência profissional, apesar de se situarem, relativamente à organização do trabalho, num modelo de qualificações.

As empresas que têm técnicos comerciais (empresas G e H) e que se aproximam de um modelo de competências privilegiam, para esta função, indivíduos com qualificações (formação académica e profissional) e experiência profissional.

Para os quadros técnicos, as empresas (C, D, F, G e H) privilegiam indivíduos com formação académica e formação profissional (específica dos curtumes, da qualidade,...) tendo nos seus quadros indivíduos com formação superior (especialmente nas áreas relacionadas com a qualidade, laboratório/área técnica — essencialmente engenheiros químicos — área financeira e comercial) e com experiência profissional.

A mesma situação acontece para as empresas que possuem directores de produção (F, G e H), privilegiando indivíduos com qualificações (no mínimo formação profissional na área dos curtumes) e com experiência profissional. Nas restantes empresas, normalmente, o gerente que é responsável pela área da produção.

2.1.4.1. Dificuldades de recrutamento

Os dados recolhidos nos estudos de caso permitem-nos concluir que, neste subsector, as dificuldades de recrutamento verificam-se em re-

lação a algumas profissões qualificadas mais específicas do sector (técnicos de curtumes), e específicas da área da manutenção (electricistas, técnico de electrónica, mecânicos) e das profissões mais especializadas, relacionadas com a área da produção, nomeadamente, rebaixadores, descarnadores, operadores de máquinas de pintar à pistola, operadores de máquinas de dividir e escolhedor/seleccionador/classificador de peles.

Todas as empresas estudadas referiram que não existe mão-de-obra disponível para o sector e explicam este facto, por um lado, pela inexistência de desemprego na zona onde se localiza o grosso das empresas deste subsector e, por outro lado, pela fraca atractividade do sector, devido a um ambiente de trabalho pouco atraente, com condições de trabalho pesadas e nada atractivas.

As dificuldades de recrutamento dos técnicos de curtumes relacionam-se com o facto de no mercado de trabalho, não existirem indivíduos com formação académica e profissional nesta área, tendo, por vezes, que recorrer à concorrência, já que nem o centro de formação dos curtumes nem o centro tecnológico, ministram formação específica e não existe, ao nível do ensino secundário ou superior (escola tecnológica, bacharelato ou licenciatura) nenhum curso relacionado com este subsector.

2.1.4.2. Formação Profissional

Na maioria das empresas estudadas não existe uma política formalizada de formação profissional nem existem planos de formação definidos. Mas, apesar disso, as empresas desenvolvem, consoante as suas necessidades, acções de formação com alguma regularidade. Só duas das empresas visitadas (G e H) possuem uma política de formação definida na empresa - o que implica que realizem planos de formação anuais devido, essencialmente, às exigências da certificação pela qualidade. Quanto à avaliação de necessidades de formação, apenas uma empresa (H) referiu realizá-lo com o apoio de uma empresa de consultoria, através de conversas entre todos os responsáveis da empresa. Esta mesma empresa é também a única que realiza, através do preenchimento de um questionário, a avaliação da formação ministrada. Apesar desta situação, a formação profissional é a política de recursos humanos mais desenvolvida e com maior importância nas empresas analisadas.

A formação profissional ministrada pelas empresas é na sua maioria interna, devido essencialmente ao facto de os horários dos operadores da produção serem extremamente rigorosos o que não possibilita deslocações dos trabalhadores aos centros de formação e, nesse sentido, a maior parte da formação é ministrada no posto de trabalho. Quando esta situação se verifica, os formadores são internos e, na sua maioria, técnicos de qualidade ou chefias da produção (empresas D, G e H).

Quando a empresa recorre a formação externa, deparamo-nos com duas situações frequentes:

- A formação é ministrada pelas empresas de equipamento e dirige-se à área da manutenção, a operadores e a técnicos da produção, com o objectivo de estes se adaptarem a novos equipamentos que foram adquiridos pela empresa. Muitas vezes, são os próprios técnicos de manutenção e produção que se deslocam à “casa-mãe fornecedora desse equipamento” para receberem formação.
- A formação é ministrada por formadores ou técnicos do centro tecnológico ou de empresas de consultoria. Desta forma, para ministrar formação às diferentes áreas/profissões,

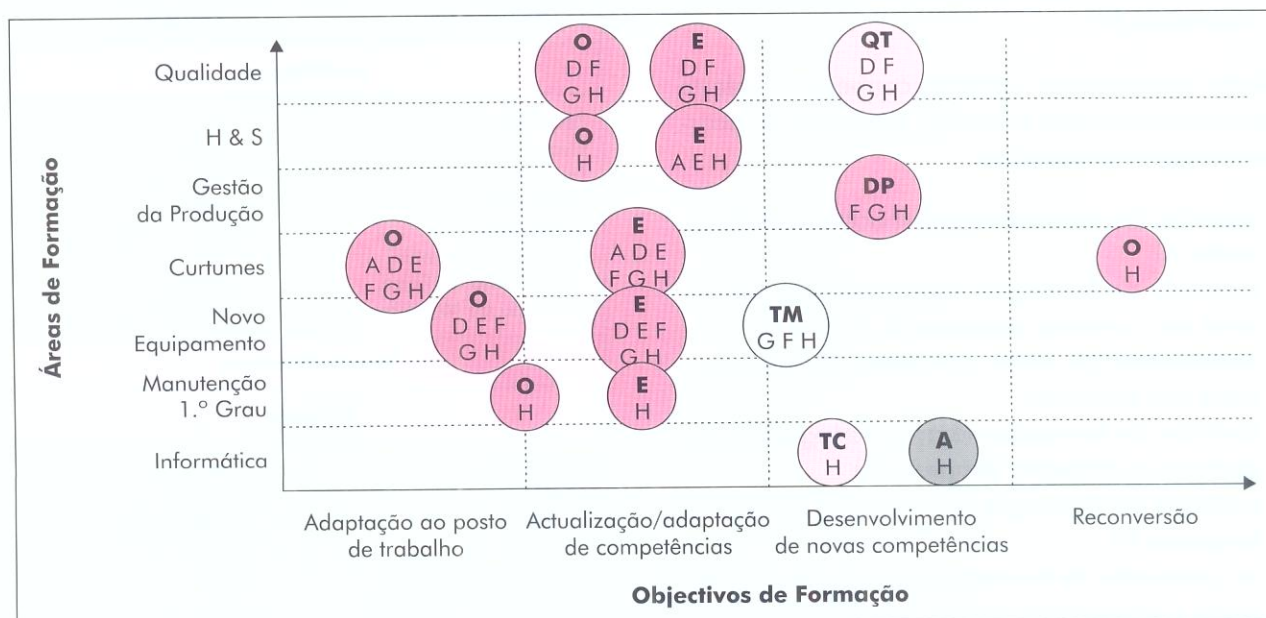
as empresas visitadas recorrem a várias instituições ou empresas (podendo esta formação ser dada interna ou externamente):

- CTIC (empresas A e H) na área da qualidade
- Empresas de consultoria na área da qualidade (empresa D)
- Empresas de equipamento sobre gestão da produção (empresa D)
- Empresas de equipamento (empresas E, H e F)
- Empresas de consultoria em HST (empresa E)
- APIC (empresa H) na área da gestão da produção
- Empresas de Informática (empresa H)
- Empresas consultoras na área o ambiente (empresa H)
- Empresas de produtos químicos (empresas D, G e H)

As acções de formação ministradas assumem maior relevância para a área de produção em detrimento das áreas imateriais, como se pode observar na figura 2.40., tendo como principais objectivos a adaptação ao posto de trabalho (integração de novos trabalhadores e adaptação a novas tecnologias), a ac-

GRÁFICO 2.40.

Posicionamento das empresas dos curtumes face às áreas de formação e aos objectivos de formação



Legenda:

G — Gerência; DP — Directores de produção; TC — Técnicos comerciais; A — Administrativos; E — Encarregados; O — Operadores; TM — Técnico de manutenção

■ Área de Produção ■ Área Comercial □ Gabinete Técnico/Qualidade □ Manutenção

tualização e desenvolvimento de novas competências (relativas ao produto e ao processo) e a reconversão de trabalhadores (alteração de *layout* e de equipamento na fase de acabamentos — secagem). Constatou-se ainda que nalgumas empresas (D, F, G e H), os operadores de máquinas recebem formação noutras áreas como a qualidade e manutenção (1º grau ou adaptação de um novo equipamento).

Relativamente às acções de formação efectuadas para a área da produção estas foram ministradas pelas empresas nos seguintes domínios:

- Gestão da produção — para directores de Produção (F, G, H)
- Curtumes — para operadores (A, D, E, F, H), para encarregados (A, E, D, F, G, H)
- Novos equipamentos — para operadores, encarregados (D, E, F, G, H) e técnicos de manutenção (F, G, H)
- Manutenção de primeiro grau — para operadores e encarregados (H)
- Higiene e segurança no trabalho — para operadores de produção (H) e encarregados (A, E, H)
- Qualidade — para operadores de produção e encarregados (D, F, G, H) e quadros técnicos da qualidade/gabinete técnico (D, F, G, H)
- Ambiente — para quadros técnicos da qualidade/gabinete técnico (H)
- Informática — para técnicos comerciais e administrativos (H)

Todas as empresas visitadas conhecem a oferta formativa para este subsector, podendo destacar-se os seguintes aspectos:

- carência de cursos na área comportamental (empresa A)
- carência de formação inicial (técnica) para a área dos curtumes (empresa B, C, D e H)
- necessidade de existir um centro de formação para este subsector
- carência de formação na área da higiene e segurança no trabalho (empresa D)
- carência de formação para a área ambiental (empresa D)
- os conteúdos de formação são adequados, tal como a preparação técnica dos formadores do CTIC (empresa G e H)

Os cursos do CTIC deveriam ser todos em horário pós-laboral, pelo menos, a parte prática (empresa H).

2.2. Calçado e Marroquinaria

No subsector do calçado a diversidade de posicionamentos estratégicos susceptíveis de ser identificados é bastante grande. Tratando-se de um produto sujeito aos movimentos e tendências da moda, é altamente mutável, oscilando entre uma lógica utilitária e uma de natureza meramente estética.

Desta feita o mercado do calçado é um mercado de elevada complexidade, dividido por áreas geográficas, segmentos de base socioeconómica ou etária, nichos de base utilitária e fortemente influenciado pela construção de signos/símbolos com relevância social ou grupal.

De forma semelhante ao nosso procedimento nos curtumes, passamos a apresentar a amostra de empresas segundo os critérios mais tradicionais:

QUADRO 2.20.

Calçado e Marroquinaria — Características Gerais das Empresas Estudadas

Dimensão	
Até 50 trabalhadores	EFJP
50 – 99	ALQ
100 – 149	D
150 – 249	BH
A partir de 250	CGIMN
Localização	
Benedita	J
Elvas	P
Esmoriz	M
Felgueiras	HN
Guimarães	I
Oliveira de Azeméis	A
Santa Maria da Feira	CEFG
São João da Madeira	BDLQ
Tipo de Produto	
Calçado	
Alta –Moda	A
Clássico	BN
Casual	HBDJLMN
Conforto	IMG
Ortopédico/Criança	CD
Segurança/Profissional	I
Desportivo	F
Marroquinaria	
	EPQ

(continua)

(continuação)

Antiguidade	
Até 15 anos	AMP
15 – 24 anos	CEGLN
A partir de 25 anos ⁽¹⁸⁾	BDFHIJQ
Controlo do Capital	
Familiar	ABDEFHIJLNPQ
Participado, mas de base familiar	CGM
Partilhado sem base familiar	
Nacionalidade do Capital	
Português	ABDEFHIJLMNPQ
Estrangeiro	CG
Gestão	
Proprietário(s)	AEFJLMPQ
Proprietário(s) e gestores contratados	BDHN
Apenas gestores contratados	CGI
Situação Jurídica	
Sociedade por quotas	ACDEFGIJLNPQ
Sociedade Anónima	BHM

Podemos assinalar algumas ideias relevantes no que respeita a estas características:

- A maioria das grandes empresas é de capital estrangeiro
- A amostra de empresas reflecte a concentração geográfica da fabricação do calçado no Norte do país (distritos de Aveiro, Porto e Guimarães)
- As empresas assinaladas a vermelho reportam ao facto de operarem em mais do que um segmento/tipo de produto. A diversificação dos produtos é uma realidade crescente. Algumas empresas de calçado estão a fazer experiências na produção de marroquinaria (malas e carteiras)
- As empresas do calçado são bastante jovens, quando comparadas com as de outros sectores industriais. A industrialização desta actividade data, em Portugal, de finais dos anos cinquenta.
- Identificámos uma grande empresa de capital nacional, com características de grupo multinacional (M)

- As empresas exclusivamente geridas por gestores contratados são multinacionais estrangeiras, ou empresas que foram objecto de intervenções especiais do Estado

2.2.1. Mercados, Produtos e Clientes

O calçado aproveitou, como nenhuma outra indústria, a abertura dos mercados e a entrada no espaço comum europeu. Com uma performance exportadora invulgar, os produtores portugueses conseguiram, ao longo dos anos oitenta, colocar os seus produtos em competição directa com os italianos, os espanhóis e os franceses.

Operando em todos os segmentos e gamas, os industriais portugueses continuaram a usar fundamentalmente o couro como a grande matéria-prima para a produção de calçado. Crescendo a um ritmo superior à indústria nacional de curtumes, cedo os produtores de calçado começaram a comprar peles no exterior.

Tendo partido de uma posição de busca de clientes estrangeiros, de forma quase indiscriminada, os produtores nacionais foram estabelecendo uma reputação de qualidade e fiabilidade. A capacidade técnica instalada e residente em Portugal, aliada ao custo relativamente baixo da mão-de-obra, motivou algumas das grandes marcas mundiais a fixar a sua produção no território. Quer por via de subcontratação quer por investimento directo, as grandes marcas puxaram o sector para o grande panorama competitivo.

Neste momento, muitas das empresas portuguesas produzem para marcas europeias e americanas ou para grandes cadeias comerciais, havendo uma afirmação muito tímida das marcas de origem portuguesa. Apenas verificámos a existência de uma grande marca portuguesa com implantação externa relevante em mercados finais fortemente competitivos. A maioria dos produtores portugueses especializou-se numa fase intermédia da cadeia de valor, sendo poucos os que assumem o risco de chegar aos mercados de consumo final.

(18) Não foram identificadas empresas com idade superior a 50 anos

Pela quantidade e complexidade dos factores em causa, a análise de mercado do calçado será tratada, sucessivamente, em três segmentações estratégicas. Estas segmentações originaram grupos classificados em função de três ordens diferentes de critérios: as características técnicas dos produtos e sua relação com os mercados-alvo; as variáveis competitivas mais influentes que podem ser afectadas pelo produtor; o domínio da cadeia de valor. A análise de conjunto destas três segmentações desenhará as grandes linhas de acção estratégica de mercado no calçado.

2.2.1.1. Sapatos: do pé ao conceito

O calçado nasceu com o objectivo preciso de proteger o pé das agressões do meio ambiente. De acordo com as suas utilizações e meios onde se encontrava inserido, este foi sendo apurado, tentando fazer o melhor aproveitamento possível dos materiais disponíveis. Assim se deu a primeira segmentação do calçado, assente em preocupações utilitárias. Terá sido nessa medida também que este se dividiu em calçado para criança, homem e senhora.

Cedo, também, o calçado começou a reflectir a incidência de lógicas de diferenciação estética, muitas vezes sinal de segmentação social. As práticas de consumo ostentatório conduziram a que o design estético fosse muitas vezes desenvolvido a pontos de elevadíssimo requinte, reportando às tendências artísticas de cada época. A qualidade dos materiais e o apuramento do design estético tornaram-se fundamentais na valorização do calçado, constituindo, nos dias de hoje, grande parte do valor de mercado do calçado. O surgimento de necessidades profissionais específicas e a emergência de práticas desportivas gerou nichos de mercado, onde o calçado tem características técnicas precisas.

O fenómeno que afecta o calçado nos dias de hoje, de uma forma ainda mais premente que o restante vestuário é muito interessante. As antigas lógicas de segmentação, embora não tenham deixado de existir, fundiram-se, por via de tendências estéticas e de preocupações com o conforto, em novos segmentos, susceptíveis de valorização no mercado.

Desta feita, devemos atender ao sentido desta fusão para compreender o comportamento estratégico dos produtores de calçado. O modelo de análise de produtos que devemos possuir deve perceber o que é que, nos dias de hoje, define os agrupamentos relevantes de produtos e o que o definirá num futuro plausível e próximo.

Representamos, no gráfico 2.41., os agrupamentos de produtos relevantes (com a identificação das empresas), de acordo com as duas grandes forças geradoras de segmentação identificadas:

No eixo das preocupações utilitárias, consideramos a existência de três níveis fundamentais. O conceito de conforto utilizado foi o mais completo que encontramos⁽¹⁹⁾. Nesta medida, e sem grande pormenorização técnica, o conforto corresponde à manutenção das condições naturais do pé, apesar das agressões que o calçado possa sofrer.

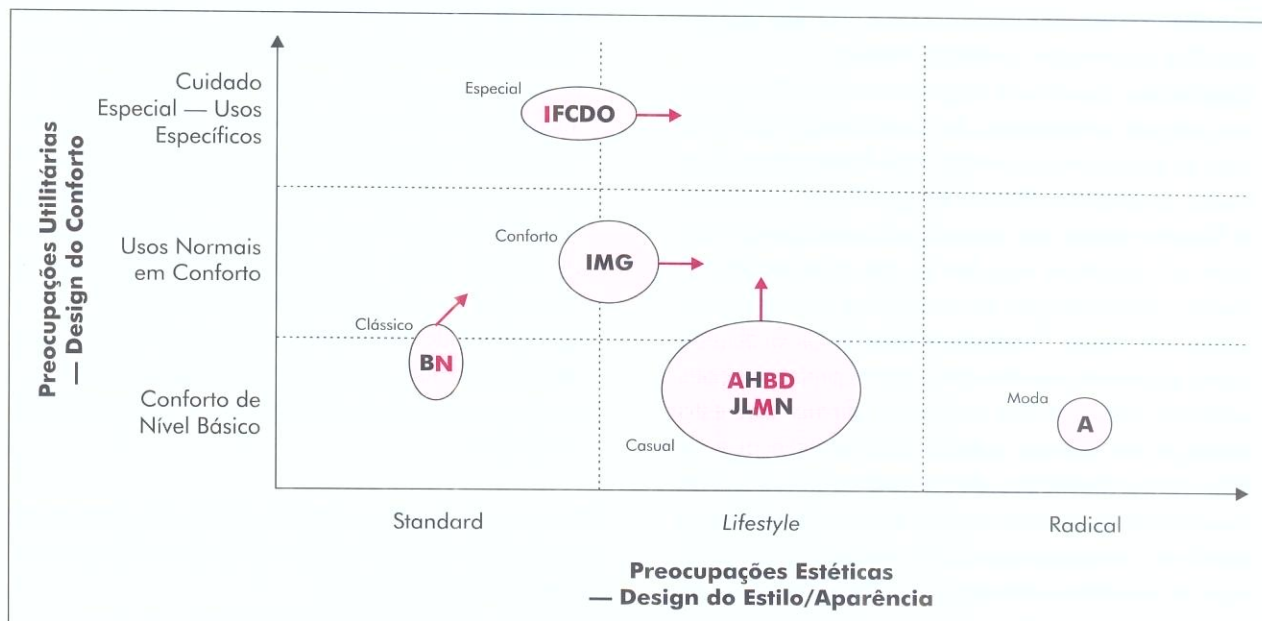
Como será de esperar, quanto menos agressivo for o ambiente em que o calçado é utilizado ou quanto menos exigente o uso que se lhe dê, menos o design terá de incorporar como preocupação o conforto. No entanto, este é um factor de diferenciação que define nichos de mercado e é, cada vez mais, uma preocupação dos consumidores finais dos mercados mais desenvolvidos, *independentemente do uso a que o sapato é sujeito*.

Por outras palavras, este eixo não só reflecte a necessidade destas preocupações, como também uma postura activa dos produtores perante as mesmas, de modo a dar resposta a uma solicitação do mercado, ou a associar uma imagem de qualidade aos seus produtos. O design, nesta acepção, compreende as características técnicas do modelo, entrando-se com o estudo das qualidades físicas dos materiais usados na medida em que ofereçam flexibilidade, bom comportamento com a transpiração, impermeabilidade, resistência ao fogo, ergonomia, entre outras características.

Num nível mais baixo, encontraremos um tipo de calçado sem preocupações activas perante o conforto, para além do mais básico (conferem protecção mínima ao pé e permitem a mobilidade mais básica). No nível acima, situaremos o calçado que, embora não seja sujeito a tratamentos de natureza especial para resistir a agressões fortes (por exem-

(19) A saber, tal como é definido por Andrea Wilford, da SATRA.

GRÁFICO 2.41.
Posicionamentos no Calçado — Produtos e Mercados



Nota: Em todos os gráficos as letras a cor significam diversificação a partir do posicionamento-base, representado a preto
As setas são movimentos tendenciais das características dos cabazes de produtos

plo resistência ao fogo e a imersão em água) ou a utilizações muito intensivas (o caso do calçado desportivo), já incorpora algumas preocupações a nível da gestão da transpiração, do equilíbrio da sola, da flexibilidade dos materiais ou suavidade das zonas de maior fricção para o pé. O nível superior será aquele em que o sapato é concebido, de modo a resistir às agressões típicas de determinados contextos profissionais (bombeiros, enfermeiros, pescadores e trabalhadores da indústria fabril) ou a corresponder a especificações médicas (caso do calçado ortopédico ou do infantil).

O eixo das preocupações estéticas reflecte a lógica de progressão de um desenho externo do calçado. Num nível mais baixo, estaremos a referir-nos a modelos perfeitamente estabilizados, internacionalmente conhecidos, geralmente em couro, a que se dá o nome generalizado de “standard”. O nível superior será aquele a que podemos associar linhas de desenho radical, geralmente invulgar, com uso de todo o tipo de materiais e cores e corresponde em traços amplos às inovações provenientes dos círculos da moda.

O nível intermédio e, por ventura, o mais interessante, é o que denominámos por *lifestyle*. Assimilando elementos estéticos de todos modelos tra-

dicionais, este nível de preocupação estética busca *cocktails* de design que correspondam às preferências dos diversos grupos de consumidores que, independentemente do uso que dão ao calçado, o querem fazer projectando uma imagem de maior informalidade.

Neste sentido, encontraremos neste nível clássicos alterados, com um aspecto mais informal, bem como sapatos de aparência desportiva, embora inadequados para práticas desportivas. Do mesmo modo poderemos encontrar sapatos de protecção com aparência de clássicos ou desportivos, bem como ortopédicos com elevada preocupação estética. Agrupando, brevemente, grandes tipos de produtos, segundo estes dois critérios, podemos enumerar os seguintes cabazes-segmento de calçado:

- **Especial (segurança, ortopédico/criança, para usos profissionais e desportivo):** São produtos que constituem nichos de mercado, sendo produzidos segundo especificações técnicas mais exigentes do que é normal noutros tipos de calçado. Tradicionalmente associados a produtos de elevada qualidade, mas com fraca preocupação estética, estes tipos de calçado não foram, todavia, indiferentes à referida tendência fusional

a nível de desenho externo. Porém, embora a sua aparência possa sofrer alterações, estes produtos mantêm a sua definição baseada no seu uso específico (protecção, cuidado médico ...)

- **Conforto:** Sendo um segmento com afinidades ao calçado ortopédico, os produtos de conforto não se destinam a corrigir mal-formações, ou a tratar problemas físicos de qualquer natureza. A filosofia deste tipo de calçado prende-se mais com um cuidado regular do pé, que tenha em conta a manutenção de condições conforto próximas do ideal. Tradicionalmente os produtos deste segmento revelavam poucas preocupações estéticas. Hoje em dia podemos afirmar que esta situação se alterou substancialmente e que os fabricantes deste tipo de calçado oferecem, frequentemente, combinações felizes de estética e conforto, conseguindo imitar na perfeição o design de modelos clássicos, de desportivos ou de *casual wear* (ver abaixo).
- **Clássicos:** Trata-se do segmento dos modelos estabilizados que, de forma geral, servem de base a todas as outras variantes. São modelos que nunca deixam de ser produzidos e que apresentam enorme resistência ao tempo. No entanto, já há muito que não constituem a única alternativa e são consumidos por grupos relativamente bem definidos (etários, profissionais). Actualmente, apresentam-se como uma especialização cada vez mais rara, sendo que muitos produtores combinam a sua produção com a de modelos menos estabilizados (frequentemente com muito mais peso no volume de produção).
- **Casual:** É sem dúvida o cabaz de maior peso, na actualidade. Reúne os modelos híbridos, resultantes da fusão das tendências estéticas. Reflecte muito a lógica de estilo de vida, apresentando como grande característica a adaptabilidade do design e a sua consequente perecibilidade. As séries fabricadas são, habitualmente, curtas e duram, por vezes, uma única colecção. As preocupações com o conforto assumem, aqui, uma importância reduzida, podendo, no entanto, haver modelos com características técnicas mais apuradas (como acontece, por vezes, com as botas que são, quase todas, feitas com peles com um nível de hidrofugação superior ao dos sapatos vulgares).
- **Moda:** Este é um cabaz de reduzido peso, onde está reflectida a lógica de diferenciação quase exclusivamente pela adopção de uma estética

claramente invulgar. Frequentemente este é o cabaz onde se encontram os modelos que definem as grandes tendências da época ou das épocas que se seguirão. As linhas apresentam-se, aqui, em estado puro, não partilhando da suavização de design característica do *casual*. O cabaz moda obedece a um tipo de consumo que se caracteriza pela clara ostentação do design, frequentemente em meios onde esta atitude é uma regra. É, portanto, um calçado mais oneroso, produzido em séries limitadas e, frequentemente, de uma forma que pouco se distancia da manufactura tradicional. As preocupações com o conforto são, quase sempre, muito reduzidas.

Passemos, agora, à consideração dos elementos estratégicos identificados no terreno e respeitantes a esta segmentação.

Podendo existir **especialização** num destes cabazes, existe uma tendência, actualmente, para que todos os produtores diversifiquem a sua gama de produtos de modo a incorporarem alguns modelos *casual*. Existindo empresas totalmente especializadas em *casual*, estas adoptaram esta posição a partir de uma situação de partida em que produziam noutro segmento de calçado (geralmente sapatos mais standard ou desportivos), sendo as empresas L e N casos paradigmáticos. As que combinam a produção para um nicho com a produção de modelos *casual*, como sejam as empresas D, F, I, partiram, igualmente, de uma produção especializada. A especialização passou, no entanto, a ser cada vez mais difícil no mercado, visto os nichos estarem muito dominados por algumas multinacionais de forte implantação, que produzem a baixos custos e satisfazem mercados muito baseados em princípios de fidelização como os do desportivo e do conforto.

A especialização total em nichos fará sentido quando o design ou os materiais utilizados incorporem um valor muito elevado, como acontece nos segmentos de moda ou em clássicos de gama elevada. Em Portugal, esta não parece ser uma opção muito popular, tal como é em Itália, visto que os produtores não acreditam na possibilidade de subsistir com apenas este tipo de produtos (essencialmente devido a questões de imagem do produto, sobre as quais reflectimos abaixo).

Uma outra via para chegar à especialização total

é a identificada na empresa **O**, que produz botas em PVC e borracha, assentando numa tecnologia que não é habitualmente dominada no meio do calçado e não sofrendo grande concorrência, por essa razão. Adicionalmente esta empresa é uma multinacional com implantação em toda a Europa, o que lhe permite controlar a concorrência e operar com grande segurança. Neste caso, as oscilações de mercado são essencialmente devidas a alterações dos padrões de procura dos consumidores finais e não à acção da concorrência. Para além dos padrões de diversificação/especialização, podemos observar as tendências globais desta segmentação no que se refere a **padrões de fusão/intercâmbio entre os diversos cabazes-segmento** (ver setas a cores no gráfico 2.41.):

- Tanto o calçado especial e o de conforto incorporam cada vez mais elementos estéticos não standard, que os afastam dos modelos tradicionais, que não manifestavam grandes preocupações desta natureza (caso nítido da empresa M e da G, que começa a incorporar modelos mais esteticamente cuidados na sua colecção).
- O calçado desportivo e o de conforto são os que reflectem mais a mutação referida no ponto anterior. Tal é especialmente relevante no caso do calçado de conforto que assim entra em concorrência directa com o *casual* e os clássicos, embora mantendo a imagem diferenciada de 'comfort shoes'. Tal é particularmente verdadeiro para a empresa M, que usa um conceito de conforto leve e aposta na projecção de uma imagem flexibilidade do calçado produzido. Supostamente este calçado será apropriado para trabalhar em ambientes de escritório, para ir a festas formais ou apenas para ocasiões informais, mantendo o conforto de uma pantufa.
- Será de esperar que, no futuro, o conforto (e a imagem de conforto), venham a ser factores competitivos a considerar seriamente em complemento da competitividade baseada nos preços e/ou na estética. Apenas quando a estética e o valor dos materiais se sobrepõem a tudo o resto não é possível assistir a um aumento da importância destes factores. No segmento de moda esta preocupação poderá tardar, visto que os factores estéticos (visuais) costumam ser os únicos valorizados.

- Neste sentido, o calçado standard e o *casual* tenderão, progressivamente, a revelar maior preocupação com os factores de conforto, de modo a diferenciar-se dos seus concorrentes (como já acontece com, por exemplo, a incorporação de solas 'anti-choque' nos sapatos). No entanto, a lógica de produção massiva da maioria dos *casual* (apesar das séries curtas), algo movidos por uma competição pelo preço, impede que as preocupações com o conforto se afirmem de maneira mais vigorosa naquele que é o maior segmento do mercado.

O conforto do calçado parece ser um dos trunfos a jogar no futuro competitivo do sector. As características em que as empresas investem para dotar os sapatos de conforto não são, todavia, homogêneas. Podendo ir desde o tipo de materiais usados até à total engenharia do sapato, existem muitas opções. A empresa **M** baseia o conforto dos seus produtos essencialmente na maleabilidade da sola (que é um modelo patenteado) e na sua capacidade de absorção de choques, supostamente únicas. A empresa **G** já baseia o seu conceito de conforto numa ideia mais global que envolve toda a filosofia de construção do sapato e a qualidade dos materiais incorporados.

No caso das empresas de marroquinaria, nesta primeira segmentação o seu posicionamento não é visualizável, visto que estes produtos são apenas sensíveis a um dos eixos de representação, i.e., a estética. Neste sentido, podemos afirmar que, em Portugal, a quase totalidade das empresas tem como posição base o *design lifestyle*, diferenciando-se e diversificando a sua carteira por aproximação ao design radical proveniente dos circuitos de moda. No caso das empresas observadas, a que segue este padrão de diversificação é a Q, que é líder de mercado.

A noção preço-qualidade está sempre presente, embora não de forma directa. Ambos são factores que conduzem à decisão de compra e os produtores levam esse facto em linha de conta. No entanto, a formação da noção de qualidade envolve diversos factores/variáveis :

- estéticos;
- os que estão mais relacionados com a engenharia do produto e do processo;
- e os que se prendem com os materiais utilizados.

Na promoção da imagem dos produtos, os fabricantes tentarão dar relevância à variável de qualidade em que mais apostam para valorizar o produto. Desta feita, produtores de segmentos moda apostarão mais na promoção de variáveis ligadas à inovação estética; produtores de calçado de conforto tenderão a relevar a engenharia do produto; produtores de calçado clássico tentarão valorizar os seus modelos através da promoção da qualidade dos materiais e à conservação de valores estéticos.

Este último factor, a atitude face à novidade, constitui um eixo de posicionamento estratégico e que está claramente reflectido no gráfico que apresentámos. Por exemplo, o calçado de tendência *lifestyle* tenta encontrar compromissos intermédios entre estilos novos e estilos estabilizados. Mas como dizíamos, não é suficiente, em termos comerciais, que os produtos possuam determinadas características técnicas⁽²⁰⁾. Estas devem ser anunciadas aos consumidores intermédios e finais (principalmente), de modo a que estes as percebam e possam orientar a sua escolha no sentido das suas preferências. Para esse efeito de promoção da imagem do produto existem métodos propagandísticos apropriados (como a publicidade).

Portanto, embora possamos dizer que a evolução ao longo de ambos os eixos de segmentação do calçado aumenta o valor incorporado nos produtos, apenas o podemos fazer limitadamente porque, como já referimos, existe um conjunto de factores que afasta a valorização do calçado de critérios meramente técnicos. Esses factores são os que dizem respeito à competitividade dos produtos e que lhes permitem ter maior quota de mercado, bem como domínio sobre o preço praticado. Estes factores pertencem a uma ordem distinta dos que geram a segmentação em cabazes de produtos, sendo activos independentemente do posicionamento segundo esses critérios. Isto é, em qualquer cabaz-segmento poderá ser analisado o conjunto de efeitos que iremos agora apresentar.

Desta feita, uma segunda segmentação, de carácter competitivo, analisa **o posicionamento no circuito de comercialização do produto**, e os

factores que são privilegiados como essenciais à competitividade. Será, pois, relevante também perceber até que ponto o produtor é interventivo na comercialização dos produtos. Essa intervenção poderá até, num estado ideal, chegar ao ponto de um controlo completo do ciclo de vida do produto, com serviços pós-venda e reciclagem. Num nível primário, de circuito base, encontraremos a postura que é mais vulgarmente identificada, em que o produtor não intervém na distribuição, limitando-se a vender os produtos e a ter os cuidados mínimos de acondicionamento dos mesmos. Habitualmente a responsabilidade do fabricante pelo destino do produto acaba à saída da fábrica.

Considera-se que o produtor excede o circuito-base de comercialização a partir do momento em que adopta uma postura activa mínima de intervenção no mercado. Neste sentido entenderemos como mínimo ter um corpo de vendedores e uma participação em feiras nacionais e internacionais que não constituam actividades residuais. Com o mesmo critério, o recurso a distribuidores será considerado a adopção de uma posição no circuito intermédio. Num estágio mais avançado, o uso de agentes e de representantes no terreno serão formas fortes de intervenção nesta fase do circuito.

Quando a empresa assume uma posição no mercado de comercialização final, atinge o nível superior de posicionamento no circuito. Começando com as formas mais leves, que serão a venda por catálogo e o *franchising*, o produtor poderá caminhar até à responsabilização a nível de uma cadeia de lojas em consórcio ou própria. Num caso mais forte, existirão serviços pós-venda associados a esta cadeia de lojas, que poderão chegar à recolha do produto usado tendo em vista a sua reciclagem⁽²¹⁾.

A forma de fazer chegar o produto ao consumidor final e o modo como este último é assistido no acto de compra e, posteriormente, em serviços pós-venda são factores que afectam a valorização do produto, reflectindo-se sobre o seu preço de comercialização. Não só existe um efeito competitivo, mas existe também um efeito sobre o

(20) Entendemos por técnico a engenharia, os materiais, o design e tudo o que define e compõe as características do objecto físico calçado. Neste sentido dispensamos a distinção que, por vezes, se introduz entre artístico e técnico, incorporando, por exemplo, a componente artística como um dos aspectos técnicos da construção de um sapato.

(21) Esta última situação é extremamente rara e, em Portugal, desconhecemos qualquer evidência da mesma.

valor dos produtos. Quanto mais o produtor se responsabilizar pela inclusão na sua actividade destas fases mais avançadas da cadeia de valor, mais valor criará (dispensando intermediários) e mais se conseguirá apropriar do mesmo.

Quando o produtor não assume responsabilidades no mercado de comercialização, o valor associado ao facto de este produzir calçado de gama superior é quase totalmente apropriado por contratadores, intermediários comerciais, ou outros intervenientes, conforme o caso em análise. O domínio da cadeia de valor é, aliás, um elemento estratégico fundamental que está relacionado com o posicionamento na comercialização e com toda a estrutura de relacionamentos externos, que será analisada mais adiante.

No circuito intermédio a actividade pode ser facilitada quando a empresa tem características multinacionais e aproveita as suas vantagens logísticas para melhor gerir o escoamento dos seus produtos. De um ponto de vista dos subcontratados por grandes marcas existe também a possibilidade de tomar *franchisings* ou estabelecer acordos comerciais com as marcas que os contratam. Esta atitude pode ser assumida quer a nível da distribuição quer da comercialização final. Deve no entanto referir-se que a acumulação da posição de subcontratado com a de distribuidor não foi

identificada, embora nos tenha parecido uma situação de elevada plausibilidade.

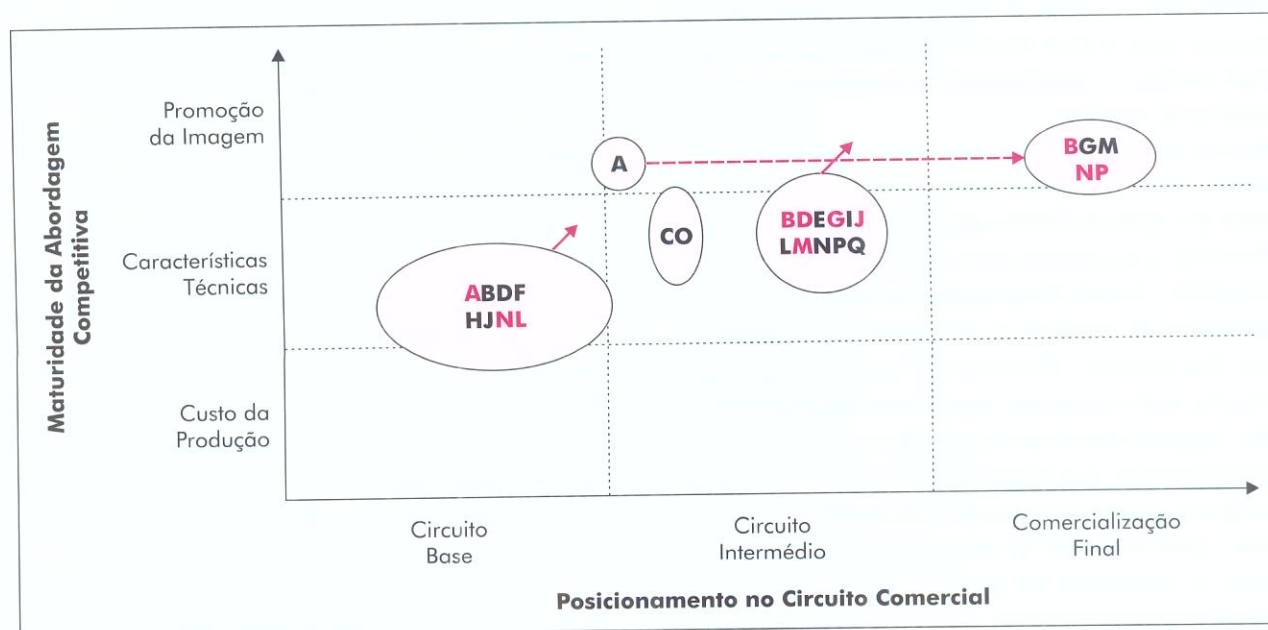
O *franchising* comercial pode ser tomado ou vendido, quando é o produtor que possui a marca a franquear. O acordo estabelecido pode incluir apenas o eixo comercial ou incidir sobre a componente produtiva. Esta é a lógica segundo a qual operam algumas multinacionais e existe já um consórcio português que tenta vender o seu conceito de loja e produto a investidores, essencialmente produtores com intervenção no mercado de comercialização final.

Este consórcio (ao qual pertence a empresa A), constituído por um grupo de empresas fundadas sobre a figura dos designers vende, essencialmente, o conceito. Visto que algumas destas empresas nem sequer possuem capacidade produtiva (em rigor algumas delas não pertencem à indústria do calçado), o consórcio tenderá a vender o pacote marca-loja-produto nas proporções e condições que se venham a negociar, responsabilizando-se, evidentemente, pelo controlo da qualidade do mesmo.

Para além do posicionamento comercial, existem mais factores que afectam fortemente a competitividade. Estes factores reportam também a escolhas estratégicas dos produtores e são, até certo ponto, alternativas mútuas. Por essa razão, eles são susceptíveis de ser alinhados num mesmo eixo. (gráfico 2.42.).

GRÁFICO 2.42.

Posicionamentos no Calçado — Competitividade dos Produtos



O eixo ordenadas constará, então, de factores distintos, que reflectem o grau de intervenção do produtor na escolha do cliente-alvo, bem como a forma em como este é sensibilizado para as características do produto. Estes factores, que ditam a maturidade da abordagem de mercado dos produtores, em conjunto com o posicionamento no circuito comercial ditarão a estrutura de gamas de mercado, directamente relacionadas com a qualidade técnica e comercial dos produtos.

Num nível mais baixo, o produtor escolherá a estratégia de competitividade por via de controlo dos custos de produção, não tendo um cuidado particularmente apurado com a qualidade técnica. É aqui que vamos encontrar as empresas subcontratadas em fases do processo, como o corte e a costura. A sua preocupação é a obediência a alguns critérios básicos definidos pelo contratador e a redução de custos, habitualmente por via da manutenção de níveis salariais baixos. No entanto, também aqui poderemos posicionar as empresas que encontraram posições altamente competitivas exclusivamente com uma estratégia de custos (o que, hoje em dia, dificilmente pode ser conseguido senão através da conjugação de grandes vantagens de escala com uma logística bem desenvolvida).

Num nível superior, encontramos os que cuidam atentamente das características técnicas do produto, como sendo o seu grande trunfo competitivo. Todos os que vendem para fases do circuito de comercialização ou segmentos de mercado que valorizam muito a qualidade técnica, tenderão a posicionar-se neste nível. Estas características, de acordo com o tipo de cliente, poderão ser o design estético, a qualidade dos materiais, a engenharia do produto.

Acima desta duas posições, encontramos um nível de maturidade, em que a promoção da imagem é o grande factor explorado para captar a clientela e propagandear o produto. Aqui já a empresa investe fortemente na elaboração de conceitos de produto e na gestão das expectativas dos clientes. Quando se opera neste nível, mesmo que vendendo para um circuito intermédio, projecta-se uma imagem que chega ao consumidor final, que responsabiliza directamente o produtor perante o mesmo. Os riscos de defraudar o cliente devido à indução de uma distorção entre a qualidade do produto e as expectativas geradas crescem muito.

Um dos posicionamentos competitivos mais relevantes identificado, é o da aposta nas características técnicas do produto, com uma postura passiva no circuito de comercialização. Esta estratégia permitiu, nas últimas décadas, que muitas empresas portuguesas crescessem, estando subcontratadas a grandes marcas, preocupando-se com a fidelização das mesmas e numa total ausência de intervenção no circuito comercial, limitando-se a colocar o produto à saída da fábrica. Estas empresas, de que são casos paradigmáticos a H e a B, são, hoje, de grande dimensão. Algumas, de menor dimensão, entraram para o grupo ao procurar diversificar a sua carteira, visto estarem em crise e terem encontrado nesta estratégia uma tábua de salvação. Empresas como a L, a N e a I, possuem uma posição neste grupo, para alguns dos seus produtos, embora a sua característica fundamental as afaste do mesmo. Estas empresas, embora desenvolvam como grande factor estratégico a qualidade técnica dos produtos, têm uma postura mais activa perante o circuito de comercialização. Trata-se de um grupo de empresas que seguiu uma estratégia semelhante à anterior, mas que buscou a captação de maiores margens ao fazer uma escolha criteriosa de distribuidores e representantes, onde muitas vezes vendem com marca própria. Identificámos, ainda, uma tendência para a aproximação ao circuito de comercialização final, na forma de uma acção de cooperação, na qual participam as empresas B e N.

As empresas de capital estrangeiro, por sua vez, canalizam a quase totalidade da sua produção para as casas-mães. Estas constituem muitas vezes os seus clientes únicos, como acontece nos casos das empresas C e O. Este caso é muito semelhante ao das empresas subcontratadas, com a limitação adicional de uma total dependência e exclusividade na relação com o comprador. Nos casos das empresas G e M, também multinacionais, há maior autonomia. No caso da M, trata-se da própria casa-mãe; no caso da G, apesar de sucursal, tem uma cadeia de lojas à sua responsabilidade e uma certa autonomia na escolha de representantes locais.

Outra distinção entre os dois grupos de multinacionais é o trabalho de imagem, que é naturalmente mais forte naquelas que intervêm mais no mercado de comercialização final. Nestes casos, o

esforço em publicidade pode ser enorme e, no caso da empresa G, há investimento em catálogos, painéis de loja e em *mass media*, havendo uma campanha à escala da UE. Refira-se, novamente, que ambas pertencem ao segmento de conforto, cuja clientela é sensível a factores não visíveis nos produtos e que devem, por essa razão, ser anunciados.

Estas empresas diversificam a sua carteira, assumindo uma posição no grupo que aposta na comercialização no circuito intermédio, ao venderem parte da sua produção a representantes (como referimos acima). As estratégias de ambos os grupos de multinacionais são, à partida, estabilizadas, assentando em vantagens de dimensão e de logística. Um outro grupo a que devemos referir-nos é característico da fase de maturidade da indústria de calçado em Portugal. Esse grupo, onde a empresa A assume uma posição clara, aposta na criação de um produto que privilegia grandemente uma característica técnica específica, o design estético. É, todavia, uma empresa que já se preocupa com a promoção de uma marca e de uma imagem junto do consumidor final, embora a sua posição comercial junto do mesmo ainda não seja muito forte.

Este é o caso típico dos raros produtores de alta-moda portugueses, que muitas vezes são conhecidos à escala nacional, tendo alguma intervenção na comercialização final, mas com uma parte considerável da sua produção vendida para os circuitos intermédios, com ou sem marca. Estas empresas, de difícil caracterização, têm como aposta nítida a chegada ao mercado de consumo no seu segmento de maior valor, mas não dispensam a intervenção nos circuitos intermédios e em segmentos mais direccionados para o grande consumo (como o casual), de modo a possuírem segurança financeira.

Identificámos uma dinâmica de cooperação comercial envolvendo este tipo de produtores, encetada de modo a que estes possuissem dimensão crítica para entrar directamente nos mercados estrangeiros de alta-moda. Este consórcio apresenta semelhanças com aquele a que pertence a empresa L, com a diferença de que este último se dirige mais ao circuito intermédio. A empresa L opera no segmento *casual*, para gamas de elevada qualidade.

Portanto, quando não há vantagens de logística ou de dimensão (caso das multinacionais), há uma

clara tendência para a diversificação entre as fases de comercialização, de modo a gerir o risco da carteira de produtos. Lentamente, as empresas portuguesas vão buscando a proximidade ao circuito final, partindo da sua posição de arranque. À qualidade técnica dos produtos começa a ser adicionada uma componente comercial, tanto mais intensa quanto o trabalho de imagem e a responsabilização junto do consumidor final.

As empresas de marroquinaria, por sua vez, apostam nitidamente nas fases intermédias do circuito comercial, vendendo, frequentemente, para o comércio a retalho. Exportando uma larga quantidade dos seus produtos, estas empresas apostam no acompanhamento rigoroso dos padrões estéticos dos seus clientes-alvo, mantendo, todavia uma linha característica e pouco mutável. Em geral, preferem alargar a gama de produtos, a alterar os que possuem em carteira.

A empresa P possui alguma presença na venda directa ao consumidor final e catálogos mais elaborados do que é vulgar encontrar. Trata-se de uma estratégia de implantação regional, que não é, todavia, muito comum. Note-se que esta empresa prefere explorar o mercado ibérico à exportação para a Europa Central, como fazem muitos dos produtores nacionais.

A empresa P, tal como a Q destacam-se pelas suas pontuais dinâmicas de cooperação com os produtores de calçado (e mesmo do sector têxtil). A criação de linhas conjuntas ocorre, sendo, no entanto, dada preferência a produtores estrangeiros (espanhóis, em geral), devido a uma maior disponibilidade para estas iniciativas (de acordo com o que nos foi testemunhado por um fabricante de marroquinaria).

Não identificámos grandes tendências para que os produtores se dediquem à representação comercial das marcas que os subcontratam. Este tipo de acordo comercial é uma possibilidade estratégica que, eventualmente é pouco desenvolvida porque as empresas subcontratadas não costumam ter competências a nível do domínio local dos circuitos de distribuição.

Uma imagem implantada implica quase sempre a existência de um design distintivo, próprio do produtor, *geralmente* associado a uma marca ou nome (próprios ou partilhados), sobre a qual o produtor detém direitos. Esta imagem terá como característica fundamental o facto de ser *distinguida* pelos

consumidores do segmento de mercado em que o produtor opera. Portanto, é relevante que a imagem de um produtor de sapatos de conforto seja distinguida pelo consumidor deste segmento, e não necessariamente pelo que consome produtos de alta-moda ou sapatos clássicos.

Esta exigência criativa poderá ser uma razão pela qual muitas empresas não entram na fase mais avançada de maturidade estratégica. Embora as competências de experiência associadas ao ciclo de vida do produto sejam importantes, elas não chegam a entrar necessariamente no terreno da criação própria, podendo desenvolver-se inteiramente no trilho da subcontratação simples.

Ter a produção contratada não significa, todavia, submissão total aos critérios do contratador. Podemos distinguir três níveis para nos referirmos ao grau de controlo sobre os modelos produzidos. Num nível mais baixo, o produto é totalmente imposto por terceiros e o produtor limita-se a cumprir escrupulosamente o que estes definam. Tal é o caso típico dos subcontratados em fases isoladas do processo, ou das empresas que não possuam competências criativas, aceitando passivamente a subcontratação.

Num nível intermédio, devemos considerar as empresas que procedem a uma negociação dos modelos por elas produzidos dentro de parâme-

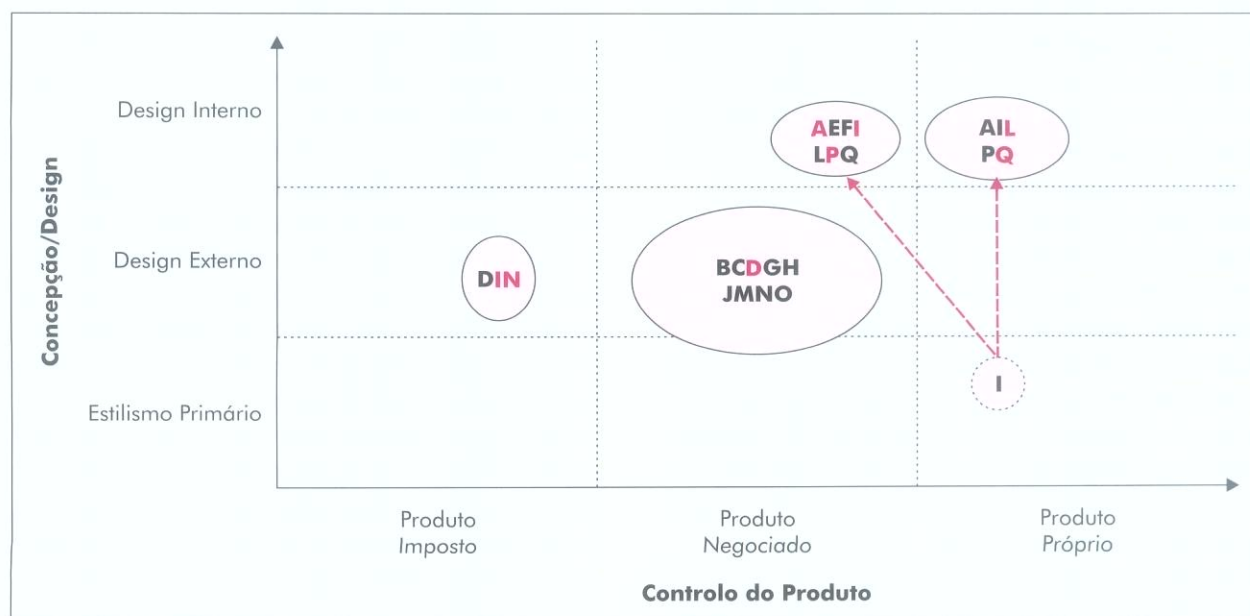
tros definidos pelos seus clientes. Nestes casos, as empresas já detêm alguma influência sobre a componente criativa, podendo alterar modelos concebidos pelos contratadores ou, até mesmo, criar modelos baseados nos padrões habituais dos seus clientes (mediante negociação). A maior parte das empresas portuguesas mais competitivas opera neste nível, procedendo a negociações com grandes clientes, tendo em vista um compromisso entre as preferências dos mesmos e a racionalização de meios que o produtor pretende.

Num nível mais elevado, o produto é totalmente definido pelo fabricante, levando (ou não) em conta as tendências estéticas e técnicas do(s) segmento(s) onde operam. Este é normalmente o caso das multinacionais e das empresas que operam na alta-moda.

O controlo sobre a definição do produto não implica, todavia, a acumulação de competências na área de concepção de produtos. Com efeito, os estudos de caso revelaram-nos uma situação interessante, no calçado português: o designer é frequentemente externo e mesmo empresas com presença forte no mercado podem estar nesta situação. O designer estabelece-se, muitas vezes, como um elo entre contratadores e fabricantes, sendo frequentemente originário da Europa Central. O caso mais singular é talvez o da empresa

GRÁFICO 2.43.

Mercado e Definição de Produtos



N, onde o designer, sendo externo à empresa, tem a seu cargo uma parcela considerável das negociações da mesma, em articulação com o departamento comercial.

O grupo de empresas nacionais de grande dimensão a que chamamos porta de saída, i.e., subcontratadas pelas grandes marcas europeias e mundiais, insere-se quase todo neste tipo de posicionamento. Trata-se de uma situação em que o design é quase sempre concebido por um profissional independente, fortemente ligado ao contratador. Os fabricantes negociam o produto, procurando adaptá-lo às suas capacidades produtiva e interesses, propondo um leque limitado de alterações realizadas nos modelos pelos modeladores-estilistas. Nesta situação, de que são exemplos as empresas H, B, J, D e N raramente há espaço para produtos totalmente concebidos internamente, visto que as competências para o efeito estão pouco desenvolvidas e os produtos poderão pecar por inadequação comercial.

Empresas como a D, estão neste grupo devido a uma diversificação da sua carteira-base, que é composta por produtos impostos pelo seu contratador exclusivo em produtos ortopédicos. Empresas como a I e a N, também diversificam a carteira, mas neste caso recuando para a posição de imposição do produto. O motivo deste recuo no controlo do produto tem a ver com o facto de algumas marcas contratarem uma linha de produção exclusivamente para o fabrico de calçado com elevado valor de mercado e com linhas distintivas muito marcadas, não susceptíveis de alterações. Estes contratos são, habitualmente, financeiramente aliantes e uma empresa que possua várias linhas de produção com facilidade aderirá aos mesmos.

As empresas D, I e N, assumem, por estas razões, um posicionamento no grupo de produtos em que o design é externo e o produto é imposto. Convirá referir, que existe a hipótese de ausência de design ou de existência de um estilismo de carácter primário. Estes casos, geralmente correspondentes às empresas de corte e costura para calçado, ou de empresas que subsistem há um longo período de tempo com um desenho estético quase inalterado, concebido para um mercado, então, pouco sensível a este factor.

No entanto, empresas nesta última situação, tendem a recorrer à incorporação progressiva de

design estético nos seus produtos, para evitar a drenagem de rendimento devido à baixa contínua de vendas e de valor dos produtos. Este é o caso de produtos da empresa I, que lentamente vão deixando de ser produzidos em favor de um lote mais adequado às exigências dos consumidores actuais.

O design externo, embora esteja quase sempre associado a produtos que não são exclusivamente controlados pela empresa, também pode ser contratado para o desenho de produtos próprios. Esta situação, bastante rara, verificámo-la na empresa M, cuja relação com o seu designer se baseia na confiança. Este profissional trabalha para um cliente francês, que lentamente foi tomando interesses na actividade da própria empresa M. Actualmente existe um certo nível de cooperação, sendo uma das facetas principais o design.

A empresa M, multinacional, contrata externamente o desenho dos seus produtos. No caso das outras multinacionais estudadas às quais pertencem as empresas C, G e O, os produtos são concebidos no interior do grupo, embora as sucursais portuguesas apenas se dediquem ao desenvolvimento dos modelos. Neste sentido a situação das empresas de capital estrangeiro não é muito distinta das empresa porta de saída, com a diferença substancial de possuírem um único cliente (que adquire a totalidade da produção). Para todos os efeitos, trata-se de uma situação de design externo, em que o produto é limitadamente negociado.

As empresas com produtos próprios e com design interno não são comuns no sector. Estudámos três casos distintos, nas empresas L, I e A. O caso da empresa A é uma consequência natural do segmento que constitui a sua vocação principal, a alta-moda. Nestas situações o designer é uma figura central na empresa, constituindo-se o seu nome como marca. Os produtos com nome por incorporarem uma forte componente estética distintiva são concebidos sem qualquer influência directa externa. Tal poderá não ocorrer com os produtos sem nome que, embora concebidos internamente, são negociados com os clientes.

A empresa I é uma empresa antiga, de grande dimensão, que opera numa larga variedade de segmentos, em várias fases do circuito comercial e com mais do que um regime de controlo dos produtos. O facto de possuir produtos próprios, desenhados internamente, é apenas uma conse-

quência natural deste facto. É uma empresa que se encontra numa fase de transição entre o estilo primário e o design estético apurado, desenvolvendo competências nesta área.

A empresa L, operando no *casual* para gamas elevadas, tem uma posição muito semelhante à empresa A, embora a sua posição de partida seja a dos produtos negociados e não a colecção própria. Neste caso o designer assume um papel preponderante em virtude de ser o proprietário da empresa, à semelhança da empresa F e da A. A empresa F não possui colecção própria, negociando amplamente as características dos modelos com os clientes.

As empresas de marroquinaria, regra geral, fazem negociação dos seus produtos com os clientes, utilizando designers internos. Podendo ter colecções mais ou menos fixas, as empresas mais estrategicamente definidas optam por uma posição de lenta renovação dos modelos, com pequenas alterações nos mais antigos, podendo diferenciar-se pela concepção de colecções anuais, para além da carteira de clássicos. Duas das empresas das empresas visitadas, a Q e a P, optam por este tipo de diversificação estratégica. A empresa E, tem uma posição mais passiva, não alterando grandemente o lote de produtos oferecidos.

Um aspecto complementar ao posicionamento segundo estes critérios é o da **internacionalização**. De uma forma geral, quase todas as empresas estão *directa ou indirectamente* internacionalizadas, no sector do calçado. Pela sensibilidade que apreendemos no terreno, junto de todos os empresários, a não internacionalização de alguns produtores conduziu-os à falência, ao risco de falência ou à manutenção de níveis de rendimento e lucro muito baixos.

Sendo o mercado interno muito reduzido, não possui dimensão crítica para acolher empresas com vocação exclusivamente nacional. Dada a elevada competição que agora existe entre produtores, hoje em dia capazes de produzir em todos os segmentos e gamas, com custos muito aceitáveis, já não faz sentido o panorama que existia até aos anos oitenta, em que uma ou duas marcas nacionais dominavam o mercado e toda uma constelação de pequenos fabricantes tentava captar as largas franjas que ficavam por preencher (geralmente com produtos de muito baixa qualidade).

Estes factos foram reforçados pela evolução dos gostos e do poder de compra dos consumidores

portugueses que são, agora, mais exigentes e têm fácil acesso a produtos de origem estrangeira. Neste momento, mesmo os produtores de calçado que vendem produtos de baixo preço são frequentemente subcontratados por empresas maiores (as empresas porta de saída) que, por sua vez, exportam. Os produtores mais pequenos e que procuram apenas a subsistência da empresa vivem numa certa indisciplina relativamente ao controlo e definição do produto.

Em termos práticos é uma posição bastante frágil, pois depende muito de solicitações externas que não são necessariamente regulares. Para além do mais, se a capacidade técnica destas empresas for muito baixa (como é vulgar), elas tornam-se facilmente substituíveis. A posição deste tipo de empresas é, pois, fragilizada pela ausência de uma estratégia de fidelização dos seus clientes naturais, os produtores de maior dimensão, com vocação exportadora. Esta fidelização é, ainda, muito baseada no baixo custo da mão-de-obra, factor progressivamente menos estratégico na tomada das decisões de investimento e de produção.

Por outro lado, também não é vulgar, em Portugal, a solução italiana, para as unidades de muito pequena dimensão, de especialização em produtos de elevado valor acrescentado, num segmento de moda, que lhes permita a colocação directa do produto no mercado de comercialização a preços que garantam uma boa margem de rendimento e de lucro. No entanto a adopção de uma estratégia desta natureza, para este tipo de empresa, requer algumas pré-condições. O exemplo italiano ensina que um bom sector de componentes para calçado, uma ligação sólida aos curtumes nacionais e produtores de equipamento disponíveis para a criação de soluções locais a baixo custo são fundamentais.

Como referimos, começa a aparecer um novo tipo de internacionalização de pequenos produtores, operando em consórcio unificados por um *design* coordenado e por uma marca comum. Este tipo de movimento forma, em conjunto com os consórcios das grandes empresas do *casual*, uma cunha de entrada dos produtos em todo o tipo de circuitos e mercados geográficos. Desde o competitivo mercado centro europeu, na comercialização final ou intermédia, até aos mercados de forte potencial de crescimento a leste na Europa, todas as posições estão a ser testadas.

Resumindo alguns dos traços fundamentais descritos neste capítulo dedicado às estratégias de mercados e produtos, assinalamos as grandes tendências apreendidas nas três segmentações que foram sucessivamente descritas (os pontos abaixo expostos não dispensam a consulta da informação que os originou):

- Há tentativas generalizadas de reduzir o risco da actividade. A redução do risco é conseguida através da diversificação a partir dos posicionamentos-base. Esta diversificação assume padrões diferenciados dependendo do tipo de empresa em causa. Há uma diversificação a nível de segmentos, em que quase todas as empresas produzem calçado *casual*, independentemente do seu segmento de origem. Há diversificação entre as fases do circuito de comercialização, de modo a equilibrar o risco assumido nos produtos, independentemente do segmento em que se opera. Regra geral todas as empresas assumem posições na fase anterior à sua posição-base. Outro modo identificado de redução do risco é a diversificação nos regimes de controlo do produto, que não segue um padrão muito claro. Podemos, todavia, assinalar que há uma certa tendência para incluir na carteira produtos cuja definição é negociada, o que co-responsabiliza ambas as partes envolvidas.
- Existe a busca da competitividade, essencialmente, através de uma lenta aproximação das empresas ao circuito de comercialização final. Quase sempre associado a esta acção, mas não necessariamente, há, também, um interesse crescente pelas acções de promoção da imagem junto dos consumidores finais.
- A busca de competências em design é pautada pelo desejo de deter cada vez mais influência sobre a definição dos produtos, de modo a captar mais valor e a dotar os produtos de um traço distintivo. A manutenção do design como uma competência externa está frequentemente associada a uma linha de acção estratégica que assenta no uso deste profissional como elo de ligação aos clientes.
- Existem algumas tendências competitivas que nascem das características técnicas dos produtos. Independentemente do segmento em questão, há a tendência para o crescimento da importância do conforto, como característica va-

lorizada pelos consumidores. De igual modo há uma certa convergência para o compromisso estético em torno de conceitos de estilo de vida.

- Uma boa diversificação dos regimes de controlo dos produtos permite combinar estabilidade financeira, com força de mercado. Quando as empresas possuem mais do que uma linha de produção ambas as vertentes podem ser desenvolvidas em simultâneo, reservando parte da produção para os produtos dos outros e uma outra para os da casa. Esta estratégia parece ser adoptada com sucesso por muitos.

Uma apreensão rápida destes elementos pode ser feita nos gráficos, observando as setas e as letras a cores.

2.2.2. Tecnologia e Estratégia

Os elementos patentes na análise de mercado reflectem-se na actividade das empresas, afectando os seus métodos e equipamentos. Por sua vez, algumas decisões tecnológicas podem ter reflexo nos posicionamentos de mercado, organizacionais, relacionais, etc.. Será correcto afirmar que as decisões são mais ou menos integradas, ou seja, que uma decisão sobre aquisição de equipamento já pressupõe uma certa reformulação das práticas organizacionais ou da abordagem perante os clientes (por exemplo).

A dimensão de mercado é, todavia, muito forte nesta indústria, sendo a sua relação com as questões tecnológicas mais óbvia do que relativamente à dimensão organizacional. De facto, identificámos como relevante a relação entre abordagens de mercado e a configuração tecnológica das empresas. Para estudar esta relação, à semelhança do que temos vindo a fazer, analisámos os posicionamentos estratégicos das empresas em função de algumas variáveis.

A informação dos mercados, relevante para a dimensão tecnológica, pode ser resumida em três posicionamentos fundamentais. Num nível mais baixo, encontramos uma postura de passividade relativa, em que as empresas não se preocupam activamente com qualquer factor de competitividade. Num nível intermédio, há uma postura activa que diz respeito, fundamentalmente, às questões de qualidade técnica dos produtos e do processo. O nível superior respeita à adopção de

uma postura que privilegia os factores comerciais, como o grande trunfo competitivo.

Estes níveis assumem relações com dois aspectos fundamentais da tecnologia: a atitude perante a modernização e o paradigma produtivo adoptado. A modernização através do investimento em equipamentos-chave é uma opção válida para todos os tipos de empresas, embora estas assumam posicionamentos diferenciados perante a mesma. Assumimos que existem quatro níveis distintos neste eixo.

Num nível primário, teremos as empresas que assumem uma postura passiva, possuindo equipamento tradicional, da geração anterior. Num nível primário de postura activa, iremos inserir todos os que já fazem investimentos de base na modernização da fábrica, com equipamentos da geração mais recente. Neste sentido, encontraremos, aqui, os que investem em CAD, corte por jacto de água, corte de amostras com laser.

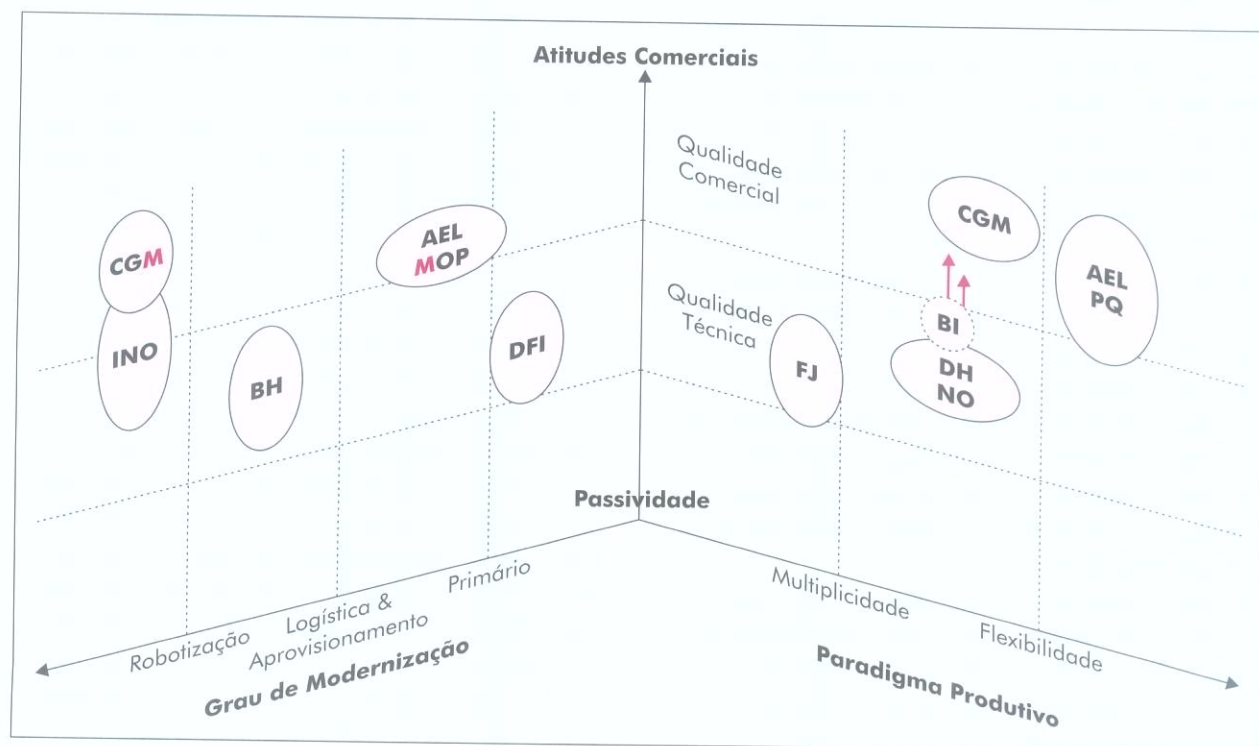
Num terceiro nível, consideramos as empresas que fazem investimentos complementares à linha de produção, nas áreas de aprovisionamentos e logística de produção. Assim, será relevante a existência de armazéns dinâmicos e de distribuidores computori-

zados na linha de costura. O nível mais elevado de modernização será o da fábrica com investimentos em tecnologia robótica, nas linhas de injeção de solas, ou na própria montagem de sapatos.

O outro eixo tecnológico diz respeito ao paradigma produtivo. Consideramos três posições fundamentais: uma primeira, em que não existe adopção consciente de uma filosofia de produção e onde geralmente há baixa produtividade e amplo desemprego de equipamento produtivo. Num segundo nível, encontramos uma filosofia de produção baseada na variedade de alinhamentos rígidos da produção. Nestes casos a mudança de produto ou de processo é conseguida através de novos equipamentos e pela inclusão ou substituição de linhas produtivas.

Num terceiro nível consideraremos a abordagem de produção baseada na flexibilidade da linha produtiva. Aqui, as mudanças no processo e no produto, não requerem necessariamente grandes investimentos, havendo essencialmente uma grande aposta na reengenharia, através de alterações-chave nos layouts e na engenharia dos modelos produzidos. Passamos a expor estes eixos de análise no gráfico 2.44.

GRÁFICO 2.44.



Complementarmente a estes aspectos existe a questão das tecnologias de informação, que pensamos que deve ser discutida localmente para cada posicionamento estratégico identificado. Estas ligam-se às questões respeitantes à integração informática entre áreas e fases produtivas, bem como às potencialidades de controlo da produção. A negociação externa e intra-empresarial pode ser afectada pela inclusão destas tecnologias.

Começando pelos elementos mais evidentes na análise, verificamos que os investimentos em logística e aprovisionamentos estão directamente relacionados com a dimensão da empresa. De uma forma geral, os armazéns dinâmicos e os transportadores programáveis só são fortemente rentabilizados quando a empresa possui linhas de produção suficientemente grandes para o efeito. Este é o caso das empresas H, B, G, M, C, O, I e N. Nestas empresas há ganhos de produtividade e na qualidade do processo que justificam este tipo de investimento.

As empresas com investimentos realizados na área de robotização também possuem equipamento avançado na logística e aprovisionamentos. No entanto, e distintamente das empresas H e B, as que apostam na robótica, fazem-no porque possuem grandes séries com linhas de injeção em PVC ou PU. Nesta situação, em que se encontram as empresas G, M, C, I, os modelos mantêm-se estáveis e o carácter simples e repetitivo das operações da injeção permite que exista robotização desta fase, com elevados ganhos de produtividade. A empresa O, operando com grandes séries, produz exclusivamente calçado plástico, pelo que o uso de robôs é uma solução natural. No caso N, encontramos uma linha de montagem robotizada. Trata-se de um investimento com vista à aplicação regular, mas ainda em fase experimental. É nestas empresas situadas no nível mais elevado de modernização que vamos encontrar aqueles que mais intensamente usam a tecnologia informática para controlar e gerir o processo produtivo. Nestas empresas a informação recolhida pela área de tempos e métodos alimenta directamente o sistema informático e combina-se com os dados da concepção de modelos.

Regra geral, nestas empresas, o CAD está directamente ligado às mesas de corte e o controlo de falhas em todas as fases é feito pelo sistema central. Por vezes o sistema está programado para corrigir

automaticamente falhas, como por exemplo desajustes entre o tempo de distribuição na linha de costura e a velocidade de execução das operações. Nestas empresas contam-se as multinacionais (M, G, C e O) e duas grandes empresas com elevados graus de exigência técnica (I e N). O cálculo de custos costuma ser directo, uma vez aferidos métodos e tempos, o que proporciona a ligação entre a área produtiva e a logística de aprovisionamentos. Para as pequenas empresas, a flexibilidade apresenta-se como uma alternativa natural ao investimento em equipamento. Nestas empresas, a capacidade de autofinanciamento é habitualmente menor e a disponibilidade no mercado de soluções tecnológicas feitas à medida é, ainda, fraca em Portugal. Por esta razão, as empresas de menor dimensão, que queiram ser mais competitivas, vêem-se forçadas a apostar no paradigma flexível.

Um elemento menos evidente é a associação directa entre a adopção de um paradigma produtivo flexível e de posturas activas no mercado de comercialização final. De facto, nada invalida que uma qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, reserve linhas de produção para séries curtas e *layout* flexível. Embora não tenhamos encontrado evidência deste comportamento, parece-nos que ele poderá emergir (a ver em situação de cenário, mais à frente).

Particularmente nos casos identificado nas empresas A e L, verificámos que as competências na concepção são internas, com elevada variabilidade de modelos, tratando-se de empresas que operam para segmentos exigentes. As séries são curtas e o processo sofre ajustes constantes com equipamentos limitados. Como é visível no gráfico, o grau de modernização não é elevado, pois estas empresas dificilmente rentabilizam equipamento concebido para situações de grande escala.

Já no caso da F e da J existe passividade face à tecnologia, pelo que se encontram numa fase em que podem escolher uma estratégia tecnológica. De qualquer modo, dada a sua fraca capacidade de autofinanciamento, uma mudança de situação exigiria uma solução tecnológica algo flexível ou, em alternativa, uma situação de dependência comercial face a um grande contratador (o que implicaria uma profunda mudança na estrutura do negócio). Por outro lado, soluções como o corte por jacto de água, que poderão ser adequadas à dimensão da empresa, não o são para o segmento de

mercado. Nos casos das empresas L e A, o segmento para o qual operam não permite que as faces sujeitas ao corte possuam irregularidades ou manchas, pelo que a única tecnologia de corte adequada deve basear-se no uso de lâminas com elevado grau de precisão. Portanto, o equipamento de que uma empresa necessita deve responder às suas necessidades específicas. Uma modernização bem sucedida das empresas do calçado passa pela compreensão dos diferentes tipos de necessidades que existem no tecido empresarial e pela criação de competências que permitam a implementação de soluções locais.

As empresas de marroquinaria requerem uma atenção especial. O carácter algo artesanal, necessariamente associado à produção para segmentos exigentes, condiciona a inovação tecnológica que deve buscar soluções que proporcionem ganhos de produtividade sem afectar negativamente a qualidade dos produtos. Empresas como a Q e a P vêm na concepção de soluções tecnológicas locais a única solução alternativa a operar para gamas mais baixas e segmentos de menor valor.

Dada a pequena dimensão destas empresas e a sua fraca capacidade de autofinanciamento, a especialização relativa é a única solução. Por outras palavras, embora possam produzir modelos com características muito diferentes, têm de optar por um único paradigma de produção ou centrado em séries longas ou curtas. Como referimos, este facto, na marroquinaria é altamente condicionante face ao segmento para o qual se vende. De notar que as empresas E e Q participaram no FACAP.

O paradigma de multiplicidade de linhas produtivas está muito relacionado com as dinâmicas de subcontratação. As empresas contratadas por grandes marcas são, habitualmente, de grande dimensão e reservam uma linha para cada modelo que acordam produzir. Estas empresas buscam a estabilidade das relações e a fidelização dos clientes, acabando por produzir, em todas as épocas, modelos que podem ser diferentes, mas que obedecem aos mesmos princípios técnicos e que não obrigam a reformulações profundas do processo.

Este tipo de abordagem faz com que a entrada destas empresas no mercado de comercialização final dependa, por vezes, de aumentos de capacidade, de modo a que se possa produzir os modelos próprios, sem colocar em causa os contratos/relações estabelecidos⁽²²⁾.

Este é o caso das empresas B e I que, partindo da posição de partida de trabalho para os outros (tal como fazem D, H e N), passaram a possuir produtos com qualidade comercial, de maneira a entrar numa fase mais avançada do circuito. Esta característica dos grandes subcontratados, a que chamaríamos **resiliência comercial**, é motivada pelo conjunto de custos de adaptação a um contexto competitivo de maior proximidade à comercialização final (ver nota de rodapé).

Um factor gerador de resiliência é a ausência de soluções acessíveis para o aumento de capacidade. Nas empresas que ainda não começaram a aproximar-se do mercado de comercialização final, este pode ser um motivo essencial. Entre as empresas D, H e N, apenas esta última aparenta ter facilidade em criar mais linhas de produção ou substituir as mesmas, dado que possui mais do que uma unidade produtiva e com terreno disponível para expansão física.

As empresas F e J são empresas que podemos classificar globalmente como tecnicamente apuradas, mas tecnologicamente passivas. Isto é, nestes casos há a tendência para a preocupação com a qualidade técnica dos produtos, sem que exista uma preocupação activa com a filosofia de produção adoptada ou com o investimento em modernização. Estas empresas, quase sempre subcontratadas, embora captem bons clientes devido à sua fiabilidade técnica, têm um fraco controlo de custos e baixa produtividade.

É de assinalar o caso M que, segundo o critério do grau de modernização, apresenta particularidades. Esta empresa, consistindo num grupo, possui unidades fabris extremamente avançadas, de um ponto de vista tecnológico, e outras onde a tecnologia é quase ausente, embora com níveis de produtividade extremamente elevados. Pela sua singularidade também relevamos este facto no gráfico.

(22) Neste tipo de situações, quando não há aumentos de capacidade, a empresa vê-se forçada a retirar um produto de baixo risco, de uma das suas linhas e a substituí-lo por um de maior risco, com os devidos custos de adaptação técnica do processo e dos recursos necessários (humanos, organizacionais). Tal não invalida situações como a existência de excesso de capacidade com modelos próprios, por exemplo.

O facto de esta empresa haver definido métodos de fabrico próprios em articulação com a engenharia dos produtos, permitiu-lhe, dentro de um paradigma centrado na rigidez e multiplicidade encontrar soluções eficientes nos mais diversos graus de intensidade tecnológica.

Embora se trate de empresas susceptíveis de conseguir produzir virtualmente qualquer modelo, fazem-no, porque a produtividade é tão baixa, que não existe qualquer obstáculo, de natureza positiva, à flexibilidade. No entanto, são, de igual modo, empresas que possuem competências no fabrico de uma grande variedade de produtos e que carecem, fundamentalmente, de maior definição estratégica.

A negociação com clientes pode ser fortemente afectada pelos novos processos de comunicação. No entanto, apenas as empresas que estão subcontratadas ou que têm uma relação de fidelidade com os clientes é que estão interessadas em enveredar pela adopção dos mesmos. Quando a relação é estável, a negociação à distância, utilizando videoconferência (segurando amostras na mão) é possível, pois a confiança necessária já se encontra estabelecida. O processo torna-se mais rápido e ajustes de última hora podem ser feitos sem grandes consequências.

2.2.3. Modelos Organizacionais

Neste capítulo fazemos uma análise das estruturas organizacionais das empresas visitadas e dos modelos de organização do trabalho por elas apresentados.

2.2.3.1. Organização do Trabalho

Neste subcapítulo, vamos analisar a organização do trabalho das empresas da indústria do calçado e de marroquinaria, utilizando o mesmo modelo de análise que utilizamos na indústria dos curtumes — **o modelo de qualificações e competências de Laurencin e Sonzogni (1999)** — que nos permite fazer uma análise mais macro da forma como as empresas organizam o seu trabalho. Assim, dividimos a análise da organização do trabalho, por área funcional (analisaremos as áreas que nos parecem possuir maior importância para o desenvolvimento das empresas analisadas e da própria indústria), tais como a área comercial, a área de concepção e

desenvolvimento do produto, a área da qualidade, o gabinete de métodos e tempos e a área da produção. Esta pesquisa foi realizada com base em quatro níveis de análise, nomeadamente, a coordenação do trabalho, a divisão do trabalho, o grau de normalização e o conteúdo de trabalho.

Se analisarmos a coordenação do trabalho relativamente à **área da produção**, esta é realizada por via hierárquica através de supervisão directa das chefias ou dos encarregados sobre os trabalhadores da produção. Para além da supervisão directa que se faz sentir na maioria das empresas visitadas, assistimos a uma estandarização de processos e procedimentos, sendo esta a forma mais usual de normalização, já que na maior parte das empresas estão definidos todos os processos de trabalho a realizar e a forma mais eficaz e com menos custos de o fazer (previamente definidas pelo planeamento da produção e gabinete de métodos e tempos). Esta situação verifica-se, de uma forma mais acentuada, nas secções de costura e montagem, onde existem uma série de operações específicas e mais minuciosas e onde se verifica uma maior preocupação com os estudos sobre os métodos e tempos. Algumas empresas (D, F, G) apresentam também uma estandarização de resultados devido ao facto de serem empresas subcontratadas por outras, onde o cliente especifica todas as indicações relativamente ao produto final (características do produto, tipo de corte, montagem,...). Nas empresas certificadas em qualidade (I e O), existe uma descrição formal de cada posto de trabalho e de todos os processos e operações, existindo não só uma definição de processos e procedimentos, como também uma definição dos resultados a obter e um controlo de qualidade exercido ao longo de todo o processo.

Relativamente à divisão do trabalho, assiste-se a uma clara separação entre quem concebe as actividades da produção (departamento de planeamento ou director de produção, com o apoio dos encarregados de cada fase de produção), quem as executa (trabalhadores) e quem as controla (verificadores ou controladores de qualidade, encarregados da produção ou trabalhadores da produção formados para o efeito).

Em relação à área da produção, podemos concluir, que a maioria das empresas visitadas continua a agir de acordo com modelos tradicio-

nais de organização do trabalho (tayloristas), onde o trabalho é individual e especializado e as tarefas são simples apresentando um grau reduzido de complexidade. Desta forma, uma grande parte das empresas da indústria, nesta área, aproximam-se do modelo de qualificações definido por Laurencin e Sonzogni (1999). Apesar desta situação, poderemos indicar algumas exceções como é o caso das empresas G, I, O, P e Q, que apresentam formas mais flexíveis de organizar o trabalho como seja o alargamento de tarefas, a rotação entre postos de trabalho, grupos de trabalho e células de produção (empresa G) na fase de costura (aproximando-se estas empresas do modelo de competências).

Uma grande parte das empresas estudadas aposta na especialização dos seus trabalhadores (empresas D, F, H, J, L e M), nomeadamente, nas fases do corte e da costura, devido ao facto de assim poderem ter níveis de produtividade superiores aos conseguidos com formas de organização de trabalho mais flexíveis e qualificantes. Algumas empresas, que apostam na **polivalência** em certas fases do processo (A, B, D — montagem, H, N) fazem-no para tentar solucionar os problemas graves que possuem relativamente ao absentismo, pois têm taxas bastante elevadas (a rondar os 11%). Para combater este problema, tentam formar um ou dois indivíduos (os que lhes pareçam ter mais motivação e capacidade de adaptação) por fase de produção (corte/costura/montagem/acabamentos), de forma a executarem todas as tarefas relacionadas com todos os equipamentos da sua fase, possuindo, assim, competências para substituir qualquer colega no seu posto de trabalho.

Em relação às novas formas de organizar o trabalho, pelo que nos foi dado a observar, existem frequentemente três situações: o alargamento de tarefas, a rotação entre postos de trabalho similares e os grupos de trabalho ou células de produção. Estas novas formas de organização do trabalho tentam fazer face às necessidades de flexibilização do processo produtivo e a tecnologia utilizada, sendo, por isso, fundamental flexibilizar o trabalho e a forma de o executar.

Alguns gestores constatarem que o modelo que fez a força e a riqueza da indústria de há um século

está obsoleto. Desta forma, os novos equipamentos de produção, cada vez mais sofisticados, as exigências do mercado, que se modificam rapidamente apelando a uma maior rapidez e flexibilidade produtiva, implicam novas formas de organizar o trabalho que se traduzem numa maior autonomia, iniciativa e responsabilidade dos trabalhadores, de forma a que se criem maiores ganhos de produtividade.

As qualidades exigidas aos trabalhadores da produção, nas empresas que possuem novas formas de organizar o trabalho, são diferentes das exigidas anteriormente a trabalhos mais taylorizados. Um estilo de direcção própria, uma política de informação e comunicação e a realização de acções de formação contribuem progressivamente para a evolução do comportamento destes trabalhadores. Para isso, é indispensável que a direcção da empresa e toda a linha intermédia partilhem a mesma opinião e o mesmo perfil de trabalhador no sentido de possuírem na empresa indivíduos mais competentes, mais informados, mais formados, mais autónomos, mais responsáveis e, por sua vez, mais motivados.

Assim, as empresas que apostam no **alargamento de tarefas** fazem-no essencialmente nas fases de corte (B, C), pré-costura (L), costura (N, Q), montagem e acabamentos (B, C, H, L, N, M). Na empresa E (empresa de marroquinaria), a maioria das operações são manuais e a maior parte dos trabalhadores sabem realizar todas as operações relativas à sua fase de produção. As fases onde existe uma maior rotação entre postos de trabalho são as fases de montagem e acabamentos. Nalgumas empresas os trabalhadores rodam entre estas duas fases (G, L, M, O, P) e noutras empresas rodam entre as fases de costura /acabamentos (C), corte/costura (G) e corte/acabamentos (Q).

Na empresa G existe uma linha de produção que é uma **mini-fábrica** (constituída por todas as fases de produção) onde os trabalhadores sabem exercer todas as operações de todas as fases de produção. Desta forma, verifica-se um alargamento e enriquecimento de tarefas e rotação entre os diferentes postos de trabalho.

Na mesma empresa e na empresa Q, na linha de costura, existem **células de produção**, ou seja, equipas de trabalho, onde todos os indivíduos

sabem exercer todas as operações nesta fase, rodando entre si, trabalhando com todas as máquinas e realizando do início ao fim as operações de costura. Uma célula de produção é, assim, um conjunto de máquinas organizadas o mais próximo possível umas das outras, de modo a constituírem um ciclo fechado, onde existe um grupo de trabalho com um número de elementos igual ou inferior ao número de máquinas disponíveis (Ferreira, 1993). Cada célula, constituída por um grupo de pessoas, executa, assim, um conjunto de operações previamente estabelecidas, passando, de seguida, o produto para a célula seguinte. Esta fase de costura é, normalmente, uma das fases mais difíceis em termos de organização do trabalho, porque, para além de ser a fase que emprega mais mão-de-obra (o que por si só traz, automaticamente, mais problemas na medida em que é necessário gerir e motivar um número elevado de pessoas), é a fase onde existem mais alterações de *layout*, em termos da sequência das operações e dos métodos de trabalho. Por essa mesma razão, é nesta fase que têm sido implementados novos sistemas de distribuição de trabalho, visto ser cada vez mais necessário produzir vários modelos em simultâneo, com rapidez e qualidade nunca descurando a redução dos tempos de produção, a eficiência produtiva, a produtividade e o melhor aproveitamento dos trabalhadores (Cruz, C.; Silva, I, 1993).

A introdução de novas tecnologias (máquinas de costura automáticas, transportadores/distribuidores computadorizados de costura, corte por jacto de água, robôs de injeção de solas - nas empresas C, G, N e O) teve, algum impacto na organização do trabalho, com a introdução de grupos de trabalho (duas pessoas por máquina nos robôs de injeção), trabalho em grupo e rotação entre postos de trabalho. Na empresa O, estes indivíduos passam a executar operações de acabamentos deixando de fazer sentido a existência desta linha de produção (pois o robô integra essa fase) podendo, desta forma, reduzir-se a mão-de-obra. Deste modo, verificou-se um aumento da motivação, responsabilidade e polivalência destes trabalhadores, passando estes indivíduos a realizar todas as operações relativas a estas máquinas rodando entre os diferentes postos de trabalho. A aposta no **trabalho em grupo** justifica-se por permitir uma maior rapidez no processo produti-

vo, uma maior produtividade, um melhor aproveitamento da mão-de-obra, uma maior responsabilização pela qualidade do produto e uma maior flexibilidade (pois todos os indivíduos sabem executar diferentes operações e têm responsabilidades pela qualidade das mesmas).

No que diz respeito à área de **concepção e desenvolvimento do produto**, na maioria das empresas, o trabalho é geralmente organizado em grupo (uma vez que para realizar o trabalho de criação e desenvolvimento de um produto existe uma partilha de saberes entre os diferentes profissionais desta área) normalmente constituído por estilistas /designers (empresas A, I, L, M e N, Q), modeladores (existentes em todas as empresas visitadas) e operadores de CAD (empresas A, G, H, M e N). Apesar disso, as tarefas são executadas individualmente, pelas diferentes figuras profissionais. Normalmente nas empresas que possuem designer/estilistas próprios/internos à organização, estes profissionais possuem a competência de imaginar e criar novos produtos, não se preocupando, da mesma forma, com a modelação, sendo esta uma competência/preocupação dos modeladores e operadores de CAD. De qualquer modo, existe um alargamento e enriquecimento de tarefas, na medida em que todos estes profissionais devem ter conhecimentos sobre a tecnologia utilizada na produção, os diferentes processos existentes para realizar determinadas operações, as características dos diferentes produtos e a sua viabilidade técnica na produção.

Na maior parte das situações, a coordenação do trabalho é realizada por ajustamento mútuo, dependendo a coordenação do trabalho e a comunicação dos próprios executantes do trabalho, processando-se esta coordenação de um modo informal. Noutras situações, a coordenação é realizada por supervisão directa, em que o responsável pelo controlo do trabalho é, normalmente, o director de produção (empresas B, E, F, H, N, Q) ou o director da área técnica (C, I). Verifica-se, ainda, uma standardização de qualificações (especificação da formação necessária para executar o trabalho), nomeadamente, para os designers ou para alguns modeladores com tarefas de criação, visto que a execução de determinadas tarefas exige grande competência técnica e um elevado nível de conhecimentos. Para estes profissionais, os critérios de recrutamento e selecção

são mais exigentes, recrutando as empresas, indivíduos com um grau elevado de qualificações, com experiência profissional ou com cursos de formação profissional. Desta forma, a simples fixação de resultados não é suficiente para controlar as actividades destes profissionais. O mesmo não acontece com alguns modeladores e operadores de CAD, que executam tarefas mais simples de coordenar, utilizando-se uma standardização de processos e resultados (onde são especificadas as características técnicas do produto e do desempenho a atingir), especialmente para empresas que desenvolvem produtos onde tudo é previamente definido pelo cliente (F, H, I, N, J) ou pela casa mãe (C, G).

A divisão do trabalho é mais acentuada nas empresas A, N, M, G devido a uma maior separação entre as actividades de concepção, execução e controlo, já que nestas empresas existem designers, modeladores e operadores de CAD. Em empresas onde não existem designers cabe ao modelador a criação e/ou o desenvolvimento do produto verificando-se, nesses casos, um maior alargamento e enriquecimento de tarefas, agregando este profissional competências de concepção/desenvolvimento e execução. Esta situação, verifica-se, por um lado, em empresas que se dedicam mais ao segmento conforto, preocupando-se com a engenharia do produto e as suas características técnicas não estando o seu produto tão vocacionado para o design e para a estética e, por outro, em empresas que são subcontratadas por grandes clientes/marcas para executarem os seus produtos.

Nesta área de concepção, o trabalho caracteriza-se por tarefas diversificadas, variadas (de maneira a que o indivíduo possa utilizar um número de diferentes competências e talentos) e complexas existindo uma forte identidade no trabalho (realizando estes indivíduos tarefas desde o início até ao fim com um resultado visível) e uma forte significância na tarefa (grau em que a função possui um impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas) (Hackman e Oldham, 1980). Esta área requer indivíduos mais qualificados (com cursos de estilismo ou de modelação), com maior grau de autonomia e responsabilidade já que desempenham funções de grande importância na empresa, criando (quando existem designers próprios) ou desenvolvendo total-

mente ou em parceria com designers estrangeiros e/ou designers externos à empresa e/ou com clientes as suas próprias colecções ou produtos da colecção dos clientes ou da casa mãe.

Para desempenharem estas funções estes indivíduos têm fortes relações de trabalho dentro da sua própria área (designers, modelistas, operadores de CAD), com as diferentes áreas da empresa (produção, comercial, qualidade) - (comunicação intra funcional) e com clientes ou designers estrangeiros ou da casa mãe (comunicação inter funcional). Desta maneira, podemos concluir que a organização do trabalho nesta área se aproxima do modelo de competências de Laurencin e Sonzogni (1999).

Relativamente à organização do trabalho na **área comercial**, o trabalho caracteriza-se por ser realizado individualmente, sendo as tarefas variadas e de alguma complexidade, nomeadamente, para o director ou responsável comercial, tendo este profissional alguma autonomia e responsabilidade, podendo executar as suas tarefas do início até ao fim (forte identidade de tarefa) e possuindo uma forte significância na tarefa.

A coordenação do trabalho é realizada por ajustamento mútuo entre este departamento e a gerência ou outras empresas do grupo (empresa B, I, M, N, O), de forma a que os profissionais desta área se ajustem a cada momento para superar problemas que possam surgir ao longo do processo de trabalho. Outra forma de coordenação utilizada é a standardização de qualificações (director comercial) ou de processos e resultados (director comercial e técnicos comerciais). Nalgumas empresas a coordenação do trabalho é realizada com o apoio de um programa de *software* de gestão de encomendas (empresa D). É de salientar que em muitas empresas, esta área é coordenada pelo próprio gerente da empresa (D, E, F, H, Q) por supervisão directa.

Verifica-se alguma divisão do trabalho sendo que a concepção e o controlo do trabalho são efectuados pelos responsáveis da área comercial e a execução é realizada pelos diversos técnicos comerciais da empresa estando algumas vezes especializados por produtos e mercados (empresa I). Existe alargamento de tarefas no sentido em que se verifica uma integração de saberes relativos à gama de produtos, às características técnicas dos mesmos, ao conhecimento da tecnologia e

dos diferentes processos de produção, sendo para isso necessário existir uma forte comunicação inter (produção, qualidade, concepção e desenvolvimento do produto, clientes) e intra funcional (com a equipa de técnicos comerciais, se existir, distribuidores ou agentes). A autonomia é um pouco limitada nesta área na maioria das empresas do sector, pois grande parte trabalha com clientes fixos de marcas internacionais e outras têm a área comercial centralizada na casa mãe. Desta forma, poderemos dizer que esta área possui características dos dois modelos anteriormente referidos, não se integrando totalmente em nenhum dos dois. Por esta razão consideramo-lo pertencente a um modelo híbrido.

Uma outra área fundamental nestas empresas é o **gabinete de métodos e tempos**. A coordenação do trabalho é realizada, na maioria das empresas, por supervisão directa, pelos responsáveis da produção ou da direcção técnica. Existe alguma identidade no trabalho e uma forte segmentação e fragmentação de tarefas sendo o trabalho individual. Apesar desta situação os indivíduos que trabalham nesta área (agentes de métodos e tempos) têm tarefas diversificadas, existindo algum alargamento de tarefas, interligando saberes relacionados com a área da produção (conhecimentos dos diferentes processos e tecnologias) e do planeamento da produção. Sendo esta uma actividade muito precisa e analítica, existe uma standardização de resultados e processos, especialmente para o agente de métodos e tempos, servindo o trabalho deste profissional de meio de coordenação para os trabalhadores da produção, no sentido em que, o agente de métodos e tempos planeia, cronometra e descreve todas as operações, tarefas e métodos da produção, ficando esta informação registada em fichas de produção. Desta forma, esta área tem como propósito o acompanhamento e o estudo de novos produtos e a optimização dos processos produtivos, pois é aqui que se define o trajecto que o produto tem que percorrer ao longo de todo o processo (diferentes fases, *layout*, equipamento necessário), tendo como objectivo aumentar a produtividade e reduzir os tempos de produção sem esquecer a qualidade do produto e do processo.

Tal como acontece com a área comercial, consideramos que esta área se aproxima de um modelo híbrido.

A **área da qualidade**, como departamento autónomo, foi detectada em oito empresas visitadas (C, G, H, I, J, M, N, e O) das quais duas são empresas certificadas. (I e O). A coordenação do trabalho é efectuada, nalgumas empresas por via hierárquica (reportam ao director de produção) ou por ajustamento mútuo, estabelecendo o departamento, relações directas com outras áreas e/ou com a gerência da empresa (I, M, N e O). Desta forma, poderemos dizer que esta área tem fortes relações de comunicação inter (com a área da produção, concepção e desenvolvimento do produto, clientes,...) e intra funcional (dentro da sua área funcional com técnicos de laboratório, responsáveis de qualidade...).

Existe uma standardização de qualificações, nomeadamente, para o responsável ou director desta área (na maioria das vezes um engenheiro químico) e uma standardização de processos e resultados especialmente para os técnicos de qualidade. Desta forma, esta é uma área que possui indivíduos com maior nível de habilitações (licenciaturas em química) e qualificações (cursos de formação profissional na área da qualidade), sendo o seu nível de responsabilidade, participação e autonomia superior, apesar de nas empresas que pertencem a grupos estrangeiros, as normas de qualidade serem definidas na casa mãe. Existe uma divisão do trabalho mais acentuada entre as actividades de concepção (directores ou responsáveis de qualidade), execução (verificadores — operadores de produção e/ou técnicos de qualidade) e controlo (exercido normalmente pelo responsável de qualidade), especialmente nas empresas que possuem este departamento autonomizado, com vários profissionais a exercer funções nesta área (empresas I, M, N e O). O trabalho, nesta área, pode ser caracterizado por ser um trabalho em grupo (onde os indivíduos necessitam de partilhar saberes relativos à qualidade, aos diferentes produtos, aos novos processos e tecnologias de produção), através de um elevado alargamento e enriquecimento de tarefas, onde se verifica uma forte identidade e uma elevada significância das mesmas (especialmente nas empresas que não se regem pelas normas da casa mãe). Desta forma, podemos concluir que esta área se encontra próxima do modelo de competências.

QUADRO 2.21.

Posicionamento das empresas por área funcional relativamente aos modelos de organização do trabalho

Área Funcional	Modelos de Organização do Trabalho		
	Qualificações	Híbrido	Competências
Produção	A, B, C, D, F, H, J	E, L, P	G, I, O, Q
Concepção e desenvolvimento		C, D, E, J	A, B, F, G, H, I, L, M, N, O, Q
Qualidade			C, G, H, I, J, M, N, L, O
Comercial		A, B, I, M, N, O	
Gabinete de métodos e tempos		A, B, C, D, F, G, H, I, J, L, M, N, O	

No quadro 2.21. podemos observar, o posicionamento das empresas relativamente ao cruzamento das áreas funcionais com os modelos de organização do trabalho referidos.

2.2.3. 2. Estrutura Organizacional

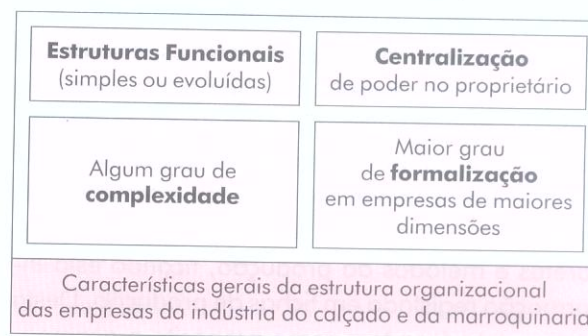
Relativamente à estrutura organizacional, podemos referir que, na sua maioria as empresas visitadas da indústria do calçado e marroquinaria apresentam estruturas com algum grau de complexidade, na medida em que possuem um número significativo de departamentos (produção, qualidade, concepção e desenvolvimento do produto, comercial), mas um número reduzido de níveis hierárquicos.

São empresas de alguma forma jovens, quando comparadas com outras de outros sectores de actividade, de pequena e média dimensão, de base familiar tendo o poder de decisão centralizado no seu proprietário. As empresas de maiores dimensões pertencem a grupos de multinacionais, sendo uma delas de capital português (M). Na sua maioria, são empresas que apresentam estruturas funcionais (simples ou evoluídas, consoante a dimensão da empresa), onde se verifica uma separação e especialização de funções, mesmo que apresentem um número reduzido de colaboradores. Será importante referir, o caso da empresa M, que apresenta uma estrutura em rede. Esta, é uma empresa de grande dimensão, de capital português, formada por um conjunto de empresas, que apresentam uma marca comum. Num sector que, nos últimos anos, evoluiu e cres-

ceu em competitividade e qualidade de uma forma significativa, esta opção parece-nos muito interessante, na medida em que esta empresa apresenta uma estrutura flexível e dinâmica, estando deste modo apta e preparada para as mudanças e alterações do ambiente e do mercado, dominando toda a cadeia de valor (ver figura 2.2.).

FIGURA 2.2.

Características relativas à estrutura organizacional da maioria das empresas da indústria do calçado e marroquinaria



Desta forma, em relação à estrutura organizacional, observamos a existência de duas empresas (E, F e P) que apresentam uma **estrutura em sol**, três empresas (D, J, L e Q) que apresentam uma **estrutura funcional simples**, sete empresas (A, B, C, G, H, I, N e O) com uma **estrutura funcional evoluída** apresentando três destas empresas (C, G, O) uma **estrutura mãe-filial** (pois são unidades produtivas pertencentes à casa mãe que

não se encontra situada em Portugal) e uma empresa (M) que apresenta uma **estrutura em rede**. As empresas que apresentam uma **estrutura em sol** (E, F) são pequenas empresas de base familiar, geridas pelo proprietário (P) que supervisiona todas as actividades e operações realizadas na empresa. Nos dois primeiros casos apresentados, quem gere a empresa são dois irmãos (empresa F) ou o pai e os filhos (empresa E). São estes indivíduos que asseguram todas as responsabilidades estratégicas da empresa e têm a seu cargo a própria direcção de produção (E) ou a produção e o gabinete de desenvolvimento de produtos (empresa F). As empresas E e P, dedicam-se à produção de artigos de marroquinaria de elevada qualidade, tendo como colaboradores, indivíduos que trabalham na empresa desde que ela foi fundada, possuindo assim, uma antiguidade elevada. As actividades destes profissionais são, na sua maioria, manuais e minuciosas exigindo um elevado grau de responsabilidade e conhecimento do produto. Apesar do trabalho ser preciso e minucioso, a maioria dos trabalhadores da produção sabe executar as diferentes tarefas necessárias à fabricação do produto, verificando-se um alargamento de tarefas ao nível da produção. Devido ao facto destas empresas apresentarem uma estrutura em sol, estando muito dependentes do seu proprietário, apresentam um grau muito baixo de complexidade, (possuindo dois departamentos e dois níveis hierárquicos) e um reduzido grau de formalização, pois não existem muitas regras e procedimentos registados por escrito, não possuindo manual de funções. A coordenação dos indivíduos é realizada através de relações directas e informais entre a respectiva administração e os funcionários. Apesar de serem pequenas empresas, são empresas muito competitivas, possuindo uma colecção própria e concebendo os seus próprios produtos, de elevada qualidade, assumindo o responsável da empresa, as funções de designer (empresas F e P). A empresa F opera num nicho de mercado (desportivo), produzindo produtos com grandes exigências técnicas, enquanto a empresa P, opera essencialmente no mercado português e espanhol, sendo os seus produtos inspirados em produtos tradicionais da região, apresentando, por ano, duas colecções próprias. As empresas que apresentam uma **estrutura funcional simples** (D, J, L e Q) são também peque-

nas empresas (J e L) de base familiar, mas onde se verifica uma definição e separação clara de funções apesar de estas áreas funcionais serem em número reduzido (normalmente apresentam dois ou três departamentos - financeira/administrativa, produção e comercial). Estas funções são coordenadas por um responsável próprio que possui qualificações e habilitações relacionadas com a área que coordena (área financeira, comercial, produção). A coordenação entre os diversos departamentos realiza-se através de relações directas e informais entre a gerência e os responsáveis pelos diferentes departamentos. Nestas empresas, que concorrem para mercados diversificados e concorrenciais, existe uma profissionalização de algumas áreas funcionais (financeira/administrativa, comercial, produção,...), o que implicou o recrutamento de alguns quadros superiores com habilitações de nível superior, detendo estes indivíduos, algum poder de decisão e participando nalgumas decisões estratégicas da gestão da empresa.

A empresa D é uma empresa de média dimensão, de base familiar, mas cuja gestão é realizada com o apoio de alguns técnicos especializados. Trata-se de uma empresa que opera num nicho de mercado competitivo (calçado ortopédico), onde são exigidos extremos cuidados ao nível das características técnicas do produto, mas onde os aspectos relacionados com o design são descurados.

Em oposição, temos as empresas L e Q, que operam no mercado moda, possuindo um designer interno que desenvolve as suas próprias colecções (sendo este o proprietário da empresa e um quadro técnico), onde a estética e a moda são de extrema importância.

Apesar de operarem em diferentes segmentos de mercados, estas empresas com estruturas funcionais simples possuem características idênticas no que diz respeito à sua estrutura. Assim, são empresas com um reduzido grau de complexidade, apresentando poucos níveis hierárquicos e poucos departamentos. São também empresas pouco formalizadas e, especialmente a empresa L aposta na criatividade dos seus colaboradores e na sua flexibilidade podendo dar respostas a problemas imprevisíveis (Cunha, 2000).

As empresas que apresentam uma **estrutura funcional evoluída** (A, B, C, G, H, I, N e O) são as empresas de maior dimensão, que possuem uma

administração profissionalizada e/ou que pertencem a grupos de empresas portuguesas ou estrangeiras. Normalmente exportam os seus produtos para diferentes mercados geográficos, tendo grandes preocupações com a qualidade e com a concepção e desenvolvimento do produto devido à criação/execução de colecções próprias ou à importância que o desenvolvimento do produto tem para os seus clientes, que muitas vezes são clientes de renome internacional (marcas conhecidas em todo o mundo).

Existe, assim, um maior grau de complexidade do que nas empresas de menor dimensão, pois estas empresas apresentam um número mais elevado de departamentos e de níveis hierárquicos, verificando-se um elevado grau de especialização (quatro ou mais departamentos — comercial, produção, financeira, compras, qualidade,...), uma grande divisão do trabalho, caracterizada por uma maior especialização em cada função/departamento gerida por quadros superiores especializados. Esta situação verifica-se devido a muitas destas empresas operarem no circuito intermédio ou no circuito final de comercialização, necessitando para isso de terem nos seus quadros indivíduos qualificados para o efeito (técnicos comerciais). A área da concepção necessita igualmente de profissionais especializados e qualificados, especialmente nas empresas que apostem na concepção de novos produtos e que possuem marcas próprias. Neste sentido, é necessário uma profissionalização dos responsáveis de cada departamento através do recrutamento de técnicos qualificados para cada área funcional (tais como modeladores para a área da concepção e desenvolvimento, técnicos de qualidade para a área da qualidade ou técnicos comerciais para poderem corresponder à política comercial da empresa) possuindo uma maior especialização e um maior domínio de competências específicas relacionadas com a sua área funcional, no sentido de permitir responder às necessidades destas organizações. Esta postura, permite reduzir a centralização do poder de decisão no proprietário como acontece nas empresas de menores dimensões e com estruturas organizacionais mais simples.

A coordenação é nalguns casos realizada através de relações directas e informais entre a administração e os respectivos directores de departamento enquanto noutros casos (empresas mais

formalizadas) se realizam semanalmente reuniões com as diferentes áreas da empresa. Por norma, é a hierarquia que assume a coordenação através da comunicação vertical, sendo a gerência, seguida pelos responsáveis de cada área que tomam decisões que por sua vez são impostas aos seus colaboradores (HEC-ISA, 1995).

Relativamente à dimensão formalização, a maioria das empresas visitadas não possui um manual de funções, apesar de ter formalizadas em papel as operações e actividades dos diferentes postos de trabalho, relacionadas com as fases de produção. Esta situação deve-se à existência, na maioria das empresas, de um gabinete de métodos e tempos, onde se faz o controlo e a cronometragem de todas as operações ligadas ao processo produtivo.

Uma situação diferente do habitual acontece na empresa I, onde existe uma descrição em papel de todas as actividades que são efectuadas na produção, numas fichas designadas de “folhas de polivalência”, de forma a poderem saber que tipo de operações são realizadas em cada posto de trabalho, por indivíduo (“quem faz o quê”), em cada fase do processo produtivo. Desta forma, a criação deste instrumento tem como objectivo ter um maior controlo das tarefas que são executadas, de forma a poder aumentar a polivalência de cada indivíduo e a facilitar a sua avaliação de desempenho.

Em relação à área da produção, as funções continuam a ser muito formalizadas e especializadas, deixando o indivíduo de ter a possibilidade de ser criativo ou ter actividades com maior autonomia e flexibilidade, o mesmo não acontecendo nas outras áreas da empresa como a comercial ou a concepção e desenvolvimento do produto, onde é fundamental que os indivíduos tenham este tipo de características. Podemos assim concluir, que as empresas de maior dimensão (B, H, C, G, I, N e O), são as que apresentam uma gestão de topo mais formalizada e profissionalizada e que produzem essencialmente para o mercado externo. Estas possuem preocupações com a promoção da sua imagem e operam no circuito intermédio ou final de comercialização, apostando na qualidade dos seus produtos ou no seu design. Desta forma, integram um ou mais quadros superiores (os responsáveis das diferentes áreas) e um conjunto de técnicos especializados por cada área funcional (produção, comercial, concepção e desenvolvimento,...). Estas empresas apresentam

assim, uma maior burocratização, já que o processo de coordenação e gestão não se limita a relações directas e informais. Duas empresas deste grupo (I e O) estão certificadas, o que aumenta o seu grau de formalização. Nas empresas de menor dimensão (A, E, F, J, E e L, P e Q), com uma estrutura menos pesada, a gestão da empresa é realizada directamente pelo proprietário que muitas vezes é o responsável por outras áreas funcionais da empresa tais como a área comercial ou a concepção e desenvolvimento do produto (empresa A, D, E, J, P e Q). Nestes casos, a coordenação dos diversos departamentos é realizada através de relações directas e informais entre a respectiva administração e os funcionários.

Apesar das empresas visitadas não apresentarem estruturas divisionadas, nem por mercados, nem por produtos, possuindo uma estrutura funcional evoluída e especializada por departamentos, isso não implica que elas produzam um só produto e estejam dependentes de um só mercado. Na sua maioria, estas empresas distribuem e colocam os seus diferentes produtos (calçado ortopédico, criança, com marca própria,...) em diferentes mercados geográficos (Portugal, diferentes países da Europa, EUA, ...) não estando assim dependentes de um único cliente ou de um único mercado. Algumas destas empresas operam já no circuito intermédio de comercialização recorrendo a distribuidores e visitando feiras nacionais e internacionais.

Mas, apesar disso, são empresas que não dominam o circuito final de comercialização, excepção feita à empresa G, que produz todos os seus produtos para a casa-mãe que por sua vez domina os circuitos de distribuição e comercialização.

Apesar de terem sido identificadas empresas (A, G, I, M, N, O), que possuem na área da produção, linhas produtivas específicas para cada produto (com características completamente diferentes), para diferentes segmentos de mercado (conforto, casual,...) apenas duas empresas (A e I) possuem a **sua área comercial divisionada por mercados** (interno e externo), com um responsável próprio por cada mercado. A razão principal para esta divisão, na empresa I, pode ser explicada, pelo facto da empresa já operar no circuito intermédio de comercialização. Relativamente à empresa A, esta situação acontece devido à aposta no segmento moda, possuindo a empresa colecções próprias, produzindo uma diversidade de modelos, com uma forte componente estética e de

design, onde o proprietário (responsável comercial) recorre a feiras nacionais e internacionais, dominando os circuitos intermédios de comercialização.

A empresa M, possui uma estrutura organizacional diferente da que estamos por norma habituados, nesta indústria, apresentando uma **estrutura em rede**, constituída por um conjunto de empresas (unidades internas), todas com um elevado grau de autonomia, estabelecendo relações/alianças estratégicas entre si e possuindo uma marca comum ao grupo. Este grupo de empresas, é coordenado por um órgão central (uma equipa de cinco administradores) que tem como missão otimizar a performance de todas as empresas que constituem a rede (Freire, 1997). O grupo, divide-se em duas grandes áreas: área industrial e área comercial. Existem quatro unidades produtivas (todas produtoras de calçado), uma unidade produtiva de componentes de calçado e cinco empresas comerciais. Pertencentes ao grupo, existem mais três empresas: uma empresa responsável pelos serviços administrativos, financeiros, jurídicos e recursos humanos, uma outra, responsável pela qualidade de todos os produtos produzidos pela grupo e, por último, uma empresa que assume as actividades de concepção e desenvolvimento do produto.

Estas unidades autónomas (que constituem a rede) possuem uma responsabilidade partilhada e estabelecem relações de colaboração entre si possuindo como principal meta atingir os objectivos estratégicos da organização, que são comuns a todos os intervenientes, através de uma orientação comum e tendo como principal elo de ligação a mesma actividade, não descurando a prossecução dos objectivos específicos de cada unidade. Estas estruturas, parecem ser as mais apropriadas a contextos onde se verificam rápidas mudanças, pois são estruturas bastantes flexíveis, que possuem um elevado grau de adaptabilidade ao meio envolvente. Podemos assim falar de uma complementaridade ao nível estratégico e ao nível operacional entre as várias empresas constituintes da rede, visto que cada uma delas domina um conjunto de competências específicas e possui relações dinâmicas e flexíveis entre si, dominando, assim, toda a cadeia de valor. “Desta forma, a estrutura em rede permite conciliar a eficácia competitiva resultante da especialização com a eficiência organizacional derivada da partilha de recursos” (Freire, 1997).

Se analisarmos o posicionamento das empresas relativamente ao seu grau de centralização e ao

tipo de estrutura organizacional apresentada (ver gráfico 2.45.) podemos verificar que, das empresas que apresentam estruturas evoluídas, a única que tem uma base familiar é a empresa A. Nesta empresa, é um dos proprietários que assume as responsabilidades da área comercial (apesar de existir um responsável que coordena as actividades relacionadas com o mercado interno) e da área financeira, enquanto o outro é o responsável da área de concepção e desenvolvimento de produto, devido à especificidade da sua formação, sendo o designer da empresa. Esta empresa distingue-se das anteriores na medida em que opera claramente no segmento moda. No caso das restantes empresas elas apresentam as seguintes características:

- As empresas B, D e H são também de base familiar mas possuem nos seus diferentes departamentos indivíduos devidamente qualificados para o efeito
- As empresas I, N e M, têm uma gestão profissionalizada, apesar da empresa N pertencer a um grupo de empresas portuguesas e pertencer a uma família que sempre esteve associada ao sector do calçado
- As empresas C, G e O pertencem a grupos de empresas estrangeiros, onde o poder de deci-

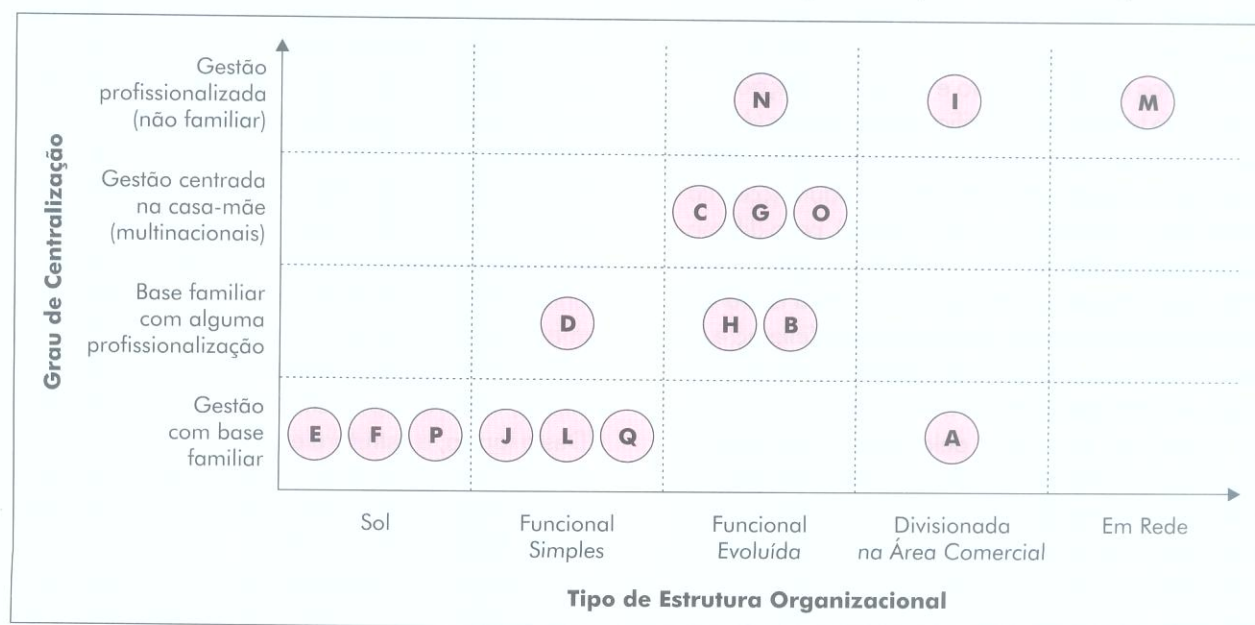
são está muito centralizado na casa mãe. Desta forma, estas empresas dependem directamente da direcção estrangeira, estando a rede comercial e a distribuição dos produtos a cargo da casa mãe. A empresa O possui em Portugal um gestor da área comercial simplesmente para o mercado Ibérico e a empresa G tem, em Portugal, um responsável que reporta à área de logística e que coordena as actividades de importação/exportação com a casa mãe.

2.2.4. Gestão de Recursos Humanos

Especialmente ao longo dos últimos dez anos, a gestão das pessoas em contexto organizacional tem conhecido uma enorme evolução. Assim, as alterações do conceito de recursos humanos, que já existe desde os finais da II Guerra Mundial, passou pelo alargamento e constante enriquecimento desta função, tendo a mesma vindo a assumir mais responsabilidade e influência na organização, e passando a ter um papel estratégico e de gestão (Cardoso, 1999). Apesar de no início do século XX, a maior e mais importante preocupação ter que ver com o aumento da produtividade, já com o taylorismo existia uma preocupação com as questões relacionadas com os indivíduos e a sua gestão, nomeadamente, com

GRÁFICO 2.45.

Posicionamento das empresas relativamente ao seu grau de centralização e ao tipo de estrutura organizacional



os conceitos relacionados com a selecção e definição dos postos de trabalho, necessidades de formação e incentivos. Mas, não obstante esta situação se verificar, foi só a partir dos anos 20, com o crescimento e complexidade das organizações, que se começa a fazer sentir uma forte necessidade de possuir um departamento autónomo, com quadros técnicos especializados em gestão de pessoas, estando as suas preocupações relacionadas com o recrutamento de pessoal, a contagem dos tempos por operação e posto de trabalho e o respectivo salário. O crescimento da "função" pessoal continuou a fazer-se sentir até à década de 60, devido, essencialmente, ao pleno emprego e ao alargamento da legislação do trabalho, sem, no entanto, existir uma alteração nas suas preocupações fundamentais que continuavam a ser o recrutamento, a selecção e o pagamento de salários.

Para fazer face à nova economia (num contexto complexo e em mudança) caracterizada por competitividade crescente, um aumento da concorrência e mercados cada vez mais exigentes, é notória a alteração que se faz sentir no aumento da importância da existência de departamentos de recursos humanos e na aposta nas pessoas para o bom funcionamento das organizações, sendo estas vistas como um factor distintivo das empresas mais competitivas (Pfeffer, 1994). A gestão de topo destas empresas, percebeu que indivíduos mais qualificados, com maiores níveis de formação técnica e comportamental e com melhores condições de trabalho são trabalhadores mais motivados — o que tem implicações na sua satisfação e produtividade.

Desta forma, o gestor de recursos humanos do fim do século XX já não é um simples administrativo que processa salários e apenas controla a assiduidade dos restantes colaboradores da empresa, mas é alguém que se preocupa com o envolvimento, participação, motivação e condições de trabalho desses mesmos colaboradores, participando, assim, na definição de políticas e estratégias relacionadas com a gestão global da empresa.

Neste sentido, as empresas que querem ser competitivas e responder, de uma forma rápida, às solicitações do mercado, terão de se preparar para produzir os produtos que os seus clientes exigem e dentro de um curto espaço de tempo e com níveis de qualidade muito elevados. Neste

sentido, será necessário flexibilizar a produção, escolhendo equipamentos que se adaptem a esta nova necessidade e possuindo pessoas mais polyvalentes e menos especializadas, sendo para isso necessário não só alterar os hábitos de trabalho mas, essencialmente, a mentalidade dos trabalhadores, motivando, estimulando e incentivando a participação de todos para a prossecução dos objectivos da empresa (Marques, 1993).

Da visita efectuada às empresas de calçado e de marroquinaria, verificámos que apenas duas empresas multinacionais (G e O) e a empresa I possuem uma direcção própria e autónoma de gestão de recursos humanos, com um responsável próprio para gerir os seus colaboradores. Nestas empresas, os responsáveis pela gestão de recursos humanos têm um papel e uma natureza proactiva e estratégica, vendo os indivíduos como elementos activos, onde cada um tem um papel fundamental para a melhoria dos resultados da empresa, para o aumento da sua produtividade e para o reforço da competitividade da empresa. Nas empresas C, D, M e N existe um único departamento que agrega as funções administrativas, financeiras e de recursos humanos, existindo, desta forma, um único responsável por estas três áreas. Na empresa N existe ainda a Figura de um director-adjunto que tem como responsabilidade gerir toda a formação (cursos ministrados, necessidades de formação, públicos abrangidos, entre outros). Das restantes empresas (A, B, E, F, H, J e L) é a administração que assume as responsabilidades relacionadas com a gestão de pessoal (recrutamento, selecção, formação...).

2.2.4.1. Recrutamento e selecção

A maioria das empresas visitadas referiu que a sua linha orientadora é a de não aumentar os efectivos da empresa nos próximos anos, possuindo, assim, uma estratégia de estabilização do emprego. Contudo quatro empresas (B, E, H, I, P) referiram-nos que pretendem aumentar os seus quadros de pessoal, nomeadamente, na área da produção, pois prevêem ampliar esta área, necessitando, assim, de recrutar mais mão-de-obra. Por outro lado, com as elevadas taxas de absentismo e de *turnover* que se fazem sentir no sector, as empresas tentam, quando conseguem, recrutar mão-de-obra e, se possível, mais qualificada

para a produção. Apenas uma empresa (C), referiu que nos próximos anos pretende reduzir o número de trabalhadores (da área produtiva) devido essencialmente à aquisição de novas tecnologias para a área de injeção de solas.

Relativamente às fontes de recrutamento, as mais utilizadas pelas empresas do sector, em relação aos operadores de produção são: os conhecimentos pessoais, o centro de emprego, o centro de formação e a fixação de cartazes espalhados pela zona da fábrica.

Em relação a outras áreas e a outras funções (técnicos e quadros), as empresas recorrem, essencialmente, ao centro de emprego e a anúncios no jornal. Algumas empresas dão preferência ao recrutamento interno, promovendo os seus trabalhadores consoante as suas competências e habilitações. Esta situação verifica-se na maioria das empresas quando recrutam chefias para a área da produção, pois, por norma, são indivíduos que trabalham há muitos anos na empresa. No entanto, existem empresas que recorrem ao centro de formação para recrutarem estes profissionais, pretendendo jovens com formação profissional.

A empresa M recorre aos serviços de uma empresa de consultoria especializada em recrutamento e selecção, especialmente para técnicos e quadros superiores, sendo esta responsável pelos modos de recrutamento (anúncios) e de selecção realizando testes psicotécnicos e apostando em jovens recém licenciados.

Em relação aos critérios de recrutamento e selecção, estes são mais ou menos informais, consoante o cargo ou posto de trabalho a que cada indivíduo se candidata. Assim, a maioria das empresas, privilegiam para operadores de produção mão-de-obra jovem, sem experiência profissional e “sem vícios acumulados”, formando-os, mais tarde, internamente na empresa, normalmente no posto de trabalho. Contudo, com as carências de mão-de-obra que se fazem sentir no sector, as empresas recrutam todo e qualquer indivíduo que se apresente na empresa com disponibilidade e motivação para trabalhar, apesar de a empresa saber que a maior parte deles tem baixos níveis de qualificação. Desta maneira, quando encerram estabelecimentos fabris, os trabalhadores são automaticamente absorvidos pelas empresas vizinhas que tanto necessitam de operadores de produção.

Relativamente aos critérios de recrutamento e selecção para técnicos ou quadros, estes são mais exigentes e mais formais (pois existe para estas áreas mais mão-de-obra) dando-se maior importância às habilitações, formação e qualificações dos indivíduos. Esta situação acontece especialmente para a área de concepção e desenvolvimento do produto onde os indivíduos recrutados têm, normalmente, formação de design ou modelação do centro de formação do calçado. Em qualquer dos casos (para operadores ou técnicos ou quadros), é geralmente realizada uma entrevista com a gerência (empresas A, B, E, F, H, J, L e Q), com o director de recursos humanos (quando esta Figura existe na empresa – empresas G, O e I) e com o director da área para a qual a empresa necessita do indivíduo (produção, comercial, qualidade,...). Para recrutarem indivíduos para cargos de maior responsabilidade (técnicos ou quadros superiores) algumas empresas (G) recorrem também a testes psicotécnicos.

2.2.4.1.1. Dificuldades de recrutamento

Como já apontámos, a maioria das empresas visitadas referiram-nos que todas as profissões da produção apresentam dificuldades de recrutamento, pois não existe mão-de-obra disponível para o sector. As razões apontadas pelos empresários para explicarem esta situação estão relacionadas com três factores:

- primeiro, a imagem negativa que os jovens possuem do sector (visto que muitos destes indivíduos são filhos ou netos de ex-trabalhadores desta indústria) e de este estar associado a um sector pouco atractivo socialmente (trabalhos de alguma forma sujos e pesados) comparativamente com qualquer emprego nos serviços. (Foi-nos referido várias vezes pelos empresários que as pessoas que se candidatam a cargos na produção ou que já trabalham na empresa preferem trabalhar no hipermercado a trabalhar nesta indústria, mesmo, muitas vezes, ganhando menos no hipermercado);
- em segundo lugar, esta indústria está associada a uma política de baixos salários - o que implica que os jovens mais qualificados não estejam interessados em exercer funções na área da produção;

— em terceiro lugar, os empresários referiram-nos que a “política de subsídios de desemprego” leva a que os indivíduos prefiram estar desempregados (ganhando o subsídio de desemprego) e a trabalharem num ou noutro sítio sem declararem ordenado (por ex. construção civil) a estarem no quadro de uma empresa de calçado.

Desta forma, as profissões com maiores dificuldades de recrutamento são: gaspeadeiras/costureiras, montadores, operadores de injeção (para as empresas de calçado de plástico ou para as empresas que possuem no seu processo produtivo injeção de solas), técnicos (engenheiros) de calçado e chefias intermédias. Foi-nos referido que a falta de técnicos de calçado e marroquinaria e chefias intermédias está muito relacionada com a inexistência dos antigos cursos industriais. Algumas das empresas visitadas, para contrariar este problema, estabelecem relações de cooperação com os centros de formação, proporcionando estágios a alguns formandos em diferentes áreas da empresa, podendo, mais tarde, recrutar os melhores técnicos. Relativamente à inexistência de mão-de-obra para a produção, os empresários culpam o sistema público de emprego das facilidades concedidas a quem está no desemprego (pouca fiscalização a indivíduos que recebem subsídio de desemprego e que trabalham noutras actividades e a indivíduos que estão de baixa pela empresa, durante meses e que aproveitam para trabalhar noutros locais), permitindo que exista um número significativo de pessoas a viver “à conta do subsídio de desemprego” e desta falta de fiscalização.

2.2.4.2. Formação profissional

Em resposta a uma pressão exterior cada vez maior para o aumento da competitividade, as empresas vêm-se obrigadas a definir estratégias que podem estar relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos, com mudanças tecnológicas utilizadas no processo de produção, com a redução de custos, com tentativas de utilização de novos modelos de gestão ou com outras medidas de forma a obter maior eficiência e resultados. Esta situação pode revelar lacunas de competências a vários níveis que podem ser solu-

cionados através de formação profissional. Desta forma, os planos de formação devem apoiar as orientações estratégicas das empresas, devendo os objectivos da formação ser definidos em termos dos objectivos estratégicos e globais da organização. Neste sentido, a formação deverá funcionar como uma ferramenta para a concretização das directrizes estratégicas que procuram dotar a empresa de níveis superiores de competitividade. As empresas mais modernas e, por sua vez, mais competitivas caracterizam-se por serem empresas onde o grau de complexidade é elevado — o que exige cada vez mais que estas organizações possuam indivíduos formados nas novas tecnologias e nos novos processos produtivos e, ao mesmo tempo, possuam quadros que saibam gerir da melhor forma os sistemas internos da empresa e a envolvente, cada vez mais complexa e turbulenta, que se faz sentir na indústria do calçado e marroquinaria, em particular, e, na indústria, em geral (Cruz, 1998).

A maioria das empresas da indústria do calçado e marroquinaria, apesar de não possuírem um plano de formação formal, com excepção da empresa G e O, tem desenvolvido acções de formação para todas as áreas da empresa, nomeadamente, para a área da produção e concepção e desenvolvimento do produto. Desta forma, podemos concluir que as profissões mais abrangidas pela formação são as profissões associadas à área da produção, tais como:

- Directores de produção, que auferiram formação em áreas como: o ambiente (empresa E e L), a gestão da produção (empresa A), métodos e tempos (empresas H, e N) e qualidade (H e N).
- Chefias intermédias/encarregados, que obtiveram formação em qualidade (H, N e Q) e formação comportamental - gestão de conflitos, condução de reuniões (empresa A, D, F, G, M, N e O).
- Operadores de injeção (nas empresas que possuem injeção de solas (empresa C), ou nas empresas de botas em PVC/plástico (empresa O), em formação técnica, pois não existe nenhum tipo de formação nesta área.
- Operadores de produção, consoante as necessidades sentidas, frequentaram cursos de formação técnica em corte (empresa A, E, G, H e

J); costura (empresa G, H, J, I, M e Q,) montagem (empresa D, G, I, M), acabamentos (empresa G, D), qualidade (empresa E), higiene e segurança no trabalho (empresa G) e curtumes para operadores de curtumes (empresa G).

Existe, contudo, alguma formação para profissionais das áreas de concepção e desenvolvimento do produto, manutenção, qualidade e gabinete de métodos e tempos:

- Modeladores (empresa B, G, L, Q) e Designers (empresa A, L, Q), obtiveram formação em design e modelagem.
- Afinadores de máquinas (empresa B, E e G) na área da manutenção.

- Agente de métodos e tempos (empresa H).
- Director de qualidade (empresa I).

Podemos concluir, do quadro 2.22., que a maioria dos cursos ministrados dizem respeito à área da produção, seguindo-se a área de concepção e desenvolvimento do produto e qualidade. A preocupação com o ambiente, apesar de pouco significativa, faz-se sentir em duas empresas para a profissão de director de produção. Nenhuma empresa fez referência à formação profissional para a área comercial. Uma possível explicação pode estar relacionada com o facto de grande parte das empresas trabalharem para grandes clientes e não operarem no mercado de comercialização final.

QUADRO 2.22.

Áreas de formação ministrados para os empregos da indústria do calçado e marroquinaria

Áreas de Formação	Empregos								
	Directores de produção	Encarregados	Operadores de produção	Director de qualidade	Designer	Modelador	Afinador de máquinas	Agente de métodos e tempos	Quadros e técnicos superiores
Ambiente	E, L								
Manutenção							B, E, G		
Gestão da produção	A, Q								
Métodos e tempos	H, N							H	
Qualidade	H, N, Q	H, N, Q		I					
Injecção de solas			C, O						
Produção (corte, costura, montagem, acabamentos)			A, D, E, G, H, I, J, M, P, Q						
Higiene e segurança no trabalho			G						
Curtumes			G						
Modelação						B, G, L, Q			
Design					A, L, Q				
Comportamental		A, D, F, G, M, N, O							M

Os principais objectivos desta formação ministrada, relacionam-se com:

- a integração na empresa de novos trabalhadores, nomeadamente, para a área da produção;
- a adaptação dos recursos humanos às novas tecnologias (jacto de água, máquinas de costura automáticas) — empresa H;
- o desenvolvimento de competências específicas relativas à marroquinaria (para os operadores do corte)(empresa E), ou a outras fases de produção (corte, costura, montagem e acabamentos) e/ou a aquisição de novos conhecimentos técnicos para essas diferentes fases (empresa Q);
- a reconversão de trabalhadores da produção (empresa G, H, I, L), nomeadamente, a reconversão de cortadores que executavam as suas actividades manualmente ou com o balancé passando a executá-la por corte jacto de água;
- o desenvolvimento de competências relacionadas com a área comportamental (o espírito de equipa e de auto-responsabilização), nomeadamente, para chefias directas e intermédias (empresa G);
- e o aumento da polivalência dos trabalhadores na área da produção (I, N).

Poderemos destacar a empresa G, visto que tem um centro de formação interno, com um plano formalizado de formação onde existe formação planeada para todos os colaboradores da empresa. Desta forma, para além dos objectivos referidos anteriormente, esta possui um programa de acolhimento (de 15 dias para quadros médios e superiores ou de 6/7 dias para operadores da produção, passando por todos os departamentos da empresa). Um outro objectivo da formação ministrada por esta empresa, prende-se com o facto de pretenderem que todos os colaboradores estejam sensibilizados para as questões relacionadas com a importância da qualidade total e da higiene e segurança no trabalho e que tenham conhecimentos básicos sobre tudo o que se passa na empresa (em todos os departamentos). A formação nesta empresa é concebida como um acompanhamento do percurso profissional de cada colaborador, tendo como objectivo global valorizar o potencial humano existente na organização, no sentido de

melhorar os saberes-fazer, manter um bom clima profissional e aumentar, na medida do possível, a satisfação dos trabalhadores.

A formação ministrada para a área da produção (especialmente para operadores de produção) é normalmente interna e é efectuada no posto de trabalho (empresa D, G, H, I, P e Q). Para ministrar esta formação, as empresas recorrem aos trabalhadores mais experientes ou aos encarregados que, assim, transmitem aos novos trabalhadores da produção, através da prática do exemplo, conhecimentos tácitos adquiridos pela experiência de trabalho ao longo dos anos de uma forma informal, pois a maioria das empresas visitadas não detém manuais de formação para ceder aos seus colaboradores com os conteúdos programáticos referentes ao seu posto de trabalho ou à sua área de produção.

Para ministrar formação externa, as empresas recorrem a várias instituições, privadas e públicas, consoante as suas necessidades, nomeadamente (quadro 2.32.):

- ao Centro de Formação do Calçado, especialmente para as áreas da produção (operadores de produção e chefias intermédias) e concepção e desenvolvimento do produto (estilismo e modelagem) — (a maioria das empresas);
- ao centro tecnológico do Calçado (qualidade, ambiente, métodos e tempos) — (empresa G, H, L, M, Q);
- a entidades privadas especializadas em determinados conteúdos (informática, financeira, contabilidade,...) ou a fornecedores de equipamento (empresa D, E, F, H, I, O);
- à AEP — formação na área da qualidade e na área financeira (empresa M)
- ao Centro Português de Design (empresa Q).

A empresa M recorre a uma empresa de consultoria, para ministrar formação, especialmente para quadros técnicos e quadros superiores, na área comportamental (simulações de trabalho em equipa, tomada de decisões, resolução de situações de emergência,...). Esta formação insere-se num plano de desenvolvimento de quadros superiores, com o objectivo de formar e criar uma equipa de jovens com capacidades e competências para, mais tarde, poderem assumir as posições de líderes dentro da empresa.

Em suma, apresentamos o gráfico 2.46. que representa a relação entre a gestão de recursos humanos, das empresas visitadas e os modelos de organização de trabalho definidos anteriormente (qualificações, situação híbrida e competências).

Relativamente aos recursos humanos, consideramos três níveis de análise, um nível mais básico que designamos por “gestão administrativa e reactiva da mão de obra”, um nível intermédio que apelidamos de “gestão de recursos humanos profissionalizada” e, por último, um nível mais desenvolvido que classificamos de “gestão profissionalizada e pró-activa de recursos humanos”. Assim, o primeiro nível caracteriza-se por possuir critérios de selecção pouco formais e pouco rigorosos para todas as áreas da empresa, existindo menores preocupações com a qualificação dos trabalhadores sendo muita da formação profissional ministrada no posto de trabalho onde o indivíduo começa por realizar um conjunto de tarefas mais simples e rotineiras e aprender com os colegas mais experientes ou com o encarregado os saberes-

fazer, não existindo qualquer tipo de formação teórica para o efeito.

Relativamente ao nível intermédio, encontramos empresas de maiores dimensões, bastante competitivas, que possuem marcas próprias, pertencendo algumas a multinacionais que pretendem trabalhadores mais flexíveis, polivalentes, possuindo critérios de selecção mais formais e bem definidos, especialmente para as áreas imateriais da empresa (área da concepção e desenvolvimento, qualidade), ministrando formação nestas mesmas áreas e recorrendo para isso a entidades externas e especializadas nalguns destes domínios. Uma destas empresas possui um protocolo com as escolas profissionais para receber estagiários de alguns cursos que integram na empresa durante um período de tempo. Existe assim, nestas empresas uma maior preocupação com a qualificação dos seus colaboradores.

No nível “gestão profissionalizada e pró-activa de recursos humanos”, que consideramos mais desenvolvido, encontramos empresas multinacionais ou de capital português de grandes dimensões, apresentando muitas das empresas marcas pró-

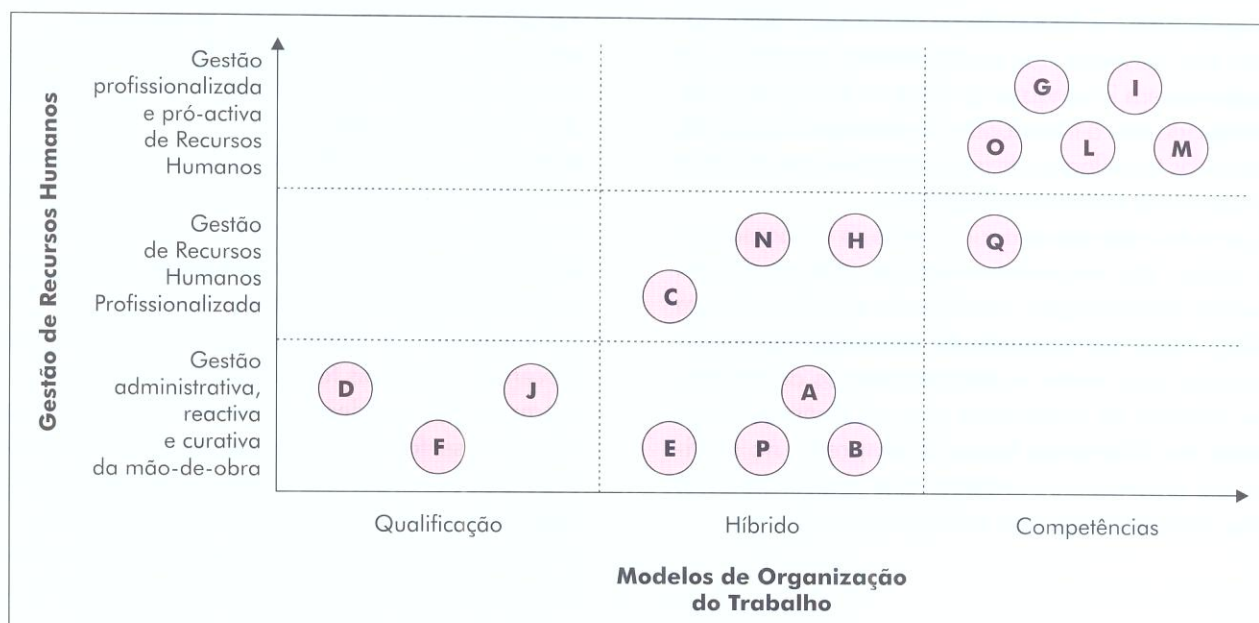
QUADRO 2.23.

Áreas de formação ministradas por entidades formadoras

Áreas de Formação Ministrada	Entidades formadoras					
	Centro de Formação	Centro Tecnológico	AEP	Centro Português de Design	Empresas Fornecedoras de Equipamento	Empresas de Consultoria
Comportamental						M
HST		G				
Informática					Q	B
Manutenção	B, E				D, E, F, H, I, N, M, O	
Ambiente		G, M				
Financeira			M			B
Métodos e tempos		G, H				
Qualidade		I, M, L, Q	M			
Concepção e desenvolvimento	A, B, G, L			Q		
Produção	Todas as empresas, com excepção da empresa P					

GRÁFICO 2.46.

Posicionamento das empresas relativamente à gestão de recursos humanos e aos modelos de organização do trabalho



prias e possuindo departamentos formalizados e autónomos de recursos humanos, dirigidos por gestores especializados. Estas empresas realizam anualmente um plano de formação formal, através de um levantamento de necessidades de formação e da respectiva avaliação da formação ministrada.

É de salientar que uma destas empresas possui um centro de formação interno (empresa G). Deste modo, são empresas que valorizam os seus recursos humanos, tendo preocupações ao nível da sua polivalência, flexibilidade, satisfação e qualificação. Assim, estas empresas possuem critérios mais exigentes de recrutamento e selecção, especialmente para trabalhadores de áreas mais críticas como a área de concepção e desenvolvimento do produto e a área da qualidade, recrutando indivíduos jovens, com formação académica (engenheiros químicos ou de produção), formação profissional (formação em design ou em modelação) ou com experiência profissional.

NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Questionados sobre as necessidades de formação, num futuro próximo, as empresas referiram que as suas preocupações estão relacionadas

com a aquisição e/ou actualização de novos conhecimentos nas seguintes áreas:

- compras, para o responsável desta área (empresa B);
- informática (empresa B, N);
- produção, nomeadamente, formação comportamental para os operadores (empresa A, D);
- formação técnica para a fase de injeção (empresa C);
- financeira e comercial, para os respectivos directores e técnicos destas áreas (empresa B).

Do contacto com os empresários e com os diferentes actores do sector, constatamos que as maiores carências ao nível da formação profissional prendem-se com as áreas de estilismo/design, comercial (formação inicial específica a técnicos ou responsáveis comerciais com licenciaturas ou bacharelatos nestas áreas) devido, essencialmente, à importância da inovação e da moda, à aposta em novas técnicas e tecnologias de produção, e à importância da imagem do produto e da empresa e respectiva promoção.

Foi-nos também referida a importância da formação contínua para chefias intermédias (nomeadamente, formação comportamental), formação para quadros

técnicos (designadamente, para as grandes empresas que possuem técnicos especializados para as áreas do planeamento da produção, métodos e tempos e qualidade), e formação para técnicos relacionados com a gestão dos equipamentos no sentido de optimizarem internamente todas as suas potencialidades (devido à introdução de sistemas CAD/CAM, às novas tecnologias de informação e comunicação e aos novos sistemas de logísticas).

Como foi referido anteriormente, a empresa G é a única, das empresas visitadas, que possui um centro de formação, realizando anualmente um diagnóstico formalizado de necessidades de formação para todos os departamentos da empresa, através de entrevistas com os diversos directores das diferentes áreas da empresa, no sentido de analisar as carências que possui ao nível das competências dos seus colaboradores.

OFERTA FORMATIVA

Todas as empresas visitadas conhecem a oferta formativa existente para o sector e considera-a adequada às necessidades das empresas. De qualquer forma existem uma série de aspectos/lacunas que nos foram referidos e devem ser referenciados e tomados em consideração, nomeadamente,:

- duas empresas (A, B, N) consideram que deveria existir um curso de formação para chefias intermédias/técnicos de calçado, pois sentem muita carência de indivíduos com formação na área comportamental, nomeadamente, com capacidade de liderança para chefiar uma equipa e com capacidade de resolver conflitos;
- a empresa A considera que existe uma inadequação dos cursos ministrados às necessidades de formação sentidas pelas empresas;
- algumas das empresas que possuem injeção de solas no seu processo produtivo (empresas C, H, O), referiram que é absolutamente necessário existir um curso de formação para operadores de injeção (pois não existe nenhum curso de formação nesta área);
- a empresa C referiu que é essencial existir um curso de "formação polivalente" para operadores de produção, ou seja, um curso que forme os trabalhadores da produção, em todas as fases do processo produtivo (corte, costura, montagem e acabamentos), dotando-os de conhe-

cimentos e competências, de forma a que estes possam ser trabalhadores polivalentes, podendo e sabendo executar todas as tarefas e actividades em qualquer fase do processo;

- um outro aspecto que as empresas (C) referiram é a carência de formação para a profissão de afinador de máquina;
- algumas empresas (E) referiram a necessidade de voltarem a existir os antigos cursos das escolas industriais, pois consideram necessário existir formação de maior durabilidade para a produção (operadores e chefias intermédias);
- as empresas de marroquinaria referiram que deveria existir mais formação para esta área;
- a empresa F considera que os cursos ministrados deveriam ser todos administrados em horário pós-laboral, pois assim seria muito mais fácil, os colaboradores assistirem a acções de formação;
- a empresa H reconhece que é necessário alterar e inovar as designações dos cursos de formação de forma a torná-los mais apelativos;
- a empresa L considera que existe uma lacuna no que diz respeito à formação na área comportamental, especialmente para operadores de produção, na medida em que é necessário alterar alguns hábitos e costumes;
- algumas empresas referiram a necessidade de existir um curso superior de engenharia de calçado;
- algumas empresas referiram a necessidade de existirem engenheiros mecânicos/electrotécnicos com conhecimentos relacionados com a gestão de softwares dos novos equipamentos, com as novas tecnologias de informação/comunicação, com robótica,...

2.3. Identificação de Dinâmicas de Rede

2.3.1. Identificação de Dinâmicas de Rede nos Curtumes

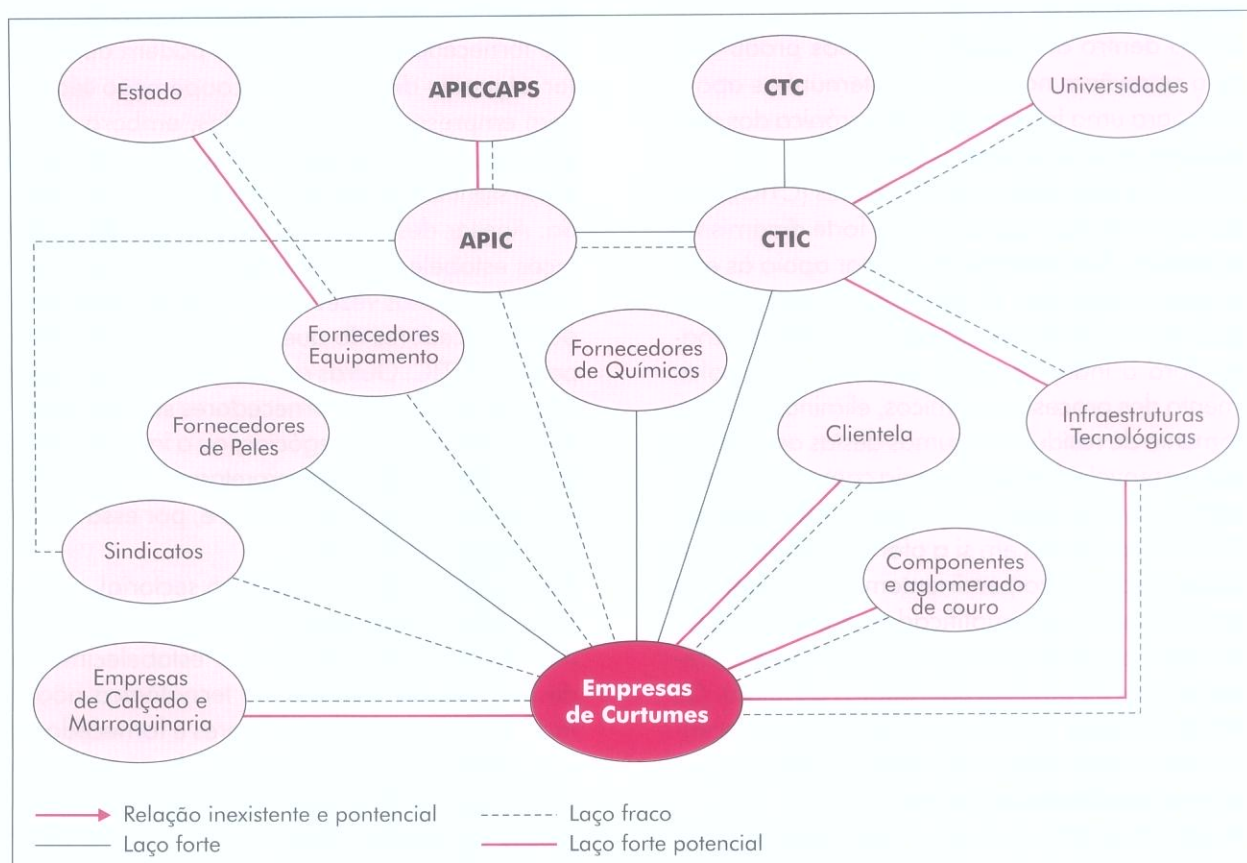
Passamos a sintetizar alguns pontos sobre as dinâmicas de relação em rede identificadas:

- A rede da indústria dos curtumes é magra, sendo caracterizada pela existência de relações fracas entre a maior parte dos intervenientes na mesma.

- A coordenação do sector é, por esta razão, débil. A associação sectorial (APIC), embora faça algum esforço de coordenação, não reúne consenso dentro da indústria e muitos produtores não se revêem na mesma. Testemunhos apontam para uma falta de interesse crónica dos produtores pela actividade associativa.
- O Centro Tecnológico dos Curtumes (CTIC), embora jovem, dá mostras de um forte dinamismo e procura, fundamentalmente dar apoio às empresas produtoras. É, igualmente, responsável pelo desenvolvimento de pesquisa em áreas-chave para a indústria, como sejam o desenvolvimento dos processos químicos, eliminação e tratamento de resíduos. Algumas destas actividades são desenvolvidas em parceria com outras infraestruturas tecnológicas (nacionais e estrangeiras).
- O CTIC concentra em si a oferta formativa existente para o sector, eminentemente a nível dos profissionais mais qualificados (embora pontualmente possam ministrar formação para preparadores de banhos/operadores de fulão). Os trabalhadores menos qualificados (essencialmente os operadores de máquinas) não encontram oferta formativa no mercado.
- A ligação entre o subsector dos curtumes e do calçado é fraca e essencialmente de natureza comercial. À parte de alguns acordos entre empresas, a coordenação intersectorial tem sofrido de falta de vitalidade, um pouco devido à falta de sucesso das negociações institucionais entre as associações sectoriais.
- O sindicalismo tem fraca implantação, um pouco devido à reduzida quantidade de trabalhadores que esta indústria emprega, nunca tendo sido, por essa razão, uma prioridade das federações sindicais. É de notar, todavia, que as poucas iniciativas de formação para operadores fracamente qualificados, que pontualmente ocorreram, foram proporcionadas pela FESETE.
- Ao que pudemos averiguar, a ligação às universidades, a nível da investigação é muito fraca. Identificámos apenas uma situação clara de envolvimento de uma universidade num projecto de desenvolvimento conjunto de um produto/processo. Pontualmente o CTIC estabelece pequenas parcerias com faculdades de Engenharia. A investigação aplicada a nível da química dos processos é um terreno fértil para este tipo de cooperação técnica.
- Os fornecedores de equipamento estabelecem relações meramente comerciais com as empresas dos curtumes, prestando alguma assistência. Os fornecedores de químicos, podem apresentar algumas dinâmicas de cooperação técnica com empresas mais avançadas, embora se façam pagar pela sua actividade ou preservem uma parte significativa da informação por si produzida. Apesar deste facto, devido à fidelidade dos laços estabelecidos, os produtores de curtumes preferem muitas vezes recorrer ao apoio técnico dos fornecedores do que ao serviço compartilhado do CTIC. Outras razões para este facto são a maior rapidez dos fornecedores sob a pressão de um ambiente de negócios; ou a incapacidade relativa dos produtores interpretar conhecimentos químicos muito avançados e, por essa razão privilegiarem a rapidez.
- Devido à falta de coordenação sectorial, a mobilização das empresas para a adopção de normas de qualidade, ou para o estabelecimento de relações de cooperação tecnológica não é fácil. De forma geral, produtores e fornecedores não participam em programas de cooperação ou até mesmo de modernização. Apenas as empresas de grande dimensão e/ou com o perfil tecnológico mais forte o fazem (em geral para o desenvolvimento de processos químicos de elevada complexidade). Do mesmo modo a cooperação entre concorrentes é quase inexistente.
- Nesta indústria, devido à sua posição intermédia numa fileira, a relação cooperativa com o cliente é possível, com elevada intensidade. Apesar de raros, os casos identificados, em que tal acontece, verifica-se que a relação é mutuamente proveitosa e bem sucedida (em particular com os exigentes clientes de nicho).
- A indústria de aglomerados de couro é um receptáculo para os excedentes de couro das fábricas de curtumes. A implementação de uma política integrada de apoio logístico ao transporte e acondicionamento destes resíduos poderia ser um contributo forte para a melhoria da gestão ambiental no sector.
- Os criadores de gado nacionais frequentemente não cumprem os procedimentos de criação e abate necessários, para que se possam constituir como bons fornecedores de pele. A articulação entre entidades responsáveis por ambos os sectores poderia fornecer respostas interessantes para esta questão.

FIGURA 2.3.

A Rede de Relações no Subsector dos Curtumes



No que respeita a potenciais dinâmicas sistémicas, devemos assinalar que:

- Existe potencial para a criação de um **cluster de conhecimento do couro**, envolvendo o CTIC, as infra-estruturas tecnológicas, o centro tecnológico do calçado (CTC) e as empresas produtoras de curtumes com perfil tecnológico avançado. Tal passaria pela implementação de uma maior capacidade de coordenação sectorial. Não se tratando de uma actividade de natureza comercial, esta cooperação poderia ser conduzida pelo CTIC.
- Um reforço da implantação e representatividade da APIC traria grandes frutos, essencialmente no que respeita à coordenação institucional com o calçado. A implementação de políticas conjuntas e harmonizadas passa por este passo fundamental.
- Do mesmo modo, uma maior coordenação entre o CTIC e a APIC seria desejável para uma melhor articulação dos eixos técnico e comercial a nível da globalidade do sector.

2.3.2. Calçado e Marroquinaria

O estudo da rede do calçado foi objecto de análise no relatório realizado pelo INOFOR em parceria com o Centro de Investigação sobre a Economia Portuguesa (CISEP), no âmbito do projecto CONVERGE (2001). Apresentamos algumas das conclusões respeitantes ao mesmo, que levam em linha de conta os estudos de caso, as entrevistas efectuadas e a literatura consultada.

Tendo em conta os participantes na rede do sector (ver primeira parte do estudo) e considerando níveis de intensidade relacional, que vão desde o actor isolado na rede (portanto, fora da mesma), até a elos entre actores típicos de uma dinâmica sistémica, podemos sintetizar os seguintes pontos:

- A APICCAPS em articulação directa com o CTC é responsável pelo grosso das políticas mobilizadoras no sector. Este eixo articula eficazmente a intervenção do Estado com os objectivos que

define para o sector tem uma intervenção determinante na negociação do contrato colectivo com os sindicatos e representa, para além dos produtores de calçado, os de componentes e os de equipamento para esta indústria. A sua acção de rede apresenta algumas debilidades na coordenação com a APIC (os representantes dos curtumes), que nunca respondeu aos problemas de coordenação entre os sectores. A relação da associação é igualmente débil com os estabelecimentos de ensino e de formação, nunca tendo sido encontrada uma concertação estratégica com o centro de formação sectorial e havendo um divórcio entre as os estabelecimentos de ensino superior e os representantes do sector.

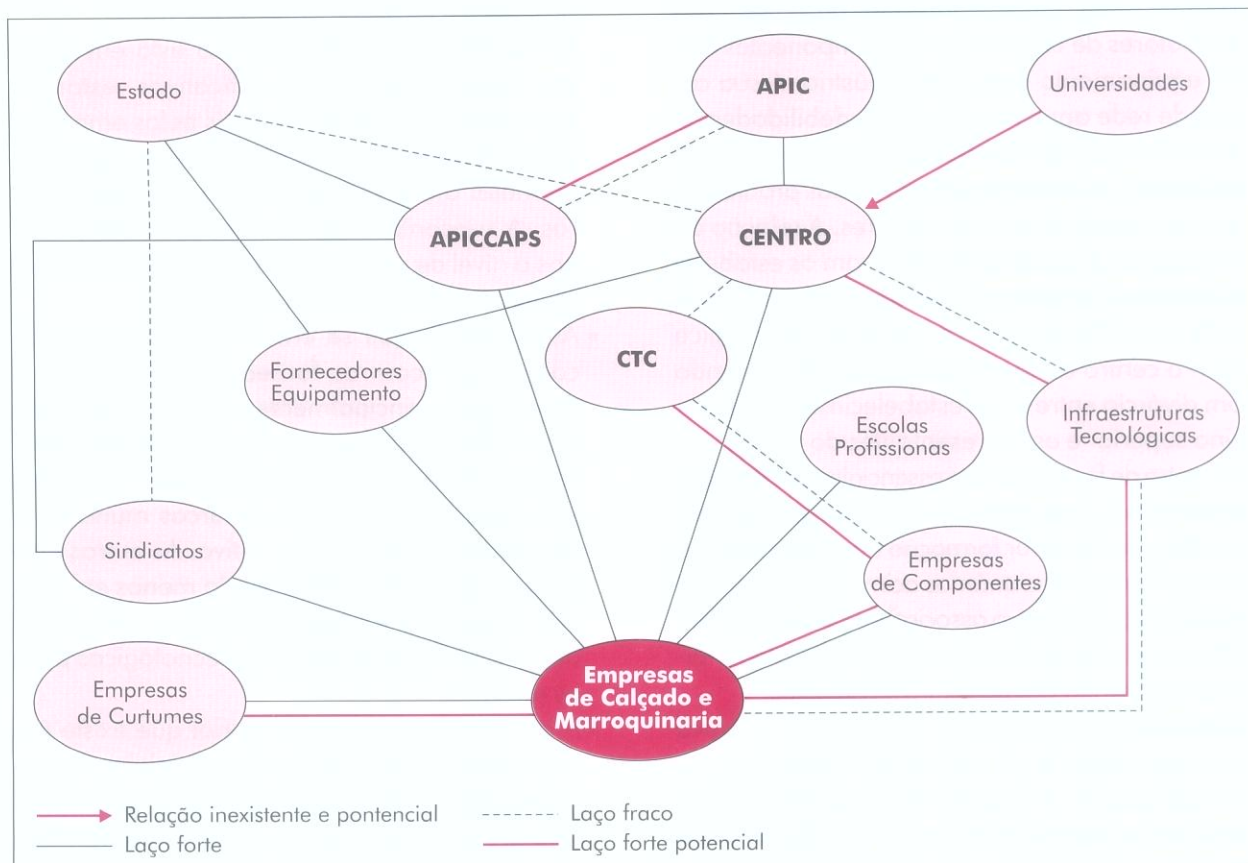
- O centro de formação tem essencialmente ligações às empresas, que recorrem a este sempre que necessitam de ministrar formação aos seus trabalhadores. Como mencionámos acima, a sua articulação é fraca com o eixo associativo. Esta dificuldade deve-se a prioridades na definição de oferta formativa, distintas das do centro tecnológico.
- Os sindicatos procuram, hoje, uma nova lógica de negociação e de defesa dos interesses dos trabalhadores. A ligação dos sindicatos ao Estado está a reconfigurar-se, no sentido de haver uma assimilação de conhecimentos técnicos que permitam actualizar os critérios de negociação. A relação com os representantes dos empregadores tende a alterar-se no sentido de transformar a clássica dinâmica de confronto numa com contornos cooperativos.
- Os laboratórios e os centros de pesquisa universitários, não estão, em Portugal, muito vocacionados para a indústria do calçado. As empresas, quando desejam recorrer a outras infra-estruturas que não o CTC, vêem-se forçadas a trabalhar com entidades estrangeiras (geralmente inglesas).
- Os fornecedores de equipamento reforçaram a sua posição, nos últimos anos, através de uma acção forte junto da associação e dos empresários. A sua intensa participação em acções de cooperação tecnológica tem sido uma grande razão para o estabelecimento de relações mais próximas com as empresas. As acções de cooperação, promovidas pela APICCAPS, proporcionam ambientes propícios ao encontro entre os dois tipos de actores (por exemplo, o programa FACAP). Neste momento há a busca, tam-

bém, de uma maior ligação ao sector de fabrico de componentes para calçado, que tem uma urgente necessidade de se modernizar.

- A maioria dos produtores não está envolvido em relações de rede significativas, estando, quando muito, subcontratados pelas empresas porta de saída, i.e., as empresas competitivas de maior dimensão, quase sempre exportadoras. A subcontratação ocorre, por vezes, apenas a nível de uma parte do processo produtivo (geralmente o corte e a costura).
- As empresas que se envolvem em acções de cooperação com os fornecedores de equipamento são, principalmente, essas empresas de maior dimensão, que modernizaram as suas linhas de fabrico. Normalmente são empresas subcontratadas a grandes marcas mundiais e ligadas à actividade associativa. As outras empresas, regra geral, têm estado menos envolvidas neste tipo de cooperação, havendo menos desenvolvimento de soluções tecnológicas para as mesmas.
- A cooperação inter-empresarial que existe é a nível de empreendimentos comerciais no estrangeiro. Identificámos um importante, que envolve o grupo de empresas que mencionámos acima, fortemente ligado ao eixo associativo. Trata-se da abertura de uma porta para os mercados do Leste, através da montagem de uma cadeia de lojas-armazém. Outra iniciativa importante envolve as empresas do segmento *casual*, em gamas elevadas, e trata-se da montagem de uma estrutura de distribuição na Europa Central. Uma última tendência identificada foi a da criação de um *franchising* comercial de um conjunto de designers/fabricantes de alta-moda portugueses.
- Há evidência de um grupo empresarial, multinacional, organizado, ele mesmo, em rede. As multinacionais, regra geral, são unidades fechadas e auto-suficientes, que não estabelecem elos com nenhuma empresa ou instituição (por vezes e apenas com fornecedores).
- Não há, em Portugal, evidência de abordagens muito inovadoras que proporcionem um maior envolvimento dos consumidores nas actividades das empresas fabricantes de calçado. Há uma grande diversidade de arranjos com os intermediários comerciais, particularmente, nas actividades de exportação.

FIGURA 2.4.

A Rede de Relações no Subsector do Calçado e da Marroquinaria



Tendo em conta a informação obtida podemos, de igual modo, retirar algumas conclusões acerca das **dinâmicas sistémicas** a nível deste sector:

- A criação de uma dinâmica sistémica neste sector passaria pela criação de uma coordenação mais forte das diversas dinâmicas de rede existentes, que são frequentemente *clusters* locais, não articulados entre si. A APICCAPS encontra-se numa posição privilegiada para preencher este papel, podendo monitorar as dinâmicas de cooperação existentes, orientando-as, tendo o cuidado de não limitar a livre-iniciativa. Esta intensificação da actividade da associação, parece-nos, teria efeitos indutivos num espectro mais alargado de posicionamentos empresariais estratégicos.
- De igual modo, a APICCAPS e o CTC, dando seguimento às suas iniciativas de desenvolvimento de competências tecnológicas, poderão estimular a construção de uma ponte entre o sector, universidades e laboratórios. O desenvolvi-

to de pesquisa aplicada e currículos orientados para esta indústria, são uma falta a nível nacional, cuja solução passa necessariamente por alguma preocupação institucional.

- A criação de estratégias integradas que gerem coesão sectorial e equilíbrio no mercado de trabalho passam por uma boa concertação entre a associação e o centro de formação, sendo prioritário que estes conciliem bem os seus objectivos. Os sindicatos, uma vez reformulados os critérios de negociação colectiva, poderão dar um contributo fundamental para gerar esta coesão.

2.4. Agrupamentos Estratégicos

2.4.1. Curtumes

Da mesma forma que no caso do calçado, procede-se nos curtumes a uma identificação de posições dotadas de consistência suficiente para

poderem ser consideradas convencionadas no interior do sector. Partindo dos elementos da análise estratégica, observando as dimensões de análise envolvidas (mercado, tecnologia, organização e práticas de gestão de pessoas), partimos para a definição das configurações de empresas associadas a estas posições.

Estes conjuntos de empresas, os agrupamentos estratégicos, apoiam-se em elementos teóricos, na informação recolhida no terreno e na consulta dos intervenientes no sector. Os agrupamentos pretendem explicitar a diversidade existente no sector a nível de posicionamentos estratégicos, proporcionando a base para o exercício de reflexão sobre o futuro, que se fará, posteriormente, na cenarização prospectiva.

No caso dos curtumes, consideramos que existem duas variáveis fundamentais na definição dos agrupamentos, que correspondem aos posicionamentos assumidos nas dimensões de análise mercado e tecnologia. Neste subsector, a organização e a gestão de pessoas não se apresentam como elementos fulcrais na formação de agrupamentos.

Sendo esta uma indústria intermédia na fileira do couro, fortemente baseada em processos químicos, encontramos algumas características especiais na mesma. Qualquer tipo de diferenciação estratégica relevante a nível de produtos implica alterações importantes no processo. Estas alterações podem reflectir-se a nível das exigências de qualidade, das competências químicas da empresa ou da capacidade produtiva instalada.

Por outro lado, a especialização num tipo de produtos é normal e natural, tendo em conta o tipo de processo produtivo. De forma geral só existe diversificação de produtos ou processos quando a empresa possui mais do que uma unidade produtiva (situação que, aliás não foi identificada em estado puro, i.e., com detenção da totalidade do capital⁽²³⁾).

Tendo em conta este último aspecto, as alternativas relativamente aos arranjos comerciais são mais limitados do que nas situações em que pode existir uma carteira diversificada e com a possibilidade de venda ao utilizador final. As

alternativas existentes prendem-se essencialmente com o cumprimento de especificações complexas por parte dos clientes e a consequente maior/menor capacidade de cooperação técnica com o mesmo.

Neste sentido, na dimensão **Mercado** definimos a variável **"Grau de Exigência da Relação Estabelecida"** (GERE), composta por três categorias. As empresas poderão, assim, assumir, num baixo nível de exigência, a posição "Standard", associada ao mínimo habitualmente exigido a nível da indústria do calçado e da marroquinaria nas gamas médias e nos segmentos/mercados mais vulgares. Esta será a posição habitual dos produtores para grandes séries, com processo a crómio e com forte incorporação de *wet-blue*. Num nível intermédio, encontraremos as empresas que dirigem a sua produção para clientes que exigem "Especificações Exigentes" nos produtos. Estes clientes poderão exigir sistematicamente níveis de hidrogeneização da pele mais elevados do que é habitual, conjugado com padrões apertados de controlo de tóxicos, que impeçam o uso de níveis elevados de crómio (ou outro tipo de especificações que tornam o produto mais elaborado). Será aqui que encontraremos frequentemente empresas com o processo completo e vocação para segmentos exigentes de calçado ou fabrico de estofos e peles delicadas. Num nível superior, encontraremos aqueles que estão vocacionados para uma "Exigência Forte" na especificação dos produtos. Este nível corresponderá a um tipo de clientes com um caderno de encargos complexo ou com especificações técnicas difíceis e altamente variáveis (por exemplo, cores difíceis e mutáveis de encomenda para encomenda, ou estofos para a indústria automóvel). A cooperação técnica entre produtores e clientes assumirá, neste nível, uma elevada importância.

Por sua vez, a dimensão **Tecnologia** será caracterizada pela variável **"Especificidade do Processo Produtivo"** (EPP), onde há, igualmente, três categorias. Num nível mais baixo identificamos os "Processos Simples", cuja elaboração pertence ao conhecimento comum e facilmente disponível dentro do sector. De uma forma geral,

.....

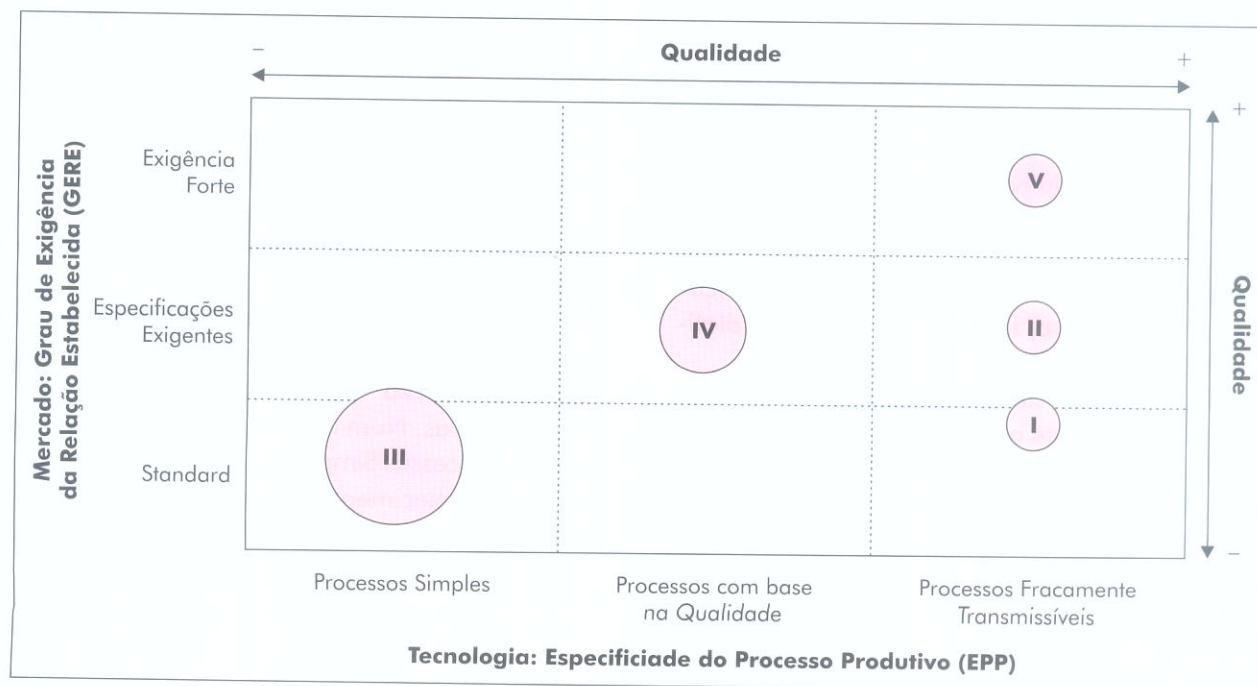
(23) Aliás, mesmo as situações de participação de capital são raras.

trata-se das empresas com um processo a cró-mio, sem grandes cuidados ou preocupações com a qualidade. Num nível intermédio, encontramos as empresas que possuem "Processos Baseados na Qualidade", onde o controlo do mesmo desempenha um papel essencial e é requerido um nível de competências na área química bastante elevado. Frequentemente encontraremos aqui processos completos, muito centrados na manutenção das características de qualidade da pele fresca. O nível superior desta variável corresponde ao das empresas com "Processos Fracamente Transmissíveis", quer por opção própria (quando são processos próprios e 'segredos') quer porque correspondem a um nicho (caso do vegetal) quer porque há limitações a nível de capacidade instalada ou de competências distintivas, as quais, por si mesmas, originam nichos, devido à barreira de investimento ou de complexidade técnica que colocam (caso do nicho dos estofos para automóvel). Por outras palavras, a fraca transmissibilidade pode ter uma base técnica ou dever-se às condições competitivas de mercado. Apresentamos, no esquema que se segue (gráfico 2.47.), o posicionamento dos agrupamentos de empresas segundo os critérios descritos.

Como é observável, é muito nítida a dificuldade em destringir, nesta indústria, a diferenciação estratégica no mercado, da componente técnica do processo de fabrico. A nossa opção, tendo em conta os dados, foi concentrar a análise do processo na apropriabilidade ou transmissibilidade do mesmo. Esta opção permite-nos retirar conclusões sobre a estratégia tecnológica da empresa, na medida em que alguns processos serão menos transmissíveis devido ao tipo de equipamento que requerem (máquinas de grande dimensão), ou à elevada complexidade do processo. O eixo de mercado, embora extremamente dependente da componente tecnológica, centra-se nas exigências da relação com o cliente. Este eixo, embora possa estar associado à complexidade do processo, também pode estar meramente ligado ao cumprimento estrito de certas especificações que exigem flexibilidade, competência comercial, boas relações com fornecedores, disponibilidade para cooperar tecnicamente. Portanto, embora ambos os eixos se influenciem mutuamente, não correspondem ao mesmo tipo de fenómeno, estando a componente tecnológica mais relacionada com o processo e a de mercado com os produtos (especificamente com o modo

GRÁFICO 2.47.

Agrupamentos Estratégicos dos Curtumes — Actualidade



em como o cliente pode definir estes produtos). De assinalar que há uma relação directa e inequívoca entre a evolução ao longo de qualquer um dos eixos e o aumento da qualidade global dos produtos e do próprio processo. Dada a mencionada relação próxima entre as dimensões tecnológica e de mercado, os ganhos em qualidade comercial correspondem quase sempre a ganhos em qualidade técnica e vice-versa. Descrevemos, em seguida, os agrupamentos estratégicos resultantes da análise realizada.

2.4.1.1. Agrupamento I **— Especialistas Tradicionais**

Empresas dos estudos de caso: A, B

• Mercado (GERE): Standard

Tratam-se de empresas que operam para segmentos tradicionais e com um grau de exigência que, embora possa ser pontualmente elevado, está perfeitamente estabelecido e cujas técnicas são ancestrais dentro da indústria.

Os clientes deste segmento costumam operar em gamas elevadas dentro dos produtos à base de couro, onde são valorizadas as peles obtidas por processos tradicionais. De uma forma geral, incluem-se aqui as empresas com processos de curtimenta a vegetal.

Por este processo obtêm-se peles com uma aparência muito específica e com uma resistência mais elevada do que é habitual. São, por estas razões, peles utilizadas no fabrico de correias e selaria, bem como em solas para calçado de qualidade e em marroquinaria de moda. Todos estes são clientes com elevado poder aquisitivo, mas em reduzida quantidade, pelo que o mercado é restrito e constitui um nicho.

Devido ao reduzido mercado, poucas empresas considerariam adoptar este tipo de processo, não sendo de afastar a hipótese que muitas tenham, até, perdido o *know-how* no uso do mesmo. Por sua vez, as empresas deste segmento ergueram mais barreiras à entrada, ao integrar operações a jusante na fileira, procedendo ao corte das peles à medida do cliente. Outra barreira à entrada é a forte especialização dos produtores relativamente às necessidades dos clientes, que dificilmente mudariam de fornecedores.

• Tecnologia (EPP): Processos Fracamente Transmissíveis

Desta feita, embora possa ainda existir o conhecimento necessário para a adopção do processo por outras empresas, ele tornou-se fracamente transmissível, devido ao elevado risco comercial que incorpora. A dimensão do mercado e as barreiras à entrada tornaram este nicho estável e pouco apetecível para candidatos potenciais.

Os equipamentos existentes nestas empresas são em tudo semelhantes aos que existem em qualquer outra empresa de curtumes, sendo que apenas o processo químico marca a diferença. Na parte não directamente relacionada com o processo de curtume podemos, por vezes, encontrar alguns equipamentos de corte, semelhantes a uma pequena oficina de componentes para calçado. Como na maior parte das empresas deste subsector, as máquinas datam de final dos anos setenta, início dos anos oitenta.

• Organização e Gestão

Nestas empresas, geralmente de pequena dimensão, a estrutura funcional é simples ou em sol, havendo fraca diferenciação de funções e uma elevada concentração da coordenação e administração da empresa na figura do proprietário. Existe proximidade a um modelo de qualificações e, na área da produção, os operadores sabem, normalmente, trabalhar com todas as máquinas, não existindo grande especialização.

Habitualmente estas empresas privilegiam a contratação de trabalhadores sem experiência e sem qualificações, para a área de produção. É de referir que quanto mais exigentes os clientes para os quais estas trabalhem, mais tenderão a alterar esta posição para a busca de qualificações (para além da experiência), principalmente a nível das chefias intermédias/encarregados e técnicos.

2.4.1.1. Agrupamento II **— Especialistas Técnicos**

Empresas dos estudos de caso: E

• Mercado (GERE): Especificações Exigentes

Trata-se de empresas que operam para mercados com regras de qualidade apertadas ou com espe-

cificações a nível da pele que requerem um cuidado maior com o fabrico do produto do que aquilo que é padrão na indústria. Os clientes destas empresas serão frequentemente empresas de calçado que vendem para mercados altamente sensíveis à qualidade dos materiais incorporados nos sapatos. Tendo em conta as ditas especificações, será normal que haja um certo nível de cooperação técnica entre a empresa e os seus clientes, de modo a apurar o processo e a evitar falhas sistemáticas no cumprimento dos critérios definidos. O pacote comercial é geralmente caracterizado por um contrato de exclusividade no uso do processo, que costuma ser desenvolvido pelo cliente. Estas empresas costumam ter bons interlocutores técnicos que permitem o desenvolvimento e controlo do processo e dos produtos.

• **Processo (EPP): Processos Fracamente Transmissíveis**

Dada a competência necessária para a interpretação do processo e o nível de segredo afecto à exclusividade no uso do processo, a sua transmissibilidade é fraca. Sendo possível o *reverse engineering*, poucas serão as empresas com meios para proceder ao mesmo e, logo, susceptíveis de imitar o processo.

Os equipamentos para a produção são vulgares e a diferenciação está no processo químico. Tratando-se de empresas de pequena dimensão, possuem máquinas vocacionadas para o trabalho de peles de pequena dimensão e dificilmente entram em segmentos de mercado onde se possam trabalhar peles inteiras (como no caso dos estofos). Estas empresas costumam fazer um acompanhamento próximo das normas de qualidade existentes nos mais diversos mercados e potenciais clientes de modo a fazer a manutenção da sua especialização. É neste tipo de empresas que vamos detectar a produção de biocouro. Para minimizar o risco da sua carteira, este tipo de empresas costuma manter uma muito reduzida percentagem da sua produção afectada à transformação de peles em estado de *wet-blue*.

• **Organização e Gestão**

Estas empresas, pequenas em dimensão, apresentam normalmente uma estrutura em sol, com fraca definição das funções, concentrando a

gestão da empresa na figura do proprietário. Normalmente, o perfil mais 'qualificado' da empresa deve-se às elevadas qualificações do proprietário, que se responsabiliza directamente pelas decisões na área produtiva.

São empresas que se aproximam de um modelo de qualificações, privilegiando para a área produtiva trabalhadores sem experiência e sem qualificações. Por vezes, existe investimento em mão-de-obra com experiência, em particular para as chefias intermédias. É, igualmente, um agrupamento onde há um investimento relativamente forte em formação para todas as áreas da empresa.

2.4.1.3. **Agrupamento III**
— Tradicionais

Empresas dos estudos de caso: C, D

• **Mercado (GERE): Standard**

Trata-se do agrupamento mais numeroso desta indústria e compreende as empresas com o perfil mais normal. São empresas que produzem essencialmente para as fábricas de calçado nacional, procurando manter um equilíbrio entre a qualidade mínima requerida e os custos de fabrico.

A aposta produtiva vai, deste modo, para a produção de partidas de muito grande dimensão vocacionadas para o fabrico de grandes séries no calçado. Isto é, os seus clientes são, quase sempre, as empresas que referimos, no calçado, como portas de saída, de grande dimensão e operando no segmento *casual*.

A exportação destas empresas é quase toda indirecta e, conseqüentemente, a sua dependência face aos grandes produtores nacionais de calçado é elevada. Por sua vez, a falta de flexibilidade que caracteriza este tipo de especialização faz com que estas empresas tenham grandes dificuldades em produzir partidas de menor dimensão e em captar clientes de natureza diferente.

Estas fábricas tendem a sofrer bastante com as condições actuais do mercado de matérias-primas. Operando num segmento mais generalista, são fortemente afectadas pela subida do dólar que afecta o preço das peles em estado de *wet-blue*, fundamentais à sua actividade.

• **Tecnologia (EPP): Processos Simples**

O processo dominante nestas empresas é o curtume a crómio a partir da fase de *wet-blue*. Neste agrupamento são raras as empresas que fazem partidas com processo completo. Quase todas as peles adquiridas se encontram em estado de *wet-blue* e de forma geral as máquinas destinadas às operações mecânicas de pré-curtume são raras e têm pouco uso.

Este facto gera a referida dependência face à zona monetária do dólar, de onde provêm a maior parte das peles em estado de *wet-blue*. Algumas destas empresas têm investimento produtivo realizado na América do Sul, que poderá minimizar o impacto das flutuações cambiais. Muitos destes produtores começaram já a explorar alternativas de captação de peles no Oriente e no Norte de África.

As empresas de maior dimensão, neste agrupamento (que podem ultrapassar os duzentos trabalhadores), investem em equipamentos orientados para o aumento da produtividade. Dado o elevado volume de produção, as operações mecânicas constituem-se, frequentemente como estrangulamentos e ganhos consideráveis podem ser conseguidos com máquinas que integrem operações.

Desta feita, encontraremos nestas fábricas os equipamentos mais avançados e máquinas de grande dimensão, especialmente na fase de acabamentos. As máquinas de escorrer e estirar no vácuo, capazes de trabalhar duas a três peles em simultâneo são o topo de gama a este nível e permitem assumir compromissos comerciais com fábricas de calçado de grande dimensão. Assim, alguns destes produtores conseguem ter clientes fortes no calçado que trabalham em quase exclusividade com a sua empresa, a nível dos fornecedores de pele.

Como referimos, a especialização destas empresas é na quantidade e nas peles pouco elaboradas, pelo que se encontram sujeitas a uma concorrência muito agressiva, onde operam muitos produtores italianos e espanhóis. As próprias empresas portuguesas encontram condições muito satisfatórias junto destes últimos e o estabelecimento de acordos de fornecimento ganha uma importância fulcral para a manutenção do negócio.

• **Organização e Gestão**

Os compromissos comerciais assumidos impedem frequentemente a diversificação de produtos e toda a filosofia de gestão do negócio acaba por estar pouco orientada para flexibilização dos procedimentos. Podemos dizer que as decisões de gestão quer a nível operacional quer estratégico, se encontram algo dependentes dos compromissos negociados a nível dos grandes clientes do calçado.

Estas empresas apresentam, habitualmente, uma estrutura funcional simples, com alguma diferenciação de funções e de áreas, podendo haver gabinetes de concepção técnica e de controlo da qualidade com um certo grau de autonomia. Identifica-se nestas empresas a presença de quadros técnicos com formação académica e experiência profissional superiores ao que se encontra vulgarmente em muitas empresas.

À semelhança daquilo que ocorria nos agrupamentos anteriores é privilegiada a contratação de trabalhadores sem qualificações e sem experiência profissional para a área da produção. No que respeita às chefias intermédias, requiere-se experiência e para as áreas técnicas e de qualidade, solicita-se, simultaneamente, formação e experiência. Habitualmente, a formação é pouco intensa neste agrupamento, exceptuando para a área de Qualidade, quando esta existe. De referir que, dada a importância da área de acabamentos e a complexidade de algumas máquinas, há uma certa especialização dos trabalhadores nas mesmas.

2.4.1.4. **Agrupamento IV** — **Tradição Qualificada**

Empresas dos estudos de caso: F, G

• **Mercado (GERE): Especificações Exigentes**

Neste agrupamento encontramos empresas que operam para segmentos de mercado constituídos por clientes que exigem o cumprimento de critérios de qualidade relativamente apertados (à semelhança do que ocorria no agrupamento II). Estes clientes são produtores de calçado com especificações técnicas que fogem ao nível mais básico de conforto, operando em segmentos de calçado especial ou em *casual* com mais especi-

ficações técnicas (como, por exemplo, certo tipo de botas). Poderão igualmente ser produtores de peles que exigem alguns cuidados especiais, apesar de se tratarem de processos conhecidos, como ocorre no caso dos estofos para mobiliário.

Estas empresas incorrem, portanto, em custos de fabrico superiores ao normal e têm um investimento no controlo da Qualidade dos produtos e do processo que as diferencia amplamente das empresas tradicionais.

Através da sua competência técnica e postura activa no mercado, estas empresas costumam possuir uma carteira de clientes relativamente diversificada, concentrando-se em segmentos de elevado valor. Estas são empresas que, por excelência, fazem exportação directa, embora costumem possuir uma parcela considerável de produção destinada ao mercado nacional (igualmente em segmentos de elevado valor).

• **Tecnologia (EPP): Processos com base na Qualidade**

Com efeito, a palavra de ordem é Qualidade. Não se tratando de empresas que façam um desenvolvimento aprofundado de produtos, trata-se de unidades que investem intensamente no controlo da qualidade dos produtos e na melhoria constante dos processos. Possuem para o efeito técnicos altamente qualificados e departamentos autonomizados e fortes, com laboratórios bem equipados. Dada a exigência das especificações técnicas, estas empresas vêem-se impossibilitadas, frequentemente, de utilizar peles em estado de *wet-blue*. A necessidade de controlar o grau de hidrofugação da pele, de fixação de corantes, e de agressões sobre a matéria-prima, exige que o processo seja controlado desde o início.

O recurso à pele em fresco salgado é muito vulgar ou, alternativamente, a peles com uma origem totalmente fidedigna no que respeita ao cumprimento dos critérios mais exigentes. Desta feita, a pele que, por vezes, é utilizada em estado de *wet-blue* é, quase sempre, importada de Itália.

Existe, aqui, recurso aos produtores nacionais de gado bovino. No entanto, a falta de cuidados na criação, abate das reses e no acondicionamento e transporte das peles faz com que estas se tornem frequentemente impróprias para uso industrial. Esta situação torna mais reduzido um mercado de matérias-primas nacional que, por si só, já é peque-

no. Este agrupamento sofre particularmente com as condições da criação de gado nacional, porque ao ver-se forçado a buscar as peles de que necessita noutras fontes é confrontado com um problema grave: a crise da doença da BSE. Esta doença, cujo impacto se faz sentir essencialmente a nível europeu, faz subir os preços da matéria-prima e, nestas empresas, não existem muitas alternativas ao fresco salgado, ou ao *wet-blue* italiano. Estas são fábricas de dimensão considerável, possuindo com facilidade mais de 100 trabalhadores e podendo ultrapassar, até os 250. O seu volume de produção é elevado, e geralmente têm uma capacidade instalada que lhes permite ir para além daquele que presentemente possuem. São frequentemente empresas antigas que se procuraram manter sempre modernizadas e activas no mercado. Possuem várias gerações de equipamento e têm a possibilidade de com facilidade ter mais do que um tipo de processo em simultâneo.

Dada a elevada quantidade de peles que são trabalhadas e a dimensão de muitas das peças, estas empresas possuem máquinas de grande dimensão nas operações mecânicas, com a faculdade de integrar operações. Esta situação é semelhante à que ocorria nas empresas do agrupamento III, mas com algumas características distintivas importantes.

O facto de se trabalhar com peles frescas faz com que não só as máquinas dos acabamentos sejam de grande dimensão, mas também as das operações mecânicas da ribeira. Esta facto é importante, pois trata-se claramente de uma competência crítica, apanágio de poucas empresas.

As máquinas que fazem a depilação, a descarna e a divisão, permitem, nestas fábricas, trabalhar peças inteiriças e usar a pele, por exemplo, no fabrico de mobiliário, que exige muitas vezes, a manutenção de um processo completo, para manter os custos comportáveis e um bom controlo da qualidade. Por sua vez, o perfil altamente qualificado dos técnicos da empresa confere uma certa flexibilidade à empresa, uma vez que a capacidade esteja instalada. Em ambiente de cenarização (ver mais à frente) podemos facilmente conceber a entrada de algumas destas empresas noutro tipo de segmentos, ainda mais exigentes.

Estas empresas, dado o peso da sua fase de ribeira, vulgarmente possuem estações de tratamento de resíduos próprias ou, no mínimo, sistemas de acondicionamento e gestão para os mesmos.

• **Organização e Gestão**

Estas empresas possuem, normalmente, estruturas funcionais evoluídas, com um elevado grau de definição das funções e nível considerável de formalização dos procedimentos. Dada a sua importância, a área da qualidade está quase sempre autonomizada, bem como o departamento técnico.

Para as áreas produtivas privilegia-se, como nos outros agrupamentos, a contratação de trabalhadores sem qualificações e sem experiência. As chefias intermédias contratadas são não qualificadas, mas com experiência profissional. A nível das áreas comercial e da qualidade privilegia-se a contratação de pessoal altamente qualificado, com habilitações de nível superior e, de preferência, com experiência de trabalho. Nestas empresas podemos identificar figuras técnicas responsáveis pela gestão ambiental. Estas empresas ministram formação regular aos trabalhadores em todas as áreas. É de assinalar a presença de uma área de manutenção autónoma, cujos trabalhadores recebem, igualmente, formação.

2.4.1.5. **Agrupamento V — Nichos Exigentes**

Empresas dos estudos de caso: H

• **Mercado (GERE): Exigência Forte**

Este agrupamento, muito pequeno, é o mais competitivo deste subsector. Trata-se de empresas que partiram de uma situação semelhante às do agrupamento IV, com forte controlo da Qualidade, grande capacidade instalada e alguma segurança na carteira de clientes. A sua opção foi a de fazer uma diversificação competitiva de produtos e processos, de modo a produzir para nichos de grande exigência.

Estes nichos, como é natural, valorizam muito as peles curtidas, uma vez integralmente cumpridos os critérios. Um caso paradigmático é da pele para estofos de automóvel. A indústria automóvel, sendo uma das mais desenvolvidas e competitivas do mundo é, de igual modo, um cliente muito exigente.

Os padrões de Qualidade da indústria automóvel são muito rigorosos, visto que esta faz produtos à escala global, padronizados e com uma

política de coordenação que descentraliza responsabilidades, mantendo um controlo apertadíssimo dos custos. Desta feita, os cadernos de encargos dos fabricantes de automóveis são técnica e financeiramente detalhados e muito rígidos.

A concorrência que este tipo de empresas enfrenta situa-se à escala internacional e não existem, de forma geral concorrentes nacionais. Há, no entanto, um núcleo de novas empresas no nicho (essencialmente no agrupamento IV), que não deverão ser negligenciados.

A complexidade dos cadernos de encargos e o rigor do controlo a nível do cliente exige que não só a matéria-prima seja bem seleccionada, como exige também o desenvolvimento de processos produtivos adequados e em estreita colaboração com os clientes. Neste nicho será fácil identificar iniciativas de cooperação técnica intensa entre empresas, infra-estruturas tecnológicas, universidades.

Este agrupamento também é sensível à questão da BSE na Europa. Porém, é difícil a indústria automóvel abdicar dos estofos de pele para certos segmentos. Alvitra-se, na indústria que será, no mínimo, um extra que os clientes de segmento mais elevado estarão dispostos a pagar. Não existindo uma política de esmagamento de preços por parte da indústria automóvel, este continuará a ser um nicho altamente lucrativo e relativamente seguro.

• **Tecnologia (EPP): Processos Fracamente Transmissíveis**

Mais do que em qualquer outro agrupamento, neste o processo é de facto muito pouco susceptível de ser imitado ou transmitido. Não só o processo é patenteado e/ou protegido por segredo, como implica alguma capacidade instalada e competência técnica para ser perfeitamente implementado.

De qualquer modo, não faria sentido incorrer nos custos necessários à aquisição de equipamento, contratação de pessoal qualificado e de controlo, sem entrar no nicho de mercado relevante e o processo produtivo adquire, aqui, contornos de adaptabilidade quase perfeita ao cliente.

Portanto, o que está aqui em causa é a possibilidade técnica de produzir virtualmente qualquer coisa, no tempo requerido e nas condições exigidas, por mais difícil que seja o pedido. Como é natural, o grau de especialização que é neces-

sário para nichos muito exigentes, impede que a mudança para outro segmento seja rápida, caso seja necessário fazê-lo. No entanto, à partida, não existe interesse em sair de um nicho altamente rentável.

O perfil tecnológico encontrado é o mais avançado da indústria, a todos os níveis, inclusivamente a nível de logística e aprovisionamentos. Para evitar qualquer tipo de falhas, existe armazenamento de químicos. O *layout* é feito à medida das necessidades, de modo a otimizar ritmos e a movimentação dentro da fábrica.

Presentemente apenas identificamos com este agrupamento as empresas produtoras de pele para estofos de automóvel. Na empresa visitada, identificámos, à semelhança do que observámos no agrupamento I, que há uma pequena secção de corte, destinada a cortar peças de pele para outras componentes do automóvel (volantes, manípulos de mudanças e de travões de mão).

• **Organização e Gestão**

Nesta dimensão, este agrupamento lidera, também, o sector. A estrutura funcional é evoluída com elevada definição de funções e com um manual bastante completo de procedimentos. A área comercial está dividida por mercados geográficos, com técnicos especializados em cada mercado.

Na área produtiva, há uma clara tendência para o alargamento de tarefas, apesar de na contratação se dar, como em todas as outras empresas, preferência aos trabalhadores sem qualificações e sem experiência. Em todas as outras áreas, é dada preferência a níveis de qualificação elevados, formação académica e experiência profissional. O investimento em formação profissional é muito elevado, em todas as áreas, existindo, inclusivamente, formação de reconversão.

Neste agrupamento a cooperação técnica surge como uma actividade natural e muito benéfica dado o elevado perfil técnico das empresas e a importância estratégica que a pesquisa aplicada representa. A existência de apoios institucionais (programas de incentivos, como o PEDIP ou o POE) a este nível estimula a cooperação entre parceiros de naturezas diferentes e a partilha de informação de modo a aproveitar as externalidades de conhecimento geradas.

2.4.2. Calçado e Marroquinaria

Esta fase do estudo é dedicada à identificação de atitudes estratégicas estabilizadas e com uma adesão suficiente para que se possam considerar institucionalizadas no sector em causa. Os elementos apreendidos nas fases anteriores do estudo, respeitantes aos elementos de conjuntura económica, da estrutura institucional e às posturas estratégicas dos produtores permitir-nos-ão averiguar da consistência de determinadas configurações de conjuntos de empresas.

Estas configurações assentam em grandes vectores de competitividade, construídos a partir da análise sistemática da informação recolhida, observando quatro grandes dimensões, a saber, o mercado, a organização, a tecnologia e as práticas de gestão de pessoas. A definição destas dimensões acompanha referenciais teóricos e empíricos de diversas fontes. Procura-se evitar, deste modo, visões reducionistas do espaço em que a empresa opera, do seu contexto tecnológico (global e local) e das relações que esta pode estabelecer.

As empresas visitadas nos estudos de caso têm um posicionamento num dos agrupamentos de empresas. Contrariamente às atitudes estratégicas, em que podia existir uma diversificação da posição da empresa, para a construção de agrupamentos pressupõe-se que esta assume uma e uma só posição. Desta feita os agrupamentos terão de compreender atitudes-tipo que reflectam padrões de diversificação de produtos, modos de gerir e organizar, configurações tecnológicas, que dotem conjuntos de empresas de um grau de estruturação suficiente que nos permita autonomizá-los.

A análise da heterogeneidade é uma característica essencial deste exercício, visto que todas as empresas são diferentes, mas que há algumas diferenças mais importantes do que outras. Desta feita, será relevante observar que a empresa J pertence a um segmento de origem totalmente diferente da empresa F, mas que, no entanto, os seus padrões de diversificação, a sua dimensão, o seu modo de estabelecimento de relações comerciais e a sua configuração tecnológica são semelhantes. Em termos estratégicos estas empresas pertencem ao mesmo agrupamento.

Esta fase intermédia permitirá estabelecer um quadro crítico da situação actual do sector a partir das variáveis que fundamentam o exercício pros-

pectivo deste relatório. Esse quadro, como referimos, parte da observação dos elementos críticos em cada dimensão de análise. As variáveis construídas para cada dimensão serão, à partida, estáveis e a alteração das suas categorias só poderá ocorrer, num futuro próximo, caso haja alterações estruturais de maior (como, por exemplo, uma forte reconfiguração das condições de procura de calçado). Mas tal discussão é reservada para os exercícios de cenarização.

De igual modo, os agrupamentos são unidades imóveis, podendo apenas mudar de peso relativo, aparecer ou desaparecer, de acordo com as condições do meio envolvente ou com as posições adoptadas pelas empresas, essas sim, móveis e dinâmicas, escolhendo estratégias mais ou menos definidas.

Consideramos, assim, duas variáveis dominantes na definição dos agrupamentos estratégicos do calçado, assentes na observação das dimensões Mercado e Organização. Embora a dimensão tecnologia seja extremamente tenderemos a tentar compreender se existe associação entre o tipo de clientes/produtos e a atitude face à tecnologia, embora nem sempre seja relevante a ordem de importância destes factores⁽²⁴⁾.

Na dimensão de **Mercado** definimos a variável de síntese **Critério de Composição da Carteira (CCC)**, composta por quatro categorias. As empresas poderão, assim, não possuir grande critério de formação para a sua carteira de clientes e produtos, não manifestando uma atitude estratégica coerente, vivendo situações de forte instabilidade, situando-se na categoria Ausente. Numa outra situação, normalmente associada à subcontratação ou às empresas filiais dos grupos multinacionais, a produção poderá estar totalmente ou quase canalizada para um único comprador, o que corresponderá à situação de Estabilidade Dependente. Quando a carteira é composta por mais do que um cliente e/ou produto, com pesos no volume de negócios da empresa que permitem que a actividade se mantenha relativamente estável, mesmo na ausência de um deles, podemos falar de Estabilidade na Diversidade.

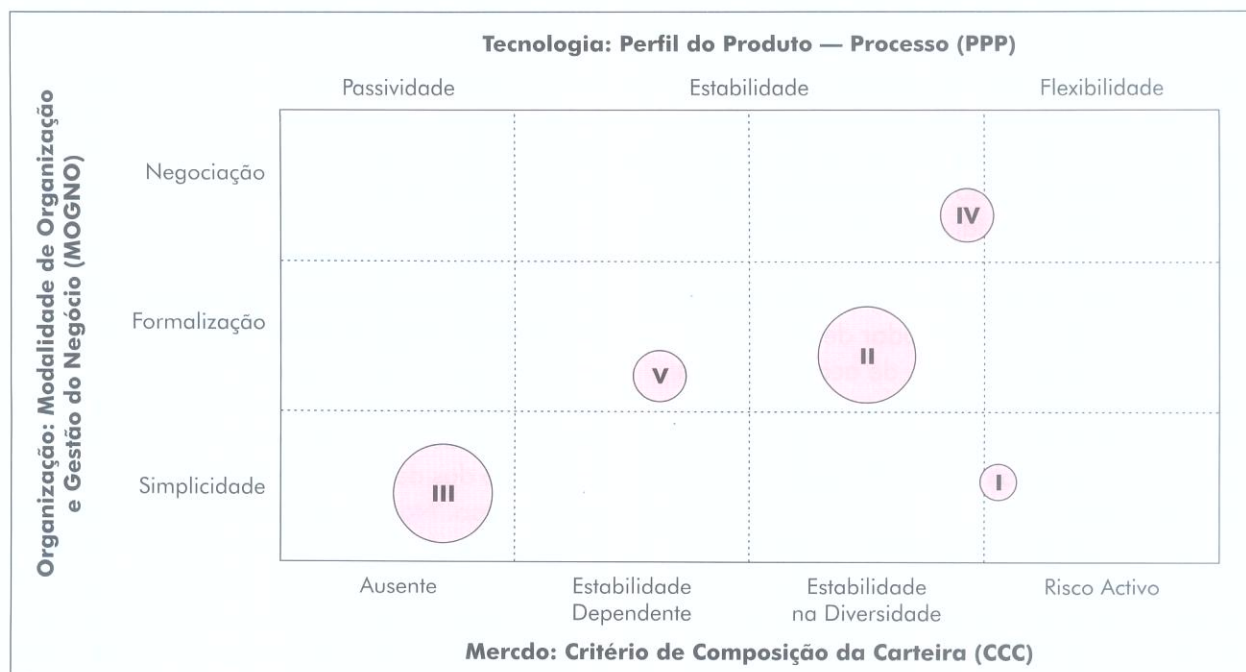
Por último, existe uma postura de mercado a que chamamos Risco Activo, que corresponde aos produtores que possuem como estratégia dominante a aposta em factores de competitividade associados ao consumidor final e ao domínio dos circuitos comerciais, como sejam o design de moda, o trabalho de imagem e a penetração em mercados de comercialização altamente competitivos e arriscados.

A dimensão **Organização** é sintetizada através da variável **Modalidade de Organização e Gestão de Negócio (MOGNO)**. Nesta podemos distinguir três categorias. Numa constarão as empresas que optam pela simplicidade de estrutura, métodos e onde, em geral, há forte concentração das decisões em torno do proprietário da empresa. Noutra categoria, encontramos as empresas onde o grau de formalização das actividades é elevado, havendo autonomização de muitas áreas em direcções e departamentos, bem como forte definição de políticas de gestão. Esta categoria, denominada Formalização, incorpora as práticas mais burocratizantes e a tendência a preferir a hierarquização de actividades às práticas cooperativas. Estas últimas, bem como as modalidades contratuais flexíveis são reservadas para a terceira categoria, a que chamamos Negociação, onde encontramos empresas que, embora planeiem as suas actividades e até certo ponto as formalizem, reservam uma larga margem de manobra para arranjos flexíveis. Desta feita, actividades fulcrais à estratégia da empresa poderão ser da responsabilidade de trabalhadores externos à mesma e grande parte das relações comerciais poderá ser baseada na confiança. A dimensão **Tecnologia** pode ser analisada em conjunto com a de Mercado, como referimos atrás. A variável de síntese para esta dimensão é o **Perfil Produto — Processo (PPP)**, que se divide em três categorias. Uma primeira corresponde a uma quase total inacção no que respeita à modernização do equipamento ou à reengenharia do processo/produto. Nestas empresas onde não há estratégia tecnológica de fundo, não há, de igual modo, grande estratégia de mercado, pois esta

(24) Há autores que defendem que esse tipo de discussão é quase sempre infrutífero, pelo simples facto de uma decisão de investimento em modernização implicar decisões simultâneas a nível de organização e de engenharia dos processos/produtos. Não pretendemos, com este comentário desvalorizar a questão do *market-pull/push*, mas apenas assinalar que nem sempre esta se recobre de importância.

GRÁFICO 2.48.

Agrupamentos Estratégicos Calçado e Marroquinaria — Actualidade



exige uma racionalização do equipamento, minimamente adequada ao segmento onde se opere. Por esta razão, denominamos esta primeira categoria Passividade.

Numa segunda categoria encontramos empresas cujo perfil tecnológico está adaptado a um tipo de produto onde predominam as grandes séries, ou alterações muito pequenas aos modelos, de colecção para colecção. Nestas empresas há a tendência para ter mais do que uma linha produtiva (quando a sua dimensão o permite) e a evitar as alterações de *layout*, afectando-se a produção fixa de um modelo para uma linha. Esta categoria de Estabilidade, acolhe os grandes contratados e as empresas que têm um número reduzido de clientes altamente fiáveis, que garantam o escoamento regular da produção.

A terceira categoria corresponde ao perfil de empresa onde imperam as séries curtas, a flexibilidade produtiva, a rapidez de adaptação. São, em geral empresas de pequena dimensão, muito competitivas, que operam para segmentos de mercado altamente valorizados. Esta categoria de "Flexibilidade" é relativamente comum em países como Itália e menos comum em Portugal

e assenta em conseguir a fusão entre os métodos da fábrica artesanal, um grau de modernização suficiente e uma estratégia de mercado baseada na satisfação de exigências em mutação constante.

Os elementos sobre a gestão de pessoas nas empresas são incorporados na própria descrição dos agrupamentos. A destacar, há a 'linha-de-água' entre as práticas de influência taylorista, baseadas nos processos produtivos em série e as práticas de gestão de pessoas apropriadas a processos mais flexíveis em que a integração entre seres humanos e máquinas obedece a lógicas de trabalho em equipa e de alargamento de tarefas/funções.

Os agrupamentos estratégicos identificados na actualidade são apresentados no esquema acima, definido pelas variáveis que acabámos de descrever. Identificámos cinco posições estratégicas dotadas de consistência suficiente para serem apresentados como atitudes institucionalizadas no subsector do Calçado e da Marroquinaria. Passamos, em seguida, a descrever estes agrupamentos de empresas, observando as dimensões de análise, nas suas respectivas variáveis de síntese.

2.4.2.1. Agrupamento I — Moda & Mercado

Empresas dos estudos de caso: A, L, Q, P, E

• **Mercado (CCC): Risco Activo**

Classificado na categoria de Risco Activo, este agrupamento é composto por empresas que apostam na produção de modelos orientados para segmentos onde o elemento mais valorizado é o design estético. Operando em gamas elevadas, estes produtores confrontam-se com clientes exigentes, de gosto variável e altamente sensíveis às tendências da moda. O trabalho de imagem torna-se fundamental para a promoção de marcas e produtos, visto que o mais normal será estes produtores comercializarem directamente no mercado de consumo final ou muito próximo deste circuito.

Será frequente vermos estes produtores espontaneamente envolvidos em acções de cooperação comercial com empresas concorrentes, visando a internacionalização. Normalmente, a sua reduzida dimensão impede-os de enfrentar a forte competitividade das fases mais avançadas do circuito comercial, onde existem nítidas vantagens de escala. O cliente-alvo destas empresas situa-se em mercados maduros como os da Europa Ocidental, onde a diferenciação competitiva não é fácil e, por isso, um bom domínio dos circuitos comerciais se apresenta como uma vantagem muito importante a explorar.

Normalmente, estas empresas têm parte da sua produção contratada por grandes cadeias comerciais, para minimizar o risco da sua carteira. Neste agrupamento, a criação de linhas em conjunto com empresas de vestuário ocorre, por vezes, devido a uma forte ligação aos circuitos da moda. O design impõe-se, frequentemente, como factor federador entre empresas de natureza totalmente diversa. As empresas de marroquinaria estão particularmente vocacionadas para este tipo de actividades, ao combinar a criação de carteiras e malas com uma linha de sapatos concebidos apenas para o efeito (cuja produção é subcontratada). As empresas do calçado estão, em geral, menos vocacionadas para estas actividades.

Uma reduzida percentagem destas empresas terá uma postura relativamente mais orientada para a estabilidade, embora assuma riscos no circuito

comercial. Trata-se de empresas com poucos produtos esteticamente inovadores ou com um mais fraco acompanhamento das tendências de moda, principalmente na marroquinaria. Num futuro próximo são empresas que enfrentam uma necessidade de reconversão que as conduzirá a assumir maiores riscos ou a abandonar o agrupamento.

• **Organização (MOGNO): Simplicidade**

Posicionado em Simplicidade, este agrupamento não apresenta grandes particularidades no que respeita à estrutura das empresas que o compõem ou da sua forma de gerir os negócios. Trata-se de empresas com estruturas em sol ou funcionais simples, onde a gestão fica totalmente a cargo do(s) proprietário(s). O próprio processo de criação dos modelos, quando não está a cargo do próprio empresário é fortemente acompanhado pelo mesmo. É vulgar estas empresas terem sido fundadas por designers ou artesãos que se dedicaram à produção industrial das suas criações.

• **Tecnologia (PPP): Flexibilidade**

O equipamento das empresas deste agrupamento é, em geral, pouco avançado. No entanto, há uma clara estratégia tecnológica, no sentido de encontrar as melhores soluções, tendo em conta o tipo de modelos que se produz. Os padrões de qualidade exigidos e o predomínio de séries curtas, tornam o uso de certo tipo de equipamento pouco adequado. Assim, as manchas que o equipamento de corte por jacto de água fazem no rebordo da pele tornam este equipamento inadequado; o equipamento destinado a melhorar a logística e o aprovisionamento raramente é adequado à reduzida dimensão destas fábricas; a delicadeza de algumas operações limita dramaticamente a automatização do processo, mantendo-se uma elevada componente manual no mesmo.

A filosofia é, pois, de Flexibilidade, i.e., adaptação rápida de equipamentos e do *layout* às exigências dos modelos produzidos, apostando-se, essencialmente, no equipamento não directamente produtivo, ligado à concepção e gestão. Neste tipo de empresas, a modernização, a ocorrer, tem de assentar em soluções à medida, de modo a encaixar nesta forma de produzir e a rentabilizar a dotação em termos de espaço, normalmente

limitada. A proximidade em relação aos fabricantes de equipamento pode ser, por essa razão um grande trunfo competitivo, visto que as soluções *standard* de equipamento raramente se adequam às situações que encontramos neste agrupamento.

• **Gestão das Pessoas**

A reduzida dimensão destas empresas, aliada ao condicionamento gerado pela especificidade e exigência manual dos modelos faz com que os trabalhadores sejam polivalentes e haja um alargamento de tarefas. Esta atitude permite solucionar com alguma facilidade os problemas inerentes ao elevado absentismo laboral que se faz sentir nesta indústria e que, são particularmente acutilantes quando a empresa tem um reduzido número de trabalhadores e compromissos comerciais exigentes.

Por outro lado, dado o carácter muito manual da produção deste calçado ou destes artigos de marroquinaria, os aumentos de produtividade e a manutenção dos padrões de qualidade passa, eminentemente, por colocar no sítio certo os trabalhadores com mais destreza na execução de determinada operação. No entanto, dada a enorme variabilidade dos modelos, nem sempre o tipo de destreza requerida é o mesmo e, portanto, outro trabalhador poderá ter de ocupar o mesmo posto quando o modelo muda. Promover o alargamento de tarefas não é, neste caso, mais do que uma condição necessária para optimização de recursos num ambiente de grande variabilidade do perfil produto-processo.

2.4.2.2. **Agrupamento II** — **Diferenciação Técnica**

Empresas dos estudos de caso: BHI

• **Mercado (CCC): Estabilidade na Diversidade**

A carteira de clientes/produtos é, neste agrupamento, decidida em função do grande critério da estabilidade dos negócios, privilegiando-se a regularidade das relações com poucos grandes clientes e a produção de modelos de grande saída, em gamas médias ou médias-altas. Este tipo de relação exige, essencialmente uma grande dotação de meios e uma capacidade téc-

nica apurada, que permita manter grandes séries com padrões de qualidade apurados e disponibilizar linhas de produção para vários modelos, sem interromper a produção dos restantes. Regra geral, não se fazem séries curtas e procura-se conservar as relações contratuais que existem, sem grandes alterações. A diversificação controlada dos clientes permite reduzir o risco de dependência.

Há, frequentemente, um *trade-off* entre este tipo de estabilidade e o grau de acumulação/desenvolvimento de competências dentro da organização, visto que a componente criativa das actividades de concepção e uma parte considerável do eixo comercial ficam do lado dos clientes. As competências internas são essencialmente de carácter interpretativo e, embora existam produtos de concepção própria, estes são, habitualmente, marginais no volume de negócios da empresa.

Esta Estabilidade na Diversidade, adopta a opção clara de diferenciar os seus produtos por via da qualidade técnica no fabrico de séries longas, minimizando erros mantendo uma dotação de equipamento que permita ter um leque amplo de possibilidades de fabrico. Esta situação justifica-se visto que estas empresas raramente vendem para o mercado de comercialização final. O investimento em imagem que fazem é reduzido e direccionado para os circuitos intermédios de comercialização, onde o que conta é a capacidade de cumprir exigências de qualidade, prazos e oferecer condições de preços com margem suficiente de manobra.

As empresas que compõem este agrupamento são muitas daquelas a que chamámos atrás porta de saída, vendendo para grandes marcas de implantação internacional. Normalmente, operam no segmento *casual*, podendo conter na sua carteira de produtos algum calçado de outros segmentos, geralmente com um peso menor. Dentro do *casual*, têm uma maior tendência para o calçado de senhora, ou o de homem, para o semi-desportivo, ou para o calçado de couro com linhas largamente adaptadas dos clássicos.

A especificidade do seu produto dependerá, em geral, do segmento de origem, do qual as empresas se afastaram apenas o suficiente para entrar no grande cabaz do *casual*. De facto, estas são, habitualmente, empresas com uma idade

superior à média da indústria, que a certa altura da sua existência, confrontadas com a crise ou com a dificuldade do segmento em que operavam, adaptaram os seus produtos e modernizaram os seus processos, de modo a conseguir produzir para clientes estrangeiros, num segmento mais seguro e em crescimento.

• **Organização (MOGNO): Formalização**

Nestas empresas, de dimensão considerável para o sector em causa (com facilidade ultrapassam os 150 trabalhadores), há uma clara tendência para a autonomização e especialização funcional. A gestão é, habitualmente, profissionalizada e há um grau considerável de burocratização dos procedimentos internos. Encontramos, em regra, estruturas funcionais evoluídas.

A formalização das relações é, aliás, uma tendência geral de gestão das relações, visto que neste agrupamento se tende a hierarquizar as actividades relacionadas com os fornecimentos externos e com a subcontratação. Será normal que uma empresa destas integre na sua actividade uma fábrica de curtumes, que faça uso de contratos rígidos para com outras empresas e que tenda a acumular internamente competências que poderiam ser adquiridas externamente (fazendo aqui uso das vantagens de escala).

Dado o padrão de diferenciação pela qualidade técnica, a área da qualidade assume particular importância e está, por vezes, autonomizada numa direcção. De igual modo, a produção de modelos relativamente estáveis motiva o crescimento da importância da área de métodos e tempos, que se afirma como a grande arma competitiva para alcançar aumentos de produtividade.

• **Tecnologia (PPP): Estabilidade**

Trata-se, como mencionámos, de um conjunto de empresas com uma dimensão relativamente grande, que apostam na qualidade técnica dos produtos e que opera para um grupo estável e limitado de clientes. A tecnologia reflecte claramente estes elementos.

A estabilidade dos modelos e a dimensão conduzem à adopção de uma filosofia de produção baseada na multiplicidade de linhas, com raras alterações no *layout*. A aposta fundamental vai

para a modernização dos equipamentos, combinada com uma grande simplificação do processo e uma progressiva informatização do controlo e gestão das fases do mesmo.

Em algumas fábricas iremos encontrar robôs (nas que tenham injeção de solas), imiscuídos no seio de uma grande diversidade de tecnologias, onde encontraremos, frequentemente, mais do que uma tecnologia de corte (para materiais de naturezas diferentes), dois tipos de montagem e um grau avançado de integração informática das diversas actividades da empresa.

A grande dotação tecnológica não significa, todavia, uma optimização no uso da mesma. Frequentemente descoordenações organizacionais e opções de investimento menos felizes têm motivado a um uso deficiente dos equipamentos, ou até mesmo a paragem dos mesmos. Por um lado, a 'febre' da modernização conduziu alguns empresários a investir de mais e, por outro, a falta de competências de engenharia conduziu outros tantos a adquirir equipamento inadequado e pouco produtivo dadas as condições da sua empresa.

Regra geral, estas empresas estão envolvidas em acções de cooperação com fabricantes de equipamento. As relações são, ainda, de natureza simples, no sentido em que as empresas não possuem competências suficientes para que haja uma troca de informação técnica mais profunda. Os fabricantes de equipamento tentam solucionar problemas no layout das empresas e encontrar soluções mais produtivas do que as existentes. Do lado das empresas há uma aprendizagem, geralmente através dos técnicos de manutenção.

• **Gestão de Pessoas**

Nestas empresas não há homogeneidade nas práticas de gestão das pessoas. Em algumas empresas há especialização dos trabalhadores, noutras há um ligeiro enriquecimento de tarefas e, noutras ainda há uma tendência para tornar a aposta na flexibilidade e na formação um elemento estratégico dominante.

Este último aspecto, ao que pudemos ver, poderá, num futuro próximo, gerar uma reconfiguração estratégica no calçado. No entanto, este elemento apenas se torna relevante em ambiente de cenarização (ver mais à frente).

2.4.2.3. Agrupamento III — Indefinição

Empresas dos estudos de caso: JDF

• **Mercado (CCC): Ausente**

Este agrupamento representa, ainda, uma parte considerável do sector. Trata-se de um conjunto de empresas com fraca ou nenhuma definição de estratégia de negócios. Por vezes existe a capacidade técnica para produzir uma variedade considerável de modelos de difícil execução. No entanto, a ausência de uma estratégia faz com que o problema da produtividade nunca seja encarado com a devida atenção, com que a clientela não seja estável e com que nem sequer se opte por um mercado-alvo de comercialização. Há uma elevada instabilidade da carteira de clientes e produtos, bem como uma definição do produto concentrada no cliente, onde o produtor tem uma baixíssima intervenção.

Desta forma, as empresas deste agrupamento, independentemente do seu aparente segmento de origem, tão depressa produzem calçado *casual* de execução simples, como calçado técnico de fabrico complexo, com ritmos de produção relativamente lentos e com baixo controlo e gestão de aprovisionamentos. A situação torna-se algo mais perniciosa na medida em que estas fábricas são relativamente pequenas e só costumam possuir uma linha de produção. Da mesma forma, há uma discricionariedade muito grande na escolha de clientes que podem ser, sem qualquer critério, comerciantes a retalho, grandes fábricas nacionais ou marcas internacionais.

As empresas mais bem posicionadas neste agrupamento conseguiram captar um grande cliente que procuram manter a todo o custo e estão claramente em lógica de transição para um tipo de configuração estratégica de natureza diferente, que poderá ganhar corpo nos próximos anos. Estes clientes, em regra estrangeiros, subcontratam parte da produção à empresa, a partir do momento em que esta demonstra ser capaz de produzir determinados modelos de difícil fabrico. Como mencionámos, estas empresas possuem com frequência elevada capacidade técnica, que corresponde a uma vantagem competitiva totalmente inexplorada. De facto o 'atraso' relativo

destas empresas faz com que muitas delas possuam competências a nível de montagens que poucos já conseguem fazer, ou de segmentos que praticamente desapareceram em toda a Europa. Estas competências são, por vezes, valorizadas por empresas estrangeiras que operam em nichos de mercado. Estes nichos, como sejam todos os tipos de calçado especial, são caracterizados por mercados oligopolistas onde operam as multinacionais. Estas últimas buscam muitas vezes competências produtivas que estas empresas possuem mas que não sabem promover, ou que têm dificuldade em rentabilizar.

• **Organização (MOGNO): Simplicidade**

As estruturas organizacionais são em sol ou funcionais simples, o que é típico de empresas de pequena dimensão. As empresas são, normalmente, de base familiar e a gestão está, em regra, concentrada no proprietário.

• **Tecnologia (PPP): Passividade**

Os equipamentos existentes nestas empresas manifestam a desorientação estratégica de anos recentes. Um grau relativamente baixo de modernização convive com uma filosofia de produção orientada para a manutenção de linhas pouco flexíveis. Embora exista uma elevada automatização das linhas, esta é baseada em equipamentos pouco adequados ao volume de produção, que por sua vez é insuficiente, quando observamos o valor dos modelos produzidos.

Portanto, o perfil produto-processo é desequilibrado e não permite aumentos de produtividade, nem promove a orientação para mercados de maior valor acrescentado. Sinteticamente, a manutenção do tipo de calçado produzido requer uma dimensão superior ou a aceitação de um contrato estável com um grande cliente em regime de dependência total. Qualquer outra solução competitiva passa por mudar de segmento de mercado e/ou reformular o processo produtivo.

O aproveitamento do espaço é, em geral, fraco e largas áreas da fábrica estão ocupadas com equipamento fora de uso ou com uma débil organização do layout. Como mencionámos, o segmento de origem é habitualmente um nicho de mercado e a decisão de permanecer no mesmo

pressupõe uma atitude estratégica vigorosa, sob o risco de falência, caso tal não seja feito. Portanto, a manutenção de determinado layout ou equipamento apenas faz sentido na medida em que esta atitude seja adoptada.

Como mencionámos, é possível identificar empresas em transição para uma maior definição estratégica. Tratam-se de unidades com uma dimensão ligeiramente superior às outras e, logo com uma melhor base para diversificar a sua carteira de produtos e montar duas linhas produtivas. Esta é, no entanto, apenas uma das estratégias possíveis para a saída deste agrupamento. Este assunto será mais aprofundado nos exercícios de cenarização.

• **Gestão de Pessoas**

A gestão dos trabalhadores é feita directamente pela administração. Neste agrupamento, a formação profissional é quase inexistente e os trabalhadores são especializados, sendo raros os casos em que há polivalência no desempenho de tarefas.

2.4.2.4. Agrupamento IV — Diferenciação Negocial

Empresas dos Estudos de Caso: N e M

• **Mercado (CCC): Estabilidade na Diversidade**

Este trata-se de um agrupamento onde a palavra de ordem é “negociar”. De forma semelhante ao agrupamento II, há uma diversificação controlada dos produtos e dos clientes. A ausência de homogeneidade é muito característica deste agrupamento. O que o torna consistente é a elevada competitividade das empresas, baseada na variedade e originalidade dos arranjos negociais estabelecidos.

A busca da estabilidade é uma característica essencial destas empresas, embora elas assumam alguns riscos activos no mercado de comercialização final, podendo possuir uma cadeia de lojas. Este tipo de empresas requer uma dimensão muito grande, que permita tornar qualquer um dos seus diversos posicionamentos estratégicos bastante parcelar no cômputo global da sua actividade. Desta feita, a comercialização final, em-

bora possa ser importante, é apenas uma componente do negócio.

A aposta comercial é muito variável e, em geral, está associada a uma cultura da empresa, fortemente estabelecida. Algumas destas empresas poderão optar por uma diferenciação de produtos baseada no carácter técnico, mas tenderão a acumular as competências suficientes para deter um maior controlo sobre a definição do produto e um maior poder negocial com grandes contratadores. Nesses casos, o designer pode estabelecer-se como uma figura chave no processo. A aposta em produtos de elevado valor acrescentado ocorrerá, nestas situações.

Outras empresas tenderão a ajustar um compromisso entre o carácter técnico do produto e a busca da redução de custos, aproveitando vantagens de escala. O conhecimento íntimo do mercado de comercialização final e o trabalho de imagem poderão ser soluções complementares, no âmbito destas soluções ‘negociais’. A ideia essencial a reter é a abordagem altamente competitiva e flexível que rege o critério de constituição da carteira. A preocupação de fundo é mais manter a identidade cultural da empresa viva do que a estratégia em si mesma. Assim, se o objectivo for a “Expansão”, teremos um tipo de decisão estratégica; se o objectivo for o “Aumento de Margem” teremos outra.

Como valores comuns, independentemente dos clientes-alvo, ou da constituição da carteira de produtos, teremos a aposta no domínio dos circuitos comerciais, na negociação ‘musculada’ da definição dos produtos e na disponibilidade para a inovação nos arranjos negociais.

• **Organização (MOGNO): Negociação**

Por regra, estamos a falar de grupos empresariais de grande dimensão que podem, eventualmente, constituir-se como empresas multinacionais. No seguimento do que temos vindo a descrever, não há homogeneidade a nível de estruturas organizacionais. O padrão negocial adoptado é que define a organização e não a estrutura. Independentemente da estrutura ser muito formalizada ou não, as actividades não o são. Grande parte das responsabilidades quer a nível do controlo de produtos e processos, quer da comercialização estão largamente nas mãos de pessoas de confian-

ça que não pertencem necessariamente a direcções vocacionadas para o efeito e, por vezes, nem sequer pertencem à empresa..

Assim o controlo de qualidade pode estar totalmente nas mãos de uma empresa externa; a negociação comercial pode ser amplamente conduzida por um designer externo, cujo interesse é conciliar os interesses das diversas partes em negociação e vendendo o seu produto; a definição de objectivos de produção e o processo de estabelecimento de preços pode ser delegado para um 'mercado interno' de associados.

A pedra angular destas empresas é a confiança e o interesse mútuo, que muitas vezes se transforma numa relação de quase dependência. Este tipo de relações permite que haja uma verdadeira fusão de competências, que torna, em certos momentos difícil distinguir, fabricantes de clientes e de criadores, parecendo apenas existir uma larga teia de interesses mútuos que faz, ocasionalmente recurso a contratos leves, ou a simples registos de controlo de fluxos de bens, serviços e pessoas, de modo a avaliar performances e distribuir resultados.

No entanto, note-se claramente que, distintamente das empresas do agrupamento V, ou do II (por exemplo), a negociação é sempre feita de modo a que a empresa detenha o máximo de poder sobre o controlo de actividades e produtos, permitindo, todavia, que exista flexibilidade suficiente para encontrar soluções partilhadas. A fórmula consiste em encontrar equilíbrios estáveis mas que não sejam demasiado constrangedores. Relativamente aos outros, as empresas deste agrupamento, ou são elas mesmas casas-mães, ou detêm poder negocial suficiente para que nenhuma das relações estabelecidas lhes seja totalmente imposta.

• **Tecnologia (PPP): Estabilidade**

Em traços gerais, as empresas deste agrupamento possuem equipamentos avançados e orientados para a produção de grandes séries. Todavia, o modo como o afectam entre as linhas de produção já depende muito da combinação estratégica que liga a negociação dos produtos à produção dos mesmos.

Essa combinação, nestes grandes grupos, muito associada à cultura da empresa, pode privilegiar factores/competências de engenharia no processo

de negociação, ou factores de design estético. Tudo depende daquilo em que a empresa detém competências críticas e no qual aposta sistematicamente. Por vezes a negociação assenta em manter a simplicidade estética dos modelos e baixar os custos, alterando a construção do modelo por via do processo ou das características do produto; outras vezes o nível de custos mantém-se quase inalterado e a estética define-se como o factor crítico a vender. A cada linha de produção corresponderá um cliente da carteira, mas distintamente das empresas do agrupamento II, estas empresas tendem a negociar todas as situações de produção, apresentando competências próprias a nível da concepção ou da produção que aumentam o valor do produto e a sua margem de apropriação do mesmo.

Poderemos, de igual modo, encontrar situações em que o risco de mercado é incorporado (quando a empresa detém lojas) ou é activamente partilhado com o cliente. Nestas situações, em que o controlo sobre as características do produto é, geralmente, elevado, surgirá uma maior possibilidade para a implantação de processos produtivos próprios e flexíveis. Estes processos, todavia, representam uma parte minoritária da produção deste agrupamento, cuja característica fundamental é, como referimos, a estabilidade.

• **Gestão de Pessoas**

A uma grande flexibilidade na gestão das relações pessoais acima da linha de produção, corresponde, frequentemente uma grande estabilidade abaixo dessa linha. A produção pode apresentar características quase tayloristas nas empresas com menor estruturação e com maior tendência para gestões de tipo ad hoc.

De facto, também aqui há uma certa tendência para o *trade-off* entre a modalidade negocial e a rigidez das tarefas a cumprir. Nas empresas mais estruturadas e com maior controlo sobre as linhas de produção/fábricas do grupo, a força de trabalho goza de maior alargamento de tarefas e níveis de autonomia superior. Em contraste, quando a gestão global do negócio é muito 'laxa' (caso da organização em rede), a especialização tende a imperar e critérios standardizados de qualidade no processo passam a agir como uma espécie de linha unificadora das actividades técnicas entre as unidades do grupo.

Outro elemento influente na gestão das pessoas é o tipo de produto/processo. Se o processo assenta em tecnologias pouco evoluídas, o carácter manual do mesmo aumenta e haverá maior pressão para a especialização. Dado que estas empresas fazem uma ampla negociação que conduz à sua 'diversidade estável', pode-se dar o caso de uma das linhas de produção ser tecnologicamente muito simples.

2.4.2.5. Agrupamento V — Dependência Hierárquica

Empresas dos Estudos de Caso: C, O, G

• Mercado (CCC): Estabilidade Dependente

Também neste agrupamento imperam as grandes séries, e as empresas apesar de produzirem uma diversidade razoável de modelos, restringem-se a um segmento único. Trata-se de um tipo de empresas que opera num nicho de mercado, onde normalmente existe uma estrutura oligopolista. Por esta razão, as empresas em causa estão sempre fortemente ligadas a multinacionais, ou são filiais de multinacionais.

Portanto, lidamos aqui com empresas que trabalham em exclusividade para uma casa-mãe de uma multinacional, quer através de um contrato exclusivo, quer por detenção directa do capital da empresa por parte dessa sede. A característica mais assinalável na dimensão de mercado é que a carteira de produtos é completamente definida em função da relação com esse cliente único. Como é natural, a dependência é total e apenas existe algum poder negocial por parte da unidade em causa, no caso de esta ser responsável por uma quantidade considerável do volume de produção e/ou negócios do grupo. No entanto e, independentemente deste facto há, normalmente, uma centralização total das decisões acerca dos modelos a produzir e dos métodos de produção e venda a implementar.

Os produtos, afinados para o segmento em causa, costumam apreender as movimentações dos gostos dos consumidores, que por se constituírem em nicho de mercado, são habitualmente estáveis e previsíveis por parte das empresas que operam neste há muito tempo. A influência sobre a definição desta carteira por parte da empresa filial é

mínima e obedece a padrões preestabelecidos, pelo que toda e qualquer mudança na sua composição ocorre a um ritmo regular e bem calculado.

A dimensão e a enorme capacidade de suporte logístico das 'clientes-mães' multinacionais, permite que estas empresas estejam confortavelmente embebidas num circuito comercial estável e sem sobressaltos. A venda dos produtos está totalmente garantida e existe mais a necessidade de cumprir objectivos produtivos do que obter resultados comerciais.

Exceptuando quando as empresas têm a seu cargo a gestão de lojas de venda ao público (em que, ainda assim, o risco se encontra diluído nas actividades da casa-mãe), estas empresas não assumem riscos de mercado e preocupam-se apenas com o cumprimento rigoroso de padrões de qualidade do produto e do processo. A busca de maior produtividade é, sempre um grande objectivo a alcançar e, talvez a melhor forma de uma empresa se destacar neste tipo de agrupamento. A promoção comercial, agressiva e muitas vezes à escala mundial, não é da responsabilidade das empresas, que se limitam a fabricar e distribuir, deixando todo esse esforço nas mãos de quem controla as actividades e coordena o grupo multinacional.

• Organização (MOGNO): Formalização

Caracteristicamente, estas empresas formalizam fortemente as suas relações internas e externas, os seus procedimentos e mantêm um registo fiel de toda a sua actividade. A máquina burocrática destas empresas, muito desenvolvida e afinada ao longo de décadas é herdada da empresa-mãe e fielmente cumprida.

Tratam-se de empresas de grande dimensão, com estruturas funcionais evoluídas, gestão de topo profissionalizada e forte autonomização de áreas em departamentos e direcções (como é o caso dos recursos humanos, da qualidade ou dos métodos & tempos).

O estabelecimento dos objectivos anuais está muito controlado pelo cliente único, que controla o cumprimento dos mesmos, bem como a qualidade de produtos e processos. A Qualidade é uma área de suporte a toda a actividade da empresa e cobre-se de especial importância, ditando os padrões a cumprir e a forma de os atingir, em interacção com a produção e os recursos humanos.

Muitas vezes o estabelecimento de pequenas alterações do produto e do processo, que permitem consideráveis ganhos de produtividade, emana da área da qualidade. De igual modo, a adopção de novos materiais, que pode ser proposta ao cliente único, é produto da investigação aplicada que estas unidades frequentemente desenvolvem na área de polímeros. De facto, as grandes evoluções a nível de materiais incorporados na solas injectadas provêm destas actividades. Para além do mais tratam-se materiais resultantes de investigação própria, facilmente patenteáveis e que se constituem como vantagem estratégica. Externamente não se estabelecem muitas relações, visto que a empresa cliente é responsável pela maior parte dos fornecimentos de serviços necessários que a unidade em Portugal não tenha internalizado. A regra, aqui é a internalização de actividades e competências de modo a permitir uma completa auto-suficiência dentro do grupo cliente. No entanto, quando há fornecimentos e serviços externos relevantes, estes costumam ser contratados em regime de exclusividade, o que de certa forma 'fecha' a relação.

• **Tecnologia (PPP): Estabilidade**

Estas empresas estão fortemente equipadas com maquinaria avançada. Tanto o equipamento directamente produtivo, como o de concepção, o de logística e aprovisionamentos, o de controlo e comunicação são muito recentes e estão integrados entre si num grau muito avançado. Nestas fábricas encontramos, também um recurso sistémico a robots na área de injeção de solas, que existe sempre, dado o carácter estável dos modelos e o aproveitamento das economias de escala que caracterizam estas unidades.

A multiplicidade de linhas produtivas é regra e é normal haver entre dois a quatro modelos em produção simultânea. Cada uma das linhas está normalmente, organizada de maneira diferenciada e de modo a dar melhor resposta às características do produto. As linhas de produção são bastante estáveis e em geral existem duas ou três configurações estabelecidas, para quais os produtos são afectados, conforme a área de tempos e métodos afira ser conveniente.

Não existe muito espaço para a flexibilidade dos layouts e, em geral, acredita-se mais na flexibili-

dade das pessoas ou na ideia taylorista de 'cada homem/mulher ao seu posto'. Esta atitude perante os trabalhadores é, aliás, um dos elementos fundamentais que distingue entre si as empresas deste agrupamento.

Há, distintamente da grande maioria das empresas do sector, um recurso intensivo às tecnologias de informação e comunicação na ligação à empresa-mãe, de modo a que a comunicação seja feita em tempo real. Assim, planos, produtos e trocas técnicas são estabelecidos ou alterados com elevada rapidez e com detenção de informação total, visto que o equipamento de controlo da produção está integrado com o de comunicação à distância e com o próprio registo administrativo das actividades.

• **Gestão de Pessoas**

Como mencionámos acima, estas empresas, dada a sua dimensão e relativa rigidez do processo produtivo, não criam alterações substanciais no layout. As oportunidades para gerar enriquecimento de tarefas não resultam muito de necessidades naturais, mas sim de dinâmicas induzidas e de decisões deliberadas por parte da administração. Assim verificamos que há dois tipos básicos de atitudes perante o trabalho, no seio deste agrupamento: a promoção de elevada rotatividade, alargamento/enriquecimento de tarefas, aposta vigorosa na qualificação; alternativamente, existe a aposta na especialização e na baixa qualificação. Qualquer uma destas pretende promover aumentos de produtividade.

A aposta nos recursos humanos é tão vigorosa numa das empresas visitadas, que esta possui um centro de formação próprio. Esta dinâmica, pela importância que assume para esta empresa e por outras situações identificadas no sector, lança a hipótese firme para a existência de um agrupamento fortemente baseado nas práticas de recursos humanos, num futuro próximo (situação a ver à frente, em exercício de cenarização). Esta empresa, emprega, de igual modo, uma organização da linha de produção com a inclusão de trabalho em células.

Regra geral, existe uma Direcção de Recurso Humanos responsável pela gestão do pessoal e pela formação. Dado que há frequentemente injeção de solas nestas fábricas, a existência de trabalho por grupos é apenas natural, não correspondendo a um enriquecimento de tarefas se este [o trabalho por grupos] se restringe a esta secção produtiva.

2.5. Factores Críticos de Competitividade

2.5.1. Calçado e Marroquinaria

A identificação de factores críticos de competitividade para o sector é um exercício de reflexão fundamental para estabelecer o quadro mental adequado para a compreensão do presente e do futuro. Um factor crítico de competitividade é, aqui definido, como uma variável construída a partir da observação sistemática das grandes tendências conjunturais, organizacionais e dos movimentos institucionais que afectam o sector, e que são vitais para a definição estratégica das empresas dentro do mesmo.

A existência de situações herdadas, algumas estagnadas, outras em mutação e outras ainda absolutamente novas, ou em vias de aparecimento são evidências identificáveis. Esse exercício parte da compreensão das particularidades do sector e da evolução das grandes variáveis ambientais em que este se insere. A compreensão da influência de dados conjunturais, estruturais e das questões estratégicas base, ajuda-nos a desenhar nexos de plausibilidade para situações futuras.

Aqui, devemos, a fim de evitar visões redutoras, estabelecer uma clara clivagem entre níveis de análise. Num primeiro patamar colocamos elementos da **estrutura** económica, social e institucional, aos quais ninguém pode ser indiferente e que afectam a globalidade da indústria do calçado. Num segundo patamar, devemos compreender os dados de **conjuntura** que afectam num momento presente e num futuro próximo as expectativas dos empresários e actores institucionais em causa.

Um terceiro patamar deve dar a conhecer as grandes tendências sectoriais aferidas a partir das conclusões das análises estratégicas e de rede. Podemos, por essa razão, chamar a este nível de análise **macro-organizacional**.

A acção dos factores críticos nos diversos níveis de análise cria constrangimentos e oportunidades de acção, que são mutáveis de empresa para empresa. Todavia, podemos pensar em nexos de plausibilidade, que geram um número reduzido de hipóteses para os cenários futuros do sector. Portanto, a enumeração de variáveis e tendências críticas conduzir-nos-á a algumas incógnitas fundamentais, que servirão de base para o estudo do futuro do sector segundo as respostas mais plausí-

veis às mesmas. O objectivo desta fase é, assim, gerar as questões de partida para os cenários.

DADOS DE ESTRUTURA

- Taxas de juro e política monetária fixadas administrativamente segundo agenda política
- Crescimento de restrições ambientais ao subsector dos curtumes, em toda a Europa e E.U.A.
- Sectores fornecedores (indústria de componentes) do calçado pouco desenvolvidos em Portugal
- Desarticulação institucional e negocial entre os subsectores dos curtumes e do calçado
- Falta de coordenação institucional entre entidades de formação e associação sectorial
- Poucas infra-estruturas tecnológicas nacionais de apoio ao sector (o CTC aparenta dar uma boa resposta às solicitações existentes)
- Elevada intensidade da mão-de-obra no processo produtivo-tipo da indústria

DADOS DE CONJUNTURA

- Subida continuada do preço da pele (BSE e dólar)
- Aparecimento dos países do Leste Europeu no mapa económico (concorrência e mercados em crescimento, oportunidades de investimento)
- Falta de mão-de-obra portuguesa, qualificada e não qualificada
- Mão-de-obra chinesa e concorrência 'chinesa'
- Intensificação generalizada no uso das tecnologias de informação e comunicação
- Reconfiguração das modalidades de negociação colectiva
- Desinvestimento progressivo das multinacionais estrangeiras em Portugal

DADOS MACRO-ORGANIZACIONAIS

Particularidades do Sector

(elementos distintivos no contexto da ind. transformadora)

- Sector globalmente competitivo a nível das exportações, especialmente no circuito comercial intermédio, nos produtos de qualidade média-alta
- Facilidade em fraccionar a cadeia de valor e gerar dinâmicas de subcontratação e cooperação
- Grande heterogeneidade das empresas do sector (ver atrás agrupamentos e estratégias)

- Associação (APICCAPS) eficaz e dinâmica
- Existência de todas as indústrias de apoio ao sector no território nacional
- Grau de modernização do equipamento elevado e aparente boa capacidade de autofinanciamento dos investimentos

Tendências Sectoriais

- Diversificação da carteira de produtos de modo a incluir calçado *casual*
- Aparecimento e crescimento da importância do conforto como factor de diferenciação competitiva
- Crescimento generalizado da importância do design estético
- Convergência generalizada para um design estético com características *lifestyle*
- Diversificação de posições no mercado de comercialização, assumindo maior proximidade à fase final do circuito
- Aparecimento de modalidades de franchising de origem nacional
- Crescimento lento da importância da promoção da imagem (devido ao factor anterior)
- Diversificação das modalidades de controlo sobre os produtos (próprios, negociados, 'impostos')
- Uso pontual de designers como *brokers* comerciais entre empresas do mesmo sector ou de sectores diferentes
- Crescimento da cooperação comercial entre concorrentes do mesmo segmento, tendo em vista a internacionalização comercial
- Crescimento das iniciativas de cooperação tecnológica entre produtores de calçado e produtores de equipamento/infra-estruturas tecnológicas
- Continuidade e intensificação das iniciativas de mobilização com origem institucional (essencialmente por parte da APICCAPS e do CTC), no sentido de responder aos problemas conjunturais e estruturais do sector, bem como algumas iniciativas estratégicas direccionadas para grupos específicos de empresas
- Deslocalização da produção para zonas de maior desemprego e menores custos com mão-de-obra
- Subcontratação da produção fora de Portugal por parte de produtores nacionais
- Lenta modernização da indústria de componentes para calçado
- Crescimento progressivo de práticas avançadas a nível dos recursos humanos

Grande parte dos dados respeitantes à estrutura e à conjuntura constituem **elementos pré-determinados**, isto é, cuja estabilidade é quase inquestionável durante os próximos 10 anos (período de referência para a validade dos cenários). No entanto outros constituem **incertezas**, como sejam a capacidade de articulação com outros sectores (fornecedores ou não), a existência de coordenação inter-institucional entre os actores relevantes, ou os movimentos no preço da pele.

As incertezas sobre a conjuntura e estrutura, não são, todavia, as únicas que existem. Há, de igual modo, incertezas acerca do impacto das tendências identificadas no sector, sobre os agrupamentos. Em rigor, o desenvolvimento de certo tipo de comportamentos estratégicos por parte das empresas e dos actores institucionais, corresponderão a respostas de naturezas diferentes a forças que já se insinuam ou fazem sentir. Tendo em conta os constrangimentos colocados pelos elementos pré-determinados e pela cultura empresarial de cada agrupamento, seremos levados a explorar essas incertezas de forma diferente.

Ou seja, consideramos, aqui, que as incertezas fundamentais não estão, neste subsector, relacionadas com a estrutura ou com a conjuntura, mas sim com o modo em como empresas de agrupamentos diferentes respondem a estímulos económicos diferentes. O económico é aqui entendido como um espaço largo, composto por impulsos organizacionais, tecnológicos, humanos e de mercado. Há uma área não totalmente controlável e previsível no comportamento económico dos actores, enquanto gerem a dimensão material do seu negócio: a das suas ideias e iniciativas. Embora possamos reflectir sobre expectativas e racionalidade estratégica, nunca saberemos prever exactamente o comportamento de um investidor/negociador. Como se sabe, também o risco das actividades advém da sua incerteza, pelo que há cenários de 'maior risco' do que outros. Este facto dá-se não só porque dentro dos mesmos os agentes assumem um maior risco, mas também porque é mais arriscado conjecturar sobre sua existência (dos cenários).

Por essa mesma razão recomenda-se a leitura conjunta dos cenários apresentados, para que o leitor possa compôr a sua própria 'carteira de risco' e delinear o seu próprio cenário a partir dos apresentados.

Os cenários a produzir partem do real e pretendem chegar ao que é potencialmente real. Não se tratam de previsões, mas sim de situações suficientemente distintas entre si, de modo a que sejam bem visíveis situações estratégicas contrastantes. Do contraste nasce a análise do futuro. A intenção é lançar um debate sobre o mesmo e não a sua previsão.

Comentário aos dados de estrutura e de conjuntura

Antes de mais, devemos tecer algumas considerações referentes aos elementos que afectam de forma bastante homogénea este subsector. A maior parte destes elementos é, como referimos, num cenário a dez anos, pré-determinado e importa pensar o impacto económico dos mesmos sobre o universo em análise.

As restrições ambientais à indústria dos curtumes impuseram limites fortes a esta actividade na Europa. A pele sul-americana passou a ser uma opção normal para os produtores de calçado europeus. No entanto a alta do dólar e a fraca qualidade desta pele têm tornado esta solução progressivamente menos vantajosa e os custos parecem crescer sem solução à vista.

Agravando este fenómeno, o surto de BSE que afectou as reses europeias, reduzindo dramaticamente o consumo de carne de vaca e, de forma geral a produção de gado para abate, transformou a pele de qualidade num bem cada vez mais raro, com um preço extremamente agravado. De igual modo, a solução para este fenómeno não é, a curto prazo, visível.

Como reacção imediata, os produtores de calçado procuraram não elevar demasiado o preço dos produtos, de modo a conseguir manter os seus clientes, mas logo a posição se mostrou pouco sustentável e, neste momento, o preço do calçado de couro sobe continuamente.

A pesquisa a nível de novos materiais, sucedâneos do couro, intensificou-se e já todos os produtores encaram como uma hipótese plausível a incorporação de outros materiais nos seus modelos, conquanto que haja uma relação custo-qualidade aceitável.

A indústria do calçado caracteriza-se, também, por uma elevada intensidade do trabalho no processo produtivo. Em especial na secção de costu-

ra, a automatização é extremamente difícil. Uma automatização maior implica pesados investimentos e está sempre constrangida pelas exigências técnicas do fabrico de sapatos, que requer intervenção humana directa.

Assim sendo, a busca de menores custos de trabalho é um movimento estratégico que faz sentido para muitos empresários, que sistematicamente os procuram. Quanto mais simples forem os métodos de trabalho na linha de fabrico e menor o impacto das novas práticas de organização do mesmo, maior é a aposta na redução destes custos.

O recurso à mão-de-obra desqualificada, executando operações simples, é uma realidade em progressivo desaparecimento na Europa Ocidental, mas um paradigma dominante em zonas como a Europa do Leste, ou o Extremo Oriente. Essa é, aliás, a razão que conduz as multinacionais a relocalizar as suas actividades, aproveitando as vantagens que daí retiram, devido à sua dimensão.

Não faz muito sentido para uma pequena empresa fazer esse tipo de investimento externo, mas para uma grande poderá fazê-lo, e as empresas portuguesas começam a despertar para esse facto. No entanto, para a produção praticada em Portugal e para manter a atractividade e qualidade do sector é necessário qualificar o trabalho.

Portanto, o futuro competitivo do sector está necessariamente constrangido por dificuldades a nível dos custos das matérias-primas, pela necessidade de qualificação da mão-de-obra e pela tradicional agressividade dos concorrentes Europeus (em especial Itália). Movimentos de antecipação e busca de soluções alternativas impõem-se.

Duas grandes incógnitas se colocam num futuro próximo, pela boca de todos os empresários com quem contactámos. Por um lado os países do Leste, que podem constituir um local para investimento directo quer a nível industrial, quer comercial. Por outro, a China e a Índia apresentam-se como opções altamente competitivas para os que queiram produzir a baixo custo, devido ao preço da mão de obra.

Todavia, as soluções de internacionalização vigorosa implicam grandes investimentos que poucos empresários portugueses estão preparados para financiar. As soluções de cooperação poderão funcionar no eixo comercial, mas dificilmente o farão no eixo industrial, pelo que o IDE português está, à partida, algo limitado. Aqui a acção do ICEP poderá vir a desempenhar um papel fulcral.

Um fenómeno ainda pouco estudado é dos novos movimentos de força de trabalho. O enorme surto de imigração de cidadãos do Leste Europeu e o potencial movimento de trabalhadores chineses para a Europa (à semelhança do que já aconteceu com Itália), poderá afectar Portugal e alterar as condições do mercado de trabalho. De qualquer modo, este último facto, implicaria uma certa discricionariedade das práticas laborais, que o IDICT procura em Portugal, controlar e eliminar.

A negociação colectiva do contrato social de trabalho poderá dar um importante contributo para reformular as dinâmicas profissionais do sector. De igual modo, um exemplo poderá ser estabelecido para as restantes indústrias de base tradicional, em Portugal.

Estes factos, sobre os quais muito se especula, podem ser levados em conta na cenarização como estrangimentos, sendo certo que o seu impacto está calculado pelos produtores, que embora hajam com incerteza, se antecipam e agem estrategicamente para os confrontar.

A análise estratégica dos capítulos anteriores, bem como a observação das relações em rede envolvidas no âmbito do sector, levaram-nos a aferir um conjunto de tendências. O impacto destas tendências é diferenciado de acordo com o agrupamento de empresas em consideração e com o cenário.

As dimensões de análise consideradas ao longo deste estudo (a saber, Mercado, Pessoas, Tecnologia e Organização/Gestão) reflectem-se em variáveis cujo significado foi descrito nos agrupamentos. O posicionamento dos agrupamentos em cada cenário é provocado pela intensidade com que as tendências sectoriais influenciam as variáveis de análise, para cada agrupamento.

Por sua vez, essa intensidade é distinta, de acordo com os nexos de causalidade inerentes ao contexto de cada cenário. Em rigor, os cenários podem ser considerados largas alegorias sobre a realidade, que, embora partam de factos reais, valem enquanto espaços lógicos que só fazem sentido, enquanto lidos conjuntamente.

A lógica destes cenários é o contraste. A exposição das diferenças pode ser feita por sobreposição. Os cenários podem ser considerados complementares ou exclusivos, sem que isso afecte o seu rigor analítico ou carácter explicativo. Tratam-se de grandes espaços ambientais, com atitudes

críticas, que fazem sentido, quando certas condições são encontradas. Se existirem condições características de dois cenários, será natural que haja uma realização parcial de ambos.

O método de cenários não é um exercício de previsão, mas sim um exercício de antecipação crítica, ou um guia para a reflexão. A análise de cenário pressupõe que apenas o empresário é soberano e, em última análise, apenas ele decidirá o seu futuro. Na sua representação desse futuro, ele terá em conta as suas preferências e expectativas e desenhará o seu lote de cenários. Aqui, pretendemos apenas cooperar com esse empresário, imprimindo organização nessa reflexão.

2.5.2. Curtumes

O exercício de identificação de factores críticos de competitividade aqui realizado, é em tudo semelhante ao desenvolvido a nível do calçado. Partilha dos mesmos princípios de elaboração globais, partindo da informação das análises e sínteses estratégicas atrás realizadas. Identifica-se um nível de dados estruturais, outro de dados conjunturais e um de tendências sectoriais.

Pretende-se criar um referencial geral de pistas para a orientação estratégica futura nos curtumes portugueses, levando em linha de conta o máximo de factores relevantes possível. Estes factores servirão para orientar a elaboração dos cenários e das suas questões de partida, afectando os impactos e os nexos de plausibilidade identificados.

DADOS DE ESTRUTURA

- Taxas de juro e política monetária fixadas administrativamente segundo agenda política
- Crescimento de restrições ambientais à produção de curtumes, em toda a Europa e E.U.A.
- Desarticulação institucional e negocial entre os subsectores dos curtumes e do calçado
- Inexistência de um sector nacional, organizado, de produção de reses para abate e aproveitamento industrial das peles
- Inexistência de produção nacional de peles alternativas às de origem bovina
- Dependência muito forte face ao calçado de origem nacional
- Dificuldade crónica em suprir as solicitações dos produtores dos segmentos de moda

DADOS DE CONJUNTURA

- Subida do preço do wet-blue sul-americano, devido ao efeito desfavorável do movimento do câmbio do dólar sobre os preços
- Impacto inflacionista da BSE sobre as peles de origem europeia, de maior qualidade e necessárias para certo tipo de segmentos
- Aparecimento de concorrência do extremo oriente e entrada potencial de concorrentes do Norte de África e do Leste Europeu, nos mesmos segmentos
- Deslocalização da actividade de clientes multinacionais do calçado para o Extremo Oriente
- Aparecimento de processos produtivos pouco poluentes e a baixo custo, embora sem superar, ainda, as vantagens do crómio
- Investigação em pleno curso no sentido de desenvolver materiais alternativos ao couro

DADOS MACRO-ORGANIZACIONAIS

Particularidades do Sector

- O equipamento neste sector não sofre uma grande desvalorização real, mantendo-se produtivo durante várias décadas
- O centro tecnológico é dinâmico e activo
- É uma indústria que pode beneficiar bastante das dinâmicas de investigação aplicada dada a importância dos processos químicos na produção
- Trata-se de uma indústria intermédia numa fileira (do couro), cuja matéria base é cada vez mais valorizada
- Encontra-se numa posição em que, precisamente, esta matéria pode sofrer um grande acréscimo de valor
- A cooperação técnica e comercial com os clientes é amplamente possível
- O processo pode ser repartido em pelo menos duas partes: a fase de Ribeira, a mais poluente, é autonomizável

Tendências Sectoriais

- Aparecimento de nichos de base técnica gerados pelo aparecimento de normas nacionais ou sectoriais de qualidade, a nível dos mercados clientes

- Alta rentabilidade dos nichos mais exigentes
- Crescimento das solicitações mais específicas (séries curtas, cores difíceis ...)
- Crescimento das relações de exclusividade ou da prática de acordos de fornecimento
- Tendência para o aparecimento de cooperação técnica nos nichos mais avançados, entre interlocutores de naturezas diferentes
- Crescimento generalizado das competências a nível da engenharia química
- Crescimento das preocupações ambientais e do investimento nesta área
- Aparecimento de novos equipamentos destinados à área de acabamentos das fábricas de grande dimensão

Neste sector dá-se a interessante situação da maior parte das incertezas sobre o futuro se situar a um nível estrutural ou conjuntural. Apesar do carácter pré-determinado de alguns elementos, como as taxas de juro, o crescimento das restrições ambientais, ou o facto de que a concorrência internacional é crescentemente esmagadora nos segmentos tradicionais, a maior parte das incógnitas que poderão criar futuros distintos encontra-se também a um nível de análise bastante elevado.

Comentário aos dados de estrutura e conjuntura

A estagnação relativa deste sector a nível nacional, tornou-o, na generalidade, pouco sensível aos impulsos competitivos. A maior parte das empresas está condicionada, na sua acção por um emaranhado de dependências, hábitos comerciais e trilhos técnicos muito arraigados, dos quais não abdicam com facilidade.

Por sua vez a falta de estruturação do sector, fragiliza-o enquanto unidade capaz de adoptar posições consertadas, que o dotem de uma competitividade de base nacional. Muitas destas empresas, pouco organizadas, com fraca diversificação de carteiras e com um débil acompanhamento das tendências comerciais mais importantes, encontram-se expostas à competitividade internacional.

Os grandes clientes tradicionais dos curtumes, os produtores nacionais de calçado, operam, hoje em dia, num mercado global. A diversidade de

fontes de captação de pele existe, os seus ritmos de trabalho são intensos e, por vezes incertos e o calçado é uma indústria heterogénea, contrariamente ao que ocorria no passado.

Os dois subsectores encontram-se institucionalmente e tecnicamente descoordenados. Muitos produtores de curtumes estão agarrados a uma forma de funcionamento que correspondia às solicitações de um sector que trabalhava em exclusividade para um sector do calçado nacional pouco competitivo, operando em segmentos de baixo valor e solicitando peles 'fáceis' e a baixo custo. A procura de peles não só se diversificou, como a maior parte dos clientes do calçado se afasta, progressivamente deste tipo de filosofia.

Por vezes a barreira entre produtores de ambos os sectores é técnica, por outras é comercial. Mas o facto é que existe e apenas uma coordenação a nível institucional poderia dar uma resposta totalmente satisfatória ao problema. Dada esta situação, não são poucos os industriais de curtumes que buscam estabelecer acordos mais ou menos fixos de fornecimento com os produtores de calçado, de modo a assegurar a sua posição. O tipo de empresas mais envolvido nestas acções é característico: grandes produtores tradicionais nos curtumes e grandes exportadores de *casual*, no calçado.

A situação dos mercados de matérias-primas é complicada e há uma grande incerteza a curto prazo. Muitos produtores de calçado reagiram com a deslocalização para zonas do globo com menores custos de mão-de-obra e os produtores portugueses de curtumes perderam a vantagem logística perante esses clientes. Na Europa, os potenciais clientes parecem ser cada vez mais os nichos de mercado, que são altamente lucrativos, mas que requerem alguns investimentos e uma vocação exportadora, rara nesta indústria.

Os produtores de curtumes terão de lidar com uma incerteza adicional: o potencial aparecimento de matérias substitutas do couro que constituam, de facto, alternativa credível. A pressão de mercado, pode muito bem gerar esse tipo de inovação e virtualmente 'arrasar' com os produtores dos segmentos mais generalistas e tradicionais.

Sobre estas questões iremos reflectir, em seguida, de forma mais organizada, nos cenários apresentados.

3. Análise Prospectiva

3.1. Calçado e Marroquinaria

A cada cenário corresponderá uma pergunta e partida que descreve as condições e a natureza de cada um. Essa pergunta será o reflexo de um dado nexos ou ambiente, onde certas soluções são lógicas e certas atitudes plausíveis. Isto é, a cada cenário corresponderá a sua própria representação da realidade. Em cada cenário haverá um ou mais agrupamentos de empresas cuja transformação e importância será mais nítida, aos quais daremos o nome de críticos.

3.1.1. Cenário 1: Moda e Mercado

AGRUPAMENTOS CRÍTICOS — I

Calçado e marroquinaria em Portugal, um mundo para a moda ?

1. AMBIENTE GERAL

Neste cenário há um fortalecimento nítido do sector moda português, através de uma maior aproximação entre a indústria e a criação de tendências estéticas. Na gestão deste ambiente têm fortes responsabilidades a estrutura associativa, as entidades de formação e os criadores de moda já ligados à indústria nacional.

Sendo que a moda de vestuário têxtil pode realizar algumas alianças com o calçado e a marroquinaria em Portugal, para que não haja subalternização dos sectores uns em relação aos outros, é necessário que a criação abarque ambos e esteja vocacionada, neste caso particular, para a concepção de sapatos e outros produtos de couro.

Esta situação pressupõe a existência de um núcleo forte de criadores de moda para a indústria do calçado, reunidos numa 'frente' que concilie os seus interesses e preocupações, harmonizada e suportada pela associação dos industriais do sector. Esta frente, que de certo modo já existe no presente, reunida numa actividade conjunta com o apoio da APICCAPS, ganha, neste cenário, mais importância.

Passando a agir como a ponte entre a criação e a produção industrial, este grupo é, neste cenário, amplamente responsável pela coordenação entre

a moda nacional e o meio industrial, promovendo o aparecimento progressivo de um design nacional competitivo. Trabalhando a nível da criação de calçado, marroquinaria e vestuário têxtil, este grupo tenderá a desempenhar uma natural dinâmica trans-setorial e a motivar empreendimentos produtivos ou comerciais conjuntos.

Eventuais acções de cooperação entre produtores de calçado e marroquinaria nacionais poderão surgir, através da criação de colecções inteiras, que compreendam uma linha completa de sapatos, carteiras, malas, cintos ou outras peças. O veículo preferencial para este tipo de cooperação será o designer, que conciliará os interesses das partes envolvidas.

As entidades de formação responsabilizam-se, neste quadro, pela formação de designers com um elevado grau de competências criativas, mas também com profundos conhecimentos do processo produtivo e suas virtualidades. Esta actividade é, neste cenário, coordenada com as iniciativas da associação e da 'frente' de criadores, de modo a que haja uma compreensão colectiva das necessidades e desafios envolvidos. Uma forte necessidade de competências se fará sentir na área comercial, em que os designers terão de possuir desenvoltura, para conseguir alguma autonomia e assumir o papel de *brokers*.

Em termos das características dos produtos, haverá uma tendência global para a manutenção do domínio dos modelos *casual*, com um design baseado na filosofia de 'estilo de vida'. No entanto haverá uma tendência também para que este seja cada vez menos imposto por marcas estrangeiras e que passe a haver mais poder negociativo do mesmo, visto haver uma maior acumulação de competências criativas.

A incorporação de design de qualidade feito em Portugal gerará, eventualmente, um fenómeno de maior definição e diferenciação estética, que provocará o aparecimento de alguns estilistas reconhecidos e promovidos nos mercados relevantes. O sucesso do design distintivo português passa pelo êxito das eventuais iniciativas comerciais que envolvam o mesmo. Neste cenário, estas iniciativas têm sucesso graças a uma promoção vigorosa, continuamente apoiada pela associação, em que o franchising das marcas dos estilistas e das fórmulas comerciais dos mesmos encontra compradores (nacionais ou estrangeiros), de forma

semelhante ao que presentemente ocorre com os estilistas espanhóis.

Há uma intensificação generalizada das iniciativas comerciais dos industriais portugueses que passam a assumir maiores riscos nos diversos níveis dos mercados de comercialização. A Europa Central e os Estados Unidos serão mercados de destino preferenciais, conjuntamente com o Japão. Este tipo de internacionalização crescerá fundamentalmente baseado em acções de cooperação comercial entre concorrentes no mesmo segmento, com produtos suficientemente diferenciados entre si (o que implicará elevada intervenção no design estético). Esta situação corresponderá a um aprofundamento de iniciativas já existentes e a uma maior aproximação das mesmas ao circuito de comercialização final.

A aposta das grandes empresas nacionais na comercialização final será, neste cenário, mais vigorosa e nítida, com imposição de algumas marcas no estrangeiro, primeiro em mercados menos competitivos e, posteriormente, nos mercados da Europa Central. A inclusão de elementos estéticos próprios do segmento de conforto nos produtos *casual* nacionais, provocará uma maior aceitação dos mesmos nos mercados do Norte da Europa.

Dado o crescimento em importância e capacidade de financiamento dos pequenos produtores do segmento moda, os produtores de equipamento tenderão a criar mais soluções feitas 'à medida' para este tipo de empresas. Esta dinâmica, no seguimento das iniciativas que se têm realizado, contará com o apoio da estrutura associativa, que alargará o seu campo de intervenção a nível da mobilização tecnológica das empresas.

Da mesma forma, a indústria de componentes para calçado, satélite dos produtores de calçado, ultrapassará a tradicional dificuldade em responder às solicitações dos produtores que operam para segmentos mais exigentes nas áreas criativas. Desta feita, os fabricantes de marroquinaria de qualidade, do segmento moda de calçado e de modelos *casual* que exijam componentes complexos passarão a ter soluções nacionais, poupando em custos com a logística e com o próprio preço dos produtos.

A indústria de curtumes, através de iniciativas de coordenação institucional, passa a conseguir orientar a sua produção para as necessidades dos pequenos produtores dos segmentos mais com-

petitivos. Iniciativas como sejam centrais de compras e a coordenação técnica entre os centros tecnológicos de ambas as indústrias passam a ser desenvolvidas com maior intensidade.

2. IMPACTOS ESPECÍFICOS

Cada agrupamento reage de forma diferente às tendências no contexto deste cenário. O agrupamento crítico neste cenário, o I, onde se incluem empresas do segmento moda e de marroquinaria é o que tem um reforço mais evidente. Este agrupamento torna-se mais sólido, visto que as empresas passam a ter mais poder de mercado, maior grau de internacionalização, maior projecção e capturam maiores margens de lucro.

Os empreendimentos comerciais destas empresas desmultiplicam-se, bem como as suas actividades de cooperação. A maior capacidade de autofinanciamento e a maior vocação dos produtores de equipamento para estas empresas melhora consideravelmente o seu perfil tecnológico, suscitando o uso de soluções em equipamento que geram aumentos de produtividade.

Neste tipo de empresas os ganhos de produtividade são frequentemente conseguidos com a invenção de equipamentos extremamente simples, que optimizam o tempo das operações ao permitir que tarefas possam ser desenvolvidas em simultâneo ou com menos pessoas. Tudo depende do modelo em causa e da complexidade das operações desenvolvidas. Neste segmento, a racionalização dos meios passa muitas vezes por uma integração bem conseguida entre processos artesanais e equipamentos.

Esta lógica de industrialização do fabrico do calçado, ao invés de apostar na complexidade dos equipamentos, coloca a tónica tecnológica na integração perfeita entre o conceito do produto em causa e a máquina, que, essencialmente não deve condicionar o produto, mas sim permitir maior eficiência e eficácia no seu fabrico.

Verifica-se também, neste cenário, um crescimento numérico deste agrupamento. No essencial, estas empresas de pequena dimensão, orientadas para um segmento de elevada valorização e com sucesso no exterior, passam a ser uma boa solução competitiva para as empresas provenientes do agrupamento III. Muitas destas empresas, com um perfil muito próximo das do agrupa-

mento I, passarão a ter a capacidade e a vocação para assumir riscos activos no mercado.

Ou seja, as empresas actualmente pouco competitivas, com forte inclusão de métodos manuais e sem grande orientação estratégica, passarão a explorar as suas competências 'artesanais', como vantagens estratégicas. A facilidade em aceder a uma base de competências criativas inerente a este cenário proporciona a possibilidade destes produtores satisfazerem o seu desejo de trabalhar com criadores de moda e estabelecer ritmos de contratação regulares com clientes estrangeiros.

A renovação da orientação estratégica destas empresas, passará por um investimento de base em tecnologias de suporte ao design e de apoio à modelagem. Eminentemente, o CAD, ainda inexistente em muitas destas empresas passará a ser regra para as que transitam para o agrupamento I. De igual modo, as mesas de corte de amostras passarão a ser um investimento vulgar nestas unidades.

Algumas das empresas do agrupamento III passarão a ser subcontratadas do agrupamento II ou de grandes contratadores internacionais (embora em muito menor número do que ocorrerá nos cenários 2 e 3). Algumas, ainda, tenderão a manter a sua posição passiva e a incorrer em risco de falência. A passagem de algumas empresas para o regime de subcontratação, originará o aparecimento de um pequeno e novo agrupamento de subcontratados estáveis (ver na representação gráfica, **agrupamento VI**).

Estas últimas empresas serão caracterizadas por um processo produtivo estável, procurando produzir modelos com séries longas e que garantam a continuidade do contrato. Algumas destas empresas oferecerão aos grandes contratadores a possibilidade de produzir modelos com alguma exigência manual, que dificilmente seriam fabricados no seio de uma grande empresa, fortemente automatizada. Este tipo de dinâmica permitirá a algumas das empresas do agrupamento II produzir produtos mais esteticamente avançados e para segmentos mais exigentes, sem criar grandes alterações no seu processo.

Neste cenário ocorre subcontratação de empresas do agrupamento III por parte das do agrupamento I em maior intensidade do que a que se verifica na actualidade. Esse facto deve-se à criação de pequenas constelações de muito pequenos produtores operando na orla dos produtores

de moda, responsabilizando-se por parte da fileira produtiva (corte e costura).

As empresas do agrupamento II, muito estáveis e de grande dimensão, tenderão, dada a multiplicidade de linhas produtivas a incluir na sua carteira de produtos um conjunto de modelos com características mais nitidamente arroçadas, não saindo, todavia, da sua estratégia orientada para segmentos de mercado de menor risco.

A subtil inclusão de alguns elementos estéticos dos modelos de conforto no calçado produzido nestas empresas, permitirá uma maior penetração nos mercados a norte, na Europa. Este movimento não significará o assumir de posições fortes no segmento do conforto, mas tão só uma ligeira adaptação do design externo, de modo a abranger uma maior variedade de gostos/mercados relevantes.

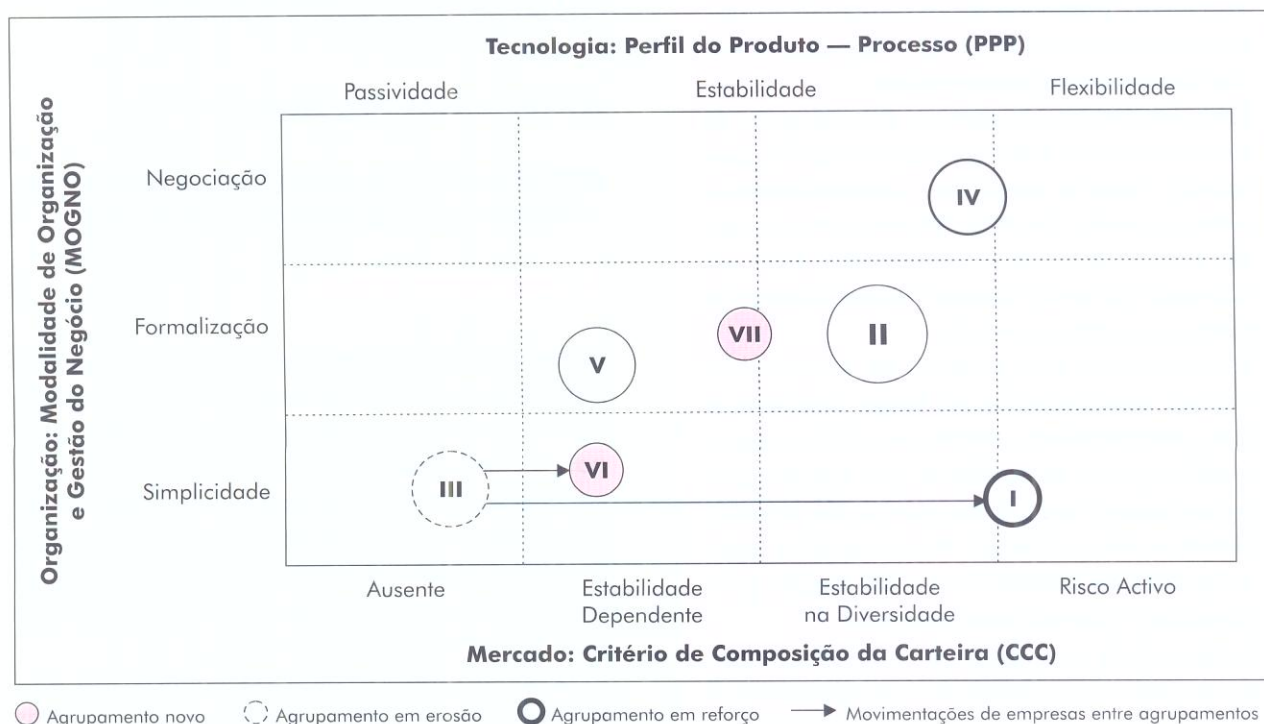
Estas empresas poderão, de igual modo, aumentar a sua participação nos empreendimentos comerciais europeus como financiadores. Os produtos, as marcas e os criadores associados a estas iniciativas tenderão a ser sistematicamente os mesmos, independentemente da composição dos capitais dos empreendimentos externos.

Será natural que as empresas do agrupamento II façam apenas pequenos ajustes à sua estratégia e não grandes reorientações. O mesmo se poderá dizer dos grandes grupos empresariais que compõem o agrupamento V que, operando nos grandes nichos oligopolistas, tenderão a manter o seu acompanhamento regular das preferências dos clientes-alvo a uma escala global. Dada a estrutura de mercado que estas empresas enfrentam e o seu grau de maturidade, não é de esperar que venham a reagir muito a mudanças no meio onde têm as suas unidades fabris instaladas (especialmente se este constitui um mercado de pequena dimensão). Em geral estas empresas internalizam totalmente as suas competências criativas, que emanam da casa-mãe, e não serão sensíveis ao aparecimento de uma cena de moda para indústria em Portugal.

O agrupamento IV, dos 'negociadores', será afectado por este ambiente, na medida em que se tratam de empresas com elevada sensibilidade às preferências dos consumidores. Os designers portugueses passarão a pertencer à carteira de criadores destas empresas, que até agora recorriam fundamentalmente a designers estrangeiros.

GRÁFICO 2.49.

Cenário 1: Moda e Mercado — Agrupamentos Estratégicos



Haverá a tendência para que, activamente, estas empresas comecem a admitir/constituir no grupo membros mais orientados para o segmento moda e que tentem motivar um movimento sinérgico entre estas unidades e as mais antigas.

As empresas, neste agrupamento, que terão mais vocação para acompanhar a tendência de alta-moda serão as que possuem estruturas mais leves e forte capacidade negocial nos circuitos comerciais intermédios. Para as que têm estruturas mais pesadas e processos produtivos mais rígidos será mais difícil qualquer adaptação, a não ser que altere a filosofia de gestão do negócio de modo a permitir a inclusão de processos mais flexíveis, com incorporação de uma maior componente manual.

Agrupamento VII — ‘Layout’ Humano

Independentemente do cenário em questão, encaramos como inevitável o aparecimento de um agrupamento fortemente baseado nas práticas de gestão de pessoas. A partir dos estudos de caso identificámos a orientação estratégica de algumas empresas para o investimento constante nos trabalhadores.

Tanto a nível de formação de sala, como de formação no posto de trabalho e em diversas áreas, a qualificação e alargamento de competências são uma prioridade em algumas empresas. Tratam-se de empresas de grande dimensão e de maior antiguidade que a média das empresas encontradas.

Estas empresas possuem um elevado grau de formalização da estrutura organizacional, possuindo áreas ou direcções autonomizadas a todos os níveis. Os procedimentos internos estão frequentemente burocratizados e há um acompanhamento rigoroso das actividades de todo o pessoal ao serviço.

São empresas com práticas de recursos humanos aperfeiçoadas ao longo dos anos e que compreendem o modo em como a maior qualificação e flexibilidade dos trabalhadores se podem traduzir em ganhos de produtividade e de qualidade. Regra geral, a área da qualidade trabalha em colaboração próxima com a de recursos humanos.

Tratam-se de empresas que se destacam por estas razões no contexto dos agrupamentos II

e V. O novo agrupamento será um agrupamento, assim, que privilegia a estabilidade da sua carteira de clientes, mas que não o faz necessariamente de forma dependente.

Uma característica comum e importante nestas empresas é o elevado número de modelos que, embora estáveis e com séries longas, exigem mudanças de posto por parte dos operadores e que conduzem a experiências pontuais. Estas experiências destinadas a conseguir pequenas melhorias no processo exigem uma certa flexibilidade por parte dos trabalhadores.

De igual modo, embora não haja significativas alterações no layout (privilegia-se a estabilidade tecnológica), as experiências conduzem a alterações na posição e conteúdo de tarefas dos operadores. Em rigor estas empresas tendem a ‘mudar as pessoas e não as máquinas’.

Esta é uma clara atitude estratégica em reforço e é de tal forma consistente, que estas empresas se não possuem já uma estrutura própria de formação, vão investir na mesma. A aposta clara numa elevada qualidade técnica dos produtos, busca de ganhos de produtividade constantes e um claro aproveitamento da curva de experiência da empresa apresentam-se como traços distintivos característicos.

3.1.2. Cenário 2: Estabilidade Contratada

AGRUPAMENTOS CRÍTICOS — II

Estabilização das competências adquiridas = Reforço das capacidades instaladas?

1. AMBIENTE GERAL

Neste cenário encontramos uma situação em que não há grandes divergências em relação aos ritmos e caminhos que se seguem hoje. Há, apenas, a intensificação de algumas dinâmicas e as consequências naturais desse facto. Neste cenário, os factores de conforto do calçado e amenidade da estética assumem uma particular importância como elementos de diferenciação estratégica dos produtos nos mercados.

O sector fica amplamente dependente das empresas ‘porta de saída’. Tratam-se de empresas

competitivas internacionalmente, de grande dimensão e que cabem no agrupamento II. De uma forma geral, estas empresas manterão uma carteira de mercado baseada na produção para grandes marcas internacionais, com alguma diversificação de clientes e um grau de definição do produto relativamente baixo.

No presente quadro, estas empresas intensificam o seu ritmo de crescimento e mantêm a sua forte participação nas acções de mobilização institucional, perante uma inércia relativa por parte das outras empresas em relação a estas iniciativas. Por sua vez, também as acções de cooperação comercial e tecnológica abrangem fundamentalmente este agrupamento.

A indústria nacional de componentes para calçado reduz o número de unidades fabris e as que se mantêm minimamente competitivas ficam subcontratadas às empresas do 'porta de saída', gozando de um elevado perfil tecnológico e altos índices de produtividade.

De igual modo, a articulação entre os curtumes e as indústrias a jusante é, fundamentalmente conseguida com estas empresas, que garantem o escoamento de grandes séries, em cores de pele relativamente fáceis de apurar e/ou de fixar. Consequentemente, a indústria dos curtumes não se adapta às necessidades dos pequenos produtores e, em particular, daqueles que operam nos segmentos mais exigentes relativamente às características da pele. Neste cenário há um grande número de falências na indústria dos curtumes. Há, essencialmente o reforço das relações já existentes. Poucos laços novos são estabelecidos e, muitas empresas preferem recorrer à importação de materiais, mesmo que a custos superiores, devido à morosidade e dificuldade do estabelecimento de relações fiáveis com produtores nacionais a montante na fileira.

Neste cenário mantém-se uma certa desarticulação entre a estrutura associativa e as entidades de formação. Não há, assim, uma estratégia conjunta para o sector que coordene os eixos da formação e da inovação tecnológica. As iniciativas de mobilização sectorial, são assim, sistematicamente desarticuladas com a formação profissional e privilegiam apenas as áreas que o centro tecnológico desenvolve (as de tecnologia de ponta). Em consequência, um largo perfil de empresas potencialmente competitivo não é abrangido por estas iniciativas.

O centro tecnológico mantém a sua acção mobilizadora e interventora. Esta acção mantém-se, neste cenário muito vocacionada para as empresas com um perfil tecnológico mais avançado e com paradigmas de produção mais baseados nas séries longas e na estabilidade.

A investigação direccionada para a descoberta de novos materiais, alternativos à pele é relativamente bem sucedida e os materiais encontram condições de fabrico e de custos convenientes a empresas de grande dimensão. A busca de menores custos de fabrico é, neste cenário, particularmente premente e estas empresas, dado o tipo de calçado produzido e os métodos de fabrico empregues irá ressentir-se particularmente com a subida dos preços da pele.

Há um maior movimento de deslocalização da produção para zonas de maior desemprego, no interior do país, onde os custos com a mão-de-obra são menores. Simultaneamente haverá libertação de trabalho produtivo por parte de algumas multinacionais, que irão desinvestir em Portugal, em favor de países do Extremo Oriente. As grandes empresas nacionais são as que mais irão beneficiar deste facto, absorvendo mão-de-obra qualificada a baixo custo.

2. IMPACTOS ESPECÍFICOS

Neste cenário, como já referimos, o agrupamento em reforço é o II. É este agrupamento que neste cenário estabelece, quase em exclusivo, o ritmo e o contexto de crescimento do sector.

As empresas pertencentes a este agrupamento tenderão a manter a sua tradicional diversificação limitada de produtos e clientes, com um particular peso do segmento casual, que para um número crescente de empresas passará a ser uma especialização. Estas empresas tenderão a incluir na sua colecção um modelo com características do segmento de conforto (ou a incluir em todos os seus produtos elementos característicos desse tipo de calçado).

De forma geral, assistir-se-á à eliminação dos modelos menos estéticos em favor de fórmulas orientadas para o *lifestyle*, quase sempre imitadas a partir de modelos italianos ou espanhóis. Passará, todavia, a existir uma maior influência do design da Europa Central, mais característico dos modelos de conforto, cuja imagem agrada a um seg-

mento crescente de consumidores, independentemente do conforto efectivo dos modelos. As acções de internacionalização privilegiarão a cooperação entre grandes empresas, de modo a ter uma posição no circuito intermédio de comercialização. Os novos mercados em crescimento, como os dos países do Leste serão alvos preferenciais. Neste cenário o sucesso destes empreendimentos será limitado, havendo um forte crescimento a curto prazo, mas um abrandamento no final do período em análise.

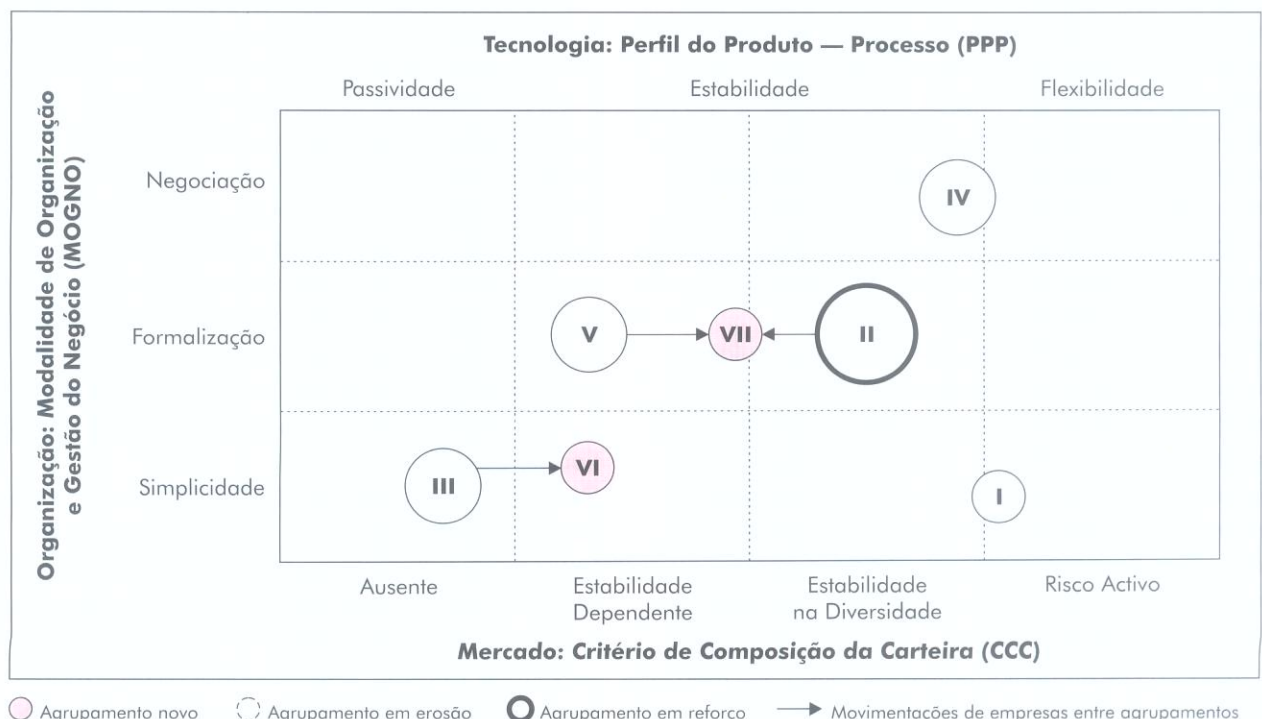
O franchising institucionalmente privilegiado pela estrutura associativa e pela intervenção estatal, será o considerado de menor risco e com aparentes garantias de sucesso, em detrimento do franchising destinado a mercados maduros e de elevado risco. As iniciativas de internacionalização associadas aos segmentos de moda tenderão a falhar por falta de consistência e apoios financeiros/institucionais. Não se verificarão grandes alterações nos regimes de controlo dos produtos, visto que não se verificará um acréscimo assinalável na importância e uso das competências criativas. O designer manterá o seu papel relativamente inalterado e terá uma fraca intervenção na área comercial da empresa.

O agrupamento I tenderá a sentir uma certa debilidade e a sentir grande dificuldade em internacionalizar-se de forma mais vigorosa. O design português tenderá a não assumir características distintivas e, de forma geral o segmento de alta-moda começará a incluir um peso cada vez menor de modelos 'radicais' na sua colecção, por falta de capacidade de impor o seu produto no mercado. A desunião relativa dentro do segmento manter-se-á, agravada pelo insucesso das poucas iniciativas conjuntas. Este tipo de dinâmica tornará estas empresas progressivamente mais dependentes das grandes cadeias comerciais europeias e americanas que operam em gamas de qualidade alta. As empresas do agrupamento I passarão, assim, a ter cada vez menos controlo sobre os seus produtos, embora algumas, mais actuautes no circuito intermédio possam ainda tentar a colocação directa no comércio a retalho em mercados estrangeiros, de modelos fortemente definidos por si.

O agrupamento III manter-se-á, na orla das empresas do agrupamento II, embora algumas das pertencentes ao III entrem em estado de falência ou transitem para uma situação mais estável. Algumas pequenas empresas pouco competitivas tenderão a

GRÁFICO 2.50.

Cenário 2: Estabilidade Contratada — Agrupamentos Estratégicos



estabilizar a sua estratégia como contratadas regulares das empresas exportadoras portuguesas.

Outras, ainda, tenderão a produzir também para multinacionais estrangeiras num regime semelhante. As que não o fizerem manterão a falta de critério na sua política comercial e incorrerão sucessivamente em risco de falência. Portanto à semelhança do cenário anterior, assistiremos ao aparecimento de um novo agrupamento (VI), formado por empresas provenientes do III que, neste cenário, manterá uma certa importância.

O agrupamento V manterá a sua 'imunidade' relativa, no que se refere aos movimentos nacionais na indústria do calçado. No entanto, face às tendências globais no calçado europeu, é possível que haja uma ligeira racionalização das actividades das empresas no segmento do conforto, dado o esbatimento de fronteiras que se fará sentir entre este segmento e o casual (que criará entrada de novos concorrentes no segmento).

O agrupamento IV tenderá a fazer uma manutenção da sua estratégia, apostando numa expansão estável e continuada do seu negócio, sem alterar, essencialmente, as suas grandes linhas de orientação. À parte de ligeiras alterações que possam surgir na composição da carteira de clientes ou do grupo de unidades produtivas, não se esperam grandes surpresas. Dada a superioridade negocial, em todas as frentes, que este agrupamento manterá relativamente aos restantes, é natural que continuemos a encontrar, aqui, as empresas de mais rápido crescimento. Visto que já hoje, estas empresas produzem a baixo custo ou para segmentos dispostos a pagar pela qualidade, não sentirão tanto como as outras empresas o impacto das subidas de preços do calçado.

3.1.3. Cenário 3: Internacionalização Vincada

AGRUPAMENTOS CRÍTICOS — II E IV

Competitividade internacional: o primado da dimensão ?

1. AMBIENTE GERAL

Neste cenário, as empresas mais influentes são as de grande dimensão, com base nacional. Portanto, todo o agrupamento II, a que temos chamado 'por-

tas de saída' e todo o agrupamento IV, dos grandes 'negociadores', vão desempenhar papéis-chave. O ambiente generalizado de internacionalização estará também relacionado com a reorientação à escala global para os países mais a Oriente.

Na situação aqui desenhada, grande parte das competências críticas para o crescimento do sector são captadas externamente a Portugal e o desenvolvimento interno das mesmas deve-se a algumas dinâmicas de subcontratação. Há uma agressiva e bem sucedida estratégia de internacionalização por parte das grandes empresas, em produtos orientados para gamas médias e médias alta.

Essa estratégia assenta, fundamentalmente, no aproveitamento das vantagens de escala na produção e na logística. A possibilidade de produzir grandes séries de produtos com um nível de valor relativamente elevado, a baixo custo, será amplamente explorada. As empresas que detenham/participem em estruturas de aprovisionamento na Europa Central e do Leste beneficiarão deste facto (em particular as que pretendam aproximar-se dos vendedores a retalho, com marcas próprias). Neste contexto, encontraremos algumas das empresas da indústria de componentes muito modernizadas no contexto de iniciativas de mobilização tecnológica sectorial totalmente dependentes dos grandes contratadores nacionais podendo, até, estar integradas em grupos empresariais como empresas-membro/participadas.

De uma forma geral, uma grande quantidade de componentes continuará a ser importada de Itália e de Espanha. Entrevê-se, neste cenário, a forte possibilidade da ocorrência de cooperação com fornecedores de componentes do país vizinho, por parte de empresas pertencentes a vários agrupamentos, que operem em segmentos exigentes e que mantenham contactos regulares com empresas espanholas.

Em especial, as empresas de marroquinaria, com mais dificuldade em conseguir componentes nacionais de qualidade, poderão empreender este tipo de acções. Dando seguimento a tendências já estabelecidas, irão reforçar os laços também com os produtores de calçado espanhol, mais disponíveis para a cooperação com estas empresas que os portugueses.

No sector dos curtumes, uma situação semelhante ocorre, havendo uma forte colaboração entre empresas nacionais de grande dimensão e algumas da indústria a montante, com elevado perfil

tecnológico e orientadas para a produção de grandes séries. Poderão ocorrer casos de integração vertical de fábricas de curtumes por parte de alguns produtores de calçado.

No entanto, a ligação entre ambas as indústrias manter-se-á relativamente fraca, e os próprios curtumes portugueses se entregarão mais activamente a actividades de exportação directa. Neste cenário haverá falência de muitas unidades nos curtumes, que estejam exclusivamente orientadas para o fabrico de pele para o calçado.

O investimento produtivo no exterior, quer por instalação ou aquisição de unidades em países onde os custos de mão-de-obra e/ou da pele são baixos, será uma realidade. As empresas do 'porta de saída' serão as mais vocacionadas para este tipo de investimento.

O investimento produtivo nos países do Leste, do Próximo e do Extremo Oriente, será uma opção a que alguns empresários serão sensíveis. Para alguns segmentos de calçado o investimento nos países lusófonos (em especial Cabo Verde e Moçambique) será uma opção explorada. As empresas com mais orientadas para arranjos negociais flexíveis tenderão a adoptar uma lógica de participações de capital, podendo deter parcialmente empresas produtoras de curtumes na América do Sul.

Em Portugal, o desinvestimento acentuado das multinacionais tenderá a atenuar a necessidade de deslocalização das grandes empresas nacionais para o interior do país, absorvendo a mão-de-obra disponível na região.

2. IMPACTOS ESPECÍFICOS

O *casual* manter-se-á como o grande padrão de diversificação no sector, sendo o grande pilar de sustento das empresas do agrupamento II. A inclusão de modelos do segmento de conforto no lote de modelos das empresas mais orientadas para o *casual* é uma realidade forte, neste cenário. Isto é não só se adopta alguma da estética característica do segmento, como adicionalmente se produzem modelos com características técnicas próprias desse segmento.

Mais do que a inclusão de pequenos elementos nos modelos, como sejam as solas de absorção de choques, haverá lugar, no contexto do agrupamento II para a produção de mais modelos com filosofia

de conforto total, num número maior de fábricas. Essencialmente aproveitando o seu conhecimento técnico e dando resposta às solicitações do mercado europeu, estas empresas passarão a vender para o circuito intermédio, este tipo de calçado para grandes marcas que desejem competir num segmento que se tem mantido durante muito tempo um oligopólio relativamente intocado.

A entrada de empresas no segmento de conforto poderá conduzir a investimentos na área produtiva de empresas do agrupamento II, em equipamentos como as linhas de injeção de solas. Tudo dependerá da maior ou menor flexibilidade do conceito de conforto adoptado.

As empresas do agrupamento IV limitar-se-ão a fortalecer as posições que já assumiram no segmento de conforto e a monitorar a evolução do conceito e a conformidade dos seus produtos com os padrões de aceitação no mercado. De certa forma, ambos os agrupamentos reagirão a uma relativa dissolução do conforto enquanto nicho de mercado e a sua transformação num conceito competitivo.

Ligeiras adaptações de design são previsíveis dado o mais vigoroso padrão de internacionalização do sector. Dois grandes padrões estéticos serão dominantes: o cruzamento entre linhas *lifestyle* e conforto; um crescimento dos semi-desportivos de qualidade e com design apurado. Algumas empresas do agrupamento IV adoptam já esta filosofia e as do II tenderão a convergir para a mesma. O design será tendencialmente copiado/adaptado ou contratado a estrangeiros.

Em termos geográficos, as empresas do agrupamento IV solidificarão a sua cobertura dos mercados da Europa Central, em particular no circuito de comercialização final. A expansão das redes de lojas ou da colocação próxima do consumo final, será acompanhada por investimentos pontuais em iniciativas comerciais do agrupamento I. Poderemos entrever uma dinâmica de aproximação aos mercados do Leste Europeu por parte do agrupamento IV, caso se verifique um crescimento muito forte dos mesmos.

Estas empresas tenderão a criar gamas mais alargadas de produtos e a investir na construção do conceito associado à sua marca. Será nestes grupos empresariais que encontraremos os designers com competências comerciais expandidas. Preferencialmente constituir-se-á uma bolsa de designers estrangeiros,

especializados em mercados e meios precisos, de modo a obter flexibilidade negocial. Neste cenário será raro identificarmos a presença de designers portugueses no grande circuito industrial.

A falta de apoio institucional combinada com a ausência de interesse por parte do agrupamento II conduzirá as empresas do agrupamento I a procurar financiamento e apoio junto das empresas do agrupamento IV, mais flexíveis e abertas à entrada em novos segmentos de mercado. A lógica de alargamento do campo de intervenção do grupo empresarial conduzirá a uma pontual intervenção no segmento de alta-moda.

De forma geral, a internacionalização e sucesso do agrupamento I estará, neste cenário, dependente do financiamento multinacional. Uma eventual cedência no controlo da criação dos produtos terá de ser feita para que esta realidade se concretize. Os próprios franchisings do agrupamento I terão de ter condições bastante flexíveis para ser vendáveis neste contexto.

As empresas do agrupamento II irão reforçar a sua presença nos países do Leste, com um alargamento da área geográfica de intervenção, centrados nas grandes cidades. A imposição de marcas próprias ou conjuntas no circuito final será uma estratégia reservada para estes mercados. Este agrupamento será à partida o mais vocacionado para a realização de investimento produtivo no exterior e, no contexto deste cenário, ele ocorrerá pontualmente no, Leste e no Próximo e Extremo Oriente. As empresas do agrupamento IV adoptarão uma lógica de participações de capital, acompanhando de forma menos intensa esta dinâmica. Dada a aproximação dos conceitos de produto entre as empresas de II e de IV, haverá lugar para maior cooperação entre estas, especialmente na área produtiva. As empresas do grupo IV tenderão a confiar esporadicamente a produção de séries inteiras às empresas do grupo II. É possível que neste processo haja fusões entre empresas ou tão simplesmente a passagem de empresas do agrupamento II para o agrupamento IV.

As acções de cooperação envolverão, neste cenário, as empresas do agrupamento II, entre si, com empresas do agrupamento IV (como referimos) e com os produtores de equipamento, que estarão muito vocacionados para a produção de equipamentos destinados à produção de séries longas e para as empresas de grande dimensão.

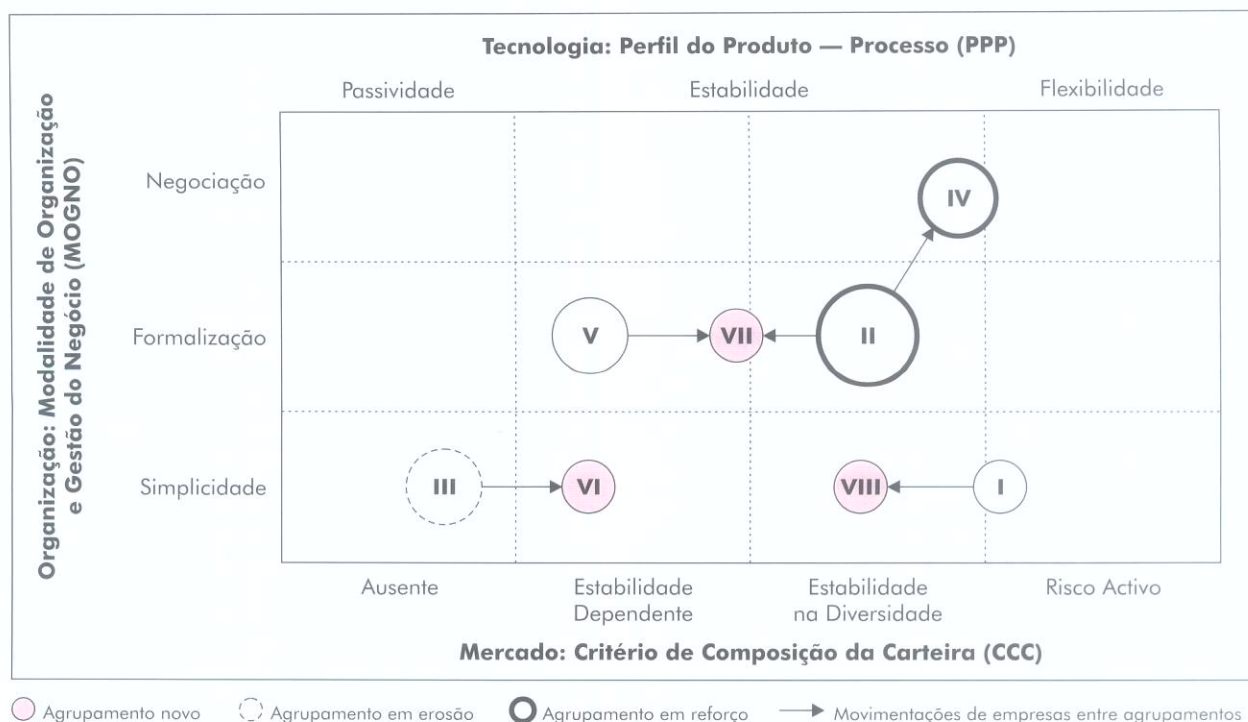
Nomeadamente, os equipamentos destinados à gestão da logística e dos aprovisionamentos serão alvo de desenvolvimento, bem como alguns progressos a nível da robotização dos processos. Este cenário aponta para um efeito sobre a indústria de componentes, que estará, no âmbito destas acções de mobilização e cooperação tecnológica, vocacionada para a produção de produtos destinados a séries longas no calçado. Da mesma forma, as iniciativas destinadas à promoção da coordenação com o sector dos curtumes estarão essencialmente vocacionadas para a produção das empresas dos agrupamentos II e IV. Neste último agrupamento verificaremos pontuais integrações verticais de fábricas de curtumes e de componentes, por parte dos produtores de calçado.

O agrupamento III terá um desenvolvimento semelhante ao do cenário anterior. As empresas tenderão a falir ou a tornar-se subcontratadas das grandes empresas nacionais ou estrangeiras (formando o agrupamento VI). Não haverá grande alternativa, neste cenário, para as pequenas empresas, senão a contratação em regime de exclusividade ou quase exclusividade. Há por essa, razão, neste contexto, dificuldade por parte das pequenas empresas em definir os produtos ou as próprias condições de contratação laboral.

As empresas do agrupamento I terão algumas dificuldades em alimentar a sua presença no seu segmento e a sua melhor hipótese será a busca de financiamento em grandes grupos empresariais, ou a transição para um modelo mais híbrido, que eventualmente as conduzirá a abandonar o agrupamento. Por essa razão, neste cenário, existe alguma transferência de empresas do agrupamento I para o novo agrupamento VIII, onde se estabelecerão empresas de pequena dimensão, com processos mais automatizados, produzindo, todavia, séries curtas. Estas empresas tenderão a fazer uma diversificação limitada dos seus produtos/clientes, de modo a evitar situações de dependência total. As empresas do agrupamento VIII, dada a sua necessidade de incluir na sua carteira produtos que exijam um menor grau de exigência estética e técnica, posicionam-se como potenciais receptáculos para as mais recentes tecnologias de corte, particularmente vocacionadas para as séries curtas (como já mencionámos o corte por jacto de água ou a laser é pouco adequado para modelos muito delicados).

GRÁFICO 2.51.

Cenário 3: Internacionalização Vincada — Agrupamentos Estratégicos



3.2. Curtumes

Os cenários são exercícios que pretendem auxiliar a reflexão sobre o futuro das actividades em causa. Devem ser lidos conjuntamente, visto assentarem num princípio de contraste e não de previsão. As situações contrastantes são plausíveis, tendo em conta a análise e síntese estratégica (sob a forma de agrupamentos), bem como os factores identificados de conjuntura e estrutura. No entanto, o futuro em si é uma incógnita dependente dos próprios intervenientes. Em cada cenário haverá movimentações de empresas, fortalecimentos ou enfraquecimentos de agrupamentos estratégicos, dependendo das questões de partida colocadas.

Será de referir que estes cenários estão em articulação com os do calçado, que devem ser consultados, de igual modo, para que se compreendam bem os desafios estratégicos daquele que é, presentemente, o maior cliente do sector dos curtumes.

3.2.1. Cenário 1: Crescimento Especialista

AGRUPAMENTOS CRÍTICOS — II, III, E IV

Curtumes à medida?

1. AMBIENTE GERAL

Neste cenário há uma forte orientação da produção para os nichos de mercado, que passam a ser a aposta competitiva dominante no sector. Há um certo entendimento e articulação institucional entre o calçado e os curtumes nacionais, a nível técnico e comercial.

Existe um ambiente favorável para a emergência de fábricas de curtumes especializadas em artigos vocacionados para a moda, devido a esta estruturação sectorial. Encontraremos, neste cenário, condições negociais, envolvendo vários produtores, que funcionarão como garantia mútua para compradores e fornecedores de pele.

O funcionamento em redes comerciais, de modo a evitar falhas de fornecimento, proporcionará a estabilidade necessária à indústria para poder responder a todas as solicitações do calçado. O entendimento institucional proporcionará uma cooperação técnica entre os centros tecnológicos tendente a uma harmonização de critérios e criação de um cluster de conhecimento do couro, com uso comercial.

Os maiores conhecimentos químicos que este cenário implicará, tenderão a proporcionar um acréscimo da investigação e das parcerias tecnológicas, pelo que o perfil tecnológico da indústria aumentará no seu todo. As alternativas à pele de bovino, correntemente em estudo, serão desenvolvidas em iniciativas conjuntas entre os dois sectores. Neste cenário, a reacção da maior parte dos produtores de curtumes portugueses a um crescimento regular do preço das peles é apostar, claramente, em segmentos de maior valorização. Há uma redução relativa da componente mais tradicional no sector, exceptuando algumas das fábricas com alianças tradicionais com o sector do calçado e nas poucas que tenham conseguido fidelizar clientes estrangeiros.

De resto, a pressão dos novos concorrentes e a falência dos clientes menos competitivos no calçado conduzirá a uma baixa de solicitação da pele de menor qualidade. Muitas das empresas com clientela instável, que não se hajam reconvertido para segmentos de elevado valor, tenderão a falir.

A emergência de uma vocação para os artigos de moda em calçado e marroquinaria, poderá gerar algumas dinâmicas conjuntas entre produtores de crómio e de vegetal, em termos de cooperação técnica e comercial, visto que estes materiais são susceptíveis de uso conjunto em artigos de moda.

A pressão dos nichos de qualidade sobre os mercados fornecedores conduzirá a uma melhor organização da criação, abate e transporte de reses, na indústria agro-pecuária.

2. IMPACTOS ESPECÍFICOS

Este cenário implica movimentações generalizadas no seio de quase todos os agrupamentos. A adopção de lógica de nicho por parte de muitas empresas no sector far-se-á de formas diferenciadas.

A elevada dimensão e produtividade de algumas empresas do agrupamento III, conjugada com muita experiência adquirida, permitirá a muitas destas empresas adoptar uma lógica de maior qualidade. A pressão concorrencial e o progressivo agravamento do preço do wet-blue, conduzirá algumas destas empresas a buscar um perfil produtivo semelhante ao das empresas do agrupamento IV.

Por outro lado, a pressão dos produtores do calçado dos segmentos mais generalistas para esmagar preços, constituirá um incentivo para a busca de clientes directos no estrangeiro. Estes clientes serão os que buscam pele de qualidade e que estão dispostos a pagar a qualidade, que poderá ser oferecida por produtores portugueses a preços mais baixos que os dos outros países europeus.

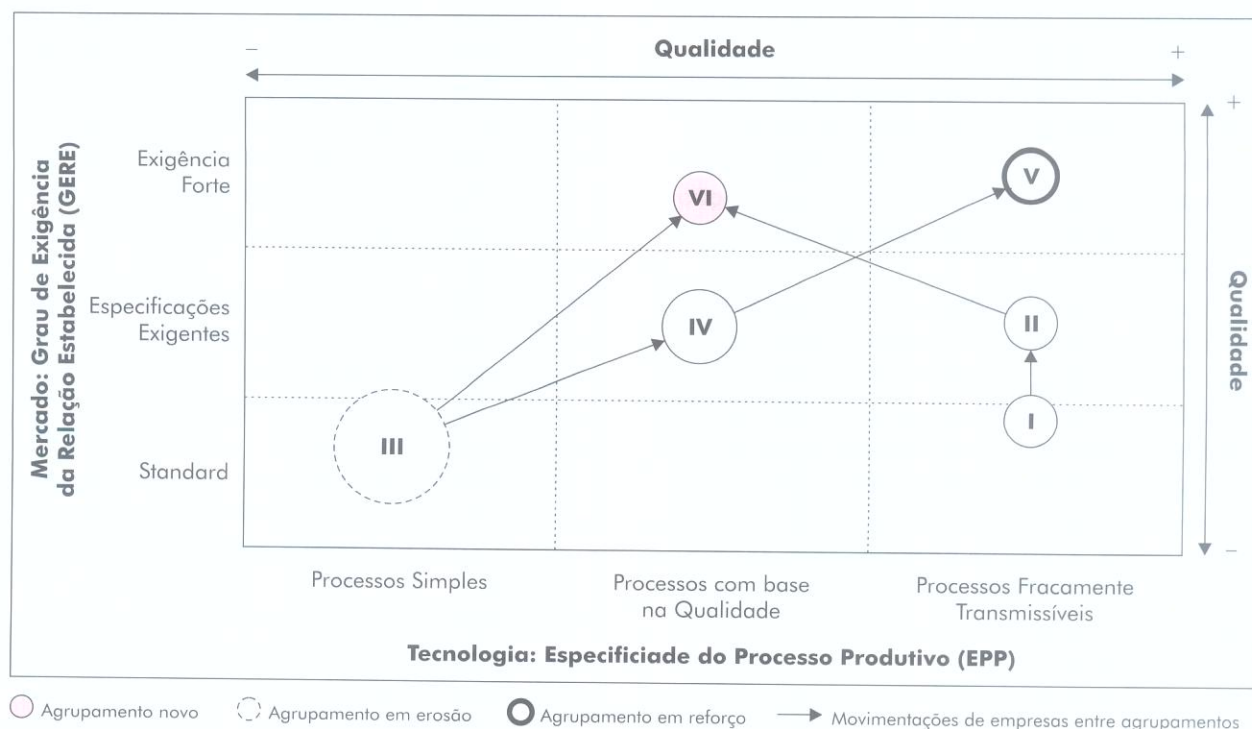
Alternativamente aos clientes estrangeiros, estas empresas oferecerão condições vantajosas aos compradores nacionais do calçado que estejam a orientar-se para segmentos mais exigentes (o que ocorre no cenário #1 do calçado, com empresas provenientes do *casual*).

Entrevemos, neste contexto, a formação de um novo agrupamento, incluindo empresas dos agrupamentos III, II e, eventualmente, do IV. Este novo agrupamento, o VI, será orientado para um nicho de moda, particularmente exigente e alimentado por dinâmicas institucionais do lado do calçado. O entendimento associativo proporcionará a reconversão de algumas empresas dos agrupamentos referidos para uma lógica de moda. O imperativo das séries curtas, cores difíceis, espessuras invulgares passará a ser norma, neste agrupamento, que se especializará na satisfação deste tipo de exigências. A cooperação com apoio institucional será fundamental para sustentar a capacidade de resposta destas empresas e para gerar a confiança necessária para o efeito. De igual modo, a cooperação técnica entre centros tecnológicos tenderá a jogar um papel importante, dada a proximidade que nesta indústria existe entre as questões de mercado e as de processo de fabrico.

As empresas mais vocacionadas para alimentar a formação deste novo agrupamento são as de menor dimensão, em que a opção pelas séries curtas não se revela anti-económica. Nas outras, tal significaria um sub-emprego da capacidade instalada, interrupções dos tempos produtivos incompor-

GRÁFICO 2.52.

Cenário 1: Crescimento Especialista — Agrupamentos Estratégicos



táveis e uma incerteza desnecessária, perante as alternativas competitivas existentes. Portanto a opção mais viável será a de uma rede de pequenos produtores especialmente vocacionados para o nicho, em coordenação muito próxima.

Algumas empresas do agrupamento IV tenderão a transitar para o agrupamento V, entrando no mercado dos estofos para automóvel. Estas empresas, com capacidade instalada a nível das operações mecânicas para trabalhar peles inteiriças, tenderão, neste cenário a adquirir competências adicionais na área química e a reforçar o desenvolvimento dos seus processos. A sua opção pelo nicho dos estofos para automóvel será, apenas natural e consistirá numa diversificação lenta que se tornará progressivamente numa especialização.

As empresas do agrupamento II, como se referiu atrás, poderão transitar para o novo agrupamento de moda, dado o seu know-how e dimensão. No entanto será, para estas empresas, uma diversificação a partir da sua posição-base, visto que num futuro próximo as normas e convenções ainda constituirão um nicho de mercado interessante, devido à lentidão do movimento de harmoniza-

ção das normas a nível internacional. Serão, por isso, poucas as que façam uma reconversão da actividade suficiente, para podermos falar de uma transição de agrupamento.

As empresas no nicho vegetal (agrupamento I), tenderão a estabelecer, com maior profundidade, empreendimentos que as aproximem dos produtores de crómio, dos produtores de marroquinaria, de calçado de moda e de componentes para calçado. Neste cenário, o impulso para a moda, conduzi-los-á a assumir uma posição técnica mais forte, não só incorporando operações pós-curtumes, como respondendo a especificações mais elaboradas de clientes esteticamente exigentes. Haverá, por essa razão uma transição de empresas do agrupamento I para o agrupamento II.

O agrupamento II, embora mantenha as suas propriedades passará, assim, a ter uma composição mais heterogénea de empresas e, no agrupamento I, ficarão as empresas do vegetal que mantenham uma abordagem mais tradicional.

O reforço do agrupamento V aumentará a competência nacional na produção de estofos e aumentará a sua visibilidade internacional, funcionando com factor de promoção.

3.2.2. Cenário 2: Competição Primária

AGRUPAMENTOS CRÍTICOS — NÃO EXISTEM, NESTE CENÁRIO

A lei do mais forte?

1. AMBIENTE GERAL

Neste cenário, as empresas mantêm-se acomodadas nas suas posições actuais, perante o agravamento de alguns factores. A desarticulação institucional entre o calçado e os curtumes mantém-se e, conseqüentemente, há a ausência de uma política consertada. A estratégia relativamente ao calçado nacional mantém-se exclusivamente nas mãos das empresas individualmente consideradas, com práticas mais ou menos discricionárias. Apenas as empresas com acordos de fornecimento se manterão de 'boa saúde', perante uma competitividade cada vez mais agressiva à escala internacional. A ausência de exportação directa continua a caracterizar a indústria neste cenário, pelo que as margens de venda para exportação são apropriadas por outros agentes.

De forma geral, não haverá adaptação às solicitações de nicho, mantendo-se muitas das empresas apegadas a um perfil tradicional e a uma clientela cada vez mais incerta. A subida dos preços das peles americanas e europeias tornará a vida de alguns segmentos muito difícil e verificar-se-ão algumas falências devido a este facto. A falta de interesse, na generalidade do sector, pelo desenvolvimento de materiais alternativos ao couro agravará o impacto desta situação.

As empresas mais bem sucedidas serão as que tenham explorado bem o desenvolvimento das competências na área química e que hajam estabelecido uma ponte sólida entre estas actividades e o eixo comercial. Neste sentido, as mais sólidas serão as que operam em especializações exigentes e que estejam envolvidas em actividades de cooperação tecnológica envolvendo os próprios clientes.

2. IMPACTOS ESPECÍFICOS

Os impactos sobre os agrupamentos estão relacionados com o carácter relativamente estático deste cenário. Assim sendo, as empresas do agrupamento III, onde se inserem as empresas com contornos mais tradicionais, tenderá a 'emagrecer', devido às falências que se irão sucedendo, especialmente a

nível das empresas mais pequenas, com processos a partir do wet-blue. Tratam-se de empresas comercialmente frágeis, com produtos de qualidade baixa e muito dependentes do calçado nacional.

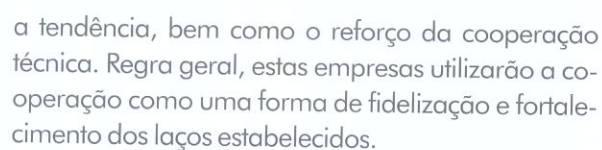
As empresas maiores e mais implantadas tenderão a sobreviver, devido a acordos de fornecimento estáveis com um número limitado de clientes. Algumas destas empresas poderão desenvolver uma relação simbiótica com as empresas do calçado, devido ao agravamento do mercado internacional das peles (particularmente a nível das grandes empresas que produzam para o casual de gama média-alta).

As empresas do agrupamento IV terão comportamentos diferenciados, de acordo com a base para a sua qualidade. As que produzam a partir de peles frescas e tenham conseguido estabilizar o seu fornecimento de matérias-primas tenderão a manter a sua posição. Será de esperar que algumas destas empresas integrem a montante actividades de produção de reses para abate, em particular, no norte do país.

As empresas que usem o wet-blue de qualidade, europeu, só manterão a sua posição quando orientem a sua venda para segmentos como o mobiliário de alta-qualidade, que não pressione os preços e torne as margens demasiado apertadas para continuar a operar nesse mercado. Os que, nestas condições operem para o calçado, poderão vir a ter mais dificuldades.

As empresas do nicho vegetal poderão sentir algumas dificuldades. No entanto, o seu segmento será dos menos afectados pela questão do agravamento do preço das peles. Por um lado estes produtores precisam de quantidades menores de peles, que captam localmente ou a baixo preço, quando se trata de peles para solas. A maioria dos clientes destas empresas é estável e dispõe-se a pagar preços elevados pelos materiais que adquire. Serão mais bem sucedidas as empresas que façam investimentos a nível logístico e que integrem operações a jusante na fileira (corte). O potencial aparecimento de substitutos do couro de alta resistência, pode criar alguns danos nessa clientela, até agora intocada. Os agrupamentos II e V serão os menos afectados, procedendo a um reforço das suas posições. As empresas do agrupamento II manterão a sua estratégia de aproveitamentos dos nichos gerados pelos critérios de qualidade inerentes a regras de mercados ou clientes específicos. O aprofundamento da relação com os produtores de calçado com os critérios mais apertados, no Centro-Norte da Europa e E.U.A. será

Cenário 2: Competição Primária — Agrupamentos Estratégicos



3.2.3. Cenário 3: Exportação Delegada

Reforço e enriquecimento das posições tradicionais ?

Neste cenário, a orientação competitiva da indústria vai para o reforço da produção direccionada para o calçado. Um aumento da qualidade glo-

Assim sendo, as grandes empresas tradicionais, através de uma melhor exploração das relações com os seus clientes poderão manter a sua posição e, em casos pontuais, reforçá-la. O não agravamento excessivo dos preços da pele permitirá a estas empresas continuar a ter uma certa margem de manobra sem abandonar o segmento.

No entanto, a esmagadora maioria das empresas manter-se-á na dependência do calçado nacional, devido à ausência de vocação para a exportação directa e uma orientação da coordenação institucional para a exportação indirecta. Apenas as maiores empresas verificarão, neste cenário, um ligeiro aumento das exportações directas. A coordenação entre o calçado e os curtumes, não sendo muito elevada, favorecerá as pontes com o calçado nacional, havendo a acima referida estratégia de internacionalização, que fará uso das empresa 'porta de saída' do calçado.

Estas empresas, de grande dimensão e do segmento *casual* passarão a ser a porta de saída também para os segmentos tradicionais. Haverá, também, um certo nível de cooperação técnica entre os centros tecnológicos de ambas as indústrias.

Manter-se-á a falta de vocação para o segmento de moda e a dificuldade crónica em produzir séries curtas. De forma geral, a clientela potencial a este nível será captada pela concorrência estrangeira, em especial espanhola. Os nichos tecnicamente exigentes tenderão a manter as suas posições e a reforçá-las, sem grandes agitações ou interferências externas.

2. IMPACTOS ESPECÍFICOS

As movimentações são reduzidas neste cenário, que corresponde a uma situação muito semelhante à que existe hoje. Algumas das empresas tradicionais, do agrupamento III transitarão para o IV, de modo a operarem para segmentos de maior valor, menos sensíveis ao aumento que as peles sofreram.

Visto que neste contexto entrevemos uma estabilização dos preços das matérias-primas num nível mais ou menos elevado, haverá uma pres-

são para que as empresas com capacidade instalada para o efeito entrem no mercado de estofos para mobiliário, ou no das peles de qualidade para o calçado.

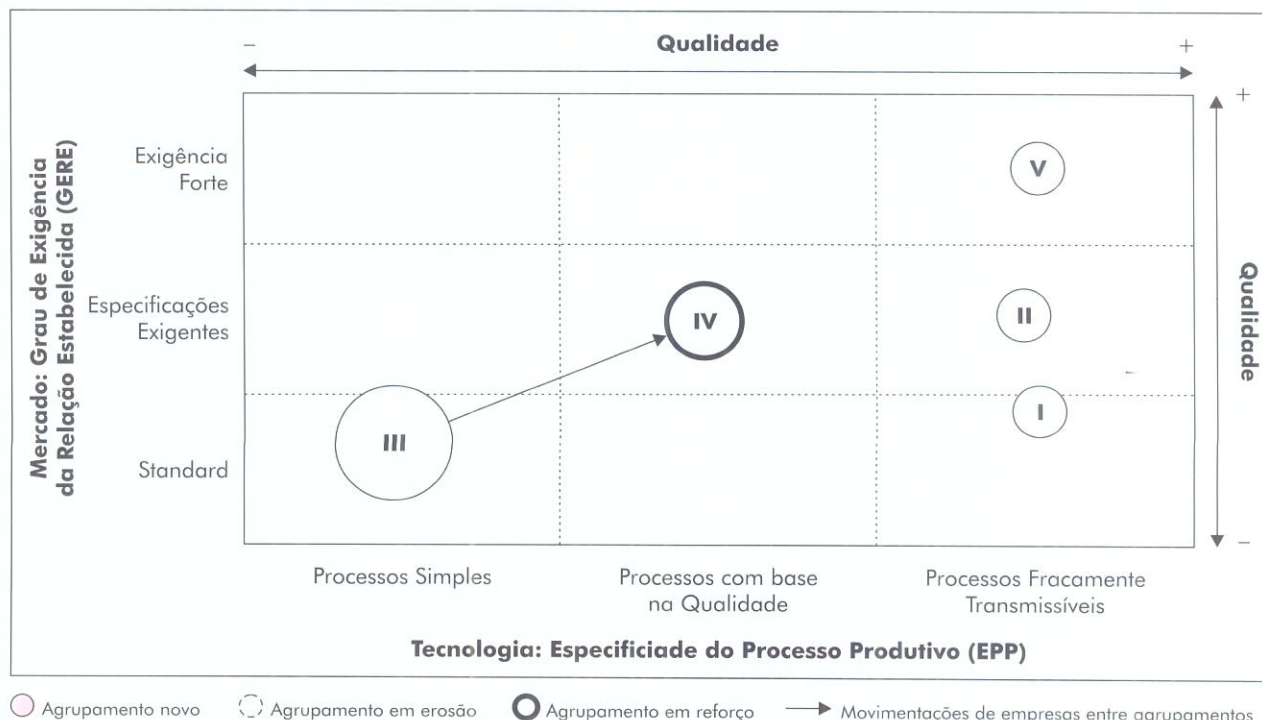
Tratam-se, assim das empresas de grande dimensão, com equipamento de largas proporções nas operações mecânicas. Estas fábricas tenderão a substituir a produção de couro a partir do wet-blue sul-americano por outras produções mais valorizadas.

Por sua vez, as empresas que persistirem no agrupamento III, reforçarão fortemente os laços com os produtores nacionais de calçado. A subcontratação passará a ser uma regra e poderão ocorrer fusões de capital entre empresas dos dois subsectores. As pequenas empresas do agrupamento III tenderão a não resistir à pressão competitiva e a falir.

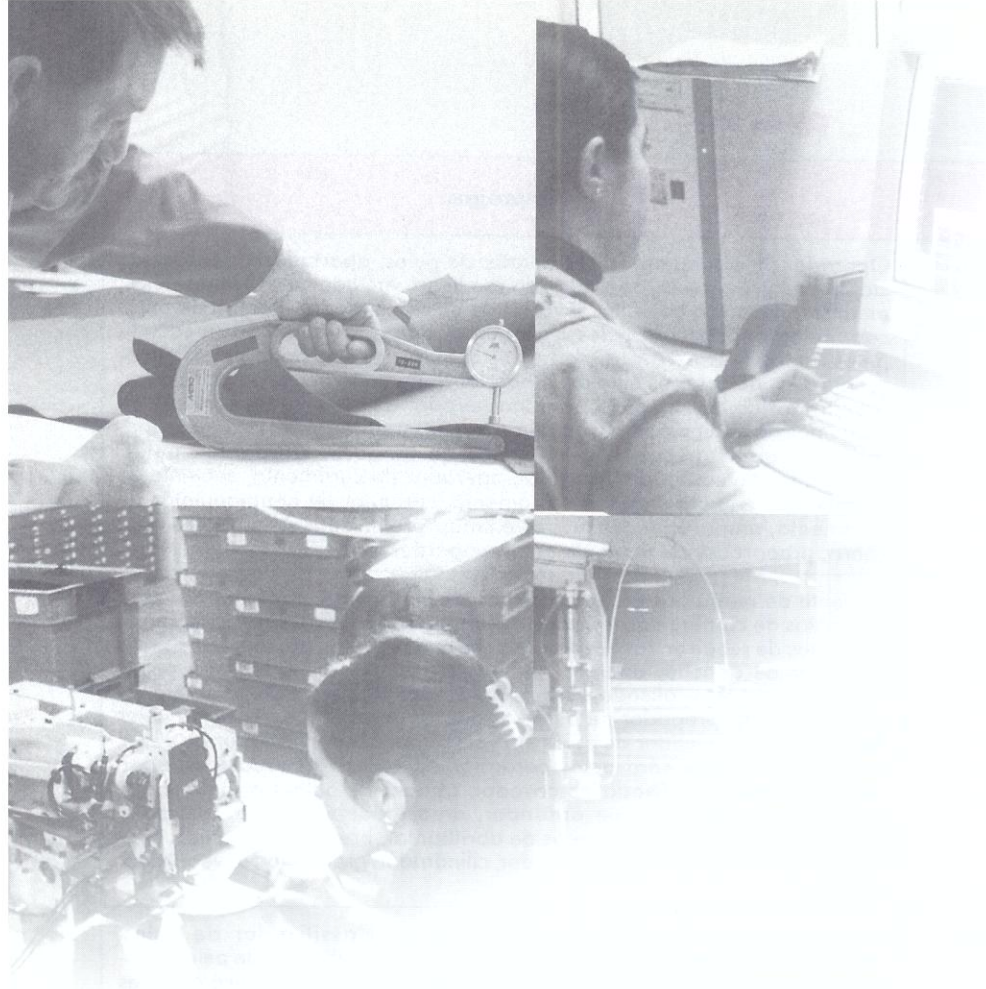
Todas as empresas com processos fracamente transmissíveis (agrupamentos I, II e V), farão uma manutenção criteriosa das suas posições competitivas, não alterando as suas estratégias, visto serem mais imunes aos movimentos de preços da pele, que entretanto estabilizarão. A continuidade das acções de cooperação com clientes e com infra-estruturas tecnológicas será iniciativa própria das empresas.

GRÁFICO 2.54.

Cenário 3: Exportação Delegada — Agrupamentos Estratégicos







III

Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais

1. Dinâmica dos Empregos: Principais Transformações em Curso

1.1. Curtumes

1.1.1. Apresentação Sumária da Estrutura Profissional da Indústria dos Curtumes



Para uma melhor percepção da evolução dos empregos da indústria dos curtumes, analisaremos os empregos específicos, comuns e transversais às diferentes áreas funcionais.

Desta forma, com base nos referenciais de emprego (nacionais e internacionais), na Classificação Nacional das Profissões, na contratação colectiva e na informação recolhida nos estudos de caso, dividimos os empregos em três áreas funcionais: produção, área técnica/qualidade e área comercial.

QUADRO 3.1.

Áreas Funcionais	Principais Actividades	Empregos
Produção	Operações Químicas	Operador de salgagem, seleccionador de peles, apartador/classificador, classificador de peles, operador de medição, medidor manual de peles, medidor mecânico de peles, lavador de peles, limpador manual de peles com pêlo, limpador de peles à máquina, operador de limpar e sacudir peles, remolhador/reverdissador, encalador, preparador de caleiros, preparador de caleiros e tintas, limpador manual de peles, desencalador, preparador de curtimenta, curtidor, operador de curtimenta, servente de máquinas de equipamento de curtimenta, desengordurador de peles, operador de gancho, operário de voltas de tanques, virador de peles, preparador de curtimenta, curtidor, operador de curtimenta, servente de máquinas e equipamentos de curtimenta, condutor de equipamentos de curtimenta, preparador de caleiros e tintas, preparador de produtos para couro, preparador de tintas de peles, engordurador,
	Operações Mecânicas	Servente de máquinas e equipamentos de curtimenta, condutor de equipamentos de curtimenta, serrador, desengrossador/serrador, operador de máquinas de rebaixar, raspador mecânico, espremedor, grosador/raspador, operador de gancho, operário de voltas de tanques, virador de peles, alisador mecânico, alisador, estirador, esticador, operador de máquinas de alisar peles, pregador de peles, operador de estufa, secador de peles de chapa vidro, secador de peles em vácuo, aprestador, secador de peles, cardador de peles com pelo, cardador de peles, grosador/raspador, raspador mecânico, lixador, escovador, abridor de palhetos, amaciador, operador de máquinas de abrandar, amaciador mecânico, lustrador, brunidor, operador de máquinas de abrilhantar, brunidor mecânico, gravador/impressor, prensador/gravador, cilindrador/graneador, envernizador de peles
	Classificação de peles	Seleccionador, seleccionador de amostras, classificador de peles, seleccionador de peles, apartador/classificador, classificador de peles, operador de medição, medidor manual de peles, medidor mecânico de peles
Técnica (Laboratório/Qualidade)	Planeamento da produção	Técnico de laboratório, técnico de qualidade
	Concepção e desenvolvimento de produtos	
	Controlo de qualidade de produtos	
Comercial	Atendimento	Responsável comercial, técnico comercial
	Análise e Prospecção de novos clientes	
	Venda	
	Apoio Cliente	

1.1.2. Factores de Evolução dos Empregos

CURTUMES

MERCADOS E PRODUTOS

— Predomínio de tratamento a crómio na indústria de curtumes portuguesa devido ao grande alargamento de possibilidades no que diz res-

peito às características estéticas e à maleabilidade da pele.

- Especialização em peles de bovino;
- Excessiva dependência do sector do calçado;
- Algumas empresas procuram nichos de mercado tecnicamente mais exigentes e lucrativos (mobiliário e automóvel), exigindo um maior rigor no controlo do processo e da qualidade da pele necessitando, para isso, de

maiores investimentos ao nível das matérias-primas e equipamentos;

- Procura de diversificação e de fidelização de clientes produtores de calçado português;
- Algum interesse pela internacionalização;
- Concorrência externa aguerrida;
- A cooperação, na maioria das empresas do sector, é tímida, consistindo na troca de informações simples, nomeadamente, com o centro tecnológico, fornecedores de equipamento e de produtos químicos;
- Na maioria das empresas, a comercialização no mercado interno realiza-se directamente (o meio é pequeno, “todos se conhecem”).

— Peso pouco significativo do tratamento a vegetal

- Aumento do valor acrescentado dos produtos (produtos mais complexos), incorporando operações adicionais na produção (operações de corte);
- Predomínio de especialização nos produtos destinados à indústria de calçado nacional (essencialmente peles para solas);
- Alguma produção para nichos de mercado associados a indústrias de natureza diferenciada;
- Produtos orientados para gamas média alta e alta.

— Aparecimento de novos tipos de tratamento Biocouro

- Produtos com grandes exigências ao nível da qualidade;
- Produtos orientados para nichos de mercado muito exigentes (automóvel e mobiliário).

Apesar de se verificar uma diferenciação em termos do tipo de tratamento do couro, com maiores ou menores exigências em termos de mercados e produtos, não se verificam implicações significativas nas actividades e competências dos profissionais que se encontram associados a estes processos de tratamento.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- A maioria das inovações sentidas nesta indústria são de natureza química;

- Forte investimento em equipamento de laboratório;
- Investimento em equipamentos de maiores dimensões que possibilitam a agregação de diferentes operações permitindo aumentos de produtividade, um melhor aproveitamento dos mesmos e uma redução do número de trabalhadores;
- Coexistência de equipamentos de diversas gerações;
- Automatização de algumas operações mecânicas na área de acabamentos com a introdução de CN;
- Automatização da alimentação e descarga de produtos químicos nos fulões;
- Automatização da descarga das máquinas de rebaixar e dividir;
- Aparecimento de equipamentos multifuncionais que agregam diversos tipos de operações (escorrer, estirar, secar) que se traduzem em menores estrangulamentos na produção e num aumento da produtividade;
- Integração na cadeia de valor de operações relativamente ao corte e rebarbagem do subsector dos componentes de calçado;
- Aposta de uma rede comercial *on line* para a comercialização de curtumes (Leatherxchange).

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 tipo funcional;
- Alguma presença de empresas com maior dimensão e com maiores preocupações ao nível da qualidade e desenvolvimento de produtos;
- Predomínio do modelo de qualificações na área de produção, baseado na especialização das tarefas, nas fases de acabamento e curtume, onde os indivíduos possuem uma fraca autonomia, iniciativa e poder de decisão;
- Emergência de novas formas de organizar trabalho na produção em algumas empresas, através de práticas de alargamento de tarefas e rotação entre postos de trabalho similares, para as fases de ribeira/curtume/acabamentos;
- Desenvolvimento de funções imateriais como a qualidade e gabinete técnico, com a presença

de indivíduos mais qualificados, com maiores níveis de habilitação e com maior grau de autonomia e responsabilidade

De uma forma mais pormenorizada, importa agora saber qual a influência destas três forças motrizes (tecnologia, modelos organizacionais e mercados e produtos) nas diferentes áreas funcionais das empresas de curtumes. Assim:

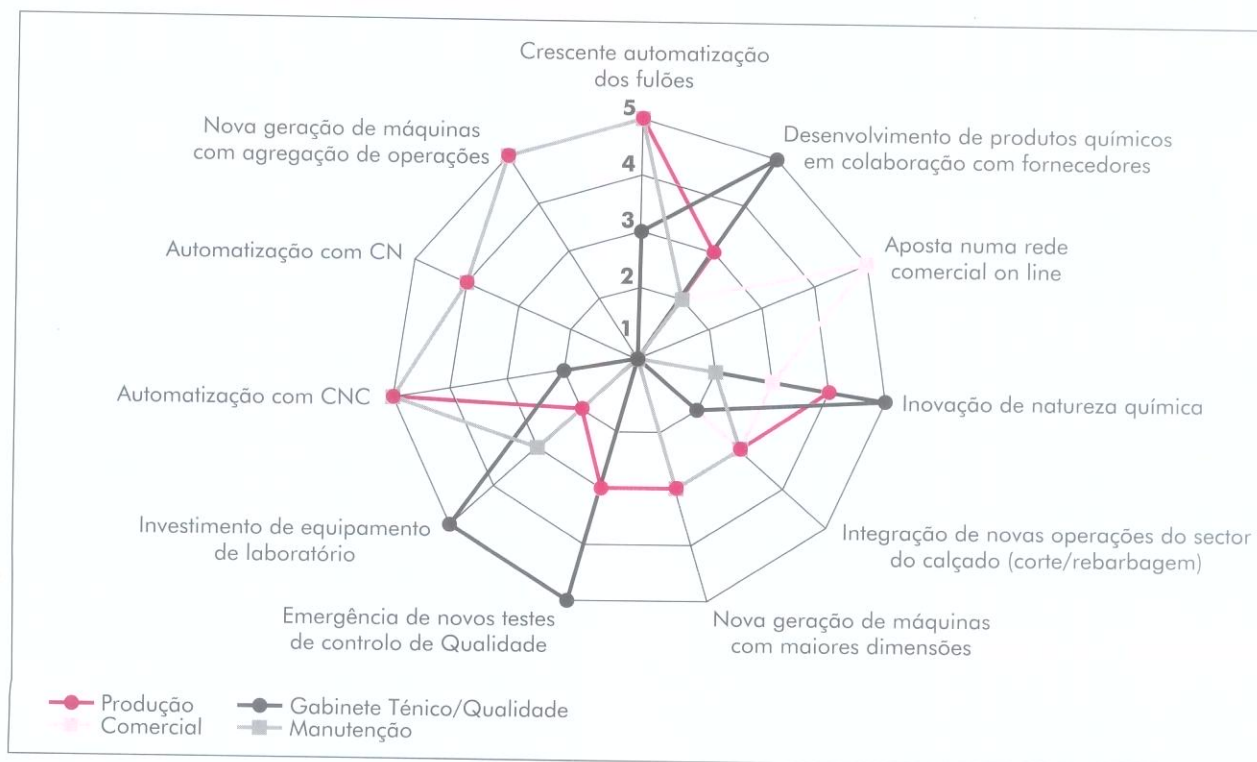
- Os **factores tecnológicos** exercem uma maior influência nas áreas da manutenção, gabinete técnico/qualidade e produção comparativamente à área comercial.

Em relação à *área da manutenção* verifica-se a introdução de uma nova geração de máquinas com agregação e integração de operações anteriormente desempenhadas por diferentes equipamentos, uma crescente automatização dos equipamentos com incorporação de componentes electrónicos quer nas operações químicas quer nas mecânicas (CN e CNC), bem como o desenvolvimento de relações de cooperação

com fornecedores de equipamento para a montagem, desenvolvimento e adaptação do equipamento a novas funções. Ao nível do *gabinete técnico/qualidade* constatamos que os principais factores de evolução relacionam-se com as inovações químicas que se fazem sentir, destinadas à conservação, tratamento e acabamento dos curtumes em colaboração com os fornecedores de produtos químicos — o que implica a emergência de novos testes de controlo de qualidade e um maior investimento em equipamento de laboratório. Relativamente à *área da produção*, constatamos que a crescente automatização das operações químicas (fulões) e mecânicas, a introdução de uma nova geração de máquinas com CNC com maiores dimensões que agrupam funções anteriormente desempenhadas por diferentes equipamentos são os principais factores de transformação dos empregos da área da produção. Na *área comercial*, o factor que assume maior importância, neste domínio, é o da exploração de TIC, nomeadamente, a criação de uma rede para a comercialização de curtumes *on line*.

FIGURA 3.1.

A Influência da Força Tecnologia nas Áreas Funcionais



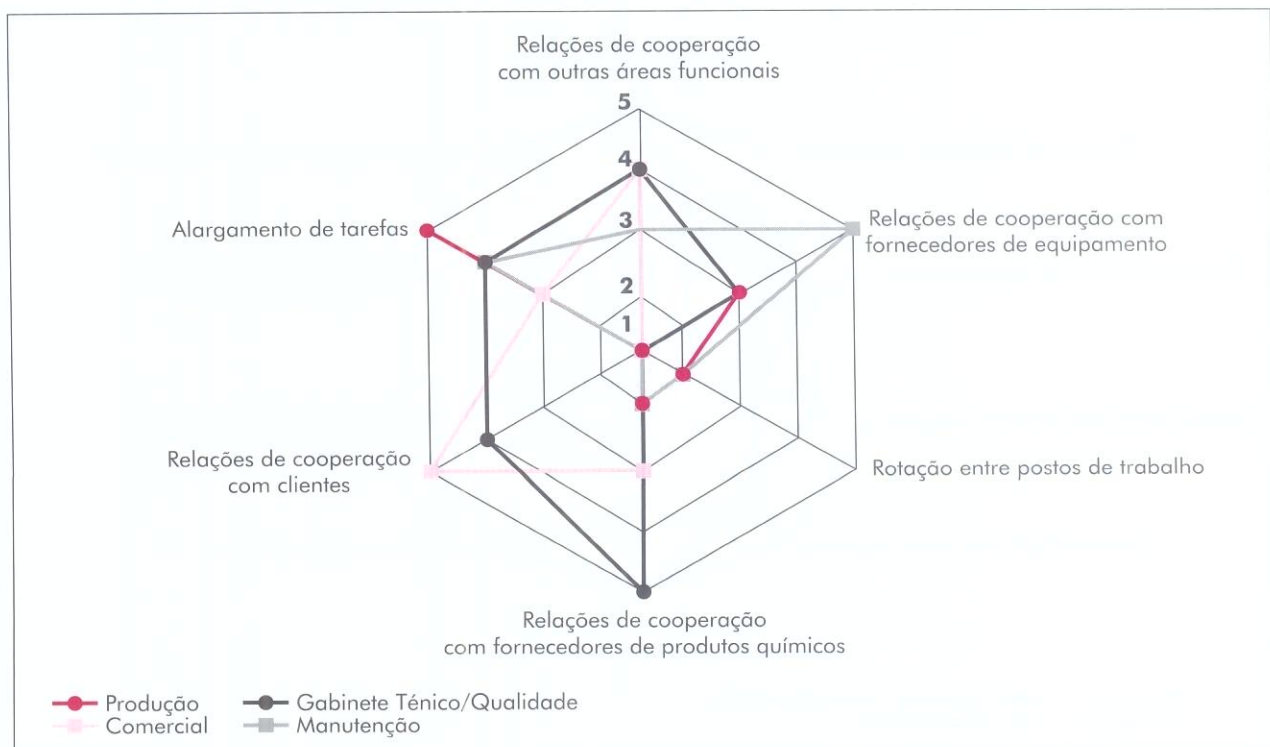
- Relativamente aos **modelos organizacionais**, os factores com maiores implicações nas áreas funcionais das empresas situam-se ao nível do desenvolvimento de relações de cooperação inter e intrafuncional. Assim, para a *área comercial* a importância destas relações situa-se na definição das características técnicas dos produtos com os clientes e na análise da viabilidade técnica dos produtos com a área da produção. Em relação ao *gabinete técnico/qualidade*, a importância destas relações justifica-se pelo facto de esta área ser responsável pelo desenvolvimento de novos produtos com características técnicas específicas, em cooperação com os fornecedores de produtos químicos, de modo a conceber e desenvolver diferentes tipos de tratamento e acabamento aos produtos para diferentes segmentos de mercado. Para a *área da manutenção*, destacam-se as relações de cooperação com fornecedores de equipamento designadamente para a montagem e adaptação de novos equipamentos, para o desenvolvimento de novos componentes e para a

resolução de avarias. Em relação à *área da produção*, o principal factor de transformação dos empregos desta área relaciona-se com o alargamento de tarefas que se faz sentir nas operações químicas nas fases de ribeira, curtume e recurtume e nas operações mecânicas nas fases de acabamento. Esta situação surge associada à dimensão, estrutura e *layout* das empresas do sector.

- Os factores da força **mercados e produtos** exercem uma grande influência na área do *gabinete técnico/qualidade* comparativamente com as outras áreas funcionais. Assim, estes factores relacionam-se com o desenvolvimento de produtos orientados para novos segmentos de mercado, com exigências técnicas específicas ao nível do tratamento (visando conferir propriedades inovadoras aos produtos, de forma a associá-los a um estilo de vida) ou novos tipos de acabamento, nomeadamente, ao nível da cor e efeito, bem como a necessidade de concorrer em mercados com maiores exigências ao nível da qualidade, certifi-

FIGURA 3.2.

A Influência da Força Modelos Organizacionais nas Áreas Funcionais



cação, e legislação para a utilização do couro em produtos de vestuário, estofos de automóvel e mobiliário. Em relação à área comercial, os factores que exercem maior influência encontram-se extremamente associados à fidelização de clientes do sector do calçado, bem como ao interesse, por parte das empresas, pela internacionalização — o que leva à necessidade de explorar novos segmentos de mercado orientados para novas características técnicas, tipos de tratamento e acabamento. Para a área da produção, os principais factores relacionam-se com os novos tipos de tratamento e acabamento, bem como novas características técnicas com o objectivo de inovar através da apresentação de novos produtos com maior complexidade e qualidade. No que diz respeito à área da manutenção, os factores que exercem maior influência para a transformação desta área são o aparecimento de novos tipos de acabamento, a crescente importância da certificação e da qualidade que têm tido implicações ao nível das competências de manutenção preventiva,

regulação, ajustamento e correcção dos equipamentos.

Em suma, como podemos constatar na figura 3.3., a força que maior implicação tem na evolução dos empregos das áreas da produção e da manutenção é a tecnologia devido, essencialmente, à crescente automatização dos equipamentos e à introdução de uma nova geração de máquinas. Nas áreas comercial e qualidade/gabinete técnico, mais exigentes ao nível das habilitações e qualificações dos indivíduos, constata-se uma maior implicação da força mercados e produtos devido a uma crescente importância da internacionalização e da procura de novos mercados mais exigentes em produtos com novas características e propriedades ao nível do tratamento, do acabamento e da qualidade. Seguidamente importa analisar a influência destas forças motrizes e dos factores de evolução a elas associados nas diferentes áreas funcionais das empresas dos curtumes e constatar quais as suas implicações nos respectivos empregos.

FIGURA 3.3.

A Influência da Força Mercados e Produtos nas Áreas Funcionais

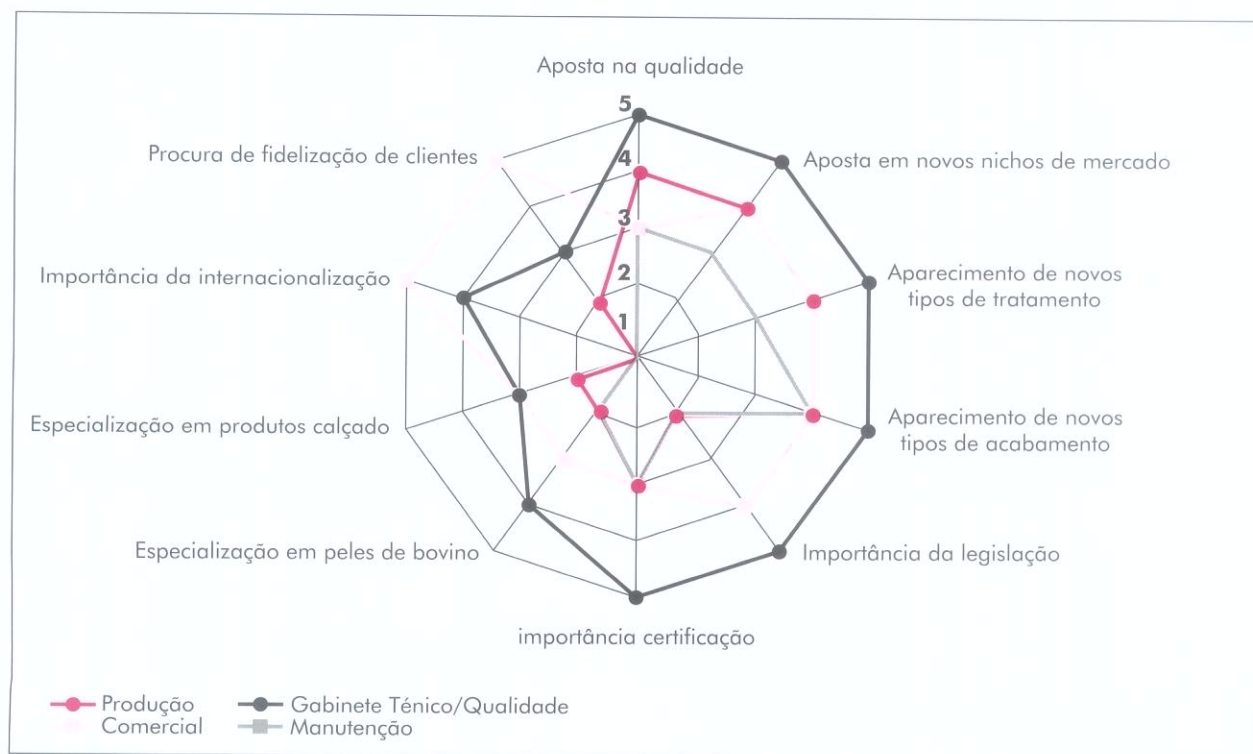
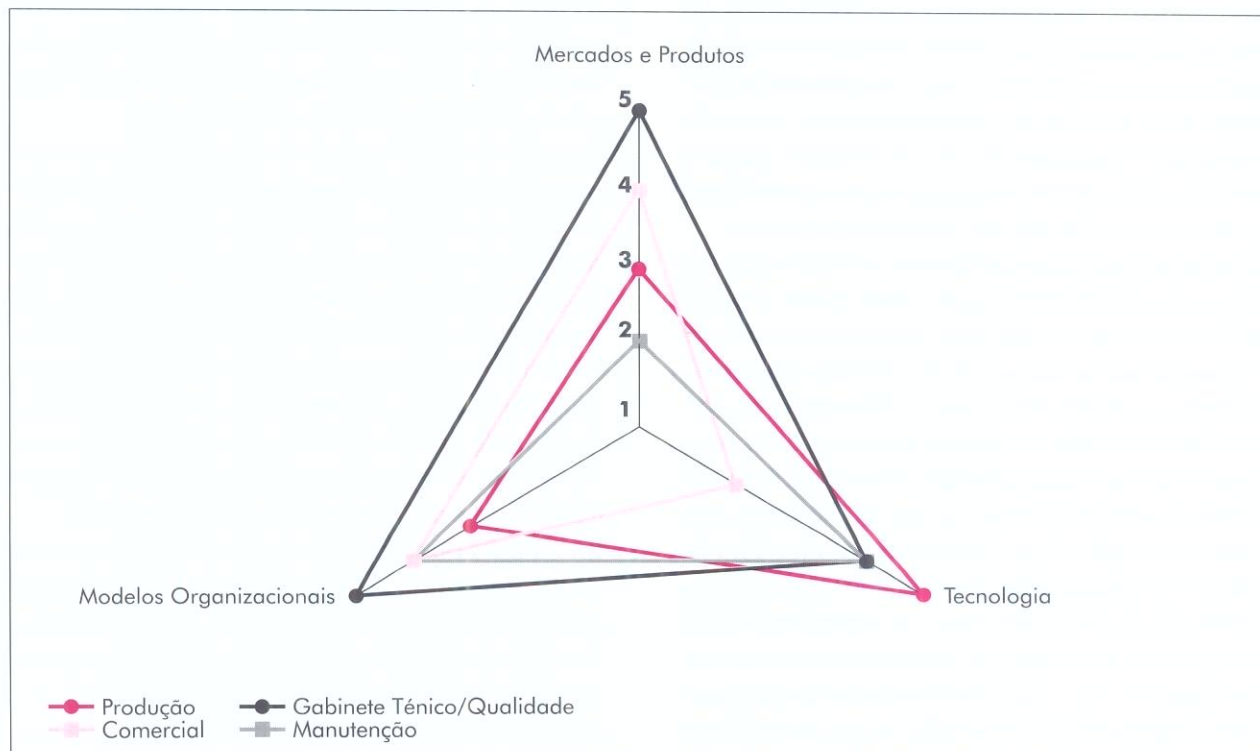


FIGURA 3.4.

A Influência das Forças Motrizes nas Áreas Funcionais das Empresas dos Curtumes



1.1.3. Evolução dos Empregos e Necessidades de Competências

1.1.3.1. Empregos em Emergência

• Área Comercial

Responsável comercial
Técnico de Vendas

Esta área encontra-se ainda muito subdesenvolvida nesta indústria e a função de comercialização é, na maioria das vezes, desempenhada pelo director geral da empresa ou pelo seu proprietário. Deste modo, a maioria das empresas não possui uma função ou departamento comercial integrado na sua estrutura organizacional nem tem recorrido ao recrutamento destes profissionais, e não prevê fazê-lo a curto prazo. As poucas empresas que optaram por desenvolver esta área fizeram-no pela necessidade de se tornarem mais activas e de reforçarem o seu posicionamento no mercado, bem como de procurarem novas formas de entrada nos mercados. No entanto, optaram por

externalizar esta função através da fusão de capitais, da contratação de consultores nesta área ou ainda através da cooperação com empresas de componentes de calçado.

A emergência da área comercial está directamente relacionada com as estratégias de mercados e produtos, nomeadamente, com a crescente importância da especialização em peles de bovino (especialmente nas empresas que utilizam o tratamento a crómio), da procura de internacionalização associado à necessidade de explorar novos segmentos de mercado orientados para produtos com novas características técnicas (resistências, impermeabilidade, flexibilidade), bem como da fidelização de clientes do calçado português, novos tipos de tratamento e acabamento adaptados a novas exigências de qualidade e de legislação. Os factores de ordem tecnológica com maior relevância para a evolução desta área estão relacionados com a exploração de TIC, designadamente, na aposta de uma rede comercial *on line* para a comercialização de curtumes (Leatherxchange), ao aparecimento de inovações de natureza química com implicações relativas à tecnologia e ao processo e à inte-

gração na cadeia de valor de operações relativas ao subsector de componentes de calçado (corte e rebarbagem). Relativamente aos factores de ordem organizacional com maior impacto nesta área, destacamos a importância das relações de cooperação com os clientes, fornecedores e áreas da produção e gabinete técnico/qualidade, para a definição das características técnicas a conferir aos produtos e análise da sua viabilidade técnica. No entanto, nalgumas empresas verifica-se já uma crescente profissionalização desta área onde se verifica a existência de duas figuras profissionais — o responsável comercial e o técnico comercial. Os factores acima enunciados influenciam de forma diferente cada um destes empregos. Assim, a aposta na internacionalização associada à necessidade de explorar novos nichos de mercado com crescente exigência em termos de qualidade e legislação e a exploração de novas tecnologias (rede comercial *on line*) têm maiores repercussões na evolução do emprego de responsável comercial (ver figura 1.5.). Esta necessidade de explorar novos segmentos de mercado exige ainda fortes relações de cooperação com os clientes para o

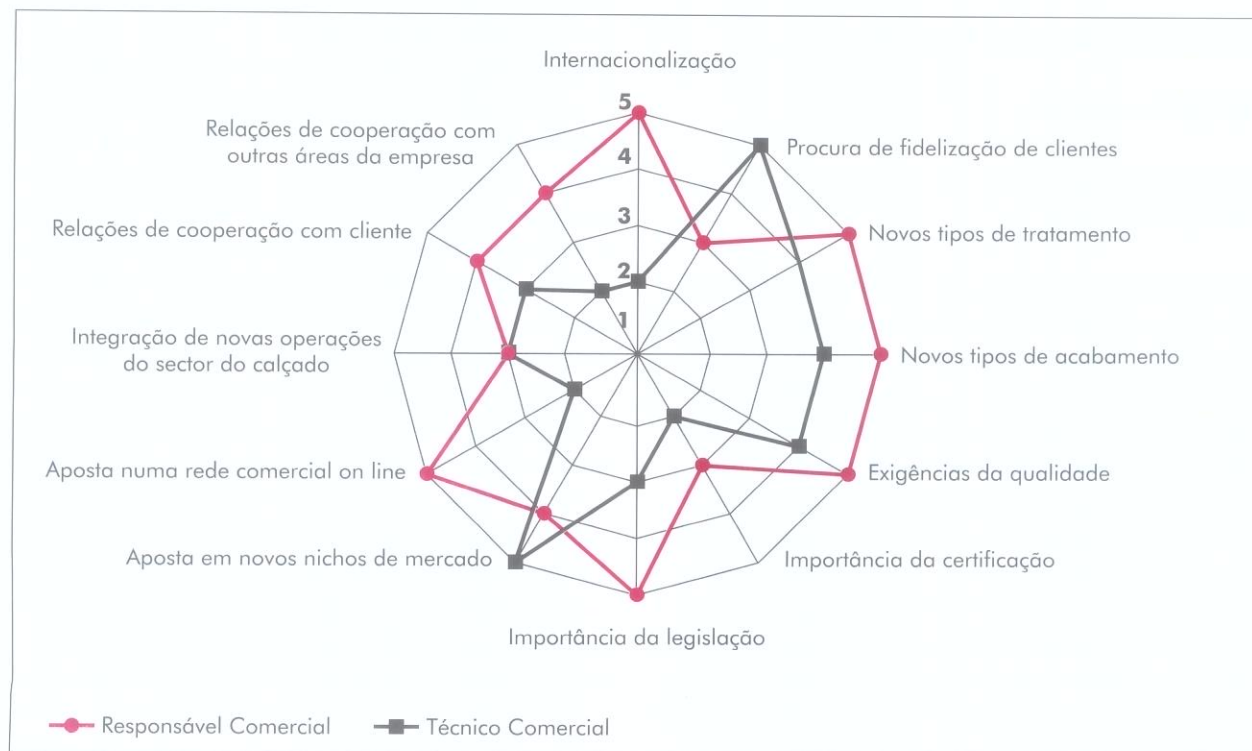
desenvolvimento de novos produtos (quer em termos de tratamento ou acabamento) — o que leva a uma maior necessidade destes profissionais de estabelecerem relações de cooperação com outras áreas funcionais da empresa como a Produção e o Gabinete Técnico/Qualidade.

Esta situação implica que o responsável comercial possua competências ao nível da definição da estratégia comercial e de marketing da empresa, da definição e selecção dos diversos canais de distribuição, promoção e divulgação dos produtos, da definição da orçamentação e do planeamento das encomendas e conhecimentos relacionados com novas tendências de moda dos clientes-alvo (vestuário, calçado, mobiliário, automóvel, marroquinaria), do processo (inovações químicas, tipos de tratamento e acabamento) e do equipamento.

Em relação ao técnico comercial, os factores com maior impacto na evolução deste emprego (como podemos constatar na figura 3.5.) são a procura de novos nichos de mercado (produtos com novas características e propriedades técnicas) e a procura de fidelização dos clientes, facto que não é surpreendente já que é normalmente este pro-

FIGURA 3.5.

A Influência das Três Forças Motrizes nos Empregos da Área Comercial



fissional que serve de elo de ligação entre os clientes e a empresa não só em termos de negociação, como é o caso da apresentação de preços e estabelecimento de prazos de entrega, como, ainda, na apresentação e explicitação de pormenores técnicos designadamente no que respeita às características técnicas e propriedades dos diferentes tipos de couro, nos processos de tratamento e acabamento bem como no comportamento e aplicação dos mesmos. Este facto exige uma permanente actualização e desenvolvimento de competências técnicas ao nível dos novos produtos químicos, dos novos tipos de tratamento e acabamento e das inovações do equipamento.

Necessidade de Competências

- Definir a estratégia comercial e de marketing da empresa
- Definir a selecção dos diversos canais de distribuição, promoção e divulgação dos produtos
- Definir orçamentação dos novos produtos
- Definir o planeamento das encomendas
- Acompanhar as normas e legislação de calçado e marroquinaria
- Negociar com clientes e fornecedores (prazos, características, preço)
- Fazer prospecção de mercado e explorar novas oportunidades
- Aconselhar tecnicamente o cliente sobre as características, comportamento e aplicação dos produtos
- Promover os produtos
- Colaborar com o gabinete técnico/qualidade no desenvolvimento de novos produtos
- Conhecimentos da tecnologia e dos diferentes tipos de processo de curtimenta (vegetal e crómio)

1.1.3.2. Empregos em Crescimento

• Área Técnica/Qualidade

Técnico de Laboratório/Qualidade

O crescimento deste emprego encontra-se particularmente relacionado com alguns factores de ordem tecnológica, mormente com as inovações de natureza química, que se traduzem no desenvolvimento de produtos destinados à conserva-

ção, tratamento e acabamento dos curtumes em colaboração com fornecedores deste tipo de produtos — o que implica a emergência de novos testes de controlo de qualidade e um maior investimento em equipamento de laboratório.

Em termos de factores organizacionais assistimos ao desenvolvimento de relações de cooperação com fornecedores de produtos químicos e clientes e à existência de grupos de trabalho com a área da produção e comercial, com o objectivo de desenvolver novos produtos com características técnicas específicas para diferentes aplicações e segmentos de mercado.

Os factores com maior influência ao nível dos mercados e produtos, para o crescimento destes profissionais, estão relacionados com o facto de existirem novas exigências nos mercados, nomeadamente:

- desenvolvimento de produtos orientados para novos segmentos de mercado, entre os quais se destacam aqueles com grandes exigências ecológicas como os *produtos verdes* ou ainda produtos associados a um estilo de vida direccionado para o lazer, *casual* ou algum calçado desportivo, com exigências técnicas muito específicas como: maleabilidade, flexibilidade ou resistências ao frio, ao calor, à chuva, à neve, etc..
- necessidade de desenvolverem novas cores adaptadas ao efeito moda — o que tem levado as empresas dos curtumes a desenvolverem uma área técnica laboratorial e ao recrutamento de profissionais qualificados neste domínio para investigar e desenvolver a aplicação e o tratamento destas exigências aos produtos de couro.
- necessidade de concorrer em mercados geográficos com maiores exigências ao nível da legislação e da utilização do couro para produtos de vestuário, calçado, estofos de automóvel e mobiliário.
- aparecimento de novos tratamentos químicos que conferem propriedades inovadoras aos produtos (maleabilidade, impermeabilidade, resistência, toque, flexibilidade).
- necessidade de responder a novas exigências ao nível da qualidade e da certificação tem levado estes profissionais a serem responsáveis pela elaboração de propostas de

certificação, a realizarem contactos com as entidades certificadoras e acompanharem tecnicamente o processo de certificação exigindo um domínio da legislação e de normas de qualidade.

Necessidade de Competências

- Conhecimentos profundos de Química e Física
- Conhecimentos profundos da teoria da cor
- Conhecimentos profundos de colimetria
- Conhecimentos profundos de tinturaria (novos corantes...)
- Conhecimentos profundos de tecnologia de materiais
- Conhecimentos profundos de planeamento e implementação da projectos de I&D
- Conhecimentos profundos das tecnologias e processos de produção
- Conhecimentos sólidos de ensaios
- Conhecimentos fundamentais das normas de gestão ambiental

1.1.3.3. Empregos em Transformação

• Área de Produção

Ribeira

Preparador de Caleiros
Encalador
Desencalador
Desengordurador de peles
Engordurador
Descarnador mecânico

Curtume

Curtidor
Piquelador
Rebaixador
Operador de máquina de rebaixar
Serrador
Desengrossador de peles

Recurtume

Preparador de Tintas
Tintureiro

Acabamentos

Alisador
Alisador mecânico

Operador de alisar peles
Secador de Peles
Operador de pulverizar peles
Lixador/Raspador
Amaciador
Graneador/Gravador/Prensador
Brunidor
Operador de abrillantar peles
Envernizador de peles
Cardador

• Área de Manutenção

Técnico de Manutenção

• Área de Produção

A transformação dos empregos da área da produção deve-se, sobretudo, a factores de ordem tecnológica. A tendência para o aumento do grau de automatização dos equipamentos da produção tem tido consequências ao nível do aumento da produtividade e da rentabilidade do trabalho dos operadores na medida em que permite encurtar o processo produtivo, trabalhar com peles de maior dimensão, diminuir as operações de manuseamento e, por conseguinte, aumentar a qualidade do produto, e que se traduzem:

- numa crescente automatização dos fulões com a introdução de painéis de comando para o controlo dos mesmos e à introdução de programas informáticos que permitem uma alimentação automática dos produtos químicos e uma maior integração e interligação entre as fases de armazenagem e as de ribeira, curtume e recurtume. Esta situação implica que os operadores passem essencialmente a ter actividades de controlo e vigilância destes equipamentos;
- na introdução de uma nova geração de máquinas com CNC, com maiores dimensões e que agrupam funções anteriormente desempenhadas por diferentes postos de trabalho (como as estirar/secar ou estirar/secar/amaciar ou de prensas de gravar/alisar/dar brilho, pintura e secagem, ou envernizamento e secagem numa única máquina);
- na introdução de uma nova geração de máquinas com CNC na fase de selecção, teve reper-

cussões de grande utilidade no emprego de classificador porque lhe permite efectuar uma medição, conversão e classificação das peles mais eficiente por lotes;

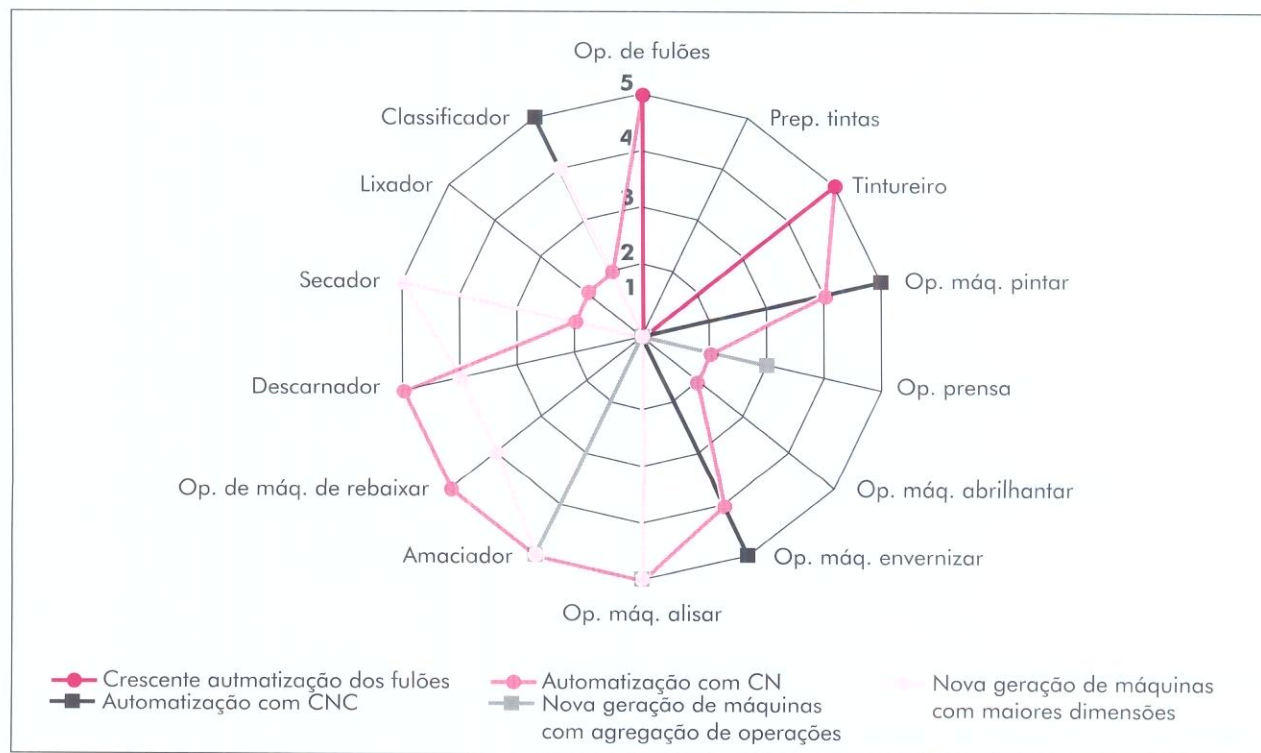
- na automatização de operações mecânicas — alimentação e descarga (máquinas de descarnar, rebaixar e dividir) dispensando a intervenção de um maior número de indivíduos nestas operações. Esta situação tem facilitado o trabalho destes profissionais em termos de mobilização do produto e no aumento da produtividade;
- na introdução na indústria de curtumes de tecnologias do sector do calçado, na área de acabamentos nomeadamente ao nível do corte (balancés com cortantes) e da homogeneização e rebarbagem, de forma a fidelizarem e de prestarem um serviço com valor acrescentado ao cliente. Nestes casos, assiste-se, na área dos acabamentos, a um alargamento de tarefas de alguns profissionais, devido ao facto de passarem a possuir conhecimentos referentes a equipamentos e sua utilização não só da indústria dos curtumes, mas também de alguma tecnologia dos componentes de calçado.

As alterações de ordem organizacional estão relacionados com a dimensão da empresa e organização do *layout* e traduzem-se num alargamento de tarefas nas operações químicas (operador de fulões, preparador de tintas, tintureiro) nas fases de ribeira, curtume e recurtume, nas operações mecânicas na fase de acabamentos (operador de prensa, operador de máquina de abrillantar, alisar, amaciador e lixador) e na fase de selecção (classificador). Este facto exige que estes profissionais mobilizem competências associadas à preparação das soluções químicas/tintas (pesagem e mistura), ao tratamento das peles com estas soluções, aos diferentes tipos de acabamento e padrões de qualidade das peles, bem como às normas e exigências correspondentes a cada produto e cliente.

Na fase de ribeira, nas operações de descarnar e rebaixar, assistimos a alguma rotação destes profissionais, nomeadamente, nas operações de alimentação e descarga. Na fase de acabamentos, assiste-se ainda a uma rotação entre postos de trabalho similares, nomeadamente, nas operações de secar, amaciar, alisar, prensar, envernizar e lixar.

FIGURA 3.6.

A Influência da Força “Tecnologia” nos Empregos da Área da Produção



Verifica-se ainda nas operações de secar, amaciar, alisar, descarnar e rebaixar, a existência de grupos de trabalho devido a uma maior complexidade e dimensão dos equipamentos.

A introdução de novos equipamentos na área da produção implica a necessidade destes profissionais (operador de fulões, tintureiro, descarnador, operador de máquina de rebaixar, secador, amaciador, operador de máquina de alisar, operador de prensa, operador de máquina de envernizar, operador de máquina de abrilhantar, lixador) manterem relações de cooperação com fornecedores desse equipamento e com a área da manutenção, com o intuito de adquirirem novas competências ao nível da utilização desses equipamentos e dos seus componentes e da manutenção de primeiro nível.

Constata-se ainda o desenvolvimento de relações de cooperação com os fornecedores de produtos químicos, nomeadamente, dos empregos relacionados com as operações químicas (operador de fulões, tintureiro e preparador de tintas) e na fase de acabamentos (no emprego

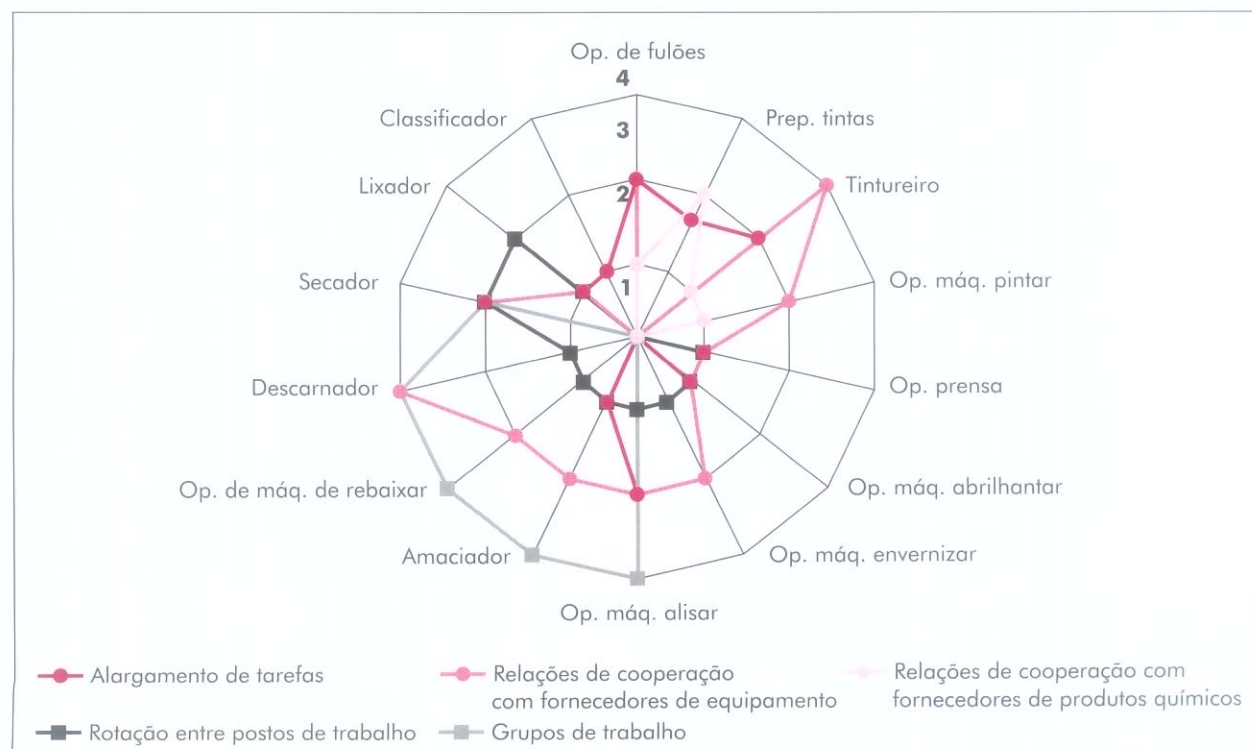
de operador de máquinas de pintar), com o objectivo de desenvolver e testar novos produtos químicos para o tratamento e acabamento das peles.

Os factores que exercem maior influência nos empregos da produção ao nível dos mercados e produtos relacionam-se com:

- o aparecimento de novos tipos de tratamento (para os empregos de: operador de fulões, tintureiro e preparador de tintas) e de acabamento (para os empregos de: operador de máquinas de pintar, operador de máquinas de envernizar, operador de prensas, operador de máquina de abrilhantar, operador de máquina de alisar, amaciador, lixador, preparador de tintas) com o objectivo de inovar, através da apresentação de novos produtos com maior complexidade, maior valor acrescentado e qualidade, designadamente, ao nível da incorporação de novas características técnicas, por forma a tornarem-se distintivos e marcarem a diferença em relação aos da concorrência e a concorrerem em mercados internacionais mais especializados e mais

FIGURA 3.7.

A Influência da Força “Modelos Organizacionais” nos Empregos da Área da Produção



exigentes em termos de qualidade, como é o caso da indústria automóvel e mobiliário;

- a importância da qualidade e a legislação apertada que existe para alguns nichos de mercado influenciam os empregos da produção, nomeadamente, o emprego de classificador de peles, as operações químicas dos fulões (os empregos de operador de fulões, preparador de tintas e tintureiro) e as operações mecânicas (os empregos de operadores de máquinas de pintar e envernizar).

Necessidade de Competências

- Identificar as características dos diferentes tipos de pele e zonas das mesmas, espessura, grão, tonalidade, inclinação de pêlo, etc.
- Identificar, seleccionar e aplicar os diferentes tipos de corantes, produtos auxiliares, neutralizantes e ácidos para às fases de ribeira, curtume e recurtume e de produtos de acabamento final (ceras, tintas, resinas, óleos) para a fase de acabamento
- Verificar e ajustar diferentes parâmetros (temperatura, concentração da solução, fixação

do corante...) referentes ao processo de ribeira, curtume e recurtume

- Conhecimentos de química (densidade e viscosidade dos banhos, fixação de soluções e de tintas)
- Normas de higiene e segurança associadas aos equipamentos e aos produtos manuseados (aplicação, acondicionamento)
- Normas de qualidade e exigências dos clientes a cumprir — o que tem levado à mobilização de novos saberes pelos profissionais destas áreas, em termos de legislação, normas de qualidade, ou ambiente conforme o tipo de produtos a que se dediquem de calçado ou automóvel

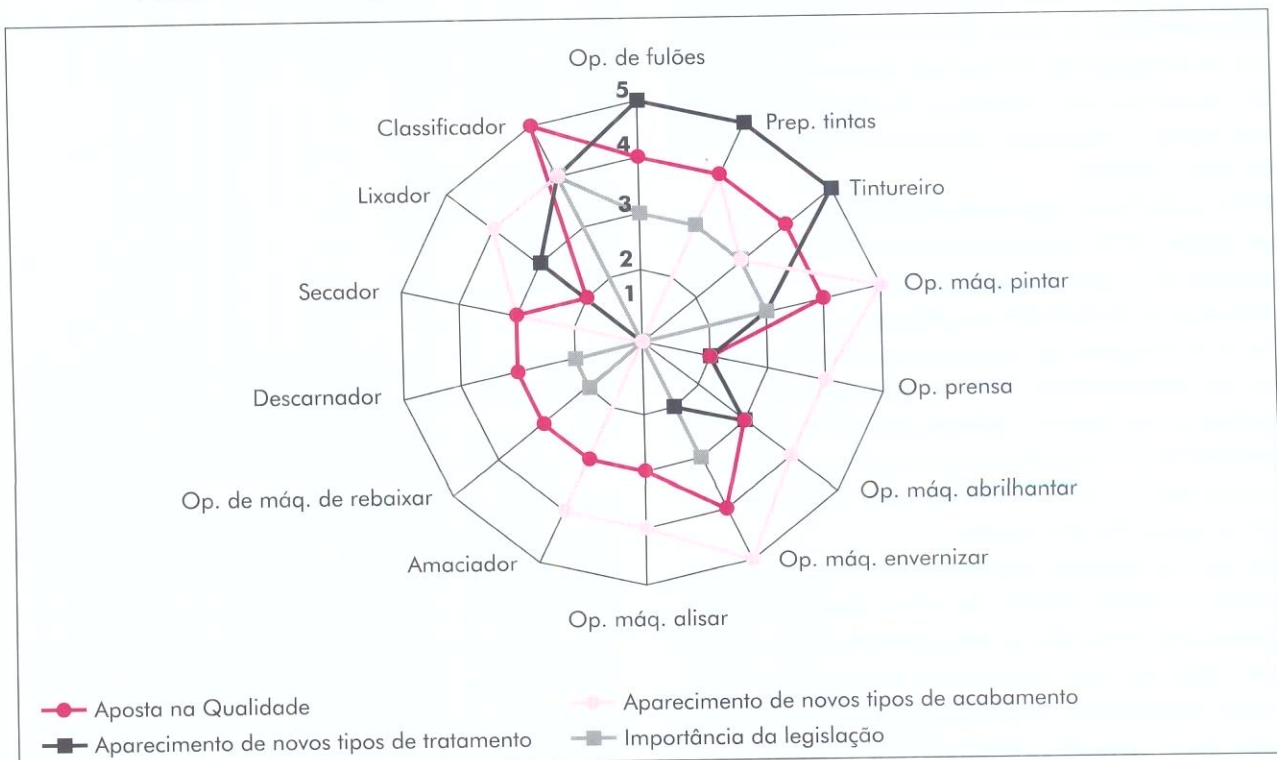
Área de Manutenção

Técnico de Manutenção

A área de manutenção visa na maior parte das empresas a resolução de avarias, a substituição de ferramentas e componentes (rolos, filtros), a

FIGURA 3.8.

A Influência da Força "Mercados e Produtos" nos Empregos da Área da Produção



calibração dos aparelhos e a montagem de uma nova tecnologia (na maior parte das vezes traduz-se no seu acompanhamento). Desta forma, não poderemos falar de uma manutenção preventiva, articulada com o planeamento da produção, mas sim de uma manutenção curativa onde à *posteriori* (tirando o caso do desenvolvimento de uma tecnologia) se procuram resolver as avarias que vão surgindo ao longo do processo produtivo.

As alterações de ordem tecnológica que se constataam nesta área são derivadas da introdução de uma nova geração de máquinas com agregações de operações que anteriormente eram desempenhadas por diferentes máquinas autonomizadas bem como da crescente automatização com incorporação de componentes electrónicos, quer dos fulões, quer dos equipamentos de operações mecânicas (CN e CNC). Estas alterações têm levado ao desenvolvimento de uma estreita colaboração com os fornecedores de equipamento quer na montagem dos equipamentos quer no desenvolvimento e adaptação dos mesmos a novas funções. A necessidade crescente de produzir produtos com novas especificidades e com qualidade (quer ao nível do tratamento quer do acabamento) exige uma adaptação dos equipamentos existentes às novas necessidades produtivas implicando que estes profissionais desenvolvam competências ao nível da manutenção preventiva, de diagnóstico de avarias, de avaliação/teste da economia de consumo e de desperdício, aumentando a eficiência do processo e a qualidade dos produtos.

Entre os factores organizacionais com maiores implicações nesta área destacam-se algumas novas formas de organizar o trabalho, como é o caso dos grupos de trabalho e o alargamento de tarefas e as relações de cooperação com fornecedores de equipamento. Esta situação tem como objectivo a montagem e adaptação de novos equipamentos e o desenvolvimento de novos componentes para o desenvolvimento de novos processos e resolução de avarias.

No que diz respeito aos factores mercados e produtos, o aparecimento de novos tipos de tratamento e a importância das características técnicas cada vez mais específicas, bem como a crescente importância da qualidade e da certificação e os novos tipos de acabamento têm tido implica-

ções nas competências destes profissionais, nomeadamente, ao nível da manutenção preventiva, regulação, ajustamento e correcção dos equipamentos.

Necessidade de Competências

- Conhecimentos fundamentais de electricidade
- Conhecimentos fundamentais de mecânica
- Conhecimentos fundamentais electromecânicos
- Conhecimentos fundamentais em automatismos
- Conhecimentos fundamentais de hidráulica
- Conhecimentos fundamentais em diagnóstico de consumos
- Sensibilizar e transmitir regras associadas às normas de higiene de segurança de cada equipamento
- Promover práticas de manutenção preventiva em detrimento da manutenção curativa
- Desenvolver relações de cooperação com a área de produção no sentido de otimizar os recursos e diminuir tempos improdutivos
- Desenvolver relações de cooperação com os fornecedores de equipamento

1.1.3.4. Empregos em Regressão

• Área de Produção

Ribeira/Curtume /Recurtume

Virador de peles

Espremedor

Acabamentos

Pregador de peles

Estirador

Abridor de palhetos

A introdução de novas tecnologias, com maior automatização e integração dos equipamentos, tem levado à regressão de algumas profissões nas áreas da ribeira, curtume e recurtume. A crescente automatização dos fulões e a introdução de gruas para alimentação dos mesmos têm levado à regressão de figuras profissionais como o virador de peles. A introdução de máquinas de vácuo, com a agregação das funções de espremer, estirar, alisar, amaciar e secar, tem limitado a necessidade de profissionais como o pregador de peles, estirador e espremedor.

1.2. Calçado e Marroquinaria

1.2.1. Apresentação Sumária da Estrutura Profissional da Indústria de Calçado e Marroquinaria

A análise às profissões aqui apresentada foi realizada com base na negociação colectiva, na Clas-

sificação Nacional das Profissões, nos referenciais de emprego internacionais e na análise dos diferentes empregos existentes nas empresas visitadas, tendo como base as respectivas áreas funcionais e fases do processo produtivo.

Como é habitual nas empresas pertencentes às indústrias tradicionais, o maior número de empregos situa-se na área da produção, seguindo-se a

FIGURA 3.9.

Estrutura Profissional do Sector do Calçado e Outros Artigos de Couro

Comercial	Concepção e desenvolvimento do produto
<ul style="list-style-type: none"> • Director comercial • Técnico comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Designer/estilista • Modelador • Técnico de CAD
Planeamento e gestão da produção	Gabinete de métodos e tempos
<ul style="list-style-type: none"> • Director de planeamento da produção • Programador de produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Agente de métodos e tempos
Produção	
Corte	Costura
<ul style="list-style-type: none"> • Cortador • Cortador de pele • Cortador de materiais sintéticos • Cortador de peles à máquina • Cortador manual de peles • Cortador de sola à máquina • Cortador manual de sola • Cortador de pelaria • Operador de atelier de corte • Cortador de peles 	<ul style="list-style-type: none"> • Operador de máquinas de facear • Faceador de peles à máquina • Vazador à máquina • Orlador à máquina • Orlador manual • Orlador • Ajuntador • Gaspeador • Gaspeador de calçado de pele • Gaspeador/Cravador • Costureiro de malas e marroquinaria • Operador/Condutor de máquinas de costura
Montagem	Acabamentos
<ul style="list-style-type: none"> • Preparador de montagem • Preparador de componentes • Arrematador • Colador de calçado • Preparador de saltos de madeira • Preparador de palmilhas • Montador de palmilhas • Montador • Operador de montagem da indústrias do couro • Preparador da indústrias do couro • Apontador/Montador • Montador mecânico de bicos • Montador de enfraques • Aviador de sola • Cravador de saltos • Operador de máquinas de colar peles • Operador de máquina de colar viras • Formador de saltos • Operador de máquinas especiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Acabador, Acabador/Verificador • Fresador de sola • Operador de pré-fresagem de sola • Operador de máquina de lixar rastos • Lixador de capas • Lixador • Brunidor de sola • Operador de máquina de rebater • Operador de acabamentos.
Qualidade	Manutenção
<ul style="list-style-type: none"> • Director de qualidade • Técnico de qualidade • Analista de laboratório 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de manutenção • Técnico de manutenção • Operador de manutenção

☐ Empregos específicos

☐ Empregos transversais

área da concepção e desenvolvimento do produto. Nesta análise dividimos os empregos em específicos do sector do calçado e marroquinaria, comuns a outros sectores de actividade e transversais a vários sectores de actividade.

1.2.2. Factores de Evolução dos Empregos

Da análise às três forças motrizes (mercados e produtos, tecnologia e modelos organizacionais), efectuada no capítulo das estratégias empresariais, os factores abaixo enunciados, pareceram-nos ser os mais relevantes para a evolução dos empregos da indústria do Calçado e Marroquinaria.

MERCADOS E PRODUTOS

- Tendência para a diversificação de gamas de produtos, segmentos e fases de comercialização;
- Especialização total em nichos de mercado quando o design e os materiais incorporam um valor muito elevado, como acontece nos segmentos de moda ou em clássicos de gama elevada;
- Nichos de mercado dominados por multinacionais que produzem a baixos custos e satisfazem mercados muito baseados em princípios de fidelização como os do desportivo, do profissional e do conforto onde o calçado apresenta características técnicas específicas;
- Conforto (e a sua imagem) como factores competitivos em complemento da competitividade baseada no preço e/ou na estética;
- Importância do design associado a preocupações estéticas dos produtos;
- Importância das características técnicas do produto (preocupações com o tipo de materiais utilizados, com a filosofia de construção do sapato, a maleabilidade da sola, a capacidade de absorção a choques...);
- Existência de séries curtas e variadas;
- Preocupações com a imagem dos produtos, nomeadamente, ao nível da qualidade dos materiais e à conservação de valores estéticos;
- Elevados requisitos de qualidade (estéticos, engenharia do produto e materiais utilizados);
- Necessidade de actualização contínua de modelos e materiais utilizados;
- *Posicionamento no circuito de comercialização;*
- Intervenção de pequenos produtores que operam em consórcio.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- Automatização de alguns equipamentos (máquinas automáticas de costura...);
- Introdução de novos equipamentos (corte por jacto de água, máquinas de injeção de solas, robôs de injeção de solas ou distribuidores computadorizados de costura...) da produção;
- Introdução de novas tecnologias de comunicação e informação (TIC);
- Introdução de novos sistemas informáticos que permitem a existência de armazéns dinâmicos;
- Predomínio da utilização do CAD;
- Introdução do CAM.

FACTORES ORGANIZACIONAIS

- Predomínio de empresas de base familiar, onde o poder de decisão está centralizado na figura do proprietário;
- Existência, em Portugal, de algumas unidades de produção pertencentes a grandes grupos multinacionais;
- Predomínio de empresas de pequena/média dimensão com estruturas funcionais evoluídas;
- A maioria das empresas apresenta algum grau de complexidade, no que diz respeito ao grau de "departamentalização" (número de níveis hierárquicos e de departamentos);
- Emergência de novas formas de organização do trabalho, na produção, nas empresas mais competitivas que apostam na produtividade e na satisfação dos seus trabalhadores, através de práticas de alargamento e enriquecimento de tarefas, rotação entre postos de trabalho similares, células de produção e trabalho em grupo;
- Desenvolvimento de funções imateriais, nas empresas mais competitivas, como a qualidade, a concepção e desenvolvimento do produto e a comercial com a presença de indivíduos mais qualificados, com maiores níveis de habilitação e com maior grau de autonomia e responsabilidade.

De seguida, vamos examinar os factores relacionados com as três forças motrizes que consideramos terem maior impacto nas diferentes áreas funcionais a analisar. Deste modo:

Os factores relacionados com a força **mercados e produtos** são os que maior influência exercem

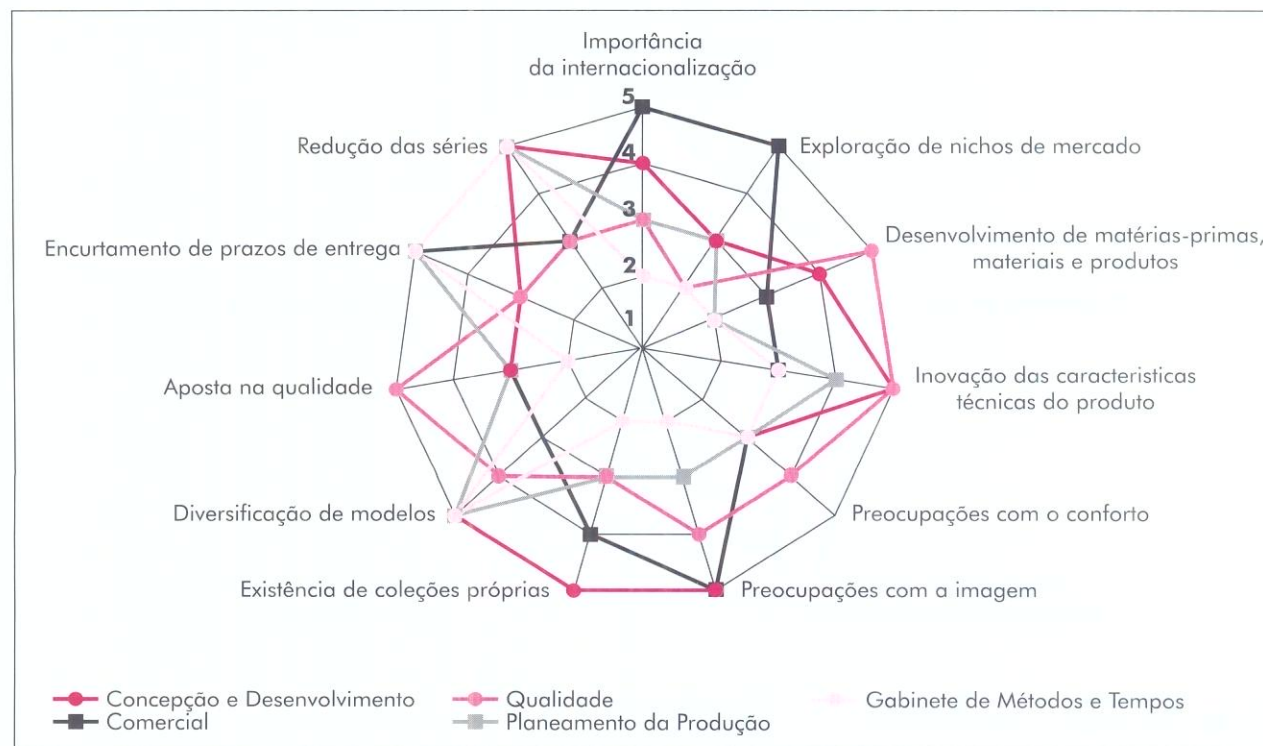
nas áreas comercial, qualidade, concepção e desenvolvimento do produto, planeamento da produção e gabinete de métodos e tempos comparativamente com outras áreas funcionais.

Assim, em relação à área comercial os factores de maior impacto relacionam-se com o encurtamento dos prazos de entrega; a exploração de novos nichos de mercado; a existência de mercados dispa- res em termos geográficos; os novos factores as- sociados às vendas como a moda e o desejo de variedade; a grande competição que se faz sentir nos mercados, nomeadamente, a pressão dos pre- ços; a aposta na internacionalização; a maior pre- ocupação com a imagem; o atendimento mais personalizado; a diversificação de gamas e de pro- dutos; a existência de marcas próprias e a grande dependência de grandes distribuidores e clientes. Ao nível da área da qualidade verificamos que as maiores exigências dos clientes, designadamente os da Europa Central e do Norte, onde as normas de qualidade são muito exigentes e apertadas, a certi- ficação em qualidade, as especificações definidas pelas casa-mãe, no caso de multinacionais, o de- senvolvimento de materiais, matérias-primas e pro- dutos, a fabricação de novos produtos associados

a novos processos e layouts e a aposta em nichos de mercado ou em segmentos específicos relacio- nados com o conforto são os principais elementos que implicam a emergência/crescimento desta área. Relativamente à área da concepção e desenvolvi- mento do produto principais factores de evolução encon- tram-se associados às estratégias de diferenciação adoptadas pelas empresas, nomeadamente através da oferta de produtos com marca própria e colec- ções próprias, o desenvolvimento de produtos orien- tados para novos segmentos de mercado, a inovação das características técnicas do produto, a importância da estética, do conforto, a diversidade de modelos produzidos pelas empresas, o desenvolvimento de novas matérias-primas, materiais e produtos, a redu- ção das séries e as preocupações com a moda. No que diz respeito às áreas de planeamento da produção e gabinete de métodos e tempos, a diver- sidade de mercados, o aumento do custo da maté- ria-prima, a redução das séries, o encurtamento dos prazos de entrega, as alterações de layouts, os no- vos processos de produção, o aumento do número de encomendas e o encurtamento dos prazos de entrega são os principais factores para a transfor- mação destas áreas (ver figura 3.10.).

FIGURA 3.10.

A Influência da Força "Mercados e Produtos" nas Áreas Funcionais



Relativamente à **tecnologia**, os factores com maiores implicações nas áreas funcionais das empresas situam-se ao nível das áreas da *produção*, *manutenção* e *concepção e desenvolvimento do produto* e *gestão e planeamento da produção*.

Assim e, em relação à *área da produção*, destacamos a automatização dos equipamentos e as novas tecnologias de produção, como os robôs de injeção e o corte por jacto de água, o mesmo acontecendo com a área da manutenção.

Ao nível da *área de concepção e desenvolvimento do produto*, o desenvolvimento do CAD teve uma importância estratégica na evolução dos empregos desta área, nomeadamente, no modelador e operador de CAD.

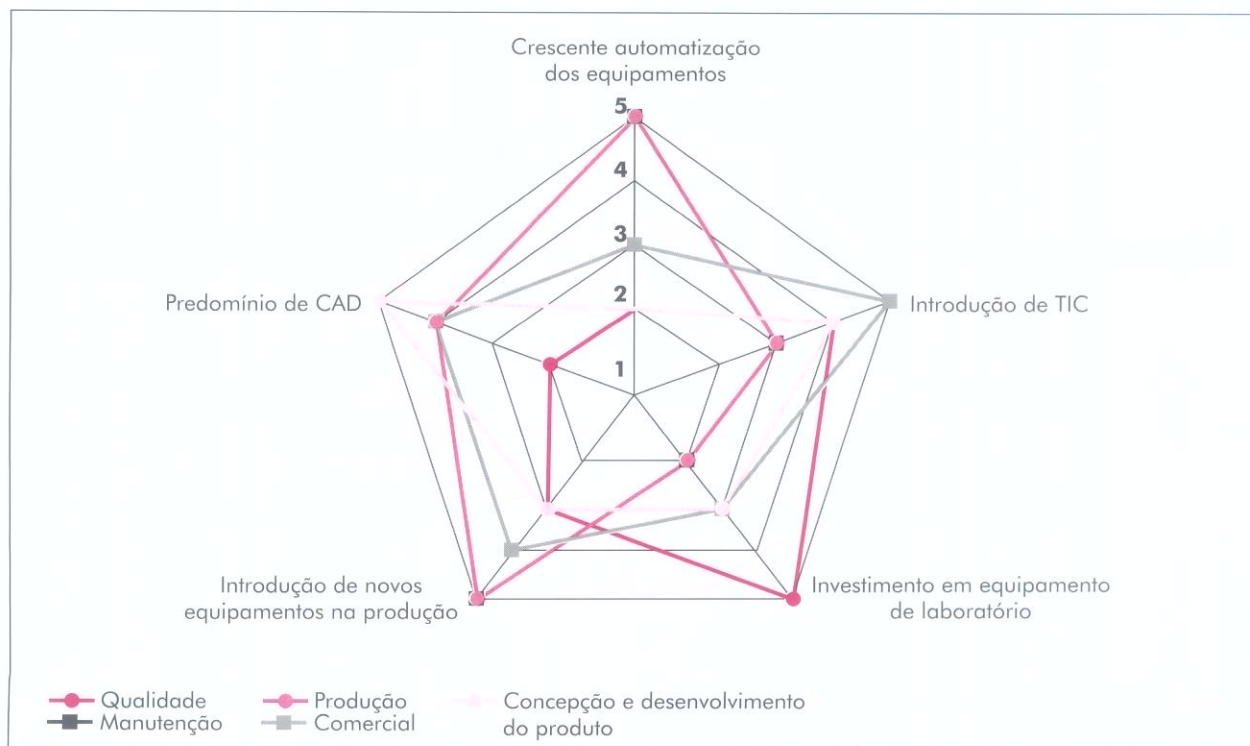
Se tivermos em linha de conta as novas tecnologias de informação e comunicação, que possuem, hoje, uma importância fulcral nas empresas mais desenvolvidas e bem apetrechadas ao nível das inovações tecnológicas, estas têm um importante papel na evolução da área do *planeamento e gestão da produção* (ver figura 3.11.).

Relativamente aos **modelos organizacionais** e, em relação à *área da produção*, os principais factores de transformação relacionam-se com as novas formas de organização do trabalho, designadamente com o trabalho em grupo, o alargamento de tarefas, a rotação entre postos de trabalho e as células de produção, especificamente na fase de costura. Esta situação surge associada a empresas mais flexíveis e competitivas, com novos processos produtivos ou com alterações de *layouts*, algumas vezes devido a alterações tecnológicas, com grandes preocupações ao nível da produtividade e com algum cuidado relacionado com a satisfação e polivalência dos colaboradores.

Em relação às *outras áreas funcionais* os factores de maior impacto na evolução dos empregos relacionam-se com a cooperação inter e intrafuncional. Assim, para a área de *concepção e desenvolvimento do produto* as relações estabelecem-se com as diferentes áreas funcionais da empresa, nomeadamente, a área comercial, a produção e a qualidade e com os clientes no sentido de criarem ou desenvolverem novos produtos, no

FIGURA 3.11.

A Influência da Força "Tecnologia" nas Áreas Funcionais



estudo da viabilidade técnica da produção e na análise das características técnicas do produto.

Relativamente à *área da qualidade*, estas relações estabelecem-se internamente, com as outras áreas da empresa, no sentido de se tentar implementar sistemas de qualidade globais e definidos para toda a empresa, estabelecendo-se igualmente relações externas com clientes, fornecedores (por exemplo de matérias-primas) e com outros técnicos de qualidade pertencentes a laboratórios externos ou a centros tecnológicos.

Para a *área comercial*, a importância destas relações situa-se na definição das características técnicas dos produtos com os diferentes fornecedores (peles, acessórios, ...) e clientes e nas relações que se estabelecem em feiras e outros eventos de promoção de imagem e de comercialização dos produtos.

Para a *área da manutenção*, destacam-se as relações de cooperação com fornecedores de equipamento nomeadamente para a montagem e adaptação de novos equipamentos, para o desenvolvimento de novos componentes e para a resolução de avarias (ver figura 3.12.).

Em jeito de conclusão, como podemos verificar na figura 3.13, a força que maior implicação tem na evolução dos empregos das funções imateriais das empresas é a força mercados e produtos, devido, essencialmente, à internacionalização do sector, à exploração de novos mercados, à redução das séries de produção e à sua diversidade. Estas funções são encontradas nas empresas de maiores dimensões com estruturas organizacionais mais complexas e diferenciadas que possuem ou começam a possuir indivíduos habilitados e qualificados para o efeito, na medida em que trabalham em áreas de grande valor acrescentado para a organização. Relativamente à área da produção e manutenção, é a estratégia tecnológica que exerce maior impacto na transformação dos empregos, devido essencialmente à crescente automatização dos equipamentos e à introdução de uma nova geração de máquinas.

Iremos analisar, de seguida, a influência exercida pelas três forças motrizes e respectivos factores nas diferentes áreas funcionais analisadas (concepção e desenvolvimento do produto, qualida-

FIGURA 3.12.

A Influência da Força "Modelos Organizacionais" nas Áreas Funcionais

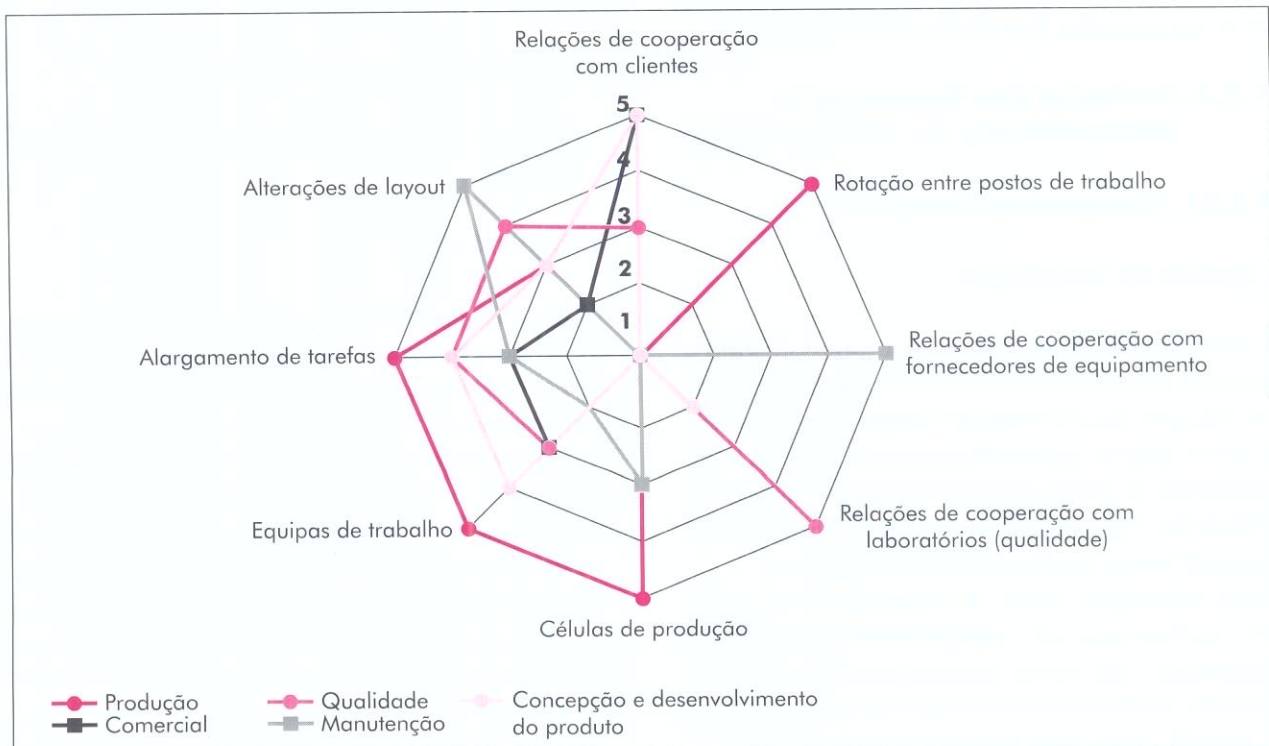
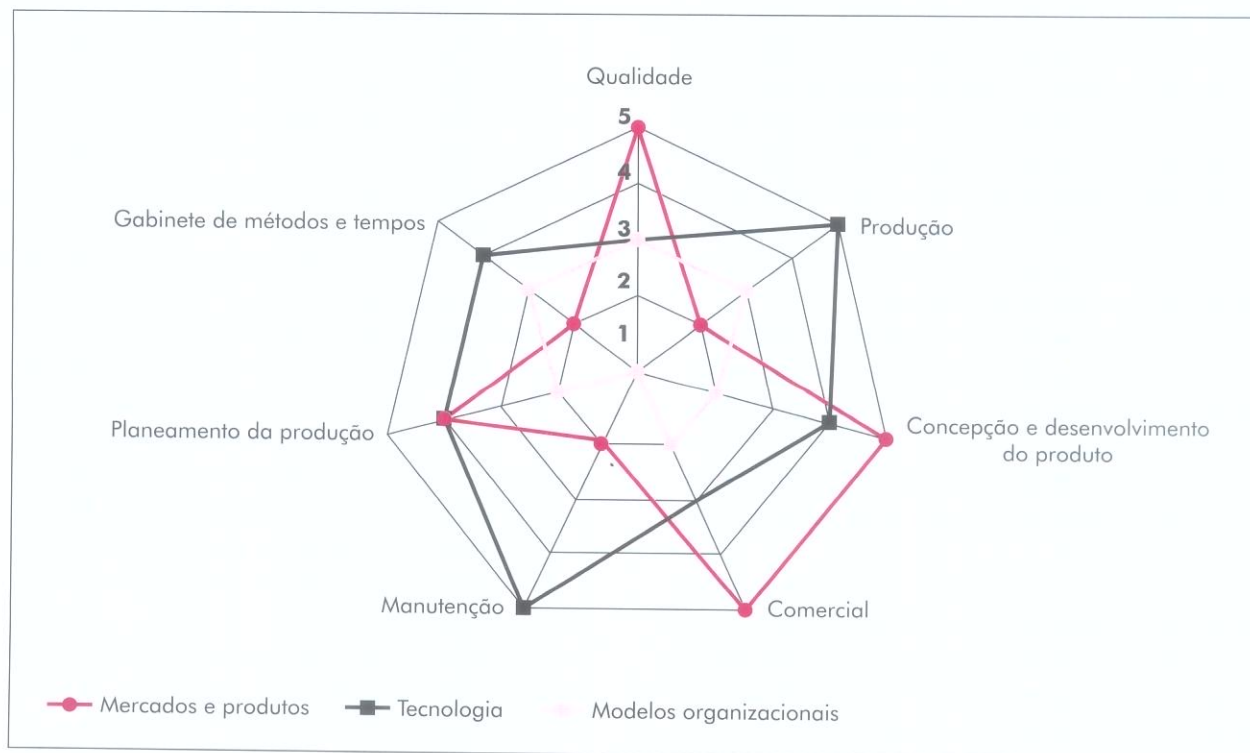


FIGURA 3.13.

A Influência das Três Forças Motrizes nas Áreas Funcionais das Empresas de Calçado e Marroquinaria



de, comercial, produção, planeamento e gestão da produção, gabinete de métodos e tempos e manutenção) e constatar as suas implicações ao nível da evolução dos empregos encontrados.

1.2.3. Evolução dos Empregos e Necessidades de Competências

1.2.3.1. Empregos em Emergência

• **Gestão da Tecnologia**

A emergência deste emprego surge associada a factores relacionados com a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação e com a introdução de automatismos nos diferentes equipamentos da produção ou robotização de outros (robôs de injeção) ou com a aquisição de novos equipamentos (corte por jacto de água,...). Estas alterações levam à necessidade de existir um profissional com competências de gestão e adaptação das novas tecnologias às necessidades das empresas existentes, procurando soluções à medida para cada necessidade específica.

A existência deste técnico faz com que as empresas se tornem menos dependentes dos fornecedores de equipamento.

1.2.3.2. Empregos em Crescimento

• **Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto**

Designer/Estilista

O departamento de concepção e desenvolvimento do produto surge na estrutura organizacional de todas as empresas por nós visitadas, apesar de nem sempre assumir o mesmo posicionamento e possuir, assim, diferentes denominações — o que representa, de alguma forma, os diferentes objectivos deste departamento nas empresas. Assim, as empresas que o denominam como departamento de concepção, gabinete de desenho, gabinete de estudos fabris estão mais orientadas para a concepção de novos modelos, enquanto os departamentos denominados de gabinete de desenvolvimento do produto, gabinete de modelagem, gabinete de desenvolvimento

do sapato e gabinete técnico, estão mais inclinadas para a reprodução de produtos já existentes. Desta forma, consoante a estrutura da empresa, este departamento reporta à área da produção (B, C, E, F, H e I), à área comercial (D, N e O) ou está directamente dependente da administração (A, E, F, G, J, L e M, P e Q), sendo que, na empresa E, é o filho do administrador da empresa que assume as funções de concepção e desenvolvimento do produto, o mesmo acontecendo com as empresas F, L e P, sendo o próprio administrador o estilista. Esta situação, está relacionada com o facto de estas empresas operarem e dominarem o mercado de comercialização final, o mesmo não acontecendo com as empresas que dominam simplesmente a distribuição intermédia (que normalmente reportam à área da produção).

As empresas A, I, L, F, P e Q (nestas duas últimas empresas, é o próprio administrador que assume as funções de designer), possuem nos seus quadros um estilista/designer próprio e interno, sendo este profissional que concebe, cria e desenvolve as suas próprias colecções. Estas empresas possuem marcas próprias e estabelecem relações de comercialização com o cliente final, sem utilizarem qualquer tipo de intermediários. São empresas que apostam em estratégias de diferenciação, produzindo uma série de modelos diferenciados, com grandes preocupações ao nível da moda e da estética, apostando em produtos com maior valor acrescentado e utilizando matérias-primas diferentes e diferenciadas da concorrência.

As restantes empresas visitadas não possuem esta figura profissional, podendo esta situação explicar-se por dois motivos. O primeiro, prende-se com o facto de a maior parte das empresas não conceber os seus próprios produtos, dedicando-se a produzir produtos impostos pelos clientes, pois são empresas subcontratadas, trabalhando para clientes que têm estilistas/designers próprios, definindo estes as suas próprias colecções e ficando, simplesmente, a cargo das empresas portuguesas a execução e o desenvolvimento dos modelos já previamente definidos. Esta situação pode não existir isoladamente, sendo possível uma empresa possuir um designer próprio e interno que crie colecções próprias e trabalhar com clientes que possuem as colecções pré-definidas, realizando-se na empresa apenas o seu desenvolvimento.

Um segundo factor pode estar relacionado com o facto das empresas trabalharem em segmentos de

mercado em que a moda não tem uma importância estratégica, preocupando-se mais com as características técnicas, não havendo, assim, necessidade de existir a figura profissional do designer, bastando, para o efeito, possuir um modelador que tem como principais actividades desenvolver e/ou adaptar os diferentes modelos do cliente ou da sua colecção.

Poderemos ainda referir outros casos, como o da empresa M, que recorre a um estilista/designer externo, apesar de possuir uma colecção e uma marca própria. Nas empresas multinacionais o designer/estilista pertence à casa-mãe (empresas C, G). Numa outra situação, a empresa recorre a estilistas estrangeiros que executam a sua actividade por conta própria e que possuem uma carteira de clientes, normalmente associada a marcas conhecidas pelo grande público (N).

Depois de analisarmos os factores referidos anteriormente, consideramos que o emprego de designer/estilista se encontra em emergência/crescimento essencialmente para as empresas que apostam na internacionalização, que têm maiores preocupações ao nível da moda, do design e da estética e que produzem séries cada vez mais curtas e diferenciadas e que, normalmente, apostam em estratégias de diferenciação, concorrendo numa grande variedade de segmentos, apostando em produtos com marcas própria no sentido de se diferenciarem da concorrência. Neste sentido, os factores que maiores implicações têm na emergência deste emprego estão relacionados com a estratégia de mercados e produtos, nomeadamente, com os seguintes elementos: empresas que possuem colecções e marcas próprias, que apostam em séries curtas e diferenciadas, que dão importância ao factor moda e à estética, que tem preocupações cada vez maiores com as exigências dos clientes em termos de qualidade, que procuram explorar novos mercados e que apostam na internacionalização.

As alterações de ordem tecnológica estão relacionadas com a introdução dos sistemas CAD que facilitam grandemente o trabalho aos profissionais desta área. Desta forma, estes novos sistemas permitiram a este profissional uma maior versatilidade e rapidez na realização de modelos, na medida em que realizam eficazmente no computador um conjunto de tarefas que só eram possíveis de realizar manualmente, podendo rapidamente visualizar diferentes desenhos e alterá-los se assim se desejar e, ao mesmo tempo, existir uma articu-

lação imediata com a linha de produção verificando-se, assim, num curto espaço de tempo, se o modelo é exequível ou não na produção. Relativamente aos modelos organizacionais, o trabalho em equipa implica que estes profissionais estabeleçam relações de cooperação com os colegas do seu departamento (modeladores e operadores de CAD), da área comercial e da produção, no sentido de criarem e desenvolverem as colecções da empresa. Neste contexto, estes profissionais necessitam de adquirir um conjunto de competências relacionadas com a modelação, o processo produtivo e a tecnologia existente na produção, desenvolvendo, da mesma forma, conhecimentos relacionados com o mercado e as respectivas tendências de moda, a estética e as características técnicas do produto. Uma outra competência que os designers devem possuir está relacionada com os conhecimentos ao nível da comercialização no sentido de saberem negociar com diferentes clientes uma série de conceitos,

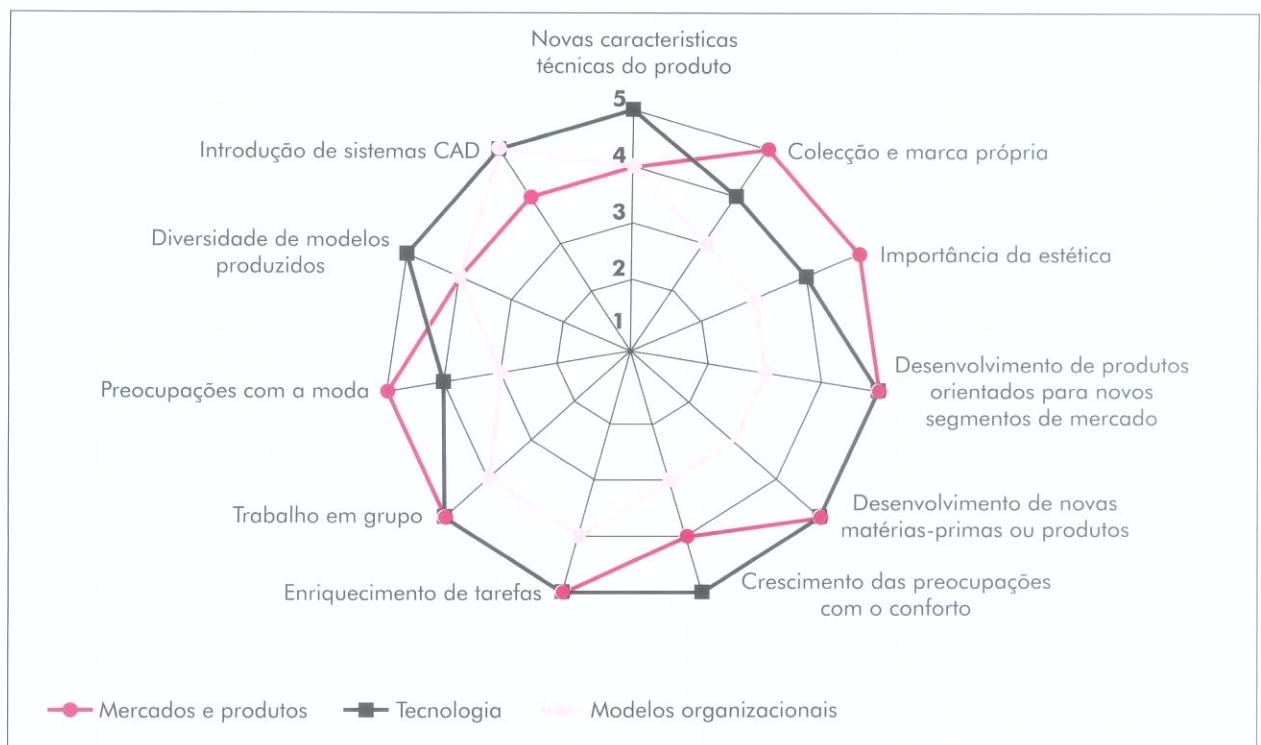
matérias-primas e produtos, com o objectivo de a empresa poder actuar numa maior variedade de segmentos de mercado e circuitos de comercialização. Para isso, deslocam-se frequentemente ao estrangeiro para visitar feiras e outros eventos que lhes permitam apreender novos conceitos e tendências de moda (ver figura 3.14.).

Necessidades de competências

- Acompanhar as tendências de moda
- Conceber novas matérias-primas, acessórios e produtos exequíveis na produção
- Aconselhar tecnicamente o cliente sobre as características técnicas do produto e respectivo comportamento
- Conhecimentos das matérias-primas, do processo e da tecnologia do Calçado e Marroquinaria
- Colaborar com as áreas da produção e área comercial no sentido de acompanhar os gos-

FIGURA 3.14.

A Influência das Três Forças Motrizes nos Empregos da Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto⁽¹⁾



.....

(1) Ver página 214 (modelador)

tos e necessidades dos clientes e perceber a viabilidade técnica dos diferentes modelos criados

- Conhecimentos de negociação com clientes e fornecedores e comercialização dos seus produtos
- Conhecimentos de novas tecnologias de informação e comunicação

Operador de CAD

O emprego de operador de CAD surge associado a empresas de grandes dimensões (A, G, M e N), excluindo o caso da empresa A, que trabalha para um segmento de alta moda, possuindo, tal como as grandes empresas, um departamento de concepção e desenvolvimento do produto bastante desenvolvido, com um número elevado de indivíduos com qualificações específicas nesta área, nomeadamente, com cursos de formação de design ou de modelação. Assim, estas empresas que possuem marcas e coleções próprias e, ao mesmo tempo, trabalham para um número significativo de clientes de marcas internacionais possuem, normalmente, nos seus departamentos a figura do operador de CAD. Esta situação, verifica-se devido ao facto de existir um número significativo de modelos a desenvolver, apostando as empresas em séries cada vez menores e assistindo-se, cada vez mais, ao encurtamento dos prazos de entrega por parte dos clientes, existindo uma equipa de modeladores e operadores de CAD. Estes são, assim, os factores que mais contribuem para o crescimento deste emprego, associado a um factor de ordem tecnológica, importantíssimo: a introdução dos sistemas CAD, na medida em que as suas actividades estão muito associadas a esta tecnologia. Assim, todas as actividades realizadas por este profissional estão dependentes do CAD, executando algumas tarefas do modelador. (ver figura 3.14.).

Necessidades de competências

- Conhecimentos do processo e da tecnologia do Calçado e Marroquinaria
- Colaborar com as áreas da produção e área comercial no sentido de acompanhar os gostos e necessidades dos clientes e perceber a viabilidade técnica dos diferentes modelos criados
- Conhecimentos de modelagem

• Área da Qualidade

Director/Responsável de qualidade

Técnicos de qualidade

As empresas de maior dimensão, mais competitivas e com estruturas organizacionais mais complexas (funcionais evoluídas ou em rede) (C, G, H, I, J, M, N, O), possuem um gabinete de Qualidade na sua estrutura organizacional. São empresas que operam no segmento de mercado conforto e onde as características técnicas dos produtos, a combinação de diferentes materiais e os aspectos ergonómicos assumem um papel muito importante. Algumas destas empresas (C, G) pertencem a grupos multinacionais tendo, por isso, que cumprir criteriosamente as especificações definidas pela casa-mãe. Uma situação semelhante acontece com as empresas que produzem os seus produtos para grandes marcas internacionais que têm que seguir rigorosamente as indicações destes clientes (empresas H, I, J, M, N), existindo técnicos de controlo de qualidade do cliente que vão à empresa com regularidade no sentido de averiguarem e confirmarem os critérios de Qualidade previamente definidos. Estas empresas, possuem, na sua maioria, um laboratório onde são executados alguns testes e análises e onde existe uma equipa técnica para o efeito, verificando-se, quando necessário, fortes relações com laboratórios externos ou com o centro tecnológico para a realização de análises mais complexas.

Para as empresas I, O (empresas certificadas) e M, a qualidade não é um processo específico do departamento de Qualidade mas sim um processo global, que diz respeito à empresa no seu todo, onde todos os colaboradores, especialmente os da produção, têm um papel a desempenhar no cumprimento dos critérios definidos.

As restantes empresas, que não detêm um departamento ou área de qualidade, possuem uma figura profissional (numas empresas essa figura é um operador da produção, noutras é um encarregado, que possui uma grande experiência profissional, por trabalhar na empresa há muitos anos e/ou ter frequentado um curso de formação nesta área) que exerce estas funções, normalmente, no fim de cada fase do processo e/ou no final do processo produtivo controlando, a olho nu, a qualidade do produto final. Quando consideram necessário e, para reali-

zar testes e análises mais específicas, as empresas recorrem ao centro tecnológico. Desta forma, estas empresas não investem na compra de equipamento relacionado com esta área e, por sua vez, não recrutam técnicos da Qualidade.

Como podemos verificar, a existência das figuras profissionais de responsável da qualidade e técnico da qualidade surgem associadas às empresas de maior dimensão, certificadas em Qualidade ou onde se verificam maiores preocupações com a qualidade porque têm marca própria e reconhecida no mercado associada a factores de conforto e qualidade ou porque são subcontratadas de empresas muito exigentes a este nível.

Assim, as exigências cada vez maiores dos clientes, o desenvolvimento de novas matérias-primas, materiais e produtos finais, as características técnicas dos mesmos, a aposta em nichos de mercado ou em segmentos específicos relacionados com o conforto, a certificação, a boa imagem da empresa, a fabricação de produtos associados a determinados processos e layouts, a importância da qualidade total, a exigência das normas ambientais relacionadas com o tratamento de resíduos e desperdícios associada a uma cooperação intra e interfuncional são os factores que maior contributo dão para a evolução do emprego de responsável da Qualidade.

Relativamente ao emprego de técnico da qualidade, os elementos que maior impacto têm no seu crescimento, dizem respeito à estratégia de mercados e produtos adoptada pela empresa (o desenvolvimento de novas matérias-primas, materiais e produtos, as exigências dos clientes, as características técnicas do produto, a diferenciação de modelos) e a factores de ordem tecnológica, nomeadamente, a emergência de testes para controlar a qualidade da matéria-prima ou o produto final e com os sistemas de distribuição/transporte computadorizados na costura que tem como objectivo aumentar a produtividade minimizando as falhas de distribuição e desperdícios relativamente às operadoras. Deste modo, podemos concluir, que esta área é estratégica para o sector, sendo por isso, uma área em emergência devido, essencialmente, aos factores relacionados com as estratégias de mercados e produtos, nomeadamente, com as exigências dos clientes (especialmente da Europa do Norte e Europa Central), onde as normas de qualidade são muito apertadas e exigentes, com o desenvolvimento de novas matérias-primas, materiais e produ-

tos, com as características técnicas dos mesmos, com a aposta em nichos de mercado ou em segmentos relacionados com o conforto.

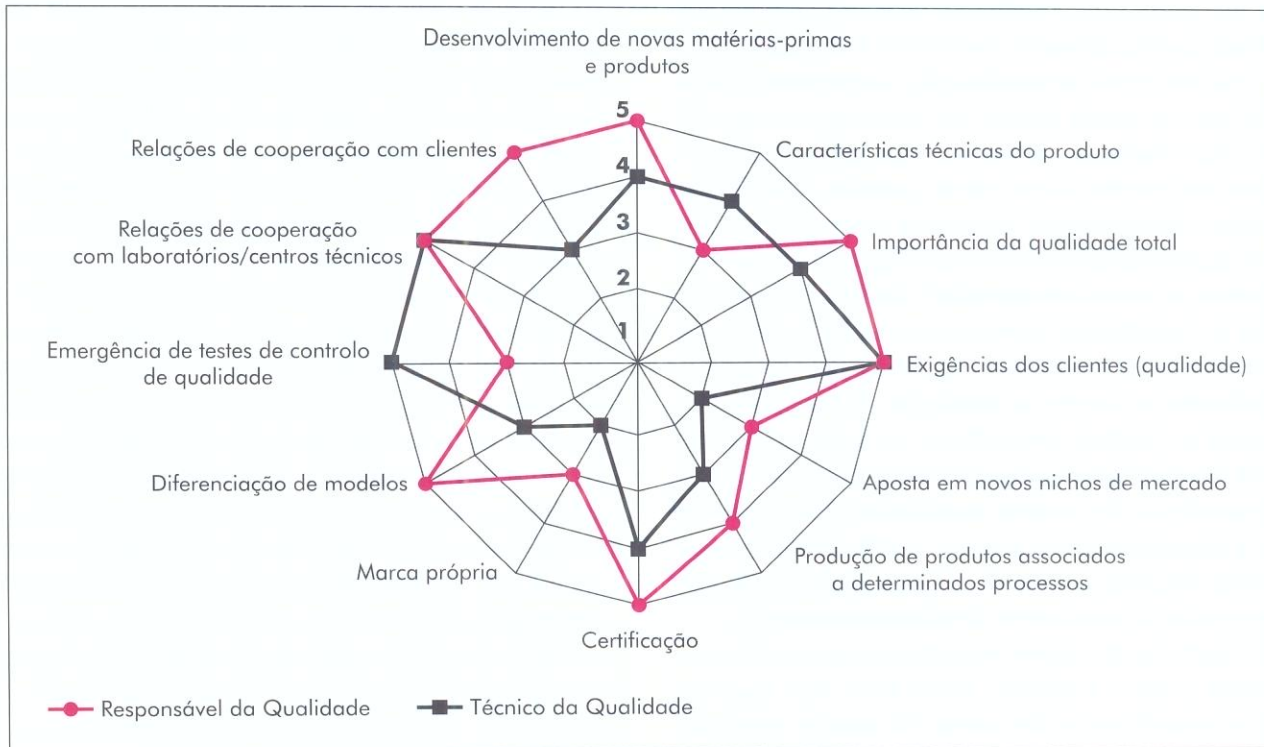
Em termos organizacionais, o que podemos destacar como factores que implicam o crescimento desta área têm a ver com as relações de cooperação que esta área estabelece com outras áreas da empresa (produção, gabinete de concepção e desenvolvimento), com os seus clientes no desenvolvimento de produtos e, com o centros tecnológicos ou outros laboratórios, na realização de uma série de testes e ensaios aos componentes e ao produto final. Este conjunto de factores faz com que os profissionais da Qualidade desenvolvam competências ao nível da implementação e gestão de sistemas integrados de garantia de qualidade, saúde, higiene, segurança e ambiente, da implementação e desenvolvimento de modelos e gestão pela qualidade interligados com as novas formas de organização do trabalho, da garantia da imagem de qualidade da empresa e dos seus produtos; dos principais defeitos que podem ocorrer a nível do processo e do produto; do desenvolvimento das características técnicas do produto, do desenvolvimento de ferramentas de controlo de qualidade no sentido de executar testes/análises a efectuar às matérias-primas, materiais e produto final. É, assim, necessário que o responsável pela área da Qualidade tenha como competência desenvolver uma política global de qualidade de forma a que esta seja incorporada na cultura da empresa. (ver figura 3.15.)

Necessidade de Competências

- Desenvolver uma cultura de empresa que tenha como prioridade a Qualidade
- Implementar, desenvolver e gerir sistemas integrados de garantia de Qualidade, saúde, higiene e segurança
- Garantir a imagem de Qualidade da empresa e dos seus produtos
- Definir objectivos, procedimentos técnicos e técnicas de controlo de Qualidade tendo em conta as características da empresa, do produto, do processo produtivo e da tecnologia
- Conhecimentos da tecnologia dos materiais e das características técnicas dos produtos
- Criação de ferramentas de controlo de Qualidade

FIGURA 3.15.

A Influência das Três Forças Motrizes nos Empregos da Área da Qualidade



• Área comercial

Director/Responsável Comercial
Técnicos Comerciais

Apesar de esta área ter uma importância estratégica para estas indústrias, nas empresas mais tradicionais e com base familiar (que acabam por ser ainda a maioria do sector), esta função ainda está muito centralizada no proprietário da empresa, sendo da sua responsabilidade a comercialização dos produtos finais. Mas vamos sistematizar melhor a forma como esta área está estruturada nas empresas. Assim, podemos observar três situações distintas:

- a primeira relaciona-se com as empresas de maior dimensão (B, I, M, N), com uma estrutura funcional evoluída ou em rede (M), que possuem um departamento comercial autónomo com um gestor profissionalizado que tem a responsabilidade por esta área perante a direcção geral da empresa;

- A segunda situação diz respeito às empresas de grande dimensão, pertencentes a grandes multinacionais que têm a área comercial centralizada na casa-mãe (C, G e O), apesar de na empresa O existir em Portugal um gestor para o mercado ibérico e na empresa G existir uma figura que é responsável pelas actividades de importação/exportação com a casa-mãe.
- A terceira situação está relacionada com as empresas de pequena e média dimensão, que não possuem um departamento comercial, estando as responsabilidades, a este nível, centralizadas no proprietário. Gostaríamos de distinguir o caso da empresa A que possui um responsável pelo mercado interno, assumindo um dos proprietários da empresa as responsabilidades sobre o mercado externo e, consequentemente, sobre este departamento.

O crescimento da área comercial encontra-se particularmente relacionado com um conjunto de factores pertencentes à força mercados e produtos. Desta forma, os principais factores relacionados com

os mercados e produtos tem a ver com: a grande competição que se faz sentir ao nível da qualidade e dos preços das matérias-primas e dos produtos finais, o encurtamento dos prazos de entrega, o domínio de canais de distribuição, a aposta em novas formas de venda (venda por catálogo...) a aposta em *franchising*, a existência de lojas próprias, a existência e aposta numa marca própria, a tendência para a diversificação de gamas de produtos, a internacionalização com a exploração de novos mercados, as novas características técnicas dos produtos, a importância da moda e da estética, a grande variedade de modelos, o atendimento mais personalizado ao cliente, a existência de mercados díspares em termos geográficos, as exigências cada vez maiores dos clientes em termos de qualidade, a importância do carácter exportador das empresas e a dependência de grandes distribuidores (o que retira alguma autonomia a estes profissionais em termos de cumprimento de prazos de entrega).

Os factores de ordem tecnológica com maior impacto para a evolução desta área têm que ver com a exploração de novas TIC para a comercialização dos produtos, nomeadamente com sistemas integrados de gestão de encomendas interligando a área comercial, o planeamento e a produção e com a aposta na intranet.

Os factores de ordem organizacional com maior relevância dizem respeito ao alargamento de tarefas e ao desenvolvimento do produto em colaboração com o cliente e com as outras áreas da empresa (planeamento, produção, gabinete de concepção) existindo assim fortes relações de comunicação inter e intrafuncionais.

Nas empresas B, G, I, M e N, de maiores dimensões, com uma estrutura mais formal, pertencentes a grupos multinacionais verifica-se uma profissionalização da área comercial, existindo nalgumas delas as duas figuras profissionais (director/responsável comercial e técnico comercial) pertencentes a esta área. Algumas destas empresas dominam os circuitos intermédios de distribuição, utilizando agentes ou representantes encontrando-se outras (G e M) próximas do cliente final, tendo, assim, um maior domínio da cadeia de valor, possuindo no mercado interno um conjunto de lojas e uma equipa de vendedores que apresentam um produto competitivo e com uma marca própria.

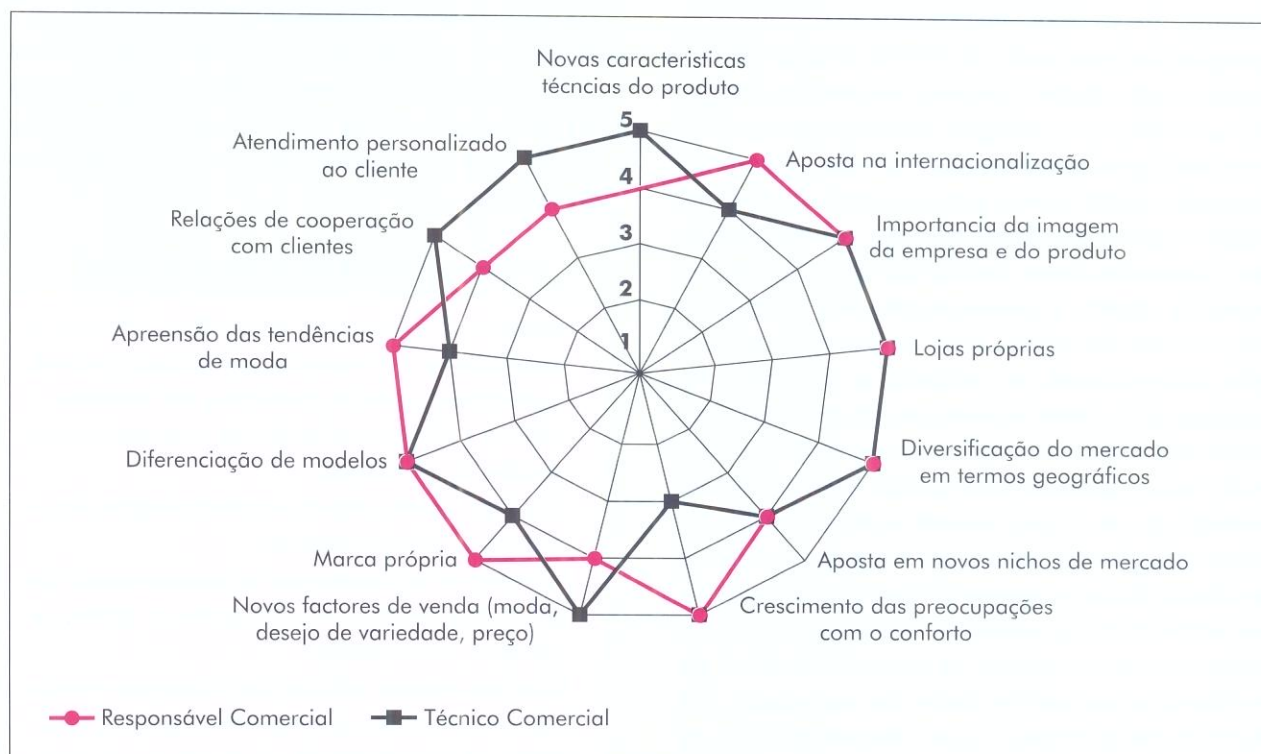
Os factores acima enunciados influenciam de diferentes formas estes dois empregos. Assim, a apos-

ta na internacionalização, a grande competição que se faz sentir em termos de mercados e a sua diversificação em termos geográficos, a existência de uma marca própria, o crescimento das preocupações com o conforto, a apreensão das tendências da moda, a exploração de novos mercados com exigências muito fortes ao nível da qualidade por parte dos clientes e os novos factores de venda (moda, desejo de variedade, melhor preço,...) em sintonia com a exploração de novas TIC para a comercialização têm maiores repercussões no emprego de director/responsável comercial. Assim, a importância da exploração de novos mercados associados à importância da imagem do produto no mercado e às maiores exigências dos clientes e à grande variedade de modelos que as empresas executam exige fortes relações de cooperação com entidades externas (clientes, fornecedores, outras empresas,...) e internas (produção e o gabinete de concepção e desenvolvimento do produto...) e provocam deslocações regulares a clientes e a feiras no estrangeiro para uma melhor percepção dos gostos dos clientes e das futuras tendências nas principais capitais da moda. Este conjunto de factores implica que estes profissionais possuam competências ao nível: da definição da estratégia comercial e de marketing da empresa, da definição e selecção dos diversos canais de distribuição, no planeamento de encomendas e na apreensão das tendências de mercado relacionadas com a moda e a estética dos produtos não descurando, por sua vez, a imagem da empresa a esse nível.

Relativamente aos técnicos comerciais, os factores que maiores implicações têm na evolução deste emprego são os factores relacionados com a apreensão das tendências de moda, as maiores exigências dos clientes, as novas características técnicas e estéticas dos produtos e a grande variedade de modelos possíveis de serem realizados, a fidelização dos clientes e a importância do atendimento personalizado associado à resolução de problemas. Desta forma, as relações de cooperação com clientes são fundamentais. Deste modo, estes profissionais têm que desenvolver novas competências relacionadas com conhecimentos ao nível dos novos factores importantes para a venda (importância da moda, da estética,...) do produto, das novas características e propriedades técnicas do mesmo e de novos processos e tecnologias da produção (ver figura 3.16.).

FIGURA 3.16.

A Influência das Três Forças Motrizes nos Empregos da Área Comercial



Necessidade de competências

- Definir a estratégia comercial e de marketing da empresa
- Definir o planeamento das encomendas
- Definir a selecção dos diversos canais de distribuição, promoção e divulgação dos produtos
- Colaborar com a área da concepção no desenvolvimento do produto
- Negociar com clientes (prazos, características, preço,...)
- Aconselhar tecnicamente o cliente, sobre as características e comportamentos dos produtos
- Conhecimentos das diferentes formas de realizar a prospecção de mercado, de forma a auscultar as necessidades dos clientes (procuram estética, características técnicas,...) e explorar novas oportunidades
- Acompanhar as tendências de moda
- Conhecimentos do processo e da tecnologia do Calçado e de Marroquinaria
- Conhecimentos de novas tecnologias de informação e comunicação para a comercialização

1.2.3.4. Empregos em Transformação

• Área do planeamento e gestão da produção

A existência desta área verifica-se nas empresas de maior dimensão (B, G, H, I, M, N, O) que pertencem a multinacionais ou que possuem uma estrutura mais complexa, que produzem um grande número de encomendas, séries curtas e modelos diferenciados, trabalhando para diferentes clientes e possuindo, devido a este facto, na sua área produtiva, diversos processos de montagem trabalhando com diferentes materiais, matérias-primas e componentes específicos a cada modelo. Esta área está, na maioria das empresas, na dependência de outros departamentos, como a área comercial, a produção ou a direcção técnica apesar de possuir um responsável próprio. Nas empresas de menor dimensão, mas que possuem séries pequenas e diversificadas existe uma menor necessidade de ter este departamento autonomizado, realizando o director de produção este tipo de actividades.

É nesta área que se realiza a articulação dos vários recursos disponíveis nas empresas (humanos, financeiros, tecnológicos) com as solicitações do mercado, de forma a uma melhor optimização destes mesmos recursos e a manter ou melhorar a imagem da empresa, em termos de capacidade produtiva e de rapidez de resposta. Desta forma, esta área tem como principal responsabilidade realizar a interligação das diferentes áreas funcionais da empresa, ao nível da gestão e planeamento das encomendas, nomeadamente, com as áreas da produção, do gabinete de métodos e tempos e da concepção e desenvolvimento do produto. Pretende-se, ainda, com esta área, realizar um controlo mais rigoroso dos prazos de entrega no sentido do seu cumprimento e da sua redução, uma redução de stocks de matérias-primas e produtos finais, a existência de transportes mais eficientes e a supressão de desperdícios com o objectivo de aumentar a produtividade e de melhorar a competitividade das empresas. Os factores relacionados com a tecnologia são os principais responsáveis pela transformação deste emprego, designadamente a existência de tecnologias de informação e comunicação (empresa G) que gerem, ao longo da empresa, todo o fluxo relacionado com a encomendas, podendo assim fácil e rapidamente coordenar-se as aquisições de materiais e matérias-primas necessárias com a gestão das encomendas ao longo de todo o processo produtivo, sabendo exactamente em que fase de produção é que se encontra o produto e quanto tempo irá demorar a ser executado até final do processo. Esta produção integrada por computador (CIM) implica um certo grau de organização interna da empresa para que a cooperação entre todas as áreas funcione da melhor forma, exigindo este tipo de sistema um acompanhamento directo realizado por indivíduos formados para o efeito. Os factores relacionados com os mercados e produtos exercem também influência na evolução deste emprego, tais como o encurtamento dos prazos de entrega exigidos pelos clientes, a diversificação dos modelos, o crescimento das encomendas, a produção de séries cada vez mais curtas, implicando que os profissionais que trabalham nesta área tenham competências ao nível de uma maior optimização da

gestão de encomendas, dos conhecimentos das novas tecnologias de informação e comunicação, do custeio e aprovisionamento das matérias-primas e materiais tendo como objectivo a redução de stocks e uma melhor programação da produção, tendo em atenção a produção *just-in-time* e a cooperação com todas as áreas da empresa.

Necessidade de Competências

- Integrar e coordenar as tarefas relativas à produção em termos de quantidade, prazos, qualidade, custos e condições de trabalho
- Utilizar software aplicado ao planeamento e gestão da produção
- Conhecimentos das novas tecnologias de informação e comunicação
- Coordenar o planeamento/programação da produção tendo como objectivo a optimização das encomendas
- Conhecimentos sólidos dos diferentes modelos e sistemas de planeamento, gestão, coordenação e controlo da produção que permitam optimizar os recursos produtivos
- Conhecimentos fundamentais das normas de higiene e segurança no trabalho

• Gabinete de métodos e tempos

Agente de métodos e tempos

O emprego de agente de métodos e tempos surge associado às empresas de grande dimensão (B, C, G, H, I, M, N), com estruturas mais complexas, que têm um forte poder ao nível da competitividade, trabalhando para fortes marcas internacionais e para as casas-mães (no caso das multinacionais C e G), tendo grandes preocupações relacionadas com o aumento da produtividade dos trabalhadores e com o melhor aproveitamento da mão-de-obra. O gabinete de métodos e tempos encontra-se, consoante as empresas, na estrutura organizacional sob a responsabilidade da administração, da produção, da direcção técnica ou da logística, visto ser uma área directamente relacionada com a produção.

Este emprego encontra-se em transformação devido, essencialmente, a factores de ordem tecno-

lógica e organizacional. Assim, os factores tecnológicos relacionam-se com os novos equipamentos de cronometragem, mas especialmente com a gestão integrada de encomendas, que proporciona a estes profissionais, uma maior facilidade no cálculo do tempo da produção, fazendo estimativas rigorosas do consumo de materiais e dos respectivos custos de produção. A automatização e o surgimento de novos equipamentos na área da produção (corte por jacto de água, distribuidores computadorizados de costura,...) são outro factor a considerar na transformação deste emprego, pois implicam que estes profissionais adquiram novos conhecimentos sobre os novos métodos de produção (flexibilização da distribuição da secção de costura...) e a medição dos tempos a ele associados.

Associado a estas novas tecnologias e aos objectivos e estratégias seguidas pelas empresas, surgem as novas formas de organização do trabalho, como a rotação entre diferentes postos de trabalho, as células de produção ou as equipas de trabalho que têm, da mesma forma, contribuído para a transformação desta profissão.

Um outro factor relacionado com a transformação desta profissão está relacionado com a introdução de novos processos produtivos, criados à medida para produzir determinado produto e/ou alterações de *layout* que, por sua vez, implicaram novas formas de organizar o trabalho. Estes factores contribuíram para uma mudança nos conteúdos de trabalho destes profissionais, na medida em que tiveram de definir e realizar novas sequências operativas de trabalho com novas variáveis (como o trabalho em grupo) definindo novos tempos e métodos de produção para essas secções, sempre com o objectivo de reduzir custos de produção e aumentar a produtividade dos indivíduos.

Os factores relacionados com a estratégia de mercados e produtos relacionam-se com a redução e diversificação das séries, com o encurtamento dos prazos de entrega e com o aumento dos custos da matéria-prima, fazendo com que estes profissionais tenham capacidade para aumentar a produtividade dos trabalhadores, no sentido de reduzir custos de produção, através de uma optimização dos métodos de trabalho, fazendo uma correcta e aproximada medição dos tempos da realidade da produção, reduzindo

do ao máximo tempos mortos e desperdícios. Esta situação leva a que estes profissionais tenham preocupações e novos conhecimentos e competências ao nível da qualidade do produto e, especialmente, do processo e ao nível da higiene e segurança no trabalho (melhorar as condições de trabalho no sentido de aumentar a produtividade) e de ergonomia (disposição e dimensão física do postos de trabalho, regras de economia de movimentos...).

Na empresa H, o agente de métodos e tempos tem competências ao nível do CAD e de programação de máquinas (máquinas automáticas de costura).

Necessidade de Competências

- Definir normas de produtividade e de rendimento por posto de trabalho
- Definir as sequências das operações e os modos operatórios de forma a rentabilizar os tempos
- Determinar para cada posto de trabalho a distribuição equilibrada a desenvolver por cada trabalhador tendo em conta os ritmos e a carga de trabalho
- Conhecimentos de ergonomia (regras de economia de movimentos, disposição e dimensão física do trabalho...)
- Conhecimentos de higiene e segurança no trabalho

• Área de Produção

Encarregados/chefias intermédias

Corte

Cortador

Operador de corte

Costura

Costureira

Gaspeadeira

Montagem

Montador

Operadores de máquinas de injeção

Acabamentos

Acabador

• Área de Produção

Encarregados/Chefias Intermédias

A transformação do emprego de encarregado está associada sobretudo a factores relacionados com as forças mercados e produtos e tecnologia. Desta forma e, relativamente aos mercados e produtos, a redução das séries de produção, a diversificação de modelos, a aposta na qualidade, as exigências dos clientes, nomeadamente, ao nível do encurtamento dos prazos de entrega e da qualidade e a importância da legislação e dos cuidados a ter com a saúde, higiene, segurança e ambiente no trabalho para uma melhoria das condições de trabalho são os principais causadores desta transformação, o que implicou um conjunto de novos interesses e conhecimentos sobre áreas. Até há pouco tempo, estas eram preteridas pelas preocupações com a produção propriamente dita, tais como a qualidade, a rapidez de resposta, as preocupações com a satisfação dos clientes e dos trabalhadores no seu local de trabalho.

As novas tecnologias de informação e comunicação (gestão integrada de todo o processo), a automatização de alguns equipamentos ou a introdução de novas máquinas (como a distribuição computadorizada na costura ou os robôs de injeção de solas) fizeram com que estes profissionais alterassem algumas das suas tarefas, no sentido de realizarem novas actividades e adquirissem um novo conjunto de conhecimentos e competências sobre os novos equipamentos e processos de fabrico no sentido de, assim, poderem gerir e formar os seus colaboradores. Algumas destas novas tecnologias proporcionaram alterações no *layout* - o que implicou uma redução no número de trabalhadores afectos a essas áreas de produção, novas formas de executar o trabalho como pequenos grupos de trabalho em que cada indivíduo irá realizar um conjunto de tarefas de ordem técnica, mas, também tarefas relacionadas com a planificação e o controlo do trabalho (robôs de injeção — montagem). É neste contexto que as chefias intermédias têm um papel importante no sentido de serem agentes de desenvolvimento, tendo em conta a sua posição privilegiada na hierarquia da empresa, ajudando a gerir as mudanças sentidas, transmitindo novos sabe-

res técnicos e novos saberes sociais e relacionais aos seus colaboradores.

A associação deste conjunto de factores com os grandes objectivos estratégicos das empresas, ou seja, aumentar a competitividade e os índices de produtividade, tendo em atenção proporcionar melhores condições de trabalho aos seus colaboradores, implicou a aposta em novas formas de organização do trabalho, em novos processos de produção e em alterações de *layout*. Esta situação implica que todos os profissionais, especialmente os com maiores responsabilidades, neste caso os encarregados ou as chefias intermédias, tenham capacidade para serem flexíveis para se adaptarem a estas e outras alterações que se prevêem num contexto em mudança permanente. Estes profissionais encontram-se a um nível intermédio da estrutura organizacional, servindo, assim, de intermediários entre a direcção e os quadros superiores e a execução (operadores de produção). Desta forma, estas chefias intermédias têm grandes responsabilidades, não só no aperfeiçoamento das competências técnicas dos seus colaboradores como no desenvolvimento das suas competências sociais e relacionais, de forma a que estes profissionais se tornem indivíduos mais autónomos, responsáveis, satisfeitos e motivados.

Neste sentido, este nível intermédio da hierarquia, deve transmitir novos conhecimentos aos seus colaboradores, ter uma maior consciencialização das novas atitudes face ao trabalho, possuir conhecimentos técnicos dos processos produtivos e tecnologias associadas e formação na área comportamental/de recursos humanos, nomeadamente, ao nível da resolução de conflitos, da capacidade de adaptação à mudança, de gestão de pessoas, de comunicação, motivação, (...), no sentido de coordenar as suas equipas de trabalho (ver figura 3.17.).

Necessidade de Competências

- Conhecimentos técnicos dos processos produtivos e tecnologias associadas
- Planear e coordenar a gestão da produção tendo como objectivo a sua optimização
- Conhecimentos sobre programação de equipamentos, de acordo com as características técnicas do produto

- Coordenar e supervisionar o trabalho das equipas da sua responsabilidade e organizar a sequência de operações e a utilização do equipamento
- Conhecimentos fundamentais de técnicas de liderança, de gestão de equipas e de comunicação
- Conhecimentos de ergonomia (regras de economia de movimentos, disposição e dimensão física do trabalho,...)
- Conhecimentos das normas de higiene e segurança no trabalho

Operador de corte

Costureira

Gaspeadeira

Montador

Operador de máquinas de injeção

Acabador

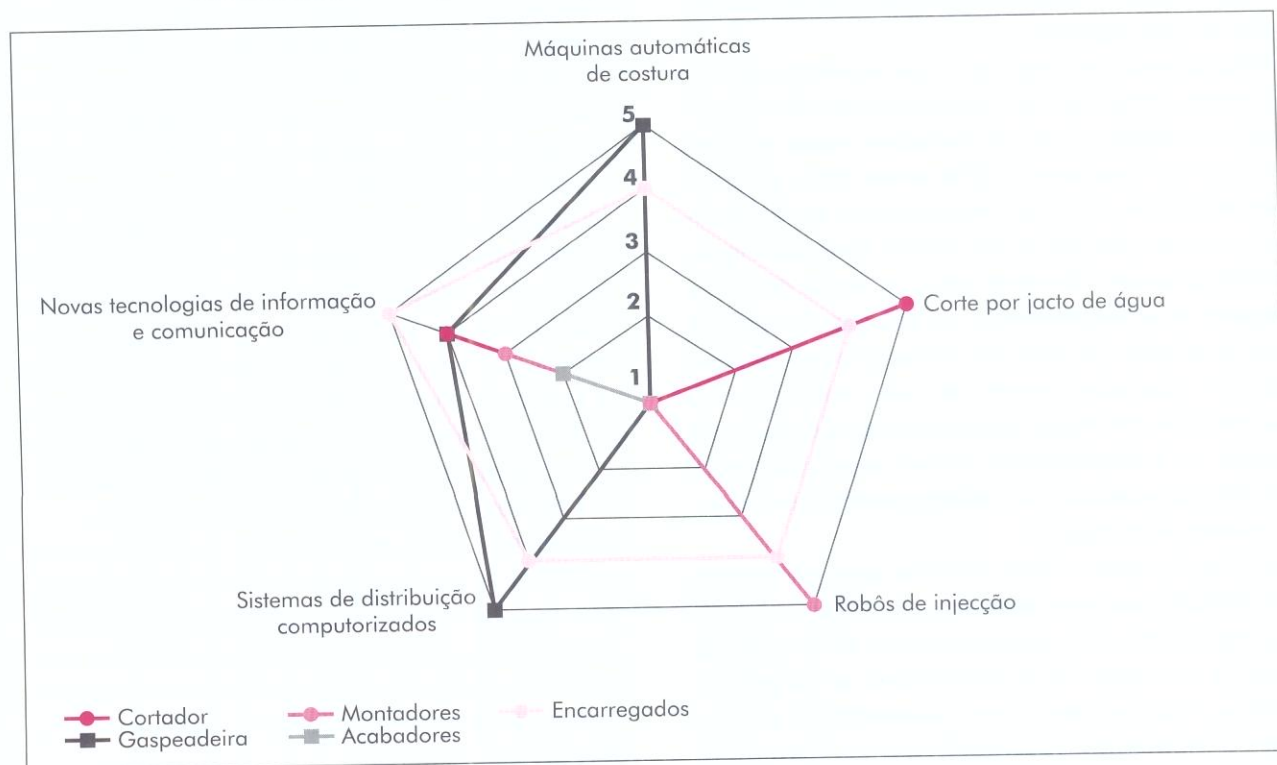
A transformação destes empregos da área da produção deve-se, sobretudo, a factores de ordem tecnológica e de ordem organizacional.

Os factores de ordem tecnológica estão relacionados com a automatização dos equipamentos de produção (corte por jacto de água, máquinas automáticas de costura, novos sistemas de distribuição computadorizados de costura, armazéns dinâmicos,...) ou com novas tecnologias de produção tais como robôs de injeção. (Ver figura 3.17.). Estes factores tiveram diversas consequências ao nível do trabalho dos operadores de produção tais como:

- um aumento da produtividade por permitir um melhor aproveitamento de mão-de-obra;
- a redução de tempos de transporte e de tempos mortos devido à proximidade das costureiras/gaspeadeiras;
- a facilitação do trabalho, na medida em que tornaram o processo de trabalho menos complicado e as tarefas passaram a ser mais fáceis de executar;
- um aumento das qualificações e competências dos indivíduos porque para trabalharem com o novo equipamento (robôs, corte por jacto de água...) frequentaram acções de formação em

FIGURA 3.17.

A Influência da Força "Tecnologia" nos Empregos da Área da Produção



sala ou no posto de trabalho, o que lhes permitiu alargar o seu leque de conhecimentos e realizar tarefas mais complexas e qualificantes com maior valor acrescentado para o indivíduo (programação de alguns equipamentos, preocupações com a qualidade...);

- maior motivação e satisfação no trabalho, na medida em que os trabalhadores passaram a executar um maior número de tarefas sendo estas mais complexas e diferenciadas;
- maior flexibilidade do trabalho, devido à manutenção da disposição do equipamento para quase todos os modelos (Ferreira, 1993);
- surgimento de novas formas de organização do trabalho associadas ao trabalho em grupo, ao alargamento e rotação entre postos de trabalho similares;

As alterações de ordem organizacional que se verificam nesta área estão relacionadas com um conjunto de factores que passamos a enumerar: a introdução de novas tecnologias, a automatização do equipamento da produção, a dimensão da empresa, as alterações de *layout*, a preocupação das empresas com as elevadas taxas de absentismo e *turnover* que se fazem sentir nesta indústria e especialmente com as directrizes e objectivos estabelecidos pela gestão de topo da organização e respectivos directores de produção e encarregados.

Estas alterações implicam que as empresas recorram e apostem em novas formas de organizar o trabalho que se traduzem num alargamento de tarefas nas diferentes fases do processo (corte, costura, montagem e acabamento), numa rotação entre postos de trabalho similares (especialmente entre as fases de montagem e acabamentos), na criação de células de produção (na fase de costura) e na concepção e estabelecimento de uma mini-fábrica constituída por todas as fases de produção onde todos os trabalhadores sabem executar todas as tarefas existindo um alargamento e enriquecimento do trabalho.

A criação destas novas formas de organização do trabalho surgem associadas às empresas mais competitivas com preocupações relacionadas com o aumento da produtividade e da polivalência, mas também com o aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores. Para reali-

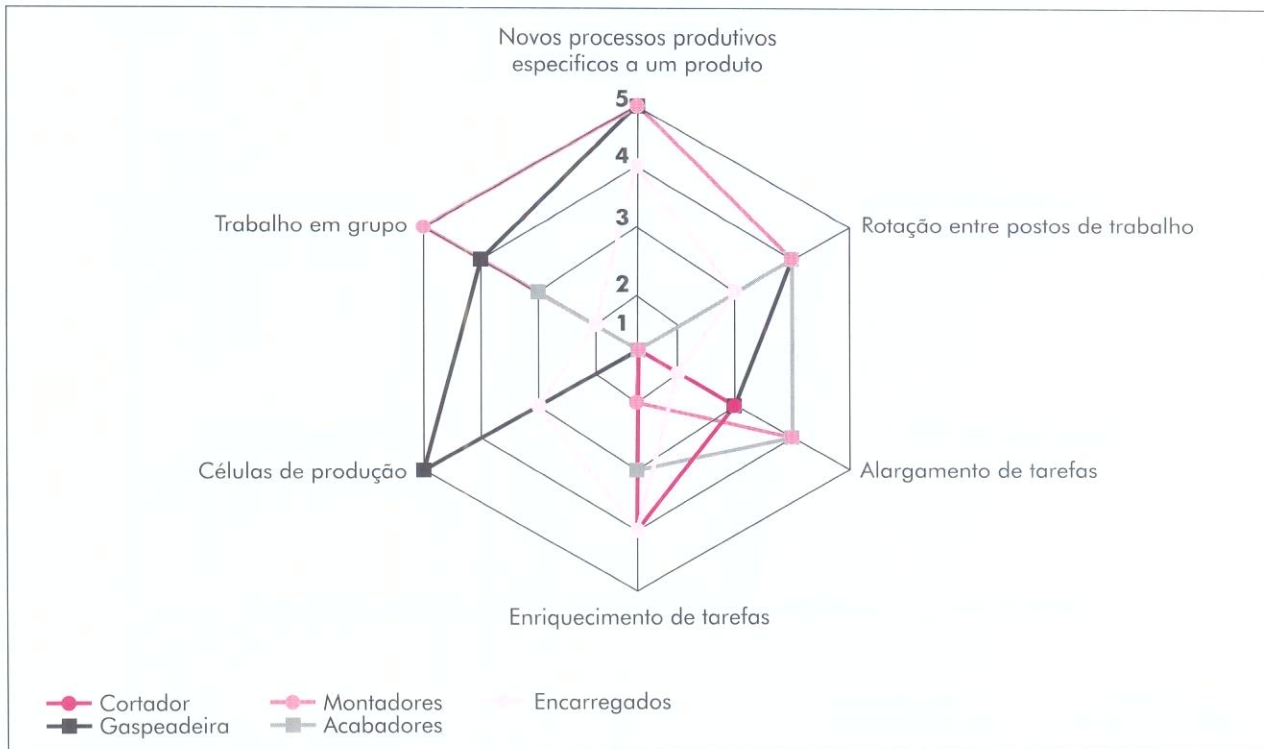
zarem estas alterações na organização do trabalho, algumas empresas tiveram que alterar o *layout*, formar e adaptar os encarregados a estas novas formas de exercer o trabalho dos seus colaboradores, e alterar a quantificação do trabalho e do desempenho de cada indivíduo passando este controlo a ser executado em função do grupo (nos casos de trabalho em grupo ou de células de produção).

Estas novas formas de executar o trabalho, especialmente as células de produção e as equipas de trabalho, implicam que os trabalhadores da produção passem a realizar tarefas mais complexas e diversificadas (nomeadamente, quando operam com diferentes máquinas ou quando ficam libertos para outro tipo de tarefas de outras fases da produção) deixando estas de ser tão repetitivas e rotineiras como eram até aqui. Exemplos claros desta situação é o caso das empresas G e O, onde no primeiro existe uma mini-fábrica onde todos os trabalhadores exercem todas as actividades dessa mesma fábrica, rodando entre os diferentes postos de trabalho, tendo, para isso, que aprender, através de formação profissional, um conjunto de conhecimentos que não possuíam até esse momento, e executar uma série de novos saberes-fazer. No segundo caso (empresa O), a aquisição de um novo equipamento (robô de injeção) implicou o desaparecimento de uma linha de acabamento manual, que necessitava de um elevado número de trabalhadores, onde se realizava um conjunto de tarefas manuais, repetitivas e monótonas. Este novo equipamento permitiu organizar o trabalho em equipas de duas pessoas, que rodam entre si, de forma a que, por um lado, exerçam funções de vigilância e controlo da máquina e, por outro, realizem o acabamento, o controlo de qualidade e a embalagem do produto final à saída da máquina, deixando o produto de ser transportado para outra linha de produção (de acabamento e embalagem), como até aqui acontecia.

Assiste-se, assim, a um melhor aproveitamento da mão-de-obra, a uma maior responsabilização por parte dos trabalhadores relativamente ao trabalho e à qualidade do mesmo, a uma maior flexibilidade dos indivíduos e uma maior satisfação e motivação relativamente ao trabalho (ver figura 3.18).

FIGURA 3.18.

A Influência da Força “Modelos Organizacionais” nos Empregos da Área da Produção



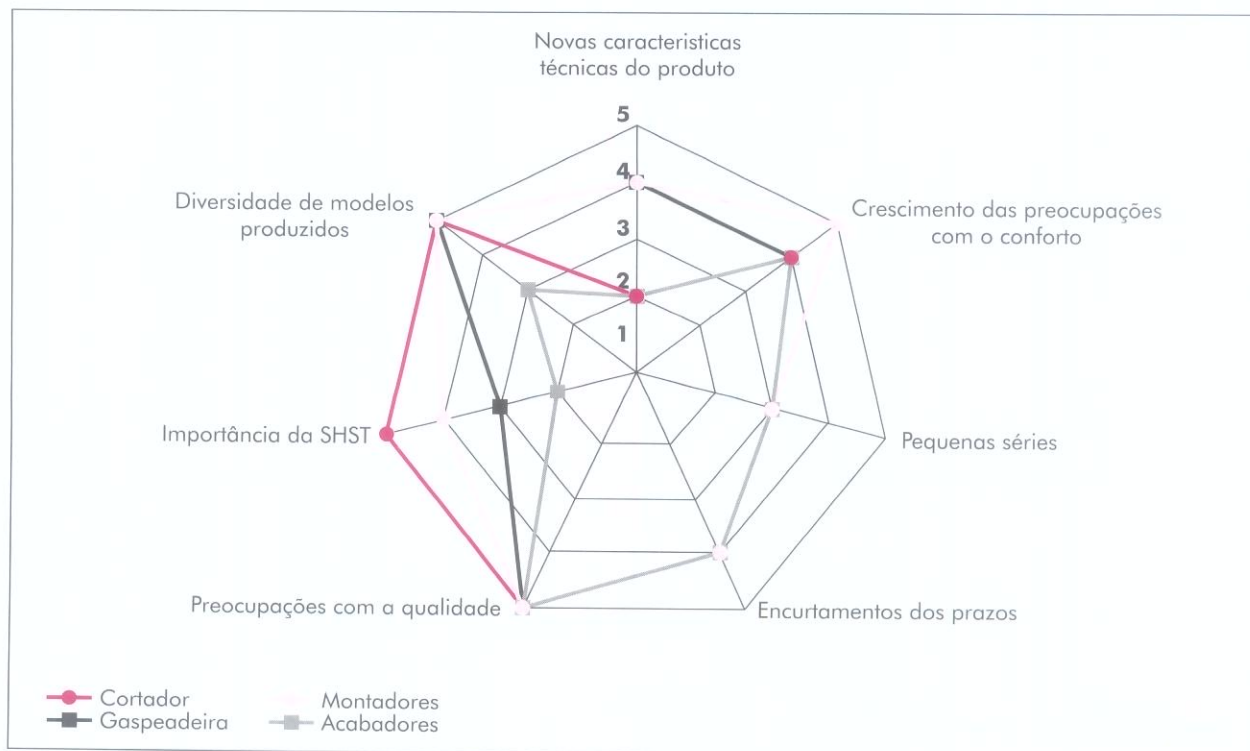
No que diz respeito aos factores relacionados com os mercados e produtos podemos referir que os que têm maiores implicações na transformação destes empregos da área da produção estão relacionados com: o tamanho das séries de produção, visto estas serem cada vez mais curtas e os modelos cada vez mais diferenciados, as exigências dos clientes em termos de qualidade, o encurtamento dos prazos de entrega e a preocupação com as características técnicas do produto, os novos processos de produção, pensados à medida, para determinado produto — o que pode ter implicações ao nível do processo produtivo, da diminuição da mão-de-obra e da forma de executar as tarefas, tornando-se estas, nalguns casos, mais manuais e simples (empresa M — montagem). (ver figura 3.19.)

O conjunto de factores relacionados com a tecnologia, organização do trabalho e mercados e produtos exige que estes profissionais mobilizem competências associadas à preparação dos equipamentos da sua fase de produção, à

manutenção de primeiro grau dos mesmos, a uma maior responsabilização pela qualidade dos produtos e, nalguns casos, à programação dos equipamentos e aquisição de conhecimentos sobre os novos materiais, produtos e processos associados.

Necessidade de Competências

- Conhecimentos de consumo de matérias-primas
- Noções básicas do sistema de qualidade
- Conhecimentos sobre higiene e segurança no trabalho
- Conhecimentos fundamentais de todo o processo produtivo e tecnologia associada
- Conhecimentos sobre manutenção simples
- Capacidades de diagnóstico de modo a antecipar falhas e/ou disfuncionamentos no processo produtivo
- Conhecimentos de preparação do trabalho e programação de equipamentos

FIGURA 3.19.*A Influência da Força “Mercados e Produtos” nos Empregos da Área da Produção*

• Área da Concepção e desenvolvimento do produto

Modelador

O emprego de modelador foi encontrado em todas as empresas do sector que visitámos. Nas empresas que possuem colecções e marcas próprias e têm um designer interno, a figura do modelador relaciona-se com as actividades de desenvolvimento do produto trabalhando em cooperação com o designer ou, se existir, com o operador de CAD. Nas empresas que não possuem designer, existem duas situações distintas:

A primeira, relaciona-se com o facto de a empresa recorrer a designers externos, realizando o modelador as tarefas de desenvolvimento e alteração de modelos determinando, com a produção, a viabilidade técnica dos mesmos. Na segunda situação, o modelador exerce, não só funções de desenvolvimento de modelos como também estão a seu cargo as actividades de criação/adaptação de novos modelos ou a transformação de outros, de calçado ou marroquinaria, tendo, para isso, que estar atento às

tendências de moda, especialmente através da leitura de revistas especializadas, e da visita a feiras. Na empresa G (multinacional e que opera num segmento de conforto) existe uma equipa de modeladores, construtores e operadores de CAD que se dedica, para além do desenvolvimento de modelos, a desenvolver novos materiais e componentes de forma a melhorar a qualidade do produto, tendo em atenção os aspectos relacionados com a anatomia do pé, sempre com o objectivo de melhorar o conforto. Este emprego encontra-se em transformação devido, essencialmente, a factores relacionados com a estratégia tecnológica. Desta maneira, o surgimento dos sistemas CAD permitiu simplificar, de forma significativa, o trabalho deste profissional, deixando este de efectuar um conjunto de tarefas de forma manual (desenhos, cálculos necessários para a execução do modelo, escalonamento de moldes...) passando a executar estas tarefas em computador. Uma outra vantagem da utilização deste sistema é a de que as tarefas passaram a executar-se de uma forma muito mais rápida, podendo este profissional executar um número muito superior de modelos no mesmo espaço de tempo, ocupando o tempo dis-

ponível noutras actividades, como a investigação de novos materiais, matérias-primas e produtos. Relativamente aos factores relacionados com os mercados e produtos, podemos salientar a importância da estética e do conforto, a inovação nas características técnicas do produto, a aposta em séries produtivas cada vez mais curtas e diferenciadas, o desenvolvimento de produtos orientados para novos segmentos de mercado e as exigências cada vez maiores dos clientes relativamente à qualidade dos produtos.

Em relação aos factores de ordem organizacional, estes relacionam-se com o trabalho em equipa que se verifica entre os modeladores, designers e operadores de CAD (quando estes existem na empresa), estabelecendo estes profissionais, relações de cooperação entre a sua área funcional e as outras áreas da empresa (produção e qualidade) e os seus clientes (ver figura 3.14.).

Necessidade de Competências

- Acompanhar as tendências de moda
- Aconselhar tecnicamente o cliente sobre as características técnicas do produto e respectivo comportamento
- Conhecimentos do processo e da tecnologia do Calçado e Marroquinaria
- Colaborar com as áreas da produção e área comercial no sentido de acompanhar os gostos e necessidades dos clientes e perceber a viabilidade técnica dos diferentes modelos criados

• Área da manutenção

A área de manutenção visa, na maior parte das empresas a resolução de avarias, a substituição de ferramentas e componentes (lâminas, bobinas, bicos, lançadeiras,...) e a montagem de uma nova tecnologia (na maior parte das vezes traduz-se no seu acompanhamento, visto que a montagem é normalmente realizada pelas empresas fornecedoras de equipamento).

Como seria de esperar, as alterações de ordem tecnológica são as que tem maior impacto na transformação desta área, nomeadamente, os factores que estão relacionados com a introdução de novos equipamentos (máquinas de corte por jacto de água, máquinas de costura automáticas, robôs de injeção de solas, e distribuidores computadorizados

de costura) que contribuíram para uma aumento e melhoria da produtividade, qualidade e competitividade da empresa. A intervenção dos profissionais desta área é cada vez mais exigente ao nível da programação e regulação destes equipamentos e no seu papel de apoio e transmissão de conhecimentos na área da manutenção preventiva e qualidade aos trabalhadores da produção.

Estas alterações tecnológicas têm levado ao desenvolvimento de uma colaboração com os fornecedores de equipamento quer na montagem dos equipamentos, quer no desenvolvimento e adaptação de soluções à medida para a empresa, quer na resolução de grandes avarias.

Em relação aos factores relacionados com os mercados e produtos, os que têm maior impacto na evolução desta área, são os interligados com a diminuição das séries e o aumento dos modelos produzidos pela empresa o que implica que os equipamentos sejam mais flexíveis, estando preparados para trabalhar diferentes modelos num curto espaço de tempo. A introdução de robôs de injeção facilita grandemente a preparação do trabalho, podendo este ser programado para uma série de modelos.

O conjunto destes factores implica que os profissionais desta área desenvolvem novas competências ao nível de cooperação com outras áreas da empresa e sensibilizem os trabalhadores da produção para os cuidados a ter com o manuseamento dos equipamentos (nomeadamente, na fase do corte) relacionados com a higiene e segurança no trabalho.

Necessidade de Competências

- Conhecimentos fundamentais de electricidade
- Conhecimentos fundamentais electromecânicos
- Conhecimentos fundamentais em automatismos
- Conhecimentos fundamentais de hidráulica
- Sensibilizar e transmitir regras associadas às normas de higiene de segurança de cada equipamento
- Desenvolver relações de cooperação com a área de produção no sentido de otimizar os recursos e diminuir tempos improdutivos
- Desenvolver relações de cooperação com os fornecedores de equipamento no sentido de adquirir *know-how* e transmitir necessidades de adaptação das tecnologias às especificidades da empresa

2. Repercussões Prováveis dos Cenários no Emprego, nas Qualificações e nas Competências

2.1. Curtumes

Neste capítulo, iremos referir as implicações dos cenários construídos para a indústria dos curtumes (Crescimento Especialista e Exportação Delegada) no volume, na qualidade de emprego e nas competências.

CENÁRIO 1: CRESCIMENTO ESPECIALISTA

A aposta da gestão de topo em nichos de mercado específicos

- Maior profissionalização e qualificação da gestão de topo das empresas, devido ao aumento da qualificação destes gestores, apostando na formação para esta área.
- Formação especializada em artigos de moda ou em artigos específicos a determinados nichos de mercado (estofos para automóvel, mobiliário,...), de forma a serem capazes de explorar as competências técnicas da empresa com maior valor acrescentado, de modo a transformá-las em vantagens estratégicas de negócio (conhecimentos e utilização de novos tratamentos químicos — cores invulgares, espessuras diferentes —, alternativas à pele de bovino, de novos processos de produção,...) orientadas para o nicho de mercado particularmente exigente (moda).
- Desenvolvimento de relações de cooperação comercial e técnica com empresas de outros subsectores (calçado, marroquinaria, componentes, automóvel, mobiliário) de forma a existir uma maior interligação e domínio em redes comerciais. Para isso necessitam de competências em termos de:
 - características técnicas dos produtos;
 - gestão de alianças com outras empresas dos sectores do calçado, marroquinaria, automóvel, componentes de calçado ou mobiliário;
 - capacidade para implementar estratégias tecnológicas e intensificar e desenvolver vários tipos de parcerias (centro tecnológico, empresas fornecedoras de equipamento, universidades, empresas de produtos químicos, outras empresas,...) com o objectivo de gerar dinâmicas conjuntas e implementar soluções à medida;
 - capacidade para assumir riscos activos no mercado, aproveitando a flexibilidade e a pequena dimensão das suas empresas.

A importância das redes comerciais para apostar em novos nichos de mercado

- Crescimento da área comercial devido à necessidade de as empresas do sector profissionalizarem esta área funcional, através da incorporação de quadros técnicos especializados.
- Emergência de novas formas de organização do trabalho na área comercial devido ao estabelecimento de redes comerciais intra empresariais ou inter empresarias para responder às diversas solicitações dos sectores do calçado, marroquinaria, componentes, automóvel ou mobiliário (maior facilidade na promoção e venda dos produtos produzidos, maior facilidade de contactar com clientes e fornecedores,...).
- Crescimento dos empregos de director comercial e técnico comercial, motivados pela necessidade das empresas desta indústria explorarem novos nichos de mercado (quer nacionais quer estrangeiros) orientados para produtos com novas características técnicas, que passam a ser a aposta competitiva dominante no sector. Exige-se a estes profissionais o domínio de competências relacionadas com:
 - a internacionalização (análise da envolvente económica, selecção dos modos de entrada nos diferentes mercados,...) de forma a encontrar directamente novos clientes estrangeiros;
 - a engenharia do produto, suas características técnicas e materiais utilizados, devido à necessidade de possuir uma boa argumentação e conhecimento técnico do mesmo;
 - a promoção dos produtos;
 - e o desenvolvimento de marcas próprias;
- Possível emergência de uma figura da área comercial com competências de “gestão de parcerias” sectoriais que sirva de elo de ligação

entre as empresas de curtumes, os seus fornecedores de peles (criação, abate e transporte de reses) e os seus potenciais clientes (calçado e marroquinaria, mobiliário, automóvel, componentes), com o objectivo de gerir as relações desde as compras de matéria prima, à logística associada ao transporte de peles até à venda em termos de exploração de novos mercados e à gestão e marketing do produto.

- Exige-se assim a estes profissionais o domínio de competências relacionadas com:

- identificação e detecção de possíveis acordos ou parceiros e estabelecimento de novas oportunidades de negócio
- identificação de diferentes incentivos aplicados à cooperação financiados por programas públicos que possam vir a beneficiar a indústria (apoio a redes digitais, apoio à inovação)
- funcionamento de redes comerciais (com outras empresas de curtumes — a crómio a vegetal —, com empresas de calçado, marroquinaria, mobiliário, etc...);
- as tecnologias de informação e comunicação (comércio electrónico) aplicadas às compras, à logística e de forma a promover a imagem da empresa, os seus produtos ou a venda dos mesmos;
- os produtos de outros sectores (têxteis) de modo a constituírem uma alternativa à pele ou de indústrias potencialmente clientes (calçado, marroquinaria, automóvel, mobiliário) de modo a poderem oferecer/desenvolver produtos à medida ou colecções conjuntas numa lógica de soluções integradas, onde a estética assuma uma importância fundamental;
- o mercado nacional (empresas que actuem em segmentos de mercado específicos, por exemplo moda, procurando peles com determinadas características técnicas);
- as características técnicas dos produtos, de forma a responder a exigências estéticas e técnicas dos clientes (cores da moda, novas matérias-primas, diferentes padrões, espessuras finas,...) (estas competências tem especial importância nas empresas orientadas para o segmento moda — especialmente no agrupamento VI);

- comunicação interpessoal, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de resolver problemas.

A cooperação técnica: a importância da química em segmentos de mercado específicos

- Aumento do emprego mais qualificado na área da qualidade/laboratório, apostando na formação de quadros técnicos especializados neste domínio. Este facto, deve-se:
 - por um lado, às exigências de determinados nichos de mercado (automóvel), sendo necessário dominar e adquirir novas competências na área química (novos tratamentos e acabamentos,...) e dos novos processos produtivos a ela associados, nomeadamente nos agrupamentos IV e V;
 - e por outro, à importância das características técnicas dos produtos de forma a responder às especificações mais elaboradas dos clientes do segmento moda (calçado/vestuário/marroquinaria), devido ao encurtamento das séries, ao aparecimento de novas cores, diferentes espessuras e novos tratamentos e acabamentos, nomeadamente nas empresas do agrupamento II e VI.
- Aumento da cooperação entre os técnicos de desenvolvimento de curtumes, os fornecedores de matérias primas (couros e outras alternativas) e de produtos químicos com os centros tecnológicos das indústrias de curtumes, calçado, marroquinaria e química, de forma a apostar em nichos de mercado cada vez mais específicos e exigentes, com o intuito de desenvolverem novas soluções tecnológicas para a indústria, matérias-primas substitutas da pele, novos materiais ou novas cores, de forma a concorrerem com base na qualidade e não apenas no preço (agrupamentos II, V e VI). Neste sentido estes profissionais terão que dominar novas competências relacionadas com:
 - os novos corantes, novos produtos químicos e auxiliares e suas características, de forma a conferirem novas propriedades aos produ-

tos (maleabilidade, impermeabilidade, resistência ao frio ou ao calor, toque,...);

- processos de tinturaria, de colorimetria e teoria da cor, de forma a desenvolverem novas cores, para um mercado exigente em termos de estética e de moda;
 - os produtos e tendências de moda das indústrias a que se destinam os seus produtos;
 - tecnologias de informação e comunicação, de modo a manterem uma coordenação próxima entre os diversos intervenientes, no desenvolvimento de novos produtos;
 - comunicação interpessoal, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de resolver problemas.
- Emergência de competências associadas ao planeamento da produção devido à necessidade de explorar novos produtos e processos produtivos. Assim, deverão desenvolver-se competências ao nível:
 - da utilização de tecnologia de planeamento, gestão e controlo da produção;
 - da exploração de novas formas de organização do trabalho mais flexíveis e que proporcionem maior autonomia e responsabilidade aos trabalhadores da produção;
 - de uma maior optimização dos métodos e processos de trabalho no sentido de aumentar a qualidade dos produtos, reduzir custos e aumentar a produtividade dos trabalhadores da produção.
 - Emergência de competências relacionadas com o ambiente e higiene e segurança associados ao processo produtivo, à tecnologia existente e ao tratamento de resíduos e desperdícios.

Cooperação técnica para o desenvolvimento de novos produtos

- Reforço de competências associadas ao desenvolvimento de novos produtos, novos tipos de tratamento e acabamento e novos produtos químicos (características técnicas dos produtos, novas cores,...) em cooperação com clientes, fornecedores de produtos químicos, fornecedores de pele (criação, abate e transporte de reses) Centro Tecnológico, universidades.

Cooperação técnica para o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas

- Emergência da figura profissional de “gestor de tecnologia”, nas empresas de maior dimensão, devido à necessidade de desenvolver novas soluções tecnológicas, em parceria com a área de manutenção, fornecedores de equipamento ou centros tecnológicos, adaptadas às necessidades da empresa, e devido à necessidade de adaptar e otimizar os equipamentos ao uso de novas soluções tecnológicas para o tratamento e acabamento de peles. A existência desta figura profissional serve ainda, como elo de ligação entre as empresas de curtumes e fornecedores de produtos químicos, fornecedores de equipamento, indústrias a que se destinam os seus produtos (calçado, marroquinaria, etc.). Neste sentido, este profissional deverá dominar competências ao nível da:
 - gestão, programação e planeamento da tecnologia (dos diferentes equipamentos produtivos existentes, das novas tecnologias de informação e comunicação, dos novos softwares utilizados, de robótica, de electrónica,...);
 - cooperação e realização de parcerias entre os fornecedores de equipamento e os técnicos de manutenção internos à empresa;
 - realização de soluções à medida para responder às necessidades das empresas;
 - engenharia química aplicada aos curtumes;
 - comunicação interpessoal, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de resolver problemas e conflitos.
- Emergência de competências de cooperação técnica, na figura profissional de técnico de produção (nas empresas de pequena dimensão), devido à necessidade de este servir de elo de ligação entre os fornecedores de equipamento e a empresa, para o desenvolvimento de soluções à medida.

Produção: qualidade e flexibilidade como factor diferenciador

- Aumento do emprego mais qualificado na área da produção (técnicos de produção e operadores de máquinas de curtimenta — operações químicas)

micas e operadores de máquinas de curtimenta — operações mecânicas.

- Aumento da qualidade do emprego na área da produção, devido a uma maior sensibilização e precaução com as questões relacionadas com a higiene, saúde e segurança no trabalho.
- Maior flexibilização da produção e emergência de novas formas de organização do trabalho, especialmente nas pequenas empresas organizadas em rede e vocacionadas para determinados nichos de mercado, de modo a responderem de forma rápida às necessidades dos clientes.
- Reforço de competências técnicas associadas à figura profissional de técnicos de produção tais como:

— propriedades, características, comportamentos e aplicação das matérias-primas e dos produtos devido a maiores exigências ao nível dos padrões de qualidade e das normas de protecção ambiental.

- Emergência de competências técnicas de base mais alargada para os trabalhadores da produção, nomeadamente nas empresas pertencentes aos agrupamentos II, V e VI, motivadas pela necessidade de concorrer no mercado com produtos de maior valor acrescentado, nomeadamente com características técnicas inovadoras, com padrões de qualidade mais elevados, e com uma maior diversidade de modelos inseridos em séries cada vez mais curtas. Este facto exige:

— a manipulação de uma maior diversidade de equipamentos tecnológicos, devido à multiplicidade e especificidade das linhas produtivas, em termos de operações mecânicas;

— conhecimentos sobre os novos processos produtivos e produtos químicos;

— conhecimentos de novos tipos de tratamento e acabamento de peles;

— o domínio das características e padrões de qualidade associados às diferentes matérias-primas e materiais;

— o domínio das normas de higiene, saúde e segurança no trabalho;

— o domínio das características e padrões de qualidade associados às diferentes matérias-primas e materiais;

— conhecimentos de normas, processo e métodos de protecção ambiental.

CENÁRIO 2: COMPETIÇÃO PRIMÁRIA

- Potencial diminuição do emprego, devido ao encerramento de muitas empresas especialmente nos agrupamentos III e IV.
- Maior qualificação do emprego nas empresas dos agrupamentos II e V.
- Ausência de uma política concertada entre o sector do calçado e dos curtumes, existindo uma desarticulação entre a produção dos dois sectores.

Grande dependência comercial

- Fraco desenvolvimento da área comercial devido à ausência de exportação directa e à forte dependência de clientes nacionais que operam em segmentos de carácter tradicional com produtos de qualidade baixa. Deste modo, esta área continuará muito concentrada na figura do proprietário.

Crescente especialização orientada para nichos de mercado

- Maior profissionalização da área técnica/laboratório, especialmente nas empresas do agrupamento II e V, devido à aposta em nichos de mercado (sector automóvel), recorrendo para isso à cooperação tecnológica com clientes, fornecedores de equipamento e com o Centro Tecnológico, nomeadamente no desenvolvimento de novas matérias-primas substitutas do couro, de novos tipos de tratamento e acabamento de alguns produtos especializados, de novos produtos químicos (características técnicas dos produtos, novas cores,...).
- Desenvolvimento de competências técnicas, especialmente nas empresas do agrupamento II e V, dos profissionais da área técnica/laboratório, relacionadas com:
 - os novos produtos químicos (características técnicas dos produtos, tratamentos e acabamentos especiais, novas cores,...);
 - a definição e controlo dos parâmetros de qualidade, específicos a determinado produto;
 - as novas exigências ao nível da higiene, saúde e segurança no trabalho (riscos profissionais, postos de trabalho ergonómicos,...).

Novas competências exigidas aos trabalhadores da produção

- Aumento do emprego qualificado, nas empresas dos agrupamentos II e V, para a área da produção (técnicos de produção/curtumes e operadores de produção), que apostaram em segmentos específicos de mercado (automóvel, mobiliário,...). Este facto, implica que estes profissionais desenvolvam novas competências ao nível:
 - dos novos equipamentos (equipamentos de grandes dimensões) e processos produtivos;
 - das normas de qualidade;
 - das características técnicas dos produtos e dos tratamentos e acabamentos especiais;
 - de higiene, saúde e segurança no trabalho (maior sensibilização e precaução).
- Diminuição do emprego na área da produção, nas empresas que operam a partir da fase de wet-blue (agrupamento III).
- Mobilidade intersectorial dos profissionais da produção, entre o sector dos curtumes e do calçado, devido a investimentos destas empresas a jusante da fileira, nomeadamente de corte (agrupamento I).
- Transferência/emergência de competências associadas ao corte de calçado, para as empresas de curtumes especializadas em vegetal, nomeadamente para os profissionais da fase de acabamentos (produção) (agrupamento I).
- Maior interligação dos fornecedores de peles e as empresas do agrupamento IV (especialmente técnicos de produção e/ou controladores de qualidade), nomeadamente na definição de regras e normas de higiene, saúde e qualidade, associadas à acomodação e transporte das reses.
- Crescimento de novas formas de organização do trabalho mais flexíveis, de modo a proporcionar maior autonomia e responsabilidade aos trabalhadores da produção, tais como o trabalho em grupo, equipas de trabalho semi-autónomas, devido essencialmente à necessidade de tornar os trabalhadores mais polyvalentes nesta área funcional.

CENÁRIO 3: EXPORTAÇÃO DELEGADA

Neste cenário assistimos a coexistência de duas situações distintas com diferentes repercussões em termos de emprego e competências:

- Uma, onde a grande maioria das empresas concorrerá em mercados orientados para o calçado nacional e nomeadamente para o segmento tradicional.
- Outra, onde algumas empresas (especialmente do agrupamento IV) operarão em segmentos de mercado de maior valor acrescentado (mobiliário).

Dependência do mercado nacional e do segmento de calçado tradicional

- Fraca profissionalização, nas empresas de curtumes dos agrupamentos I, II e III, da área técnica e comercial. Esta situação deve-se por um lado à fraca investigação em termos de novos tratamentos, acabamentos e cores.
- Fraca profissionalização da área comercial, nas empresas de curtumes de menor dimensão dos agrupamentos I, II e III, devido à fraca aposta na exportação directa, centralizando-se muito no mercado nacional e no segmento de calçado tradicional. Esta área mantém-se assim muito centrada na gestão de topo.

Calçado de elevada qualidade e mobiliário: uma forte aposta

- Nas empresas do agrupamento IV e especialmente nas empresas de maior dimensão, assistimos a uma maior profissionalização da área comercial, devido à aposta na comercialização directa e na internacionalização.
- Nas empresas dos agrupamentos IV e V, verifica-se alguma profissionalização da área técnica, devido a uma aposta em produtos de maior valor acrescentado e de qualidade superior, assistindo-se, por isso, a alguma cooperação técnica entre os técnicos de desenvolvimento de curtumes, os fornecedores de produtos químicos e os centros tecnológicos das indústrias de curtumes, calçado e marroquinaria. Esta situação, permite apostar em nichos de mercado mais específicos e exigentes (segmento do mobiliário ou de calçado de grande qualidade), com o

intuito de desenvolverem novas soluções tecnológicas para a indústria, bem como matérias-primas substitutas da pele ou novos materiais. Neste sentido, estes profissionais terão que dominar novas competências relacionadas com:

- os novos corantes, novos produtos químicos e auxiliares e suas características, de forma a conferirem novas propriedades aos produtos (maleabilidade, impermeabilidade, resistência ao frio ou ao calor, toque,...);
 - as novas matérias-primas substitutas da pele;
 - as normas de qualidade;
 - comunicação interpessoal, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de resolver problemas e conflitos.
- Emergência de novas competências para os trabalhadores da área da produção, relacionadas com as operações mecânicas, nomeadamente nas empresas que apostaram em produtos de maior valor acrescentado e de qualidade superior, (agrupamento IV). Esta situação implicou a necessidade destes profissionais dominarem competências relacionadas com:
 - tecnologias de maiores dimensões (visto as peles para este tipo de industria serem de elevada dimensão), apesar da intervenção física destes profissionais ser cada vez mais reduzida, devido à evolução tecnológica que se faz sentir. Deste modo, as competências exigidas a estes operadores são cada vez mais de índole cognitivo (programação simples do equipamento, interpretação de sinais e sons,...);
 - saúde, higiene e segurança no trabalho (riscos profissionais, equipamento de protecção,...);
 - a definição e controlo dos parâmetros de qualidade, específicos a determinados produtos;
 - manutenção simples e de primeiro grau.
 - Aumento do trabalho qualificado na área de técnica e nos profissionais da produção bem como maiores exigências em termos de tecnologia dos materiais e padrões de qualidade a cumprir nas empresas do agrupamento IV que passaram a apostar em produtos de maior valor acrescentado e de qualidade superior.

2.2. Calçado

Neste capítulo pretende-se demonstrar as implicações dos cenários construídos (Moda e Mercado e Internacionalização Vincada) no volume, na qualidade de emprego e nas competências.

CENÁRIO 1: MODA E MERCADO

A gestão de topo como alavanca para o aparecimento/criação de um design português

- Maior profissionalização da gestão de topo, devido ao aumento da qualificação destes gestores (muitos deles já possuem licenciaturas), apostando na formação profissional e superior (mestrados, pós-graduações) para esta área.
- Desenvolvimento de competências exigidas à gestão de topo das empresas, de forma a que aprendam a importância de apostarem na moda e na criação de um design português, intensificando relações de cooperação com empresas de outros subsectores e apostando em iniciativas comerciais nos mercados de comercialização. Para isso necessitam de competências ao nível da:
 - gestão estratégica de negócio, através de formação profissional, pois muitos dos gestores de topo das empresas deste sector são indivíduos sem formação em gestão;
 - capacidade para definir estratégias de internacionalização (identificando mercados potenciais, nomeadamente a Europa Central, os Estados Unidos da América ou o Japão, definindo o tipo de produtos a internacionalizar, seleccionar os modos de entrada nesses mercados...);
 - gestão de alianças com outras empresas do sector (Curtumes e Marroquinaria) ou de outros sectores (têxtil), de forma a poder dar resposta às maiores exigências dos clientes passando, em conjunto, a possuir um maior poder no mercado externo;
 - capacidade para depreender a importância estratégica de TIC e sua utilização na empresa para o desenvolvimento do negócio (maior rapidez e flexibilidade produtiva, maior facilidade na promoção e venda dos produtos produzidos, maior facilidade de contactar com clientes e fornecedores...);

- capacidade para implementar estratégias tecnológicas e intensificar e desenvolver vários tipos de parceiras (centro tecnológico, empresas fornecedoras de equipamento, universidades, outras empresas...) com o objectivo de implementar soluções à medida;
- capacidade para explorar as competências mais artesanais da empresa (corte manual, montagem manual...) especialmente nas micro e pequenas empresas, de forma a transformá-las em vantagens estratégicas de negócio com maiores margens de lucro;
- capacidade para assumir riscos activos no mercado, aproveitando a flexibilidade e a pequena dimensão das suas empresas (agrupamento III).

Design e moda nacional: importância das competências criativas

- Emergência/crescimento do emprego de designer/estilista, na área da concepção e desenvolvimento do produto ou nos gabinetes de concepção e desenvolvimento do produto exteriores à empresa, devido, essencialmente, ao aparecimento progressivo de um design nacional competitivo e à existência de um núcleo forte de criadores de moda.

Para que esta situação se verifique é necessário reforçar as competências associadas a esta área, nomeadamente, a este emprego (designer/estilista), de forma a que estes se tornem criadores de um design nacional competitivo no mercado externo, designadamente no agrupamento I e IV. Assim, este profissional necessita reforçar as suas competências no que diz respeito:

- às características técnicas do produto, nomeadamente, a descoberta de novas matérias-primas e materiais substitutos do couro e a novos acessórios e à sua optimização e sua utilização;
- à radicalidade e originalidade do design associado a um certo tipo de conforto;
- ao sentido estético e à moda, de forma a conceberem colecções completas de artigos de calçado e marroquinaria;
- à utilização de novas tecnologias aplicadas à concepção e desenvolvimento do produto, nomeadamente, o CAD/CAM, tendo como ob-

jectivo uma maior facilitação do trabalho e também a novas tecnologias de informação e comunicação, como a internet, de forma a que estes profissionais possam pesquisar novas tendências e ideias relativas aos produtos utilizados e a forma de os trabalhar;

- ao processo produtivo e às diferentes tecnologias utilizadas de forma a que existe uma cada vez maior aproximação entre a criação/concepção e a industrialização destes mesmos modelos, sendo estes exequíveis na produção.

- Maiores exigências ao nível do desenvolvimento de competências de qualidade (aposta na diferenciação e na inovação das matérias-primas, no prestígio das marcas portuguesas e nos produtos com design português...).
- O papel do emprego de designer como *broker* comercial, implica que esta figura profissional reforce as suas competências ao nível:

- do conhecimento das preferências dos clientes-alvo, dos mercados potenciais, dos circuitos de comercialização, dos produtos mais procurados em cada mercado;
- do desenvolvimento de uma imagem credível e de qualidade dos produtos e/ou da empresa, imagem essa que deve ser criada pelas várias entidades pertencentes ao sector;
- da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação no sentido trabalhar conjuntamente com fornecedores de matérias-primas e clientes.

Aposta no mercado e na comercialização final

- Crescimento do emprego na área comercial/marketing, nomeadamente para as figuras profissionais de director comercial, director de marketing, gestor de mercado, técnicos comerciais devido à crescente internacionalização das empresas do sector e à aposta na comercialização final, especialmente no agrupamento I. Desta forma, é necessário que estes profissionais dominem competências relacionadas com:
- a internacionalização (análise da envolvente económica, política cultural do país, selecção dos modos de entrada nos diferentes mercados...);

- o *franchising* (conhecer os principais concorrentes e parceiros, os clientes e mercados-alvo, novos canais de distribuição e comercialização, explorar novos nichos de mercado ...);
- a promoção dos produtos;
- com a comercialização final, apostando nos mercados mais agueridos (Europa Central, Estados Unidos e Japão);
- o desenvolvimento de marcas próprias.

É ainda importante que reforcem as suas competências em:

- engenharia do produto, suas características técnicas e materiais utilizados, devido à necessidade de possuir uma boa argumentação e conhecimento técnico do mesmo;
- produtos de outros subsectores da indústria (Curtumes e Marroquinaria ou Calçado), devido à aposta em soluções integradas, colecções conjuntas onde a estética assume uma importância fundamental;
- design estético dos produtos;
- tecnologias de informação e comunicação (comércio electrónico) no sentido de novas formas de promover os produtos e a imagem da empresa e a venda dos mesmos.

Dinâmicas sistémicas: a importância das competências de cooperação

- Possível emergência de um profissional com competências de “gestão de parcerias” sectoriais (calçado e marroquinaria e curtumes) e intersectoriais (Calçado, Marroquinaria e Têxtil, por exemplo), que pode ser um indivíduo ligado ao design ou à área comercial, devendo ter um conhecimento multidisciplinar das diferentes áreas da empresa.
- Aumento da cooperação entre as empresas constituintes desta indústria (de Calçado, de Marroquinaria e de Curtumes, de componentes) devido à aposta em colecções integrais com uma linha completa, de forma a responderem às solicitações dos clientes, podendo poupar em custos como a logística e o próprio preço do produto.
- Aumento da cooperação entre as empresas constituintes desta indústria e os centros tecnológicos, centros de formação, universidades, es-

colas profissionais e infra-estruturas ligadas à tecnologia com o objectivo de desenvolverem cursos de formação à medida, de recrutarem indivíduos formados e habilitados para trabalhar no sector, de desenvolver políticas de estágios, de criarem iniciativas como centrais de compras, de criarem soluções tecnológicas à medida para a empresas.

- Desenvolvimento de competências associadas ao domínio de línguas estrangeiras, nomeadamente, as dos países que estabelecem relações de parceria com a empresas (especialmente o Inglês, Italiano e Espanhol) e aquelas onde as empresas estão internacionalizadas (especialmente o Inglês), especialmente para os profissionais das áreas da concepção e desenvolvimento do produto (designers), comercial/marketing e gestão de topo.

Planeamento da produção e Produção: maior flexibilidade e participação dos trabalhadores

- Aumento do emprego mais qualificado na área da produção (técnicos de produção e trabalhadores da produção) devido à aposta em formação profissional inicial e contínua para estes profissionais (aumentando, assim, os seus níveis de qualificação), a um aumento das habilitações e às reformas que se farão sentir, que irão incidir essencialmente em profissionais menos qualificados.
- Aumento da qualidade do emprego na área da produção, devido a uma maior sensibilização e precaução com as questões relacionadas com a higiene, saúde e segurança no trabalho.
- Desenvolvimento de competências associadas à **área do planeamento da produção** relacionadas com:

- a utilização de tecnologia de gestão e controlo da produção;
- a exploração de novas formas de organização do trabalho mais flexíveis e que proporcionem maior autonomia e responsabilidade aos trabalhadores da produção, tais como o trabalho em grupo, as células de produção, equipas de trabalho semi-autónomas, devido essencialmente à necessidade de flexibilizar algumas linhas de produção e de tornar os trabalhadores mais polivalentes nesta área funcional, nomeadamente, no agrupamento II;

- uma maior optimização dos métodos e processos de trabalho, no sentido de aumentar a qualidade dos produtos, reduzir custos e aumentar a produtividade dos trabalhadores da produção.

Neste cenário, a diversidade de modelos produzidos associada à importância dos saberes fazer manuais implica um desenvolvimento de competências de base mais alargada e de nível mais elevado para os **trabalhadores da produção** relacionadas com:

- as diferentes matérias-primas, materiais e equipamentos tecnológicos devido à necessidade de polivalência dos trabalhadores produtivos com o objectivo de operarem com diferentes equipamentos tecnológicos, devido à multiplicidade de linhas produtivas;
- o corte e a montagem manual, devido à importância que estas adquirem neste cenário moda, especialmente no agrupamento II;
- a área da higiene e segurança no trabalho, nomeadamente, no que diz respeito ao manuseamento dos materiais, utensílios e equipamentos e à utilização das protecções individuais existentes na empresa;
- a capacidade de tomar iniciativas, decisões e assumir responsabilidades devido ao maior grau de autonomia que estes trabalhadores possuem;
- os padrões de qualidade, as características técnicas dos produtos, os princípios de funcionamento das máquinas e as operações de manutenção simples;
- a utilização e interacção com diferentes equipamentos produtivos, designadamente no uso do sistema do corte jacto de água, de forma a que o operador possua conhecimentos associados à leitura e interpretação dos desenhos/esquemas, que lhe permitam distinguir os diversos tipos de tipologia e funcionamento das máquinas.

Neste contexto, o perfil construído de “trabalhador polivalente de calçado e marroquinaria”, possui as competências necessárias para executar o seu trabalho num cenário com estas características (diversidade de modelos, séries curtas, alterações de layouts...), podendo especializar-se numa ou em várias fases da produção (ex: corte, costura, montagem/acabamentos).

Gerir a tecnologia em função da moda e do mercado

- Emergência do emprego de “gestor de tecnologia”, devido essencialmente ao uso de novas soluções tecnológicas (devido à grande variedade de modelos, à multiplicidade de processos produtivos...) e à necessidade de recorrer a indivíduos com competências para programar estes equipamentos e gerir as novas tecnologias de informação e comunicação, muito utilizadas para a comercialização e promoção de produtos. Estes indivíduos passam a ser o elo de ligação entre as empresas de calçado e marroquinaria e as empresas fornecedoras de equipamento, podendo desenvolver em parceria novas soluções tecnológicas adaptadas às necessidades da empresa de forma a que se possa fazer uma melhor optimização destes equipamentos. Esta situação verifica-se sobretudo no agrupamento I.
- A existência desta figura profissional implica o desenvolvimento de competências ao nível:
 - da gestão, programação e planeamento da tecnologia (dos diferentes equipamentos produtivos existentes, das novas tecnologias de informação e comunicação, dos novos softwares utilizados, de robótica, de electrónica,...);
 - da cooperação e a realização de parcerias entre os fornecedores de equipamento e os técnicos de tecnologia internos à empresa e ainda à realização de soluções à medida para responder às necessidades das empresas (formas de estabelecer acordos e parcerias, conhecimentos de diferentes softwares, conhecimentos de electrónica...).
- Globalmente, destacamos o seguinte:
 - uma maior profissionalização da função gestão de recursos humanos, assumindo esta um carácter preventivo e previsional, apostando no desenvolvimento de políticas estratégicas de recursos humanos, como política de carreiras, formação, remunerações;
 - uma melhoria da qualidade do emprego em todas as áreas funcionais da empresa decorrente de uma maior participação dos tra-

balhadores em acções de formação profissional (inicial e contínua), da melhoria dos níveis de qualificação e níveis de habilitações, o que exigirá melhores remunerações e uma política mais definida de gestão de carreiras;

- o desenvolvimento de competências sociais e relacionais (comunicação, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de resolver problemas, capacidade de resolução de conflitos...) para todos os profissionais da empresa, devido à cooperação existentes interfuncional (produção, comercial/marketing, concepção e desenvolvimento, produção, qualidade...) e intrafuncional (clientes, empresas de componentes, empresas de curtumes...).

CENÁRIO 3: INTERNACIONALIZAÇÃO VINCADA

Mercado de Trabalho: mobilidade nacional e internacional

Num cenário que aposta grandemente na internacionalização, quer pela deslocalização da sua área produtiva para países de Leste, procurando mão-de-obra de menor custo quer pelo domínio dos canais de distribuição, o mercado de trabalho vai ressentir-se, podendo assistir-se a alterações relacionadas com a diminuição do volume de emprego e com a mobilidade de alguns profissionais. Assim, poderá verificar-se um(a):

- Diminuição reduzida do peso do emprego na área da produção, devido essencialmente à deslocalização da produção para países onde o custo da mão-de-obra é muito reduzido e ao desinvestimento das multinacionais em Portugal.
- Crescimento da mobilidade intra e intersectorial (têxtil, vestuário...), dos trabalhadores da área da produtiva, devido:
 - por um lado, ao encerramento de empresas multinacionais em Portugal, sendo estes potencialmente absorvidos pelas empresas portuguesas;
 - e, por outro, à integração de unidades de curtumes nas fábricas de calçado, especialmente no agrupamento IV.

- Possível desenvolvimento da mobilidade sectorial (Curtumes/Calçado), dos técnicos de qualidade ou dos técnicos de desenvolvimento de curtumes (perfil construído), devido à importância do calçado de conforto.
- Possível desenvolvimento da mobilidade internacional, especialmente de directores de produção, técnicos de produção e responsáveis de qualidade, devido à deslocalização da produção para países de mão-de-obra barata, especialmente no agrupamento II.
- Possível reconversão de alguns profissionais da produção:

- para a área da injeção de solas, visto o conforto ser uma preocupação fundamental neste cenário, designadamente, no agrupamento II;
- para as unidades de curtumes, devido à introdução destas unidades nas empresas de calçado, nomeadamente, no agrupamento IV;
- para a fase do corte, devido à introdução de novas tecnologias, nomeadamente, do corte por jacto de água.

Gestão de topo: a aposta na internacionalização via deslocalização

- Maior profissionalização da gestão de topo, devido ao aumento da qualificação destes gestores (muitos deles já possuem licenciaturas), apostando na formação profissional e superior (mestrados, pós-graduações) para esta área.
- Desenvolvimento de competências exigidas à gestão de topo das empresas, de forma a que dêem especial importância à internacionalização e deslocalização e à cooperação com outras empresas:
 - capacidade para definir estratégias de internacionalização e de deslocalização (análise do contexto, análise de risco, análise da posição competitiva da empresa, selecção de mercados e produtos, selecção de modos de entrada...);
 - gestão de alianças com outras empresas suas concorrentes estrangeiras, de forma a entrarem mais facilmente nos mercados estrangeiros;
 - capacidade para depreender a importância estratégica de TIC e sua utilização na empresa para o desenvolvimento do negócio (maior rapidez e flexibilidade produtiva, maior fa-

cidade na promoção e venda dos produtos produzidos, maior facilidade de contactar com clientes e fornecedores...).

A importância da engenharia do produto e da qualidade para o calçado casual de conforto

- Aumento da qualidade do emprego, na área da concepção e desenvolvimento do produto e qualidade, especialmente nas empresas de grande dimensão, no sentido de se investigarem novas soluções de engenharia do produto e novos materiais de forma a que os produtos sejam cada vez mais confortáveis, especialmente no agrupamento II.
- O aumento da qualidade do emprego destas áreas implica que estes profissionais desenvolvam competências relacionadas com:
 - as características técnicas dos produtos, nomeadamente, a investigação em novas matérias-primas ou materiais, devido à aposta numa filosofia de conforto total, designadamente no agrupamento II;
 - a utilização de novas tecnologias aplicadas à concepção e desenvolvimento do produto, nomeadamente, o CAD/CAM, tendo como objectivo uma maior facilitação do trabalho e também a novas tecnologias de informação e comunicação, como a internet, de forma a que estes profissionais possam investigar e pesquisar novas tendências relativas à engenharia do produto e suas características técnicas;
 - a qualidade (aposta no conforto das matérias-primas e materiais e na sua flexibilidade, importância das características técnicas do produto...);
 - a certificação em Qualidade (devido às exigências das grandes empresas estrangeiras...);
 - o controlo de qualidade ao nível operacional, devido ao crescimento de laboratórios internos nas empresas de maior dimensão.

O perfil construído para o subsector dos Curtumes de "Técnico de Desenvolvimento de Curtumes" tem neste cenário uma grande importância, devido à aposta no calçado casual com preocupações de "conforto total". Neste contexto, sente-se a necessidade de possuir indivíduos com competências e conhecimentos para investigar e desenvolver novas matérias-primas, materiais e novos processos de pro-

dução, de forma a obter soluções e produtos que obedeçam a critérios de conforto, sendo para isso necessário um controlo de qualidade apertado.

Comercial/marketing: a aposta na internacionalização via comercialização

- Aumento da qualidade do emprego, na área comercial/marketing, devido ao aumento das qualificações destes profissionais (participação em acções de formação profissional), necessitando de bons conhecimentos técnicos, visto comercializarem produtos para gamas médias altas e existir alguma expansão de redes de lojas, especialmente nos agrupamentos I e IV.
- Esta conjuntura implica o reforço de competências na área comercial/marketing relacionadas com:
 - a internacionalização (análise do contexto, análise de risco, análise da posição competitiva da empresa, selecção de mercados e produtos, selecção de modos de entrada...) para mercados do Leste europeu ou de países lusófonos (agrupamentos II) e países da Europa central (agrupamento IV);
 - a engenharia do produto, suas características técnicas e materiais utilizados, devido à necessidade de possuir uma boa argumentação e conhecimento técnico do mesmo, especialmente no agrupamento IV, onde a grande aposta surge no conforto;
 - a promoção da imagem de marca da empresa e dos seus produtos, apostando na imagem de conforto, sobretudo no agrupamento IV;
 - as tecnologias de informação (comércio electrónico) e comunicação no sentido de novas formas de promover os produtos e a imagem da empresa e a venda dos mesmos.

A produção: a importância das características técnicas

- Desenvolvimento de competências de base mais alargadas e de nível mais elevado para os profissionais da produção ao nível:
 - dos padrões de qualidade, das características técnicas dos produtos, dos princípios de funcionamento das máquinas e das operações de manutenção simples;

- da área da higiene e segurança no trabalho, nomeadamente, no que diz respeito ao manuseamento dos materiais, utensílios e equipamentos e à utilização das protecções individuais existentes na empresa;
- da tecnologia e dos processos de curtumes (processo de curtimenta, tecnologia associada...) devido à integração nas empresas de calçado de unidades de produção de curtumes (conhecimentos e competências dos perfis profissionais construídos para o subsector dos curtumes: operador de máquinas de curtimenta – operações químicas e operador de máquinas mecânicas de curtimenta);
- da utilização e interacção com diferentes equipamentos produtivos, nomeadamente, no uso do sistema do corte jacto de água, de forma a que o operador possua conhecimentos associados à leitura e interpretação do desenhos/esquemas, que lhe permitam distinguir os diversos tipos de tipologia e funcionamento das máquinas;
- da utilização de robôs (máquinas de injeção), onde o operador possui conhecimentos para programar os equipamentos tendo que saber igualmente interpretar os seus sinais e símbolos.

Aposta na cooperação de forma a desenvolver produtos de cariz mais confortável

- Cooperação estreita e forte entre a indústria dos Curtumes, Calçado e Marroquinaria (laboratórios das empresas produtoras, associações patronais e centros tecnológicos...), com o objectivo de investigar e desenvolver novas matérias-primas, novos tipos de tratamento e sua aplicabilidade...
- Necessidade de criar parcerias entre as indústrias de Curtumes, Calçado, Plásticos, Têxteis, Componentes (Centros Tecnológicos...), no sentido de, em conjunto, investigar e desenvolver novas matérias-primas, novos materiais substitutos do couro e novos produtos, devido à integração de unidades de curtumes e componentes nas empresas produtoras de calçado, especialmente nos agrupamentos II e IV.
- Aumento da cooperação entre empresas produtoras de calçado e empresas fornecedoras de equipamento devido à robotização de algumas fases do processo, especialmente nos agrupamentos II e IV.

Gerir novas tecnologias produtivas

Emergência do emprego de “gestor de tecnologia” devido à introdução de novas tecnologias para a área da produção (robotização de algumas fases produtivas ou de alguns processos, automatização do corte — corte por jacto de água, gestão automatizada da logística ou dos aprovisionamentos...) nas empresas de maior dimensão, especialmente as do agrupamento II e IV, que podem vir a recrutar estes indivíduos para os seus quadros, trabalhando em parceria com as empresas fornecedoras do equipamento.

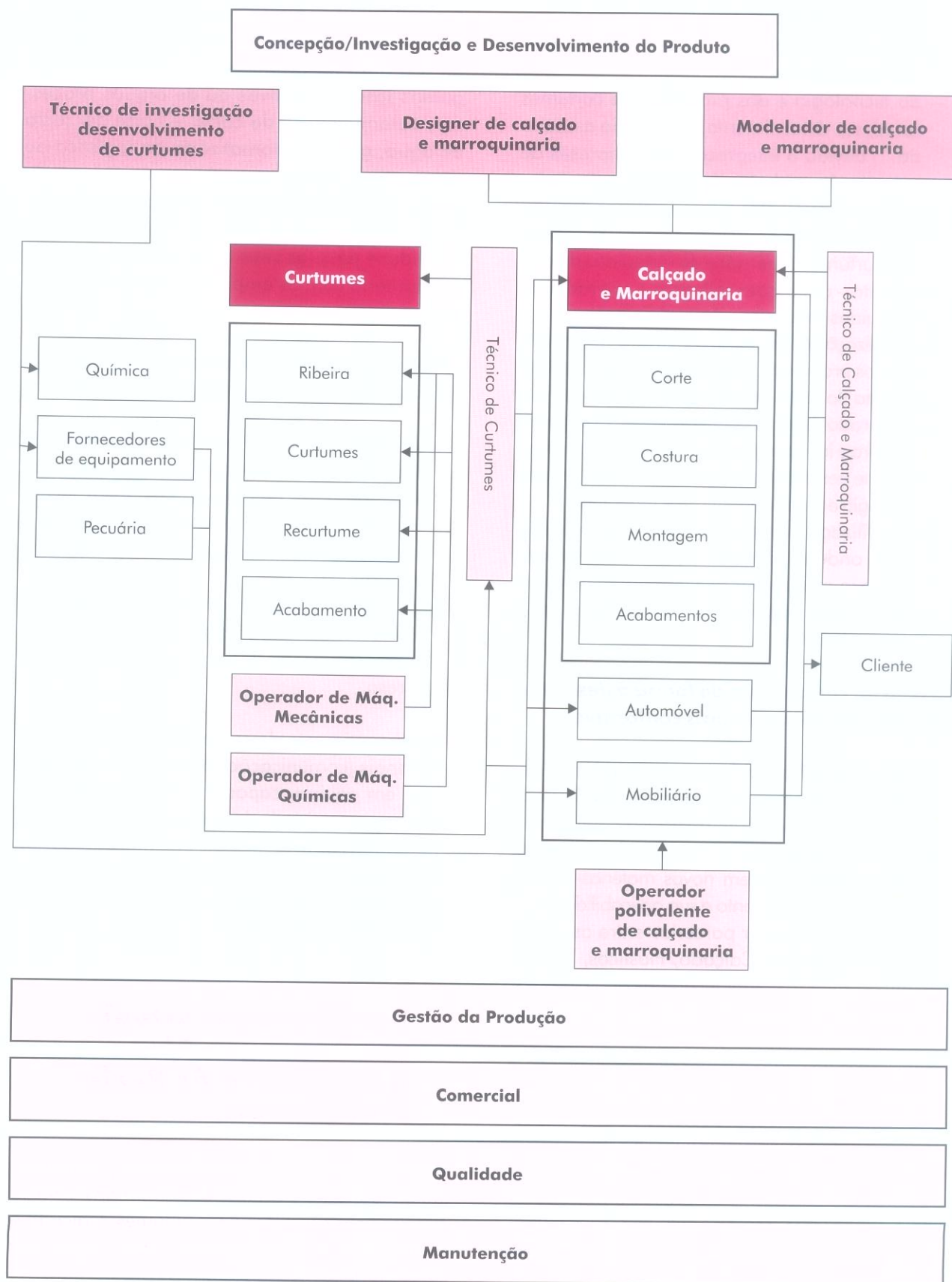
- A existência desta figura profissional implica o desenvolvimento de competências ao nível:
 - da gestão, programação e planeamento da tecnologia (das inovações tecnológicas nos equipamentos produtivos, das novas tecnologias de informação e comunicação, dos novos softwares utilizados, de robótica, de electrónica,...);
 - da cooperação e a realização de parcerias entre os fornecedores de equipamento e os técnicos/gestores de tecnologia internos à empresa.
- Desenvolvimento de competências sociais e relacionais (comunicação, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de resolver problemas, capacidade de resolução de conflitos...) para todos os profissionais da empresa, devido à cooperação existentes interfuncional (produção, comercial/marketing, concepção e desenvolvimento, produção).

3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais

A construção dos perfis profissionais (na separata) tem por base a análise dos empregos actuais, e específicas ao sector dos Curtumes, Calçado e Marroquinaria e as possíveis repercussões dos cenários de evolução sectoriais considerados.

FIGURA 3.20.

Perfis Profissionais do Sector na Fileira Curtumes, Calçado e Marroquinaria



3.1. Agregação de Empregos e Justificação de Critérios de Agregação

3.1.1. Curtumes

Assim, para a construção dos Perfis profissionais da Indústria dos Curtumes, foram alvo de análise os seguintes empregos:

- **Empregos específicos à indústria dos Curtumes:**

PRODUÇÃO

Técnico de Produção

Operações Químicas: Operador de salgagem, seleccionador de peles, apartador/classificador, classificador de peles, operador de medição, medidor manual de peles, medidor mecânico de peles, lavador de peles, limpador manual de peles com pêlo, limpador de peles à máquina, operador de limpar e sacudir peles, remolhador/reverdissador, encalador, preparador de caleiros, preparador de caleiros e tintas, limpador manual de peles, desencalador, preparador de curtimenta, curtidor, operador de curtimenta, servente de máquinas de equipamento de curtimenta, desengordurador de peles, operador de gancho, operário de voltas de tanques, virador de peles, preparador de curtimenta, curtidor, operador de curtimenta, servente de máquinas e equipamentos de curtimenta, condutor de equipamentos de curtimenta, preparador de caleiros e tintas, preparador de produtos para couro, preparador de tintas de peles, engordurador,

Operações Mecânicas: Servente de máquinas e equipamentos de curtimenta, condutor de equipamentos de curtimenta, serrador, desengrossador/serrador, operador de máquinas de rebaixar, raspador mecânico, espremedor, grosador/raspador operador de gancho, operário de voltas de tanques, virador de peles, alisador mecânico, alisador, estirador, esticador, operador de máquinas de alisar peles, pregador de peles, operador de estufa, secador de peles de chapa vidro, secador de peles em vácuo, apresetador, secador de peles, cardador de peles com pelo, cardador de peles, grosador/raspador, raspador mecânico, lixador, escovador, abridor de palhetos, amaciador, operador de máquinas de abrandar, amaciador mecânico, lustrador, brunidor, operador

de máquinas de abrillantar, brunidor mecânico, gravador/impresor, prensador/gravador, cilindrador/graneador, envernizador de peles.

TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Técnico de Investigação e Desenvolvimento de Curtumes

- **Empregos transversais a outros sectores de actividade:**

As profissões Transversais referentes à área comercial e Marketing, área de Manutenção e Qualidade, estão a ser analisadas numa perspectiva intersectorial e serão apresentados num estudo à parte, com uma separata dedicada aos perfis profissionais destas áreas.

Dada a necessidade de se apostar cada vez mais em segmentos de mercado com padrões mais elevados ao nível da qualidade, nomeadamente ao nível da detecção das não conformidades e do cumprimento de normas de produto cada vez mais restritivas considerámos de extrema pertinência qualificar as profissões ligadas à classificação de peles, nomeadamente: Seleccionador, seleccionador de amostras, classificador de peles, seleccionador de peles, apartador/classificador, classificador de peles, operador de medição, medidor manual de peles, medidor mecânico de peles, inserindo-as na área da qualidade.

Assim foram construídos para a **indústria dos Curtumes 4 perfis profissionais:**

— Investigação e Desenvolvimento de Curtumes

A construção do perfil de Técnico de Investigação e Desenvolvimento de Curtumes surge pela necessidade das empresas do sector apostarem em produtos com maior valor acrescentado através da oferta de produtos com padrões de qualidade mais elevados bem como a oferta de couros com novos tipos de tratamento e acabamento. Assim este perfil terá como missão criar e/ou desenvolver novos produtos ou processos e controlar através de ensaios, testes e análises, a conformidade de produtos, relativamente às especificações técnicas e normas de qualidade. As tendências de evolução deste profissional nos Cenários Crescimento Especialista, de competência

primária e Exportação Delegada é que nas empresas que apostam em nichos de mercado assiste-se a um reforço e/ou desenvolvimento de competências associadas ao desenvolvimento de novos produtos, novos tipos de tratamento e acabamento e novos produtos químicos em cooperação com clientes, fornecedores de produtos químicos, Centro Tecnológico, universidades.

— **Produção**

A opção de dois perfis para esta fase do processo justifica-se pela natureza das tarefas e especificidades da tecnologia e do processo, visto umas estarem mais orientadas para os processos de reacção química onde são essenciais competências ao nível da química e outras mais orientadas para processos mecânicos onde o indivíduo tem de ter uma intervenção.

O Operador de Máquinas de Curtimenta — operações químicas cuja missão é reparar produtos para a composição dos banhos de ribeira/curtume/recurtume e opera, regula e vigia o funcionamento de máquinas destinadas à fase de ribeira, curtume e recurtume de forma a conferir determinadas características à pele e a assegurar a qualidade das mesmas. Esta figura profissional num Cenário Crescimento Especialista. As empresas que apostaram em mercados de maior valor acrescentado com padrões de qualidade mais elevados e produtos mais diversificados, exigem que este profissional reforce competências ao nível do processo produtivo, de novos tratamentos, de novos produtos químicos, e de padrões de qualidade.

Operador de máquinas de curtimenta — operações mecânicas cuja missão é operar, regular e vigiar o funcionamento de máquinas destinadas a dar tratamento mecânico às peles nas operações de ribeira, curtume e acabamentos de forma a assegurar a qualidade da pele. Num Cenário Crescimento Especialista, este profissional deverá assumir maior flexibilidade, autonomia e responsabilidade nas empresas que apostarem em novas formas de organização do trabalho. Nas empresas que apostem numa multiplicidade de linhas produtivas e na aquisição de uma diversidade de equipamentos tecnológicos, este profissional deverá desenvolver competências de foro mais alargado relacionadas com o controlo e vigilância de equipamentos. Nas empresas que apostarem em novas formas de organização do trabalho (trabalho em grupo, equipas semi-autónomas,..), este

profissional deverá ainda desenvolver competências de nível social e relacional (maior autonomia e responsabilidade, trabalhar em equipa,...). Num Cenário de competição primária, este profissional pode operar com tecnologias de maior dimensão nas empresas que apostaram em nichos de mercado específicos (como o automóvel e o imobiliário). Nas empresas que integrem a fase de corte (do calçado) no seu processo produtivo, este profissional desenvolverá competências associadas ao corte de calçado.

O Técnico de Curtumes cuja missão é programar, planejar, distribuir e coordenar as actividades das diferentes áreas (ribeira, curtume, recurtume e acabamentos) da indústria de curtumes, assim como equipamentos e pessoas envolvidas, tendo em vista otimizar a qualidade e a quantidade de produção. Num Cenário Crescimento Especialista, especialmente nas pequenas e médias empresas, assistimos à necessidade deste profissional reforçar competências associadas à gestão, programação e planeamento da produção e tecnologia. Poderá assumir ainda um papel importante como elo de ligação com os fornecedores de equipamento para a realização de soluções à medida. As maiores exigências ao nível dos padrões de qualidade, das normas de protecção ambiental e à aposta em modelos mais diversificados, implicam um reforço de competências ao nível das propriedades, características, comportamentos e aplicação das matérias-primas e dos produtos. Num Cenário de Competição primária este profissional poderá assumir um papel importante como elo de ligação com os fornecedores de pele, nomeadamente na definição de regras e normas de higiene e qualidade associadas à acomodação e transporte de reses.

3.1.2 Calçado

Para a construção dos Perfis profissionais da Indústria do Calçado e Marroquinaria, foram alvo de análise os seguintes empregos específicos:

• **Empregos específicos à indústria do calçado e marroquinaria**

PRODUÇÃO

Técnico de Produção

Cortador, Cortador de Pele, Cortador de Materiais Sintéticos, Cortador de Peles à Máquina, Cortador Manual de Peles, Cortador de Sola à máquina, Cor-

tador Manual de Sola, Cortador de Pelaria, Operador de Atelier de Corte, Cortador de Peles, Operador de Máquinas de Facear, Faceador de Peles à Máquina, Vazador à Máquina, Orlador à máquina, Orlador Manual, Orlador, Ajuntador, Gaspeador, Gaspeador de Calçado de Pele, Gaspeador/Cravador, Costureiro de Malas e Marroquinaria, Operador/Condutor de Máquinas de Costura, Preparador de Montagem, Preparador de Componentes, Arrematador, Colador de Calçado, Preparador de Saltos de Madeira, Preparador de Palmilhas, Montador de Palmilhas, Montador, Operador de Montagem da Indústria do Couro, Preparador da Indústria do Couro, Apontador/Montador, Montador Mecânico de Bicos, Montador de Enfraques, Aviador de Sola, Cravador de Saltos, Operador de máquinas de Colar Peles, Operador de Máquina de Colar Viras, Formador de Saltos, Operador Manual, Operador de Máquinas, Operador de Máquinas Especiais, Acabador, Acabador/Verificador, Fresador de Sola, Operador de Pré-fresagem de Sola, Operador de Máquina de Lixar Rastos, Lixador de Capas, Lixador, Brunidor de Sola, Operador de Máquina de Rebater, Operador de Acabamentos.

CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Designer

Estilista, Modelador

- **Empregos transversais a outros sectores de actividade**

QUALIDADE COMERCIAL/MARKETING

As profissões Transversais referentes à área comercial e Marketing, área de Manutenção e Qualidade, estão a ser analisadas numa perspectiva intersectorial e serão apresentados num estudo à parte, com uma separata dedicada aos perfis profissionais destas áreas.

Como é habitual nas empresas pertencentes às indústrias tradicionais, o maior número de empregos situa-se na área da produção, seguindo-se a área da concepção e desenvolvimento do produto. A aplicação dos critérios para a agregação dos empregos permitiu construir **4 perfis profissio-**

nais específicos à indústria do calçado e marroquinaria. Assim, construímos:

- 2 perfis para a área da concepção e desenvolvimento do produto (designer de calçado e marroquinaria e modelador de calçado e marroquinaria) que é cada vez mais uma área estratégica e importante nas empresas da indústria. Esta situação verifica-se devido a uma série de factores, nomeadamente, à necessidade de diversificar cada vez mais as colecções, à importância cada vez maior do factor moda, às novas e mais inovadoras matérias-primas,...
- 1 perfil para a área da produção (operador polivalente de calçado e marroquinaria) que agrega todos os empregos desta área, devido à necessidade de qualificar este conjunto de empregos e de permitir ter trabalhadores mais qualificados, polivalente e flexíveis. Esta construção teve ainda por base, as similaridades do trabalho existentes, as semelhanças de competências destes empregos, a natureza das intervenções (formação profissional inicial comum, tecnologia idêntica), a amplitude dos empregos (devido ao alargamento e rotação de tarefas e ao aumento da mobilidade funcional), a necessidade de atrair mão-de-obra jovem e mais qualificada para o sector, a necessidade de construir novas identidades profissionais, e a necessidade de aumentar a empregabilidade da mão-de-obra. A automatização dos equipamentos nalgumas fases da produção e as novas formas de organizar o trabalho implicam que estes trabalhadores possuam novas competências relacionadas com a manutenção e a qualidade, tais como novas competências sociais e relacionais.
- 1 perfil de técnico de produção (técnico de calçado e marroquinaria)

De seguida analisaremos a missão e os elementos de perspectiva de cada um dos perfis profissionais.

CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

O perfil de **designer de calçado e marroquinaria** tem como missão conceber e/ou desenvolver produtos de calçado tendo em conta as tendências de moda, a qualidade, a estratégia

comercial da empresa e os constrangimentos técnicos da produção.

No cenário de Moda e mercado, este profissional assume uma importância estratégica no sector. A aposta num design original e nacional implica uma maior exigência de competências relacionadas com a criação/concepção de novos produtos, de forma a que estes sejam ousados, originais e confortáveis, mas, tendo em conta, a sua viabilidade técnica na produção. Denota-se um aumento de competências relacionadas com o sentido estético, a moda e as novas tendências devido à importância da conjugação de diferentes tipos de produtos (calçado, marroquinaria, vestuário).

A possibilidade deste profissional ser um *broker* obriga-o a desenvolver competências da área comercial/marketing, nomeadamente conhecimentos dos mercado-alvo, dos produtos mais procurados pelos clientes,... No cenário de Internacionalização Vincada, As competências mais exigidas focalizam-se no desenvolvimento/adaptação de produtos em função do cliente e não tanto na concepção devido à manutenção de um elevado peso de relações de subcontratação de clientes estrangeiros. Estes profissionais, neste cenário, têm maiores preocupações com as competências relacionadas com a engenharia do produto e com as preocupações com a inovação ao nível das características técnicas dos produtos (matérias-primas, materiais, solas,...).

O perfil de **modelador** tem como missão conceber e produzir modelos para a fabricação de diversos tipos de calçado a partir de várias fontes, tais como: o desenho do designer, as especificações do cliente, visitas a feiras ou análise de documentos tendo em conta as tendências de moda, a qualidade e os constrangimentos técnicos da produção.

Em termos de elementos prospectivos, no cenário de Internacionalização vincada, este profissional assume competências de desenvolvimento de novos produtos tendo em conta a sua viabilidade técnica, podendo trabalhar em parceria com o designer.

No cenário de Internacionalização vincada, as competências mais exigidas a este profissional, focalizam-se no desenvolvimento/adaptação de produtos em função do cliente e não tanto na concepção, mesmo que não exista a figura profissional do designer.

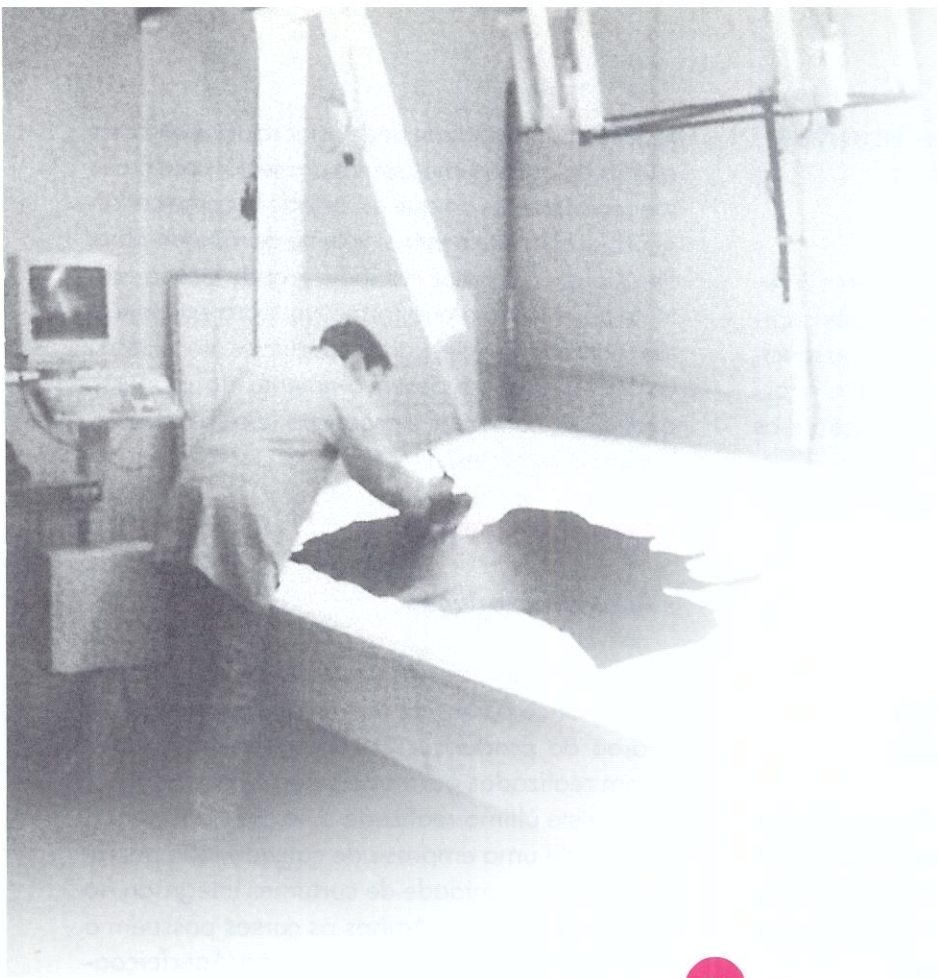
PRODUÇÃO

O perfil de **técnico de calçado e marroquinaria** tem como missão, programar, planear, distribuir e coordenar as actividades das diferentes fases de produção (corte, costura, montagem e acabamentos) da indústria de calçado, assim como equipamentos e pessoas envolvidas, tendo em vista otimizar a qualidade e quantidade de produção.

Relativamente às tendências de evolução, verifica-se no cenário moda e mercado, o desenvolvimento de competências ao nível do planeamento da produção e da resolução de problemas. Exige-se ainda o desenvolvimento de competências sociais e relacionais (liderança, comunicação, gestão de conflitos, gestão de equipas,...). No cenário de internacionalização vincada assiste-se a um desenvolvimento de competências associadas ao planeamento da produção e à utilização de sistemas informáticos de gestão da produção. Exige-se ainda o desenvolvimento de competências sociais e relacionais (liderança, comunicação, gestão de conflitos, gestão de equipas,...).

O perfil de **operador polivalente de calçado e marroquinaria** tem como missão Operar, regular e vigiar o funcionamento de um conjunto de máquinas destinadas ao corte, costura, montagem e ao acabamento final do produto de forma a assegurar a qualidade e a quantidade da produção. Em termos do cenário de moda e mercado, este profissional desenvolverá competências relacionadas com as diferentes matérias-primas, materiais e equipamentos. Verificar-se-á uma maior importância das competências relacionadas com operações manuais — corte manual ou montagem manual (importância dos saberes-fazeres manuais), existindo ainda uma possibilidade deste profissional adquirir competências relacionadas com o processo e a tecnologia do vestuário.

No cenário de internacionalização vincada, este profissional desenvolverá competências técnicas associadas às novas tecnologias de produção, ao autocontrolo da qualidade do produto e à manutenção preventiva. Existe ainda a possibilidade deste profissional adquirir competências relativas ao processo e à tecnologia dos curtumes.



IV

Diagnóstico das Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional

1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa



oferta formativa analisada neste estudo refere-se aos cursos ministrados nos anos 2000/2001 (1.º semestre)⁽¹⁾, especificamente orientados para o sector dos Curtumes Calçado e Marroquinaria, pelas seguintes entidades: Centro de Formação Profis-

sional da Indústria de Calçado (CENTRO), Centro Tecnológico da Indústria do Calçado (CTC), Centro Tecnológico das Indústrias do Couro (CTIC), FESETE e Escolas Profissionais (CENATEX e Escola Profissional de Felgueiras). Todos os contactos para a recolha da informação foram realizados directamente e/ou via telefone entre o INOFOR e as respectivas Escolas ou Centros de Formação/Tecnológicos. Para obter mais informação sobre a oferta formativa do sector, recorremos, ainda, por um lado, à opinião de diferentes interlocutores e empresários do sector e, por outro, à análise de revistas da especialidade (ex. revista SAPATO).

(1) Apesar da análise da oferta formativa se centrar nestes dois anos (2000/2001), alguns dos cursos aqui apresentados iniciaram-se antes de 2000 e vão transitar para 2002 ou 2003 (ex: cursos da modalidade aprendizagem)

1.1. Limites e Constrangimentos da Análise da Oferta Formativa

As dificuldades que sentimos relativamente à recolha de informação para realizarmos este capítulo da oferta formativa, prenderam-se, essencialmente, com a dificuldade de recolher a informação sobre as modalidades da formação e os respectivos níveis de acesso, pois é uma informação cuja tipologia se encontra pouco difundida e sistematizada.

1.2. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa por Áreas Funcionais

Começaremos por fazer uma análise qualitativa relativamente ao tipo de formação (inicial e contínua) existente, aos cursos de formação ministrados, por área funcional, para a indústria dos Curtumes, Calçado e Marroquinaria.

1.2.1. Curtumes

Ao contrário do que se passa com a oferta formativa orientada para o Calçado e Marroquinaria, nos Curtumes, a oferta é muito limitada, não existindo formação inicial para este sector, restringindo-se a oferta a cinco cursos de formação contínua ministrados pelo Centro Tecnológico do Couro e pela

FESETE. Esta realidade pode estar relacionada com o facto de os Curtumes serem um sector com muito menos empresas do que o Calçado e, como consequência, com muito menor volume de mão-de-obra. De qualquer forma, é notória a grande lacuna existente ao nível da oferta formativa, para esta indústria, nomeadamente, para as seguintes áreas: técnica (investigação e desenvolvimento do produto), qualidade, comercial e produção (técnicos de produção de curtumes).

FORMAÇÃO CONTÍNUA

• Área da Produção

Foram ministrados nos anos em análise (2000/2001), cinco cursos de formação contínua, para a área da produção. Os dois primeiros cursos foram realizados para operadores de produção, sendo este último realizado à medida das necessidades de uma empresa de calçado, que possui também uma unidade de curtumes integrada na fábrica de calçado. Ambos os cursos possuem a mesma modalidade (Actualização/Aperfeiçoamento) e o mesmo nível de saída (II), destinando-se ao mesmo público-alvo.

Os restantes cursos têm como público-alvo as chefias intermédias/encarregados. Estes cursos, pretendem formar técnicos qualificados, promovendo um conjunto de competências relacionadas com a gestão de pessoas, com as tecnologias dos curtumes, com o controlo de qualidade, com a gestão da produção, com a higiene,

QUADRO 4.1.

Oferta Formativa para a Área da Produção

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CTIC	Alcanena	Técnico auxiliar de curtumes	Actualização/ aperfeiçoamento	II
Contínua	CTIC	Santa Maria Feira	Curtumes	Actualização/ aperfeiçoamento	II
Contínua	CTIC	Alcanena	Técnico de curtumes	Actualização/ aperfeiçoamento	III
Contínua	CTIC	Alcanena	Técnico de curtumes	Actualização/ aperfeiçoamento	IV
Contínua	FESETE	Alcanena	Técnico auxiliar de curtumes	Aperfeiçoamento/ reciclagem	III

saúde e segurança no trabalho. Estes profissionais possuem, assim, funções de maior responsabilidade, sendo os cursos de nível III e IV de qualificação à saída (quadro 4.1.).

1.2.2. Calçado e Marroquinaria

As entidades formadoras ministraram nos anos 2000/2001, cursos de formação inicial nas seguintes áreas funcionais: concepção e desenvolvimento do produto, qualidade, produção, comercial, métodos e tempos, manutenção e informática⁽²⁾ e formação contínua nas áreas de: concepção e desenvolvimento do produto, qualidade, ambiente, higiene e segurança no trabalho, produção/gestão, planeamento da produção, manutenção, gabinete de métodos e tempos e gestão.

Nesta análise por área funcional, examinaremos a entidade formadora, a localização onde foram ministrados os cursos, a modalidade de formação e o nível de saída. Na sua maioria, os cursos de formação inicial são ministrados pelo Centro de Formação da Indústria do Calçado, não existindo formação inicial de nível superior especificamente vocacionada para este sector.

A formação contínua ministrada para a indústria do Calçado e Marroquinaria é, em número de cursos, muito superior à formação inicial. Da mesma forma, e, ao invés do que acontece com a formação inicial, grande parte da formação contínua é ministrada pelo Centro Tecnológico do Calçado.

• Área da Gestão

As competências em gestão e organização são, como já foi afirmado, uma das principais carências referidas pelos actores do sector. Esta situação pode estar associada ao facto de a maioria das empresas serem de pequena e média dimen-

são, assumindo a sua gestão um carácter familiar e informal. Muitos destes gestores são indivíduos com alguma idade e sem formação superior. É, assim, necessário que a indústria renove as suas competências através da aposta numa nova geração de gestores, com níveis habilitações e qualificações mais elevados de forma a poderem tornar o sector mais agressivo e competitivo.

Neste sentido, o Centro Tecnológico da Indústria do Calçado ministra um curso orientado para quadros superiores e gestores de empresas com modalidade de aperfeiçoamento, apostando, assim, na formação para a área da gestão, visto esta ser estratégica para o sector e que é, muita vezes, esquecida em detrimento de outras áreas mais operacionais. Dada a necessidade deste tipo de cursos e de competências para os quadros e gestores das empresas, prevê-se, ainda, no plano de formação do Centro Tecnológico, para o ano 2001, mais um curso de formação para esta área, com temas relacionados com a formação comportamental (comunicação, gestão de equipas, liderança...) e utilizando novos métodos de formação, nomeadamente, formação *outdoor* (quadro 4.2.).

• Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto

Como podemos observar no quadro 4.3, a formação inicial existente para a área da concepção e desenvolvimento do produto é ministrada, na sua maioria, pelo Centro de Formação da Indústria do Calçado. Por outro lado, é de salientar que as Escolas Profissionais (CENATEX e Escola Profissional de Felgueiras) dão grande importância a esta área funcional comparativamente com outras. Os cursos destas Escolas Profissionais têm a duração de três anos e subdividem-se em três tipos de componentes: formação sociocultural, formação científi-

QUADRO 4.2.

Formação Contínua para a Área da Gestão

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CTC	S. João da Madeira	Desenvolvimento de gestores potenciais	Aperfeiçoamento	IV

(2) A análise da oferta formativa para estas áreas é indispensável para a construção dos perfis profissionais e para o estudo das competências críticas do sector

QUADRO 4.3.*Formação Inicial para a Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto*

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Inicial	CENTRO	S. J. Madeira/Felgueiras(*)	Estilista de calçado	Aprendizagem	III
Inicial	CENTRO	S. J. Madeira	Estilista de calçado	Qualificação	III
Inicial	CENTRO	S. J. Madeira	Estilista de calçado	Aprendizagem	III
Inicial	CENTRO	Felgueiras	Modelista de calçado	Qualificação	III
Inicial	CENATEX	Guimarães	Estilismo de calçado	Aprendizagem em alternância	III
Inicial	Escola Profissional de Felgueiras	Felgueiras	Técnico de design de calçado	Qualificação	III

(*) Formação ministrada em dois pólos.

ca e formação técnica, prática e artística. Todos estes cursos têm, obrigatoriamente, um estágio nas empresas do sector que proporciona aos formandos uma primeira aproximação ao mundo do trabalho, apesar de ser de curta duração (160 horas), o mesmo acontecendo com os cursos ministrados pelo Centro de Formação do Calçado, onde o estágio tem uma maior duração (400 horas).

Dos estudos de caso realizados, constatámos que é dada especial importância ao estilismo e à procura existente deste curso, não só por parte das empresas

(que estão cada vez mais interessadas em possuir indivíduos com capacidades de inovação, de modo, a criarem novas e diferenciadas colecções, para se distinguirem da concorrência), mas, especialmente, por parte dos formandos (que procuram cursos que lhes permitam um emprego mais qualificado). Por estas razões, o curso mais ministrado nesta área, é o de estilista de calçado, existente nas duas modalidades possíveis: aprendizagem e qualificação.

A formação inicial ministrada para esta área centra-se na principal zona da indústria do calçado e

QUADRO 4.4.*Formação Contínua para a Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto*

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira/Felgueiras	Modelação de calçado	Aperfeiçoamento	II
Contínua	CENTRO	Felgueiras	Modelação de calçado	Qualificação/reconversão	II
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira/Felgueiras	Operador CAD/CAM de calçado	Aperfeiçoamento	II
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira	Operador CAD/CAM de calçado	Aperfeiçoamento	II
Contínua	CTC	Benedita/Felgueiras	Qualificação de técnicos de CAD/CAM	Qualificação	III
Contínua	CENATEX	Felgueiras	Modelador de calçado		
Contínua	CTC	S. J. Madeira/Felgueiras	Qualificação de técnicos de modelação em sistemas CAD/CAM para calçado	Qualificação	III
Contínua	CTC	S. J. Madeira/Felgueiras/Benedita	Qualificação de técnicos de modelação em sistemas CAD/CAM para solas/saltos/formas	Qualificação	III
Contínua	CTC	S. J. Madeira/Felgueiras	Formação em sistemas CAD para estilismo	Aperfeiçoamento	III

marroquinaria, ou seja, São João da Madeira e Felgueiras, existindo ainda um curso de formação em Guimarães (na escola profissional CENATEX). Como podemos observar no quadro 4.4., e, ao contrário do que verificámos com a formação inicial, que, na sua maioria, se focalizava para o estilismo, a maior parte da oferta formativa contínua para a área da concepção centra-se nos cursos de formação em modelação e, nomeadamente, nas novas tecnologias aplicadas à modelação (CAD/CAM) não só para técnicos de modelação, como para operadores de CAD/CAM.

Dependendo do objectivo, os cursos apresentam duas modalidades distintas: aperfeiçoamento e qualificação. A primeira é destinada a indivíduos que exerçam a sua actividade nesta área funcional e que visam complementar e aperfeiçoar conhecimentos e desenvolver novas capacidades devido, essencialmente, e, neste caso específico, à introdução dos sistemas CAD/CAM. A modalidade de qualificação visa qualificar activos, através da aquisição de novos conhecimentos e compe-

tências-base, adequadas ao exercício de uma função. Os cursos para operadores de CAD/CAM (nível II de saída) são, normalmente, ministrados na modalidade aperfeiçoamento, sendo os cursos para técnicos de modelação ministrados na modalidade de qualificação (nível III de saída).

A oferta formativa contínua para a área da concepção e desenvolvimento do produto, centra-se nos principais pólos da indústria de calçado, ou seja, na zona de São João da Madeira, Felgueiras e Benedita.

• Área da Qualidade

Apesar de ser uma área de extrema importância para o sector, só existe um curso de formação inicial, ministrado pela Escola Profissional de Felgueiras, para técnicos de controlo de qualidade. Este curso, tal como os de outras áreas funcionais, possui um estágio de 160 horas, numa empresa do sector (quadro 4.5.). Desta forma, mais nenhuma entidade formativa específica para o sector ministra formação para

QUADRO 4.5.

Formação Inicial para a Área da Qualidade

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Inicial	Escola Profissional de Felgueiras	Felgueiras	Técnico de controlo de qualidade de calçado	Qualificação	III

QUADRO 4.6.

Formação Contínua para a Área da Qualidade

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CTC	S. J. Madeira	Qualificação responsáveis de qualidade	Qualificação	III
Contínua	CTC	S. J. Madeira	Qualificação de auditores da qualidade	Qualificação	IV
Contínua	CTC	S. J. Madeira/Felgueiras	Qualificação téc. lab. Controlo de qualidade	Qualificação	III
Contínua	CTC	S. J. Madeira	Metrologia e calibração	Aperfeiçoamento	IV
Contínua	CTC	S. J. Madeira	Controlo estatístico	Aperfeiçoamento	IV
Contínua	CTC	S. J. Madeira/Felgueiras	Formação na norma ISO 9000	Actualização	IV
Contínua	CTC	S. J. Madeira/Felgueiras	Qualificação de controladores de qualidade	Qualificação	III
Contínua	CTC	S. J. Madeira	Gestão da qualidade	Qualificação	III
Contínua	CTC	Felgueiras	Formação de técnicos de laboratório de controlo de qualidade	Qualificação	III

esta área. Um único curso de formação inicial para a área da Qualidade parece-nos muito pouco, para um sector em que o factor qualidade é distintivo e importante para a competitividade das empresas.

Ao contrário do que acontece na formação inicial, existe na formação contínua um número razoável de cursos de formação para a área da Qualidade (quadro 4.6.). De salientar que a oferta formativa para esta área tem vindo a aumentar, pois tem sido uma área muito solicitada pelas empresas do sector. Toda a oferta formativa existente para esta área é da responsabilidade do Centro Tecnológico do Calçado, nas modalidades de qualificação, aperfeiçoamento e actualização. Todos estes cursos têm como nível de saída o III e o IV, o que significa que no seu público-alvo estão, como seria de esperar, indivíduos mais qualificados, como técnicos, bacharéis ou licenciados, os quais têm como principais actividades a gestão de laboratórios de Qualidade, a gestão e realização da certificação em Qualidade, a realização de análises químicas e físicas, o controlo de qualidade ao nível do processo e do produto. Em relação à situação geográfica, estes cursos são ministrados nas zonas de Felgueiras e São João da Madeira.

• Área da Produção/Gestão

Relativamente à área da produção, a única entidade que ministra formação inicial para esta área é o Centro de Formação do Calçado, que ministra dois tipos de cursos (ambos de qualificação com o nível II de saída):

- um curso de costura de calçado, onde os formandos aprendem todos os conhecimentos sobre tecnologia e processo relacionados com a fase de costura;
- outro curso para operadores polivalentes de calçado, onde são adquiridos conhecimentos sobre todas as fases da produção (corte, costura, montagem e acabamentos).

A localização da oferta formativa para a área da produção cobre os dois principais pólos da indústria do calçado: S. João da Madeira e Felgueiras. Apesar disso, foi também ministrada formação e Avintes e Castelo de Paiva, pois são zonas onde algumas empresas possuem algumas das fases da produção, nomeadamente, a costura e o corte) (quadro 4.7.).

Assiste-se a uma carência de formação específica de injeção de solas, já que as empresas, que possuem "esta subfase" no seu processo produtivo, não encontram indivíduos formados para trabalhar com esta tecnologia. Esta lacuna, pode dever-se a dois tipos de razões: primeiro, devido ao número de empresas não ser, ainda, muito significativo; segundo, porque este tipo de formação está muito relacionado com o equipamento de injeção de solas, que as entidades formativas ainda não possuem.

Na área da produção, ao contrário do que acontece na formação inicial, deparámo-nos com a inexistência de cursos de formação contínua para operadores de produção. Os cursos que existem para esta área, são para as chefias intermédias e para responsáveis de armazém ou gestores de transportadores de costura

QUADRO 4.7.

Formação Inicial para a Área da Produção

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Inicial	CENTRO	S. J. Madeira	Costura de calçado	Qualificação	II
Inicial	CENTRO	Avintes/Castelo de Paiva	Costura de calçado	Qualificação	II
Inicial	CENTRO	Santa Comba Dão	Costura de calçado	Qualificação	II
Inicial	CENTRO	Felgueiras	Operador polivalente de calçado	Qualificação	II
Inicial	CENTRO	S. João Madeira/Felgueiras	Operador polivalente de calçado	Qualificação	II
Inicial	CENTRO	S. J. Madeira	Costura de calçado	Qualificação	II

QUADRO 4.8.*Formação Contínua para a Área da Produção*

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CTC	Felgueiras	Qualificação de chefias intermédias da produção	Actualização	III
Contínua	CTC	Felgueiras	Qualificação de chefias intermédias da produção	Actualização	III
Contínua	CTC	S. J. Madeira/Felgueiras	Qualificação responsáveis de armazém	Reciclagem	III
Contínua	CTC	S. João Madeira/Felgueiras	Formação gestores transportadores de costura	Actualização	III

(quadro 4.8.). Os cursos ministrados para chefias intermédias decorreram dentro de um programa específico para chefias intermédias (PRONACI — programa nacional de formação de chefias intermédias para a indústria), apresentando como modalidades a reciclagem ou a actualização e o nível III de saída. Deste modo, o objectivo principal deste programa, seria transmitir a estes indivíduos, formação na área comportamental (resolução de conflitos, comunicação, liderança, motivação e produtividade...) e formação de base, com alguns conteúdos do ensino, como o Português, devido à existência, nalgumas chefias intermédias, de lacunas de competências de gestão e organização. Ainda em relação à área da produção, constatámos a existência de cursos orientados para os responsáveis de armazém e transportadores de costura, devido à introdução de novas tecnologias. O público-alvo do curso de responsáveis de armazém, são chefias desta área, que não tinham conhecimentos sobre os novos sistemas informáticos de gestão de stocks ou de armazéns dinâmicos (devido à inexistência destas tecnologias). Em relação ao curso de transportadores computadorizados de costura, os principais destinatários são os encarregados de costura, ou os encarregados gerais, no sentido de se actualizarem relativamente a uma nova tecnologia relacionada com um novo

software de gestão, que vem facilitar toda a gestão do trabalho nas linhas de costura.

É ainda de salientar, tal como acontece na formação inicial, a inexistência de formação contínua para a “subfase” de injeção de solas.

• Área Comercial

Apesar da importância estratégica da área comercial, existem apenas dois cursos de formação inicial para esta área, ministrados pelo Centro de Formação do Calçado e pelo Centro Tecnológico do Calçado, em S. João da Madeira (quadro 4.9.). O curso de técnicos comerciais, dado pelo Centro Tecnológico, tem como principal objectivo, complementar a formação de base de licenciados ou bacharéis em engenharia, gestão e economia, de forma a que estes possam adquirir conhecimentos mais profundos na área comercial e na realidade específica deste sector. Dessa forma, este curso tem como nível de qualificação de saída o nível IV. O curso de técnico de vendas para exportação, ministrado pelo Centro de Formação, destina-se a jovens com habilitações ao nível do ensino secundário, sendo por isso de nível III. Estes cursos parecem-nos possuir extrema importância para as empresas do sector, visto estas serem, na sua maioria, empresas que produzem essencialmente para o mercado internacio-

QUADRO 4.9.*Formação Inicial para a Área Comercial*

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Inicial	CENTRO	S. J. Madeira	Técnico de vendas p/ exportação	Qualificação	III
Inicial	CTC	S. J. Madeira	Formação de técnicos comerciais	Qualificação	IV

nal, com marca própria ou do cliente, necessitando, assim, de possuir, nos seus quadros, indivíduos com competências específicas neste domínio que se coadunem com o sector onde estão inseridos. Essa, é a maior carência referida pelos empresários: a inexistência de profissionais que dominem o circuito de distribuição e que conciliem conhecimentos na área comercial com um conhecimento profundo do sector em que estão inseridos, dos respectivos mercados e clientes.

Nos anos 2000/2001 (1.º semestre) não existiu **formação contínua** para a área comercial. A inexistência de indivíduos formados com competências na área comercial é uma das principais lacunas existentes nas empresas do sector. Esta situação, irá alterar-se ainda este ano (2.º semestre de 2001), pois o Centro Tecnológico do Calçado vai ministrar dois cursos para esta área (curso de "Desenvolvimento de Coleções e Vendas para Novos Mercados" e de "Elaboração de Catálogos Multimedia para Apresentação de Coleções").

• Área do Planeamento da Produção

A área do planeamento da produção, segundo os empresários contactados nos estudos de caso realizados, apresenta algumas carências ao nível da existência de técnicos especializados. Este facto foi também constatado, através do levantamento de necessidades, realizado pelo Centro Tecnológico do Calçado, onde as áreas de organiza-

ção, são apontadas como as mais carenciadas em termos de oferta formativa.

Com o intuito de colmatar este tipo de carências, o Centro Tecnológico, desenvolveu, como se pode observar no quadro 4.10., dois cursos de formação contínua para esta área, ministrados em S. João da Madeira, com a modalidade de qualificação. Estes cursos visam, essencialmente, desenvolver competências nas novas tecnologias existentes, não só relacionados com o planeamento da produção, mas, também com a produção propriamente dita. Assim, apesar da oferta existente, o seu número parece-nos ainda escasso, para as necessidades do sector.

• Gabinete de Métodos e Tempos

Relativamente ao gabinete de métodos e tempos, o único curso de formação inicial existente, para agentes de métodos e tempos, é ministrado em Felgueiras, com o nível III de qualificação de saída (quadro 4.11.). Esta formação é essencial para as empresas com alguma dimensão, que possuem nos seus quadros estes profissionais e que maior necessidade têm destes indivíduos.

Nesta área, tal como acontece com a formação inicial, existe apenas um curso de formação contínua para agentes de métodos e tempos (quadro 4.12.). Este curso é conferido pelo Centro de Formação da Indústria do Calçado, sendo ministrado nos dois pólos do Centro (Felgueiras e São João da Madeira). Este curso destina-se a activos que exerçam esta

QUADRO 4.10.

Formação Contínua para a Área do Planeamento da Produção

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CTC	S. J. Madeira	Planeamento e seguimento da produção	Qualificação	III
Contínua	CTC	S. J. Madeira/ Felgueiras	Planeamento e controlo da produção	Qualificação	III

QUADRO 4.11.

Formação Inicial para Métodos e Tempos

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Inicial	CENATEX	Felgueiras	Agente de métodos e tempos	Sistema de formação em alternância	III

QUADRO 4.12.*Formação Contínua para o Gabinete de Métodos e Tempos*

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira/Felgueiras	Qualificação Agentes de métodos e tempos	Qualificação	III

actividade e que necessitem de adquirir novos conhecimentos e competências nesta área.

• **Área da Manutenção**

Apesar de nos ter sido referido pelos empresários do sector, que existe uma enorme carência de técnicos de manutenção, especialmente com formação superior, verificamos que só o Centro de Formação do sector do calçado ministra formação para esta área.

Desta forma, existem dois cursos de formação inicial ministrados pelo centro de formação, sendo um deles de aprendizagem e outro de qualificação. Ambos os cursos possuem um estágio final numa empresa do sector. O primeiro é adequado a indivíduos com o 12.º ano, tendo como nível de saída o nível III, enquanto o segundo é um curso para jovens, com habilitações ao nível do 9.º ano atribuindo o nível II de saída (quadro 4.13.).

Relativamente à formação contínua, para área da manutenção, existem três cursos de aperfeiçoamento, com nível II de saída, para activos, com habilitações mínimas ao nível do 9.º ano (quadro 4.14.).

Estes cursos são ministrados pelo Centro de Formação do Calçado na zonas de São João da Madeira e Felgueiras e visam complementar os conhecimentos e desenvolver novas capacidades práticas relativamente à reparação de equipamentos eléctricos, aos cuidados a ter com o ambiente, saúde e segurança no trabalho e/ou afinação de máquinas de costura (especificamente no curso de afinador de máquinas de costura).

• **Área de Informática**

A formação existente para a área de informática resume-se a um curso de formação inicial, ministrado pelo centro de formação da indústria do calçado, para indivíduos jovens, com habilitações ao nível do secundário, que pretendem ingressar na indústria. Este curso não está orientado especificamente para a indústria do calçado, apesar do estágio profissional (de 360 horas) ser, normalmente,

QUADRO 4.13.*Formação Inicial para a Área da Manutenção*

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Inicial	CENTRO	S. J. Madeira/Felgueiras	Afinador de máquinas	Aprendizagem	III
Inicial	CENTRO	S. J. Madeira/Felgueiras	Geral de Manutenção	Qualificação	I

QUADRO 4.14.*Formação Contínua para a Área da Manutenção*

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira	Afinador de máquinas de costura	Aperfeiçoamento	II
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira	Reparador de equipamentos electrónicos	Aperfeiçoamento	II
Contínua	CENTRO	Felgueiras	Reparador de equipamentos electrónicos	Aperfeiçoamento	II

QUADRO 4.15.*Formação Inicial para a Área de Informática*

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Inicial	CENTRO	S. J. Madeira/Felgueiras	Técnico de informática	Aprendizagem	III

QUADRO 4.16.*Formação Contínua para a Área da Informática*

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira/Felgueiras	Informática de secretariado	Aperfeiçoamento	II
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira	Windows de escritório	Aperfeiçoamento	II
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira	Windows de escritório	Aperfeiçoamento	II
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira/Felgueiras	Windows e aplicações	Aperfeiçoamento	II
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira	Act. Microsoft office e internet	Aperfeiçoamento	II
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira/Felgueiras	Internet	Aperfeiçoamento	II

realizado nas empresas do sector (quadro 4.15.). Nesta área, a oferta formativa contínua, assume um número considerável de cursos, sendo estes ministrados pelo Centro de Formação do Calçado. Estes cursos são ministrados para activos que desempenhem as suas actividades em áreas administrativas ou que necessitem de usar, como ferramenta de trabalho, regularmente um computador. Esta formação é essencialmente necessária devido á introdução das novas tecnologias, nomeadamente, novos sistemas operativos ou a internet. Desta forma, a modalidade de todos os cursos é de aperfeiçoamento. Os indivíduos que assistem a estas acções assumem normalmente cargos administrativos, tendo estes cursos o nível II de saída (quadro 4.16.).

• **Área do ambiente**

A área do ambiente surge como uma área emergente para as empresas deste sector, começando os cursos nesta área a serem muito pretendidos pelas empresas. Apesar disso, a oferta formativa é ainda escassa, existindo apenas um curso de formação contínua, ministrado pelo Centro Tecnológico do Calçado, na zona de Felgueiras, apresentando a modalidade de aperfeiçoamento e com nível III de saída. Este curso visa, essencialmente, desenvolver os conceitos de ambiente e apresentar os principais sistemas de gestão e controlo ambiental assim como a legislação referente a estes assuntos.

QUADRO 4.17.*Formação Contínua para a Área do Ambiente*

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CTC	Felgueiras	Gestão Ambiental	Aperfeiçoamento	III

• Área da Higiene e Segurança no Trabalho

Para a área da higiene e segurança no trabalho, o Centro Tecnológico do Calçado, ministra apenas um curso de formação contínua, para quadros e técnicos responsáveis por estas questões. Este curso, tem como principal objectivo manter estes téc-

nicos actualizados relativamente a novos instrumentos de optimização e controlo da segurança no trabalho, á legislação existente para esta área e transmitir-lhes conhecimentos sobre os princípios fundamentais da higiene e segurança no trabalho. Trata-se de um curso de actualização que proporciona um nível de saída III (quadro 4.18.).

QUADRO 4.18.

Formação Contínua para a Área da Higiene e Segurança

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CTC	S. J. Madeira/Felgueiras	Formação em higiene e segurança no trabalho	Actualização	III

• Formação de Formadores

Existem três cursos de formação pedagógica inicial de formadores para indivíduos que exerçam as suas actividades na indústria do Calçado e Marroquinaria ou noutros sectores de actividade e que necessitam, para ministrar formação, deste tipo de cursos. Na indústria do Calçado e Marroquinaria, as empresas que recorrem a este tipo de cursos são nor-

malmente as que ministram formação interna, através dos directores e/ou técnicos superiores e/ou chefias intermédias, em áreas como a produção, a qualidade, a higiene e segurança (quadro 4.19.). Tal como acontecia na formação inicial, existem dois cursos de formação contínua para formadores, destinados a técnicos superiores e/ou chefias intermédias que ministram formação interna, nas suas empresas (quadro 4.20.).

QUADRO 4.19.

Formação Inicial de Formadores

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Inicial	Centro de formação	S. J. Madeira/Felgueiras	Formação pedagógica inicial formadores		V
Inicial	Centro de formação	S. J. Madeira/Felgueiras	Formação pedagógica inicial formadores		IV
Inicial	Centro de formação	S. J. Madeira	Formação pedagógica inicial formadores		III

QUADRO 4.20.

Formação Contínua de Formadores

Tipo de formação	Entidade	Localização	Designação do Curso	Modalidade	Nível saída
Contínua	CENTRO	S. J. Madeira	Reciclagem de técnicos formadores		III
Contínua	CTC	S. J. Madeira/Porto	Formação de formadores	Aperfeiçoamento	IV

1.3. Análise da Oferta Formativa

1.3.1. Calçado e Marroquinaria

1.3.1.1. A Formação do Ponto de Vista da Oferta

Este ponto tem por objectivo mostrar a oferta existente para a indústria do Calçado e Marroquinaria, nomeadamente, ao nível da distribuição dos cursos de formação inicial e contínua por entidade formadora, local de realização, nível de saída e modalidade, segundo as diferentes áreas funcionais.

Como podemos constatar, as entidades que ministram formação para a indústria são as entidades "pertencentes" à própria indústria, como o Centro de Formação da Indústria do Calçado, o Centro Tecnológico da indústria do Calçado, a FESETE⁽³⁾ e duas escolas profissionais, que se situam na região desta indústria (Escola Profissional de Felgueiras e o CENATEX) e que ministram formação específica para este sector assim como para outras áreas pertencentes a outras indústrias.

Desta forma, como podemos verificar no quadro 4.21., a maioria da formação profissional ministrada para a indústria do calçado e marroquinaria, é formação contínua (64,6%). A entidade que mais ministra este tipo de formação é o Centro Tecnológico do Calçado seguido do Centro de Formação.

Os objectivos das diferentes entidades está, neste quadro, bem reflectido, quando observamos o número de cursos ministrados pelo Centro Tecnológico

co relativos à formação contínua (97,5%) comparativamente com a formação inicial (2,6%). Desta forma, o Centro Tecnológico tem um carácter de maior proximidade com o tecido empresarial tendo como principal objectivo complementar, actualizar, qualificar e reciclar a mão-de-obra existente nesta indústria, de forma a que estes acompanhem as transformações tecnológicas e organizacionais com o objectivo de, assim, melhor servir o sector. Ao contrário, o Centro de Formação do Calçado tem como principais prioridades formar e qualificar jovens com potencial para trabalharem nesta indústria, dando-lhes *know-how* técnico e pedagógico, ministrando, assim, um número significativo de cursos de formação inicial (48,5%). As escolas profissionais, como seria de esperar, dedicam-se mais à formação inicial, formando jovens que pretendam fazer a sua carreira na indústria do Calçado e Marroquinaria.

Da análise realizada à distribuição dos cursos de **formação inicial** por entidade formadora, local de realização, nível de saída e modalidade segundo as diferentes áreas funcionais podemos retirar as seguintes conclusões (quadro 4.22.):

- regista-se um maior número de cursos de formação inicial, na área da concepção e desenvolvimento do produto (25%), na área da manutenção (25%) e na área da produção (25%) (para operadores de produção). Verifica-se uma maior lacuna de formação inicial na área da qualidade (5%) e no gabinete de métodos e tempos (2,5%). A carência ao nível da área da Qualidade parece-nos, de alguma forma, importante

QUADRO 4.21.

Distribuição do Número de Cursos por Entidade Formadora e por Tipo de Formação

Tipo de formação	Entidade				Total global
	Centro de formação	CTC	Escola profissional —CENATEX	Escola profissional de Felgueiras	
Inicial	32	1	2	5	40
Contínua	34	37	2		73
Total global	66	38	4	5	113

(3) a qual, nos anos analisados (2000/2001), só ministrou formação para os Curtumes

salientar, visto esta área assumir especial importância neste sector, podendo trazer mais-valias para a competitividade das empresas;

- promoção da maior parte da formação inicial, orientada para o sector, pelo Centro de Formação. A maioria desta oferta, centra-se nas áreas da manutenção e da produção (com 10 cursos cada uma, ou seja, 31,3%) seguindo-se

a área da concepção e desenvolvimento do produto (18,8%). Os cursos profissionais das escolas profissionais do Ministério da Educação promoveram cerca de 7 cursos, específicos para esta indústria, nomeadamente, para as áreas da concepção e desenvolvimento do produto (4 cursos), qualidade (2 cursos) e gabinete de métodos e tempos (1 curso);

QUADRO 4.22.

Distribuição dos Cursos de Formação Inicial

Área Funcional	Entidade				Total global		
	Centro de formação	CTC	Escola profissional — CENATEX	Escola profissional de Felgueiras			
Comercial	3	1			4		
Concepção e desenvolvimento do produto	6		1	3	10		
Formação	3				3		
Gabinete métodos e tempos			1		1		
Manutenção	10				10		
Produção	10				10		
Qualidade				2	2		
Total global	32	1	2	5	40		
Área Funcional	Localização						Total global
	Avintes/ Castelo de Paiva	Felgueiras	Guimarães	S. J Madeira	S. J Madeira /Felgueiras	Santa Comba Dão	
Comercial				4			4
Concepção e desenvolvimento do produto		4	1	2	3		10
Formação				1	2		3
Gabinete métodos e tempos		1					1
Manutenção					10		10
Produção	2	1		2	4	1	10
Qualidade		2					2
Total global	2	8	1	9	19	1	40

(continua)

(continuação)

Área Funcional	Nível de Saída				Total global	
	II	III	IV	V		
Comercial		3	1		4	
Concepção e desenvolvimento do produto		10			10	
Formação		1	1	1	3	
Gabinete métodos e tempos		1			1	
Manutenção	3	7			10	
Produção	10				10	
Qualidade		2			2	
Total global	13	24	2	1	40	
	Modalidade					Total global
Área Funcional	Aprendizagem	Desempregados	Qualificação	Sistema de Aprendizagem em Alternância		
Comercial			3		1	4
Concepção e desenvolvimento do produto	3		6	1		10
Formação					3	3
Gabinete métodos e tempos				1		1
Manutenção	7		3			10
Produção		2	8			10
Qualidade			2			2
Total global	10	2	22	2	4	40

- concentração na zona Norte do País, junto aos principais pólos da indústria, da maioria da formação ministrada nos anos 2000/2001. Podemos salientar o número significativo de cursos da área da manutenção realizados na zona de Felgueiras/São João da Madeira⁽⁴⁾. Para a área comercial todos os cursos ministrados foram re-

alizados em São João da Madeira. Para a área da produção, realizaram-se 3 cursos em Avintes/Castelo de Paiva e Santa Comba Dão, devido à deslocalização para estas zonas, da área produtiva de algumas empresas, com o objectivo de recrutarem mais facilmente mão-de-obra disponível;

• • • • •

(4) quando os mesmos cursos foram ministrados das duas zonas

- incidência de cursos com nível II, para a área da produção. Relativamente à área da concepção e desenvolvimento do produto, todos os cursos realizados atribuem o nível III de saída. De salientar a existência de um curso de nível IV para a área comercial;
- as modalidades de qualificação (22 dos cursos ministrados) e aprendizagem (com 10 cursos) são as que apresentam maior número de cursos, na formação inicial.

Em relação à análise realizada à distribuição dos cursos de **formação contínua** por entidade formadora, local de realização, nível de saída e modalidade segundo as diferentes áreas funcionais podemos verificar (quadro 4.23.):

- a existência de uma clara orientação dos cursos de formação contínua, para a área de concepção e desenvolvimento do produto (21 cursos, ou seja, 28,7%), seguindo-se a área da qualidade, onde foram ministrados cerca de 14 cursos (19,1%) e a área da informática, para a qual se realizaram 10 cursos (13,7%). As áreas com maiores lacunas neste tipo de formação, são a área da produção e a área do ambiente, ambas com um curso cada (1,3%). Desta forma, podemos concluir que, ao invés do que acontece com a formação inicial, a área da qualidade tem, na formação contínua, um peso importante;
- a existência de uma escassez de formação contínua na área da produção, existindo um maior número de cursos na formação inicial. A fraca aposta nos cursos de formação contínua para esta área parece-nos ser uma grande lacuna das entidades que ministram formação para o sector. Esta situação pode explicar-se pela fraca aposta das empresas neste tipo de cursos de formação, preferindo ministrar formação interna, no posto de trabalho, nomeadamente, quando recrutam novos trabalhadores, devido, essencialmente, ao pouco tempo disponível que estes operadores têm para frequentarem acções de formação. Ao contrário do que acontece com os operadores, os cargos de chefia da produção possuem na formação contínua uma vasta oferta (9 cursos), devendo-se esta situação a um curso específico para chefias intermédias;
- a falta de cursos de formação contínua para a área comercial, pois, como já referimos, esta é uma área estratégica para a competitividade das empresas do sector, assumindo os próprios empresários esta carência nas suas empresas;
- uma forte orientação do Centro de Formação do Calçado para a área da concepção e desenvolvimento do produto (14 cursos), comparativamente com o Centro Tecnológico (com 5 cursos). Ao invés, para a área da Qualidade, o Centro Tecnológico é responsável por 13 cursos, sendo esta a área com maior oferta de formação contínua ministrada por esta entidade. Para a área da informática toda a formação existente é realizada pelo Centro de Formação. Esta formação deve-se, em grande medida, à introdução de novas tecnologias de informação e comunicação, e ao uso regular e sistemático do computador, nomeadamente, para os administrativos das diferentes áreas funcionais. É de salientar que o único curso de formação contínua para a área da produção, seja ministrado pelo Centro Tecnológico do Calçado;
- a existência de uma concentração de cursos de formação inicial e contínua, no Norte, em São João da Madeira e Felgueiras, zonas onde se concentram a maior parte das empresas e do emprego do sector. O único curso com conteúdos programáticos sobre o ambiente foi realizado na zona de Felgueiras. É de salientar a existência, na zona da Benedita, de dois cursos de formação contínua para as áreas da produção/gestão e da concepção e desenvolvimento do produto;
- concentração dos cursos de formação contínua nos níveis II e III de qualificação de saída, especialmente para as áreas de concepção e desenvolvimento do produto, informática (ambos com nível II), qualidade e produção/gestão (ambas com nível III). Esta situação revela muito do estado dos trabalhadores desta indústria quanto à sua estrutura de qualificações que é, na sua maioria, baixa, especialmente ao nível da produção. Os únicos cursos de formação contínua que atribuem nível IV são os cursos para as áreas de Qualidade e gabinete de métodos e tempos.
- uma forte aposta, na formação contínua, nas modalidades de aperfeiçoamento (39 cursos) e qualificação (19 cursos). As modalidades de actualização e de reciclagem possuem um significado muito reduzido (apenas existem 3 cursos).

QUADRO 4.23.*Distribuição dos Cursos de Formação Contínua*

Área Funcional	Entidade			Total global			
	Centro de Formação	CTC	Escola Profissional — CENATEX				
Ambiente		1		1			
Concepção e desenvolvimento do produto	14	5	2	21			
Formação	2	1		3			
Gabinete métodos e tempo		2		2			
Gestão		1		1			
HST		3		3			
Informática	10			10			
Manutenção	5			5			
Planeamento da Produção		3		3			
Produção		1		1			
Produção/Gestão	2	7		9			
Qualidade	1	13		14			
Total global	34	37	2	73			
Área Funcional	Localização						Total global
	Benedita	Benedita/Felgueiras	Felgueiras	S. J Madeira	S. J Madeira /Felgueiras	S.J Madeira/ Porto	
Ambiente			1				1
Concepção e desenvolvimento do produto		2	3	4	12		21
Formação				2		1	3
Gabinete métodos e tempo					2		2
Gestão				1			1
HST					3		3
Informática				4	6		10
Manutenção			2	3			5
Planeamento da Produção				1	2		3
Produção					1		1
Produção/Gestão	1		4		4		9
Qualidade			2	6	6		14
Total global	1	2	12	21	36	1	73

(continua)

(continuação)

Área Funcional	Nível de Saída				Total global		
	II	III	IV	Sem Informação			
Ambiente		1			1		
Concepção e desenvolvimento do produto	14	5		2	21		
Formação	2		1		3		
Gabinete métodos e tempo		2			2		
Gestão			1		1		
HST		3			3		
Informática	10				10		
Manutenção	5				5		
Planeamento da Produção		3			3		
Produção		1			1		
Produção/Gestão	2	7			9		
Qualidade	1	8	5		14		
Total global	34	30	7	2	73		
Área Funcional	Modalidade						Total global
	Actualização	Aperfeiçoam.	Qualificação	Qualificação/Reconversão	Recidagem	Sem Informação	
Ambiente		1					1
Concepção e desenvolvimento do produto		13	5	1		2	21
Formação						2	2
Gabinete métodos e tempo			2				2
Gestão		2					2
HST	1	2					3
Informática		10					10
Manutenção		5					5
Planeamento da Produção			3				3
Produção	1						1
Produção/Gestão	4	3			2		9
Qualidade	2	3	9				14
Total global	8	39	19	1	2	4	73

1.3.1.2. A Formação do Ponto de Vista da Procura

Este ponto tem por objectivo evidenciar a distribuição da procura que se verificou nos anos 2000/2001, pelos cursos de formação inicial e contínua nos seguintes aspectos: entidade formadora, local de realização, nível de saída, modalidade e área funcional.

Desta análise, podemos retirar algumas conclusões que nos parecem pertinentes. Assim:

- 1841 formandos frequentaram e concluíram, **acções de formação (inicial e contínua)** no período compreendido entre 2000/2001 (1.º semestre). Como seria de esperar este valor é superior para a formação contínua (1055 indivíduos frequentarem este tipo de formação — 57,3%) comparativamente com a formação inicial (786 formandos — 42,7%) (quadro 4.24.);
- o Centro de Formação do Calçado é a **entidade formadora** que maior número de formandos acolheu neste período de tempo quer nos cursos de formação inicial (708 indivíduos — 51,6%) quer nos cursos de formação contínua (662 participantes — 48,3%). A procura dos formandos, ou das empresas, pelo Centro Tecnológico é, na sua grande maioria, pela formação contínua, pois, como já foi referido, é a sua principal vocação (373 pessoas frequentaram este tipo de formação — 96,8%, contra 12 que frequentaram formação inicial — 3,1%) (quadro 4.24.);
- no que respeita à formação inicial e, apesar do maior número de cursos pertencerem à **modalidade** de qualificação, a modalidade com maior número de participantes é a aprendizagem (com 382 indivíduos 48,6%) seguindo-se a qualificação (257 participantes — 32,6%). A modalidade mais procurada, na formação contínua, foi o aperfeiçoamento (com 706 formandos — 66,9%), tendo sido, igualmente, a modalidade com maior número de cursos, sendo que a qualificação/reconversão é a que apresenta um número mais reduzido de participantes (16 — 1,5%) (quadro 4.25.);
- a maioria dos indivíduos que frequentou acções de formação inicial possui um **nível de qualificação III**. Dos 786 formandos que frequentaram acções de formação inicial, só 42 indivíduos frequentaram cursos de formação de nível IV, enquanto 201 frequentaram acções de formação de nível II de qualificação, recaindo o maior número de participantes (528) em acções de nível III. Relativamente à formação contínua, a maioria dos formandos frequentou acções de formação de nível II de qualificação (662 indivíduos), verificando-se que só 85 pessoas frequentaram acções de nível IV. Desta forma, a análise aos níveis de qualificação permite-nos constatar o baixo nível de qualificações da mão-de-obra existente desta indústria (quadro 4.26.);
- 111 indivíduos frequentaram acções de formação inicial no **principal pólo** da indústria de Calçado e Marroquinaria (São João da Madeira), aumentando o número para 518 se analisarmos as acções ministradas em São João da Madeira e Felgueiras. Em relação à formação contínua, verifica-se a mesma situação, tendo existido 13 indivíduos que frequentaram ac-

QUADRO 4.24.

Número de Formandos por Entidade segundo o Tipo de Formação

Tipo de Formação	Entidade					Total global
	Centro de Formação	CTC	Esc. Profissional — CENATEX	Esc. Profissional de Felgueiras	FESETE	
Inicial	708	12	26	40		786
Contínua	662	373	20			1055
Total global	1370	385	46	40		1841

ções de formação contínua na zona da Benedita (quadro 4.27.);

- as áreas mais procuradas pelos formandos (as que possuem um maior número de formandos que iniciaram e concluíram os respectivos cursos), em termos de formação inicial, foram as áreas da manutenção e concepção e desenvolvimento do produto, sendo as áreas onde foram ministradas mais acções de formação. Será importante referir que, apesar de ter sido ministrado o mesmo número de cursos para a área da produção,

o número de formandos é muito menor comparativamente com as áreas acima referidas. Esta situação deve-se à dificuldade em motivar e recrutar jovens para os cursos relacionados com a área da produção (operadores de produção), preferindo os jovens cursos relacionados com outras áreas, como cursos de operador de CAD, de modelação, estilismo, manutenção, etc. Em relação à formação contínua, as áreas com maior afluência de participantes são as áreas da concepção e a área de informática. É ainda importante

QUADRO 4.25.

Número de Formandos por Modalidade segundo o Tipo de Formação

Modalidade	Tipo de Formação		Total global
	Centro de Formação	CTC	
Actualização	90		90
Aperfeiçoamento	706		706
Aperfeiçoamento/reciclagem			
Aprendizagem		382	382
Desempregados		49	49
Qualificação	193	257	450
Qualificação/reconversão	16		16
Reciclagem			
Sistema de aprendizagem em alternância		26	26
Sem Informação	50	72	122
Total global	1055	786	1841

QUADRO 4.26.

Número de Formandos por Nível de Saída segundo o Tipo de Formação

Tipo de Formação	Nível de Saída					Total global
	II	III	IV	V	Sem Informação	
Inicial	201	528	42	15		786
Contínua	662	288	85		20	1055
Total global	863	816	127	15	20	1841

QUADRO 4.27.

Número de Formandos por Local de Realização segundo o Tipo de Formação

Localização	Tipo de Formação		Total global
	Contínua	Inicial	
Avintes/Castelo de Paiva		49	49
Benedita	13		13
Benedita/Felgueiras	29		29
Felgueiras	128	81	209
Guimarães		11	11
S. J. Madeira	293	111	404
S. J. Madeira/Felgueiras	582	518	1100
S. J. Madeira/Porto	10		10
Santa Comba Dão		16	16
Total global	1055	786	1841

QUADRO 4.28.

Número de Formandos por Área Funcional segundo o Tipo de Formação

Área Funcional	Tipo de Formação		Total global
	Contínua	Inicial	
Ambiente	4		4
Comercial		49	49
Concepção e desenvolvimento do produto	332	217	549
Formação	40	60	100
Gabinete métodos e tempos	23	15	38
Gestão	17		17
HST	30		30
Informática	234		234
Manutenção	54	271	325
Planeamento da produção	31		31
Produção	14	153	167
Produção/gestão	126		126
Qualidade	150	21	171
Total global	1055	786	1841

referir que 150 indivíduos frequentaram acções na área da Qualidade e apenas 4 pessoas assistiram ao curso sobre o ambiente (quadro 4.28.).

Relativamente à formação inicial e como seria de esperar, o maior número de formandos situa-se nas áreas da manutenção e na área da concepção e desenvolvimento do produto, pois são as áreas onde foram ministradas mais acções de formação. Será importante referir que, apesar de ter sido ministrado o mesmo número de cursos para a área da produção, o número de formandos é muito menos comparativamente com as áreas acima referidas. Esta situação deve-se à dificuldade em motivar e recrutar jovens para os cursos relacionados com a área da produção (operadores de produção), preferindo os jovens cursos relacionados com outras áreas, como cursos de operador de CAD, de modelação, estilismo, manutenção, etc. Em relação à formação contínua, as áreas com maior afluência de participantes

são a área da concepção e a área de informática. É ainda importante referir que 150 indivíduos frequentaram acções na área da Qualidade e apenas 4 pessoas assistiram ao curso sobre o ambiente.

1.3.1.3. Principais Conclusões

CURTUMES

Como foi referido, a oferta formativa existente para os Curtumes limita-se à área da produção, não existindo, até ao momento, formação para outras áreas funcionais. A formação existente é do tipo contínua, não existindo formação inicial.

CALÇADO E MARROQUINARIA

Em jeito de conclusão, poderemos observar o quadro 4.29., que faz um resumo e uma comparação entre a oferta e a procura de formação inicial e contínua para a indústria do Calçado e de Marroquinaria.

QUADRO 4.29.

Principais Conclusões e Comparações entre a Oferta e a Procura de Formação

Oferta de Formação	Procura de Formação
<ul style="list-style-type: none"> • A maior parte da formação ministrada é formação contínua • A maioria dos cursos de formação contínua relaciona-se com as áreas de concepção e desenvolvimento do produto, qualidade e informática • Em relação à formação inicial, a maioria dos cursos é da área de concepção e desenvolvimento do produto, produção e manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> • A maior parte dos formandos participaram em acções de formação contínua, preferindo os cursos da área de concepção e desenvolvimento do produto, informática e qualidade • Relativamente à formação inicial, os formandos dão preferência às áreas de manutenção e concepção e desenvolvimento do produto. O número de formandos que participou em acções de formação para a área da produção é muito inferior.
<ul style="list-style-type: none"> • O Centro Tecnológico é a entidade que mais ministra acções de formação contínua. O Centro de Formação é responsável pela maioria dos cursos de formação inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • O número de formandos é superior nos cursos de formação inicial e contínua, ministrados pelo Centro de Formação.
<ul style="list-style-type: none"> • A grande maioria da oferta formativa é ministrada no Norte do país (São João da Madeira e Felgueiras) 	<ul style="list-style-type: none"> • A maior procura de formação, por parte dos indivíduos, situa-se na zona norte do país, em São João da Madeira e Felgueiras
<ul style="list-style-type: none"> • Os níveis de qualificação de saída não são elevados, sendo o maior número de cursos, na formação inicial, de nível III e na formação contínua de nível II 	<ul style="list-style-type: none"> • O maior número de formandos participam nos cursos de formação inicial que atribuem o nível III de saída e na formação contínua que atribuem o nível II
<ul style="list-style-type: none"> • Na formação inicial, a modalidade com maior número de cursos é a qualificação. Na formação contínua, é o aperfeiçoamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • As modalidades mais pretendidas pelos formandos na formação inicial são a aprendizagem, seguindo-se a qualificação. Na formação contínua, a modalidade com maior número de formandos é o aperfeiçoamento.

1.4. Imagem da Oferta Formativa

1.4.1. Curtumes

Das opiniões recolhidas junto aos parceiros do sector (Associação Empresarial, Centro Tecnológico dos Curtumes e empresários), podemos concluir que todos conhecem a oferta formativa existente e, na sua maioria, consideram-na bastante importante para o desenvolvimento da indústria dos Curtumes.

Por essa razão, enumeramos algumas ideias que nos transmitiram e que nos parecem ser muito importantes para o aumento da oferta formativa para os Curtumes:

- a principal lacuna existente é a inexistência de um Centro de Formação vocacionado para o subsector dos curtumes;
- uma outra carência referida é a inexistência de formação inicial (formação técnica) para operadores de produção e para técnicos de curtumes;
- inexistência de cursos de formação na área comportamental;
- inexistência de formação na área da higiene e segurança no trabalho;
- inexistência de formação na área ambiental;
- existência de um maior número de acções de formação em horário pós-laboral.

1.4.2. Calçado

Do contacto com os empresários e diferentes actores da indústria do Calçado e marroquinaria (Associação Empresarial, Centro Tecnológico do Calçado, Centro de Formação do Calçado, Escolas Profissionais e Sindicatos), podemos concluir, que a formação existente para o sector é conhecida da maioria dos empresários sendo, no geral, a sua opinião positiva e favorável à formação existente. Apesar deste grau de satisfação, existem alguns aspectos que nos foram referidos como importantes para, de alguma forma, reorganizar a oferta formativa para o sector. Passamos a referir alguns deles:

- carência de formação na área comportamental para chefias intermédias;

- carência de formação na fase da injeção de solas, para as empresas que utilizam este tipo de processo;
- carência de formação para a área da manutenção;
- carência de formação específica para a Marroquinaria (para todas as áreas da produção);
- carência de formação na área ambiental;
- alguma inadequação das designações dos cursos de formação existentes, no sentido de estas serem mais apelativas e mais focalizadas para as necessidades dos formandos;
- dificuldade em captar formandos para os cursos de formação devido ao fraco nível de atratividade da indústria.

É importante referir, que as entidades responsáveis por ministrar formação para a indústria têm por norma fazer um diagnóstico das necessidades sentidas pelas empresas do sector, no sentido de reequacionarem a oferta formativa às necessidades dos empresários.

2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação

2.1. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa

Neste capítulo, temos como principal objectivo propor algumas pistas de intervenção na área da formação, tendo em conta a evolução das empresas e dos empregos nelas existentes e os perfis profissionais construídos e necessários para o futuro do sector.

Desta forma, vamos referenciar, para cada uma das áreas funcionais, aspectos relativos à formação profissional que, no nosso entender, devem ser reequacionados e melhorados, de forma a que o sector dos Curtumes, Calçado e Marroquinaria continue não só a ser um sector competitivo e em crescimento, como também um sector com uma mão-de-obra mais qualificada e habilitada, com um número cada vez maior de jovens diplomados e/ou com maiores níveis de formação, podendo, assim, verificar-se um decréscimo do emprego, menos qualificado, em áreas estratégicas para a competitividade do sector.

2.1.1. Curtumes

Incremento de novas ofertas formativas (iniciais e contínuas) para as áreas imateriais das empresas.

A crescente internacionalização das empresas de curtumes associada à necessidade de explorar novos segmentos de mercado, orientados para produtos com novas características técnicas, implicam novas necessidades de competências e por sua vez de formação, necessárias aos indivíduos que executam as suas actividades na **área comercial**. Assim, parece fundamental a **criação de acções de formação** (inicial e contínua), que possam dar resposta à necessidade dos profissionais desta área (responsáveis comerciais e técnicos comerciais) no sentido de lhes oferecerem um conjunto de competências específicas ao sector (características técnicas dos produtos, seu comportamento e aplicação, processos de curtimento...) e competências comerciais, de ordem mais transversal (definição de estratégias comercial/marketing das empresas, seleccionar diferentes canais de distribuição e promoção dos produtos, definir novos orçamentos, assistência pós-venda,...). Devido a aposta numa rede comercial *on line*, a formação em novas tecnologias de informação e comunicação tem também uma importância crescente.

As características deste tipo de indústria, leva-nos a considerar a **área técnica/qualidade** como basilar e estratégica para o desenvolvimento deste sector. As razões são várias e de diferente ordem, mas têm essencialmente a ver com o facto desta indústria ter de responder às novas necessidades e exigências de sectores como o calçado e o automóvel, necessitando por isso de investir em áreas como a qualidade e o desenvolvimento de novos produtos e processos. A investigação em novos processos produtivos e produtos químicos é essencial para responder às exigências de nichos de mercado (como o calçado de segurança, ou ortopédico ou calçado com características específicas para, por exemplo, se poder utilizar na água,...) de forma a que estes produtos possuam características técnicas específicas (maleabilidade, resistência, impermeabilidade,...). Por outro lado, o sector automóvel é muito exigente em termos de normas e certificações em Qualidade, o

que exige aos profissionais da indústria dos curtumes, um grande conhecimento das normas e procedimentos relativos às certificações em Qualidade, devendo estes produtos possuir uma série de características específicas. Assim, é indispensável o sector **investir numa oferta formativa consistente, para a figura profissional de técnico de desenvolvimento de curtumes e de laboratório**, com acções de formação inicial e contínua, no sentido de formar indivíduos especializados neste tipo de indústria com competências ao nível: de novos produtos e processos (produtos verdes, ou produtos com características técnicas específicas), do desenvolvimento de novas cores, dos novos tipos de tratamentos químicos, da certificação de empresas.

O aumento do grau de automatização dos equipamentos leva à necessidade de se **investir em formação para a área da manutenção** devido essencialmente ao aumento do grau de automatização dos equipamentos, de forma a que estes profissionais se tornem mais pró-activos e preventivos e possam tirar proveito da estreita relação que estabelecem com os fornecedores de equipamento, incorporando internamente estas competências. Para isso, têm que possuir novas competências relacionadas com a electrónica, hidráulica e mecânica, com as inovações tecnológicas do equipamento produtivo e com a higiene, saúde e segurança de forma a transmitirem estes conhecimentos aos operadores de produção.

Desenvolver acções de formação em higiene, saúde, segurança no trabalho e ambiente específicas para o sector dos curtumes. Esta é uma área para a qual não existe qualquer tipo de formação profissional. Parece vital para o futuro deste sector, as empresas possuírem nos seus quadros, indivíduos qualificados nestas áreas, para fazerem face a alguns constrangimentos a este nível. De facto, esta indústria tem nalgumas fases da sua produção, actividades que possuem alguns riscos profissionais (o contacto frequente com produtos químicos,...) e, por outro lado, o tratamento da pele, na maioria dos processos, é geradora de desperdícios muito poluentes, devendo o controlo a este nível ser apertado. Para colmatar estas situações, é necessário que os conteúdos programáticos das acções de formação contenham informação sobre os sistemas de segurança possíveis e aplicáveis a este tipo de indústria, os cuidados a

ter com o manuseamento dos equipamentos e dos produtos químicos, as metodologias de gestão de segurança, as medidas correctivas, os resíduos sólidos e líquidos, os afluentes líquidos, substâncias perigosas e a legislação existente sobre higiene, saúde e segurança e ambiente.

Desenvolver oferta formativa para operadores de ETAR, pois esta é uma figura profissional necessária na maioria das empresas, já que existe uma estação comum de tratamento de águas residuais, necessitando este profissional de ter competências ao nível da legislação do ambiente, do tratamento de resíduos sólidos, do tratamento de águas e, obviamente, conhecimentos relacionados com a estação de tratamento de águas residuais (ETAR).

Desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais na área da produção

Injectar novas competências técnicas na área produtiva, em domínios como a tecnologia, os novos produtos químicos existentes e suas propriedades, os novos processos de curtimenta, normas de higiene e segurança associadas aos equipamentos e produtos, e normas de qualidade. É assim necessário a existência de cursos de formação inicial de banda larga, orientados pelos perfis profissionais construídos para a área da produção que assentam a sua abordagem na qualificação destes profissionais com um maior domínio de saberes teóricos (conhecimentos dos processos de curtimenta, das diferentes matérias-primas e suas características técnicas,...), de saberes-fazer que mobilizam para executar as suas actividades diárias (verificar e regular parâmetros das máquinas, interpretar sinais e símbolos,...) e saberes sociais e relacionais (trabalhar em equipa, maior flexibilidade e adaptabilidade, sentido de responsabilidade,...).

Melhorar o nível de qualificação das chefias e técnicos de produção

Desenvolver formação inicial para jovens em tecnologia de produção de curtumes, devido ao facto de não existir formação para estes profissionais em Portugal, sendo esta uma enorme carência deste sector a nível formativo. Desta forma, as empresas necessitam de ter profissionais com conhecimentos sobre as novas tec-

nologias, o processo e técnicas de curtimenta e as inovações dos produtos e dos processos, de forma a rentabilizarem as tecnologias existentes e a readaptarem a empresas a novos processos produtivos, pois estes sofrem transformações com regularidade, no sentido de serem cada vez mais ecológicos e fazendo uso de produtos químicos cada vez mais inovadores. Estes profissionais têm também que desenvolver capacidades de organização e gestão, pois executam funções de gestão intermédia, tais como planear e controlar a produção, gerir stocks e gerir recursos (materiais e humanos), necessitando de possuir competências na área comportamental (gestão de equipas, resolução de conflitos, resolução de problemas...). Estes profissionais, tal como outros da produção, necessitam igualmente de conhecer a legislação em vigor relacionada com as normas de qualidade, os requisitos de certificação em qualidade, a higiene, saúde e segurança no trabalho, as formas de antecipar e de solucionar situações de risco profissional, etc.

É de salientar que o Centro Tecnológico do Couro está atento a algumas das preocupações aqui referidas e possui já algumas medidas para colmatar certas necessidades de formação por nós referenciadas, como é o caso de um curso de formação contínua para "operadores de ETAR", no ano 2001, o mesmo acontecendo com um curso de formação inicial para "técnico de curtumes", previsto também para este ano.

Neste capítulo temos como principal objectivo propor algumas pistas de intervenção na área da formação, tendo em conta a evolução das empresas e dos empregos nelas existentes e os perfis profissionais construídos e necessários para o futuro do sector.

Desta forma, vamos referenciar, para cada uma das áreas funcionais, aspectos relativos à formação profissional que, no nosso entender, devem ser reequacionados e melhorados, de forma a que o sector do Calçado e Marroquinaria continue não só a ser um sector competitivo e em crescimento, como também um sector com uma mão-de-obra mais qualificada e habilitada, com um número cada vez maior de jovens diplomados e/ou com maiores níveis de formação, podendo, assim, verificar-se um decréscimo do emprego, menos qualificado, em áreas estratégicas para a competitividade do sector.

2.1.2. Calçado e Marroquinaria

Introdução de novas competências em áreas que se encontram em crescimento e/ou emergência — concepção e desenvolvimento do produto, comercial/marketing, qualidade, manutenção (gestão de tecnologia), higiene e segurança no trabalho e ambiente

Assim, relativamente à **área da concepção e desenvolvimento do produto**, a importância cada vez maior da inovação dos produtos, do design e da diversificação das colecções aliado à introdução de novos equipamentos de concepção e desenvolvimento (CAD/CAM tridimensional) implicam novos conhecimentos sobre a moda, as preocupações com a estética, e o funcionamento destas tecnologias, de forma a que se possam realizar e criar artigos/produtos cada vez mais inovadores e exequíveis através destas novas ferramentas que facilitam o trabalho. Assim, as empresas necessitam de indivíduos que tenham capacidade criativa e inovadora, que saibam auscultar a percepção do mercado, que possuam conhecimentos sobre os diferentes materiais a utilizar na execução daquele produto, que tenham consciência e percepção do que é exequível na produção.

Como podemos verificar na análise das estratégias empresariais, as empresas que possuem designers próprios, com formação adequada são em número reduzido. Desta forma, é necessário formar estilistas/designers especialistas nesta indústria, pois ao contrário do que acontece noutras indústrias, não existe formação de nível superior/universitário específica para designers de Calçado e Marroquinaria, sendo o Centro de Formação e duas Escolas Profissionais as únicas entidades a ministrar formação inicial para esta área. Assim, estes estilistas necessitam de deter competências relacionadas com:

- os sistemas integrados de concepção e fabrico — CAD/CAM (bidimensional e tridimensional);
- as novas matérias-primas e materiais que possam ser substitutos do couro;
- a integração e combinação de diferentes materiais e matérias-primas num mesmo produto;
- as tendências de moda e os gostos dos clientes;

- conhecimentos dos mercados mais estratégicos;
- a criação e concepção de produtos novos, diferentes e criativos mas exequíveis na produção e vendáveis em diferentes tipos de mercado.

Se analisarmos as empresas pertencentes a nichos de mercado, como o calçado ortopédico, as competências desta área alteram-se, pois os objectivos destas empresas estão mais relacionados com o conforto, e não tanto com a estética, existindo uma maior preocupação com as especificações técnicas do produto, de forma a corrigirem mal-formações ou a tratar problemas físicos dos pés. Assim, na área de concepção e desenvolvimento do produto destas empresas, as competências necessárias não estão tão intimamente relacionadas com a moda e a estética, mas sim, com as características técnicas do produto e da engenharia do produto, devendo os conteúdos de formação estar relacionados de uma forma mais estreita com:

- a investigação e desenvolvimento de novos materiais e de novos produtos e a sua aplicabilidade;
- as qualidades das diferentes matérias-primas e materiais;
- conhecimentos de ergonomia (economia de movimentos, disposição do posto de trabalho, concepção de ferramentas...);
- conhecimentos de física, química e matemática...

A **área comercial/marketing** é uma das áreas mais estratégicas para a competitividade deste sector, mas é também uma das mais carenciadas ao nível da formação profissional, pois o número de cursos de formação inicial é muito reduzido, não existindo, tão pouco, formação contínua para esta área. E assim necessário, reforçar a oferta formativa para esta área e apoiar e incentivar a criação de um novo perfil profissional e de recrutamento de forma a que as empresas comecem a possuir uma estrutura mais profissionalizada nesta área, constituída por profissionais com habilitações e qualificações superiores. Desta forma, é necessário apostar na formação contínua de forma a aperfeiçoar a formação escolar dos indivíduos nesta área, dando-lhes conhecimentos e competências para que

possam fazer face às necessidades e especificidades do sector, tais como:

- promover e divulgar a imagem dos produtos e a empresa;
- definir a estratégia comercial e de marketing da empresa;
- desenvolver conhecimentos de novos materiais e matérias-primas e dos respectivos mercados;
- saber utilizar as novas tecnologias de informação e comunicação (internet, vídeo conferência...), no sentido de uma maior facilitação do trabalho e de uma aproximação ao consumidor final;
- aconselhar tecnicamente os clientes, auscultar as suas necessidades, definir e seleccionar os principais canais de distribuição;
- analisar a envolvente económica devido à aposta na internacionalização das empresas (análise de mercados, análise da envolvente económica, política cultural dos países,...) e na comercialização final (*franchising*, abertura de **lojas**, comércio electrónico, domínio de canais de distribuição...).

A internacionalização da maioria das empresas implica, ainda, que os profissionais desta área, possuam conhecimentos em línguas estrangeiras, nomeadamente, em Inglês, visto que a maioria das empresas estabelecem contactos e exportam os seus produtos para a os países do Norte da Europa e para os Estados Unidos da América. A formação para a área das compras é também referida como de grande importância para este sector no sentido de estes profissionais conhecerem as diferentes matérias-primas, materiais e componentes existentes e negociarem com os fornecedores os respectivos preços destes produtos.

A introdução de um conjunto de novas tecnologias, como o CAD/CAM, o corte por jacto de água, as novas tecnologias de informação e comunicação, os armazéns dinâmicos e os robôs na área da injeção, implicam a existência de profissionais ("gestores de tecnologia") qualificados, possuindo competências na área da electrónica, electromecânica e robótica (engenheiros de mecânica, electrónica,...), de forma a que as empresas possam recorrer a este tipo de profissionais para

uma melhor gestão, planeamento e programação das actividades relacionadas com as novas tecnologias.

Associado a esta figura profissional, os técnicos de manutenção têm também de melhorar as suas competências tecnológicas, (nomeadamente, ao nível da utilização de algum software, das diferentes possibilidades de avarias, da manutenção preventiva,...) de forma a uma melhor optimização das potencialidades dos equipamentos, ficando as empresas menos dependentes dos fornecedores de equipamento. Desta forma, é necessário tentar ultrapassar a carência destes técnicos, com cursos de formação inicial e/ou contínua para a área da **manutenção** mais adequados às necessidades sentidas pelas empresas.

As maiores necessidades sentidas para a área do **planeamento da produção**, relacionam-se com a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação, que permitem informatizar toda a informação existente necessária ao planeamento e ao controlo do produto ao longo do processo. Desta forma, são necessárias acções de formação que inter-relacionem os conhecimentos referentes ao planeamento com os conhecimentos em novas tecnologias de informação. Outra necessidade sentida desta área é o desenvolvimento de competências relacionadas com os novos processos e métodos de produção, de forma a rentabilizar os tempos e a aumentar a produtividade.

O aumento do número de empresas certificadas ou com preocupações com a certificação têm implicado uma crescente procura de cursos de formação para área da **Qualidade**, enviando as empresas, os seus técnicos a acções de formação. Desta forma, as necessidades de formação centram-se nas normas de certificação em qualidade, nomeadamente, nas ISO 9001, no controlo de Qualidade, nos novos testes existentes e legislação existentes a este nível.

É ainda necessário reforçar a oferta formativa inicial e contínua para a área da Qualidade, devido à importância que assume "a filosofia de conforto" na grande maioria dos produtos produzidos, especialmente no cenário de internacionalização vincada.

Para as áreas de **higiene, saúde, segurança no trabalho e ambiente**, as empresas come-

çam a sentir a necessidade de terem técnicos formados com competências nestas áreas, procurando, essencialmente, que eles tenham conhecimentos de segurança industrial, de técnicas e metodologias de gestão de segurança, de sistemas de gestão ambiental, de medidas correctivas e de legislação em vigor relacionada com a higiene, saúde, segurança no trabalho e área ambiental.

Aposta na formação de jovens no sentido de vir a melhorar o nível de qualificação dos activos empregados, nomeadamente, os da produção

Como podemos observar no capítulo do mercado de emprego, as habilitações e qualificações da maioria dos trabalhadores do sector são baixas, situando-se as habilitações ao nível do 1.º e 2.º ciclo e as qualificações ao nível dos trabalhadores semi-qualificados. Esta situação acontece essencialmente na **área da produção**, pois é a área que comporta o maior volume de emprego e onde este é mais desqualificado.

É, assim, necessário incentivar e recrutar jovens para esta indústria, através de diferentes medidas institucionais, como bolsas/subsídios para o primeiro emprego, cursos de formação com estágios profissionalizantes nas empresas de forma que se consiga “renovar” a mão-de-obra do sector.

Há, pois, necessidade premente de formar jovens para a área da produção, de forma a que estes se tornem profissionais mais habilitados para trabalharem com as novas tecnologias existentes e se preparem para assumirem novas funções com as novas formas de organização do trabalho adoptadas pelas empresas. Esta situação exige um alargamento e enriquecimento de tarefas, uma maior polivalência funcional, uma maior autonomia e responsabilidade e competências de bases mais alargada e de nível mais elevado para, assim, poderem retirar o melhor e maior partido do equipamento.

É, portanto, necessário, que as acções de formação inicial abranjam todo o processo produtivo (corte/costura, montagem e acabamentos), tendo como objectivo que todos os trabalhadores da produção tenham noções do processo como um todo e do equipamento que o

suporta e sintam as responsabilidades e as dificuldades por que passam todos os seus colegas em cada posto de trabalho a montante e a jusante).

Esta formação de banda larga parece-nos positiva e essencial para os diferentes actores:

- por um lado, para as empresas, pois possuem trabalhadores mais qualificados, mais polivalentes e mais produtivos, combatendo assim, as elevadas taxas de absentismo que se fazem sentir no sector;
- por outro, para os próprios trabalhadores da produção, pois aumentam o seu grau de qualificação e flexibilidade, possuindo estes, um maior nível de conhecimentos, estando, assim, habilitados a trabalhar numa qualquer fase do processo ou mesmo numa outra empresa do sector, aumentando, deste modo, a sua mobilidade funcional.

No cenário de Internacionalização Vincada, é necessário que, nos cursos de formação profissional específicos para a área da produção, os formandos aprendam a realizar as actividades manualmente, especialmente o corte, dando-se um especial relevo aos saberes-fazeres manuais.

Uma lacuna referida pelos empresários, relativamente à oferta formativa para a **área da produção**, foi a carência de formação na área comportamental, não só para operadores de produção como também para chefias intermédias. Desta forma, muitas vezes, mais importante que a formação técnica específica à indústria, relacionada com o produto, com o processo ou com a tecnologia, é fundamental que estes indivíduos possuam formação na área comportamental.

Uma outra carência referida pelos empresários é a inexistência de cursos relacionados com a fase de injeção de solas (na área da produção), sendo esta fundamental para as empresas que possuem este processo e que assim, continuam a ter que formar internamente os seus trabalhadores. Esta necessidade é mais sentida em empresas que apostem no segmento conforto, em que as solas têm características especiais, sendo mais leves e mais flexíveis.

Ainda relacionado com a formação para a área produtiva (técnicos e operadores), é ne-

cessário desenvolver cursos de formação contínua adequados à indústria de curtumes (processos e tecnologia de curtumes, novos processos e produtos químicos utilizados,...), pois algumas empresas de calçado poderão vir a verticalizar-se no sentido de integrarem unidades de curtumes, nomeadamente, no cenário de Internacionalização Vincada. Neste contexto, deverão realizar-se cursos de formação inicial e contínua com base nos perfis profissionais construídos para operadores da indústria dos curtumes.

Injectar competências de organização e gestão (liderança, trabalho em equipa, gestão de conflitos...) nos profissionais que têm funções de gestão intermédia e de topo nas empresas

A formação existente para **chefias intermédias** não contempla um curso de formação inicial para esta figura profissional. Desta forma é, do nosso ponto de vista, necessário conceber um curso de formação inicial para chefias intermédias, no sentido de estes indivíduos incorporarem um conjunto de conhecimentos e competências técnicas relacionadas com todas as fases do processo produtivo, com as tecnologias disponíveis para o sector, com o planeamento e gestão da produção, com a higiene e segurança no trabalho e com a gestão de recursos humanos, nomeadamente, com a gestão de equipas, liderança e resolução de problemas. Mediante este tipo de formação, que poderá ter por base os perfis profissionais construídos, a indústria passará a possuir chefias intermédias mais qualificadas, com formação inicial específica para as necessidades sentidas. Actualmente, as chefias existentes na indústria são, na sua maioria, antigos profissionais da produção, com largos anos de experiência profissional, mas sem formação técnica específica e, essencialmente, com carência de competências em gestão de pessoas. Desta forma, esta nova geração de chefias tem de estar actualizada relativamente às novas tecnologias (inovação nos equipamentos produtivos, novas tecnologias de informação e comunicação) e aos novos processos e modos de trabalho, que se alteram com muita regularidade devido, sobretudo, à diver-

sidade de produtos produzidos. 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,...) são também fundamentais para estes profissionais que coordenam directamente a mão-de-obra produtiva.

É assim, necessário, proceder regularmente à renovação, aperfeiçoamento e actualização das competências, ao longo do percurso profissional de cada indivíduo, devendo assim serem organizados cursos de formação contínua com estas modalidades para chefias intermédias (técnicos de Calçado e Marroquinaria), como já vem sendo feito pelo Centro Tecnológico do Calçado.

Para além das chefias intermédias, todos os profissionais que assumem funções de gestão e organização, tais como responsáveis da área de produção ou planeamento da produção necessitam de actualizar com regularidade todos os seus conhecimentos técnicos relativos às novas tecnologias de planeamento (novos sistemas de informação e comunicação) e produção (novos equipamentos produtivos ou inovações que se vão fazendo sentir nalgumas máquinas), às novas formas de organização do trabalho e aos novos processos produtivos utilizados. Competências de nível comportamental são, obviamente, necessárias para quem coordena departamentos com uma importância estratégica e com um número muito considerável de indivíduos em que a motivação e a coordenação de chefias intermédias e de operadores de produção deve ser a melhor possível. Para este nível de gestão (directores/quadros técnicos), a formação existente é ainda em número muito reduzido, apesar de já se sentirem, por parte das entidades formadoras, preocupações com esta área.

Desenvolvimento de formação profissional para a **gestão de topo** das empresas, com o objectivo de desenvolver competências relacionadas com a internacionalização (análise do contexto, análise de risco, análise da posição competitiva da empresa, selecção de mercados e produtos, selecção de modos de entrada...), a gestão de *parcerias*, as *estratégias tecnológicas* e a sua importância para o negócio, a comercialização final e a importância do *franchising*, devido à im-

portância destas competências para a internacionalização das empresas e deslocalização destas para outros mercados, nomeadamente, países de Leste ou África (cenário de Internacionalização Vincada) e Países da Europa Central ou Estados Unidos da América (cenário Moda e Mercado).

Relativamente ao **sector dos Curtumes, Calçado e Marroquinaria**, parece-nos necessário e fundamental:

- desenvolver formação inicial específica para a indústria dos curtumes para as áreas da produção, comercial e qualidade;
- devido à inexistência de um Centro de Formação específico para a indústria dos curtumes, o Centro Tecnológico do Couro poderá assumir o desenvolvimento da oferta formativa específica para o sector, em articulação com outras entidades, para desenvolver os programas dos cursos e/ou ministrar esta formação;
- fomentar uma oferta formativa inicial e contínua para a área da gestão de tecnologia, no sentido de as empresas possuírem, internamente, competências que lhes permitam ter um certo grau de autonomia, relativamente aos fornecedores de equipamento, de forma a que existam na empresa indivíduos qualificados para uma melhor optimização de todas as novas tecnologias (equipamentos produtivos, sistemas de informação e comunicação...);
- desenvolver um maior número de cursos de formação inicial e contínua em áreas novas e emergentes como a higiene, saúde e segurança no trabalho ou a área do ambiente;
- melhorar a articulação entre o Centro de Formação do Calçado, o Centro Tecnológico e a Associação Empresarial, no sentido de serem canalizadas sinergias para a criação de um observatório com uma metodologia própria, de forma a realizarem sistematicamente um diagnóstico das necessidades de formação do sector, no sentido de adequarem a oferta formativa às necessidades das empresas e, dessa maneira, contribuir para a melhoria das qualificações da mão-de-obra do sector;
- desenvolver parcerias entre os diferentes actores da indústria do Calçado e Marroquinaria e a indústria dos Curtumes, no sentido de desen-

volverem conjuntamente acções de formação inicial e contínua, nomeadamente, no cenário de Internacionalização Vincada;

- desenvolver parcerias entre as escolas profissionais/universidades, entidades formativas do sector e empresas, de forma a poderem reequacionar a oferta formativa, especialmente a inicial, para as necessidades do sector, de modo a que as empresas se disponibilizem a aceitar estágios (escola/empresa), para detectarem necessidades de formação, para elaborarem programas de formação, consolidarem experiências de formação em posto de trabalho, e participarem nos conteúdos programáticos dos diferentes cursos;
- desenvolver parcerias entre as escolas/entidades formativas, associações patronais, sindicatos e empresas de forma a que se institucionalize o recurso a uma "bolsa de horas" disponibilizada pela empresa para a formação, existindo, deste modo, um investimento conjunto em formação;
- melhorar a articulação entre as empresas e as escolas/entidades formadoras com o objectivo de estas disponibilizarem alguns dos seus recursos humanos, para ministrarem acções de formação em áreas técnicas e tecnológicas. As empresas podem igualmente mostrar-se disponíveis para possibilitarem aos centros de formação o uso da sua tecnologia recente e específica ao sector (corte por jacto de água, robôs de injeção de solas...);
- realizar planos de formação articulados com os planos estratégicos das empresas, de forma a que esta formação se oriente para a resolução de problemas e realização de projectos. Esta resolução de problemas está orientada para a procura de soluções pelos próprios actores;
- aprofundar e desenvolver diagnósticos de necessidades de formação sustentados em balanços de competências. Neste sentido, o Centro Tecnológico do Couro, realizou um projecto relacionado com a avaliação e formação das necessidades sentidas por cada trabalhador, tendo por base as competências críticas necessárias ao sector e os perfis profissionais construídos pelo INOFOR para a indústria dos curtumes;
- aumentar a descentralização das acções de formação, de forma a que esta seja acessível a todas as zonas onde se encontra o sec-

tor de Curtumes, Calçado e Marroquinaria de forma a que o número de participantes possa aumentar;

- promover acções de formação contínua de modalidade reciclagem ou reconversão, de forma a requalificar os trabalhadores para novos domínios do conhecimento (introdução do corte por jacto de água, robotização da subfase da montagem — injeção de solas...);
- promover/desenvolver formação profissional inicial orientada para os perfis profissionais apresentados neste estudo;
- criar designações novas e mais apelativas para os cursos de formação, de forma a tornar mais atraentes os empregos do sector;
- desenvolver e dar mais atenção às competências transversais a nível comportamental, tais como a capacidade de comunicar, a capacidade de resolver problemas, a capacidade de aprender a aprender, a capacidade de trabalhar em equipa (...);
- desenvolver uma polivalência técnica, para que os cursos possam ser de banda mais larga, possuindo um conjunto de competências específicas, técnicas e transversais e um leque variado de saídas profissionais, de forma a que se verifiquem maiores possibilidades de empregabilidade, podendo um indivíduo ter conhecimentos e competências pertencentes não a um emprego mas a uma família de empregos
- criar e desenvolver novas ofertas de formação, menos pesadas e mais específicas às necessidades dos indivíduos, tais como formação modular ou unidades capitalizáveis de formação centradas nas competências adquiridas em cada módulo ou unidade. Cada módulo é uma unidade de aprendizagem autónoma, integrada numa estrutura, que permite a um ou mais indivíduos adquirir um conjunto de conhecimentos e capacidades através de actividades de aprendizagem. Os módulos fazem parte de um todo, cuja estrutura permite sequências flexíveis — a estrutura modular;
- dinamizar o papel das grandes empresas que possuem centros de formação internos, no sentido de estas se assumirem como entidades

prestadoras de serviços de formação a outras empresas;

- desenvolver e dinamizar parcerias entre as empresas de pequena e média dimensão e de grande dimensão, de forma a criarem estruturas inter-empresas, para dinamizarem o mercado de formação;
- conceber uma nova figura profissional “consultor/promotor de formação” existente nos centros de formação, que não só angarie clientes para os cursos existentes, como também seja consultor das empresas em matéria de formação, ajudando, por exemplo, a conceber o levantamento de necessidades formativas;
- desenvolver parcerias escolas/entidades formativas, associações patronais, sindicatos e empresas de forma a que:
 - se institucionalize o recurso a uma “bolsa de horas” disponibilizada pela empresa para a formação;
 - se conceba um sistema de despesas de formação, em que os trabalhadores, são reembolsados em 50% dessas despesas, quando esta é da iniciativa individual do trabalhador;
 - se aumente o número de cursos de formação em horário pós-laboral;
- manter informados os empresários e todos os profissionais do sector relativamente à oferta disponível para o sector, através de um site na internet, de forma a que todos tenham conhecimento dos cursos existentes;
- avaliar os resultados da formação (inicial e contínua) ministrada, através de uma entidade externa ao sector, mas conhecedora das suas necessidades, de forma a garantir uma maior neutralidade e rigor na avaliação da oferta formativa;
- acompanhar os formandos no seu local de trabalho, depois de estes terem participado em acções de formação, de forma a que se possa fazer um acompanhamento do seu percurso profissional, verificando-se assim, se as necessidades de competências foram colmatadas;



V

Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências



endo em conta os exercícios de reflexão crítica delineados no contexto das análise e síntese estratégicas, deixamos, agora algumas pistas para a acção num futuro próximo. Portanto, para além de respostas a nível da formação profissional, reflectimos sobre respostas a nível do padrão de negócios, da iniciativa tecnológica sectorial, da gestão dos recursos humanos, e da estruturação e funcionamento organizacional.

MERCADOS E PRODUTOS

Curtumes

- Pela sua posição intermédia na fileira do couro, a indústria de curtumes encontra um grande potencial estratégico na dinamização de relações cooperativas a montante e a jusante. O reforço generalizado de relações da rede dos curtumes seria desejável, na medida em que quase todas estão muito pouco desenvolvidas.

- Em particular, o aprofundamento das relações entre o CTIC e as empresas poderá gerar dinâmicas frutuosas, no sentido de dotar os produtores de uma maior autonomia no domínio de capacidades técnicas fundamentais ao desenvolvimento de competências. Em especial a intervenção a nível da solução de problemas de fabrico de novos produtos é essencial, bem como a optimização do equipamento mecânico (problema recorrente nesta indústria). Também na investigação aplicada a usos industriais pode o CTIC dar um contributo fundamental, conquanto que tenha a capacidade de operacionalizar a implementação dos produtos/processos desenvolvidos.
- A necessidade de uma concertação estratégica do sector é fundamental e o eixo associativo tem um papel fundamental nesta área. Sendo que a APIC acolhe a si a missão de representação dos industriais dos curtumes, a articulação desta com a associação do calçado e com associações representativas de outras indústrias será importante. Um maior envolvimento e consenso dos representados na definição estratégica é necessário para o efeito. Também a nível da articulação com sectores estrangeiros, a APIC poderá desempenhar um papel fundamental. Sendo que os produtores nacionais têm concorrentes directos de qualidade em Espanha, recomenda-se particular atenção a esta concorrência, ao lote de produtos e às condições comerciais que ela apresenta.
- Tendo em conta a emergência de concorrência noutras zonas do mundo e a escassez de peles de qualidade a preços acessíveis, duas linhas de acção se apresentam como razoáveis. A especialização em nichos de exigência técnica e comercial forte, ou pelo menos uma diversificação mínima no sentido de abarcar estes segmentos de mercado. A emergência de alternativas ao couro não deve ser negligenciada, na medida em que os produtores não devem negligenciar a necessidade de começar a diferenciar os seus produtos daquilo que é corrente no sector.
- O aproveitamento da capacidade instalada pode ser feito, no sentido de dinamizar a possibilidade de ter o processo completo em laboração. Quando se justifique, esta possibilidade permitirá a alguns produtores apurar os seus produtos no sentido de uma maior qualidade. A diversificação não tem de seguir apenas um padrão de qualidade, mas pode, igualmente respeitar à entrada em tipos de mercado baseados em produtos finais diferentes daquilo que é tradicional, como sejam as peles para estofos.
- É de referir que a diversificação pode requerer pensar a política de fornecimentos. Tentar entrar em certos segmentos mantendo os mesmos fornecedores poderá ser difícil, se estes não conseguirem manter o padrão de qualidade e de assiduidade que é exigido a jusante. Em rigor, há certos segmentos de mercado que têm padrões de exigência muito apertados e que não se compadecem com o mínimo defeito na pele, nem com o incumprimento de um prazo de entrega.
- O acompanhamento próximo das exigências do sector da moda poderá permitir um outro padrão de diferenciação por via da especialização em clientes deste tipo. Uma maior flexibilidade produtiva, no sentido de uma maior manipulação e retenção das características conferidas à pele, bem como a capacidade de produzir pequenas quantidades em estreita colaboração com os clientes é fundamental. A formação de um grupo de produtores articulados com o CTC e a APIC com o propósito de conseguir este tipo de coordenação seria uma solução possível.
- A compreensão da exigência técnica que requerem as criações dos designers de moda com vocação industrial deve ser uma preocupação activa dos produtores que queiram entrar neste tipo de segmento. O CTIC poderá ter, aqui, um papel muito válido de *interface* entre a criação estética nos principais mercados-alvo e a indústria de curtumes nacional.
- Como temos referido, a articulação entre os sectores do calçado e dos curtumes, a nível institucional seria mutuamente vantajosa. Essa articulação passa eminentemente pela coordenação entre APICCAPS e APIC. A integração dos centros tecnológicos neste tipo de dinâmica possibilitaria uma forma embrionária para a formação de um *cluster* de conhecimento do couro.

- Para além de um diálogo difícil entre as estruturas associativas, existem problemas técnicos basilares. A operacionalização de padrões de qualidade técnica dos produtos homogêneos e uma gestão da carteira de clientes que permita maior diversificação, de modo a que tenham dimensões críticas para a produção de certos produtos tecnicamente mais exigentes poderia constituir uma solução. A possibilidade de uma central de compras para resolver problemas de produtores com necessidades semelhantes seria uma possibilidade a explorar.

Calçado

- Desarticulação entre estrutura associativa e entidades de formação. Um maior diálogo entre estas duas estruturas no sentido de articular intervenções seria essencial. Uma consequência da desarticulação é a duplicação de cursos de formação no centro de formação e no centro tecnológico.
- Falta de mão-de-obra. Salários baixos, má imagem do sector e preferência generalizada da camada mais jovem da população pelas actividades do sector terciário são grandes causas para esta situação. A alteração das denominações profissionais do sector, a revisão das condições salariais e o já iniciado movimento de deslocalização do sector para zonas de maior desemprego, poderão fornecer respostas capazes.
- Falta de pele de bovino e preços elevados da mesma. Situação provocada pelo efeito combinado do surto de BSE na Europa e do agravamento do preço do dólar, não é de solução fácil. A resposta pode passar pela captação de pele em fontes alternativas (como o extremo Oriente) e pela criação de matérias alternativas à pele. Ambas as acções já foram encetadas em Portugal, mas os problemas logísticos e de controle da qualidade da pele são elevados para a solução de longa distância. No caso dos novos materiais, implica uma pesquisa demorada e sem garantias de produção de um resultado satisfatório. Outra possibilidade é o fomento de uma cooperação técnica e comercial com o sector nacional dos curtumes, onde também os produtores de reses para abate deveriam ser envolvidos.
- Dependência face ao mercado da UE. Podemos aferir que a dependência, mais do que ser relativamente ao espaço da UE, é relativamente às grandes marcas e cadeias comerciais da UE. Ou seja, a relação comercial estabelecida apenas assume contornos de dependência visto que as empresas que constituem as grandes 'portas' para o escoamento dos produtos portugueses estão quase todas a operar num regime de subcontratação. No caso das empresas que comercializam no mercado final, não existe 'dependência', no sentido de incorrer num risco de perda súbita dos clientes ou mercados. Perspectivamos duas linhas de atitude em vista para a resolução desta situação, a diversificação geográfica dos mercados para fora da UE (como alguns já estão a fazer); a diversificação da posição no circuito de comercialização, mantendo as posições fortes a montante e criando novas posições a jusante.
- Indústria de componentes pouco desenvolvida. A resposta passa pela implementação de programas que estruturam a modernização do sector e que o tornem sensível às novas necessidades dos produtores de calçado, compreendendo a heterogeneidade dessas necessidades.
- A não diversificação no circuito de comercialização incorpora o perigo de *lock-in* numa trajectória de dependência relativamente aos clientes, da qual poderá ser difícil sair. Este risco é maior quando a dimensão da empresa é grande e os activos e competências estão muito adaptados a relações de subcontratação. Neste sentido, os mais pequenos beneficiam de maior flexibilidade e adaptabilidade.
- A comercialização no circuito final implica dominar competências que permitam compreender bem as preferências dos clientes-alvo e que possibilitem traduzir este conhecimento para a concepção dos modelos. Neste sentido, os responsáveis comerciais devem deter competências a nível de design estético, e os designers devem possuir competências que lhes permitam perceber a segmentação dos mercados. As competências do designer poderão ser ainda mais enriquecidas, visto que este se pode estabelecer como elemento federador entre empresas con-

correntes no sentido da cooperação comercial (o que facilmente ocorre quando o designer é um *free-lancer* contratado por mais do que uma empresa).

- A concepção de modelos poderá ter efeitos muito benéficos se as sinergias entre concepção/design, engenharia de produto e definição do layout forem bem exploradas. Produtos com elevado potencial comercial, fáceis de fabricar e poupadores de meios podem ser conseguidos, desde que haja co-integração destas competências.
- A cooperação comercial afirma-se como a nova lógica de internacionalização no seio do sector. Ao que parece, existem formas adequadas e diferenciadas para o fazer, de acordo com o 'agrupamento' a que a empresa pertence. A delimitação no terreno e compreensão destes agrupamentos estratégicos é importante de modo a perceber quais as necessidades de competências associadas ao mesmos e qual a melhor forma de intervenção institucional para lhes dar resposta. O apoio ao franchising de origem nacional parece-nos, igualmente, prioritário.
- A criação de uma dinâmica sistémica neste sector passaria pela intensificação da coordenação diversas dinâmicas de rede existentes, que são frequentemente clusters locais, não articulados entre si. A APICCAPS encontra-se numa posição privilegiada para preencher este papel, podendo monitorar mais intensamente as dinâmicas de cooperação existentes, orientando-as, tendo o cuidado de não limitar a livre-iniciativa.

TECNOLOGIA

Curtumes

- O processo produtivo dos curtumes encontra-se algo estabilizado e os ganhos principais de produtividade conseguem-se por via da actuação sobre os estrangulamentos na produção. Assim sendo, as operações mecânicas intermédias de escorrimento, descarna e divisão são áreas produtivas nas quais se deve investir, quando o volume de produção é muito elevado.

- No sentido de uma melhor adequação dos produtos aos clientes, o grande trunfo joga-se na qualidade das operações químicas, pelo que uma boa dotação de equipamento laboratorial é um investimento crítico para as empresas que queiram actuar em segmentos mais exigentes. Um devido acompanhamento em formação de recursos humanos terá, necessariamente de ocorrer, de igual modo.
- As empresas que possuam equipamento de grande dimensão e espaço livre para armazenagem podem entrar nos segmentos que requerem trabalhar peles de grande dimensão. No caso de uma tal reconversão, estas fábricas, para além da melhoria da qualidade dos processos químicos, terão de investir em máquinas que permitam atenuar o estrangulamento produtivo típico destes segmentos. A saber, as operações de secagem e amaciamento provocam frequentemente tempos de espera inaceitáveis para a execução de certas encomendas, e requerem investimento em equipamento avançado que permita a simultaneidade e rapidez das operações.
- A entrada em segmentos com exigência forte a nível de prazos poderá requerer investimentos na área de logística interna e nas condições de armazenamento de matérias-primas e produtos intermédios, de modo a suprir falhas de fornecimento.
- Alguns segmentos não requerem grande investimento em equipamento, mas exigem que os produtores reservem em exclusividade 'linhas' para o fabrico de certos produtos, de modo a evitar paragens na produção (para manutenção e limpeza). Tal é o caso do couro 'ecológico'.

Calçado

- O processo produtivo do calçado não é fácil de automatizar em certas fases, como a costura. Os melhores resultados poderão ser conseguidos através da escolha de layouts simplificadores do processo e de intervenções locais na fase de montagem, alterando o próprio método usado. Competências na articulação da engenharia do processo com a concepção do produto teriam de ser desenvolvi-

das. A internalização das mesmas, através de técnicos com conhecimentos de engenharia industrial é uma ainda, uma possibilidade remota, tendo em conta a oferta formativa existente. Uma solução de curto prazo passaria por uma mais intensa cooperação entre os engenheiros das empresas fornecedoras de equipamentos, o CTC e os produtores, tentando trabalhar a nível de agrupamentos de empresas até ao momento excluídos destas acções (apenas as grandes empresas têm beneficiado das mesmas). Outra potencial intervenção (complementar) seria a nível da formação dos técnicos de manutenção, alargando as suas competências de modo a que estes possuam conhecimentos mais amplos na engenharia do processo industrial.

- Muitos equipamentos disponíveis no mercado precisam de ser traduzidos para realidades locais e, por vezes, soluções tecnológicas totalmente diferentes têm de ser encontradas para grupos específicos de empresas (que podem não possuir competências de engenharia). A mobilização para cooperação tecnológica poderia ser alargada a todos os tipos de empresas.
- A APICCAPS e o CTC, dando seguimento às suas iniciativas de desenvolvimento de competências tecnológicas, poderão estimular a construção de uma ponte entre o sector, universidades e laboratórios. O desenvolvimento de pesquisa aplicada e curriculums orientados para esta indústria, são uma falta a nível nacional, cuja solução passa, necessariamente, por alguma preocupação institucional.
- Muitas empresas terão de internalizar competências no desenvolvimento de produtos, que criem um entrosamento entre conhecimentos da área produtiva e da concepção, para rentabilizar o equipamento de que dispõem.
- Uma outra questão, de fundo prende-se com a atitude perante a inovação, de uma forma geral. Um sector como o do calçado, que passou por um largo trilho de automatização dos processos, deve cuidar da sua entrada na fase de maturidade, revendo as suas premissas de con-

tinuidade. Isto é, o que serviu até hoje, poderá não servir tão bem num futuro próximo. A diversidade de soluções produtivas, tendo em conta as oscilações do mercado e da técnica deve ser tida em conta a nível das empresas individuais e da totalidade do sector. A preservação da diversidade corresponde à preservação do potencial combinatório de arranjos técnicos e negociais (veja-se o exemplo da subcontratação ou da cooperação em rede, que por vezes requerem a combinação de competências totalmente diferentes, entre empresas).

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- Necessidade das empresas apostarem em estruturas mais flexíveis e ágeis de forma a poderem responder de uma forma mais rápida aos mercados em constante mudança, de acompanharem as tendências da alta-moda (cenário Moda e Mercado) e de se adaptarem à enorme competitividade, nacional e internacional, que se faz sentir.
- Necessidade de se apostar em formas de organização do trabalho mais flexíveis e descentralizados, como organizações em rede, onde as tecnologias de informação têm um papel fundamental, devendo estar integradas, de forma a facilitarem a circulação da informação.
- Necessidade de enriquecer o conteúdo funcional dos empregos através da aposta em formação profissional e em novas formas de organização do trabalho, como células de produção ou equipas multifuncionais, de forma a dotar os trabalhadores de maior autonomia, responsabilidade e poder de decisão e a otimizar, o mais possível, os novos processos e a nova tecnologia escolhida pela empresa.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Necessidade de rever as políticas de recrutamento e selecção de forma a recrutar indivíduos mais qualificados e com níveis mais elevados de habilitações, tendo como objectivo captar e manter competências chave na empresa, tornando os indivíduos elementos críticos à empresa.

- Necessidade de apostar numa política consistente de formação profissional através da aposta em perfis profissionais de banda mais alargada, de forma a manter uma renovação e actualização das competências dos indivíduos.
- Necessidade de desenvolver áreas imateriais como a concepção e a investigação e desenvolvimento de novos produtos, a comercialização, qualidade visto serem estratégicas para a competitividade do sector e contribuir fortemente para aumentar a qualificação e a qualidade do emprego.
- Necessidade de desenvolver uma política de carreiras que permita atrair e reter profissionais qualificados para o sector.
- Necessidade de criar e desenvolver novas práticas de partilha de informação e comunicação (em parte, facilitadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação), participação e delegação de responsabilidade com vista a aumentar o nível da motivação destes profissionais, proporcionando um aumento da sua qualidade de vida no trabalho e, por sua vez, uma maior produtividade para as empresas.
- Necessidade de melhorar as condições de higiene, saúde, segurança e ambiente no trabalho destes profissionais.
- Necessidade de desenvolver competências na área comportamental como capacidade de comunicação, liderança, trabalho em equipa.
- Necessidade de adoptar uma política de remunerações mais adaptada ao desenvolvimento profissional trabalhadores.

GESTÃO DO MERCADO DE TRABALHO

- Necessidade de apoiar o auto-emprego e a criação de empresas especializadas em determinadas fases do processo produtivo quer na indústria de curtumes (ribeira, recurtume, acabamentos) quer no calçado (corte, costura) face à tendência de externalização e crescimento da procura para estas áreas.
- Cooperação intersectorial e intrasectorial entre as diferentes entidades formadoras, centros tecnológicos das indústrias do couro, têxtil, vestuário, calçado e marroquinaria para o desenvolvimento de uma política concertada de emprego/formação que fomente a mobilidade profissional.
- Melhorar as representações sociais dos empregos do sector associadas a um trabalho pesado e sujo (curtumes), desqualificante (calçado) valorizando a sua imagem com o objectivo de motivar os jovens a ingressar nestas indústrias.
- Incentivar movimentos de deslocalização empresarial para zonas com fraco desenvolvimento e com maiores taxas de desemprego com o intuito de criar emprego.
- Promover medidas de incentivo à atracção de quadros médios e superiores, para o desenvolvimento das áreas de qualidade, investigação e concepção e desenvolvimento e Comercial Marketing.
- Necessidade de reconhecer, validar e certificar competências adquiridas pela via da experiência de vida e de trabalho.

Bibliografia



- APICCAPS (1999), A Indústria Portuguesa do Calçado, Associação Portuguesa do Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
- APICCAPS (1994), Plano Estratégico para a Indústria do Calçado, Associação Portuguesa do Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
- APICCAPS (1996), Plano Estratégico para a Indústria do Calçado – Algumas Linhas para a sua Revisão e Actualização, Associação Portuguesa do Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
- APICCAPS, Jornal APICCAPS, Associação Portuguesa do Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
- CAETANO, A (coord.) (1999), Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional
- CAETANO, A (coord.) (2000), Gestão de Recursos Humanos - Contexto, Processos e Técnicas, Lisboa: Editora RH
- CTC, Sapato em Revista, Centro Tecnológico do Calçado
- CTIC (1997), Manual Didáctico - Recurtume e tinturaria, Alcanena: Centro Tecnológico das Indústrias do Couro
- CUNHA, Miguel (Coord) (1999), Teoria Organizacional - Perspectivas e Prospectivas, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- ASHEIM, B.T.; ISAKSEN, A. (1999), Regional Innovation Systems: The Integration of Local 'Sticky' and Global 'Ubiquitous' Knowledge, STEP Group
- BAKER, Wayne E. (1992), The Network Organization in Theory and Practice, in NITIN, Nohria (ed.) : Networks and Organizations, Harvard Business School Press
- CARLSSON, Bo et al. (1999), Innovation Systems: Analytical and Methodological Issues, DRUID
- CENTRAL DE BALANÇOS DA CGD (1994), Indústria do Calçado – Evolução Recente e Perspectivas, Caixa Geral de Depósitos
- CONCEIÇÃO P.; HEITOR M. (coord.) (2000), Engenharia e Tecnologia para a Inovação em Portugal: Um estudo sobre dinâmicas de *mudança* tecnológica, Instituto Superior Técnico
- DOSI, G.; MALERBA F. (1996), Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise, MacMillan
- DULIO, Sergio (1999), The footwear industry beginning the new millenium: technological scenery, in XIII UITIC International Technical Footwear Congress, ANCI
- ESTANQUE, Elísio G. (1999), , Coimbra, FEC, Tese de Doutoramento
- FESETE (2000), A Indústria do Calçado em Portugal e a Integração Comunitária – Análise à Evolução do Sector Antes e Depois da Adesão à CEE/EU, CGTP-In
- FESETE (1999), Seminário Sobre o Futuro da Indústria do Calçado em Portugal, Trabalho, Produtividade e Competição Internacional, CGTP-In
- FREIRE, Adriano. (1997), Estratégia - Sucesso em Portugal, Lisboa: Verbo
- FUNDETEC/CGTP-In (1993), Os sistemas CAD/CAM na Indústria do Calçado: Impacte nos Recursos Humanos e na Competitividade, Direcção Geral da Indústria
- FUNDETEC/CGTP-In (1992), Tecnologias da Informação e Recursos Humanos – Estudos de Caso na Indústria Portuguesa, Direcção Geral da Indústria
- GEPE (1997), Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado – Uma Visão Prospectiva, Ministério da Economia
- GODINHO, Manuel M.; MAMEDE, R. P. (1999), The Prospects for Technological Convergence: an attempt to model the main factors, ISEG/UTL
- ICEP (1999), Calçado – Portugal e os Mercados Internacionais 1998, ICEP
- LANÇA, Isabel S. (1998), Trajectórias Competitivas na Indústria Portuguesa – Factores, Infra-estruturas e Comportamentos Empresariais: A Indústria Portuguesa do Calçado, um Sector a Caminho de um "Círculo Virtuoso" ?, DINÂMIA
- LOPES, Margarida Chagas; PERISTA, Heloísa (1999), Práticas Laborais e Igualdade de Oportunidades – Banca, têxteis, vestuário e calçado, Ministério do Trabalho e da Solidariedade
- LANÇA (org.), Isabel S. (2000), A Indústria Portuguesa – Especialização Internacional e Competitividade, CELTA
- LUNDVALL, B.A. (1998), Nation States, Social Capital and Economic Development – a system's approach to knowledge creation and learning, Aalborg University
- MELO, Margarida, Duarte, Teresinha (2001), O Calçado em Portugal - uma análise da competitividade, Lisboa: GEPE
- MINTZBERG, Henry (1995), Estrutura e Dinâmica das Organizações. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- PERROW, Charles (1992), Small-Firm Networks, in NITIN, Nohria (ed.) : Networks and Organizations, Harvard Business School Press
- PORTER, Michael E. (1980), Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industries and Competitors, Free Press
- SEMA GROUP (1997), Social Study on the European Footwear Industry, Sema Group Belgium
- SERVIÇO DE ESTUDOS DE ECONOMIA INDUSTRIAL (1995), A Indústria Portuguesa Horizonte 2015 – Evolução e Prospectiva, Direcção Geral da Indústria
- SULEMAN, Fátima (1995), Perfis Profissionais – Conceitos, Métodos e Dilemas para Portugal, Lisboa, ISCTE, Tese de Mestrado
- WILFORD, Andrea (1999), Using new materials to enhance the comfort of footwear, in XIII UITIC International Technical Footwear Congress, ANCI

Estatísticas

- COMMISSION EUROPÉENNE (1997), Panorama de l'Industrie Communautaire 1997, EUROSTAT
- CENTRAL DE BALANÇOS DO BPA (1997), Indicadores da Central de Balanços 1995 – 1997, Banco Português do Atlântico
- DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO E MERCADOS DO BANCO DE PORTUGAL (1997), Quadros de Situação Sectoriais, vol. III, Exercício de 1997, Banco de Portugal
- DETEFP, Quadros de Pessoal (apuramentos de 1985, 1989, 1994, 1996 e 1997), Ministério do Trabalho e da Solidariedade
- INE (2000), Sistema de Contas Integradas das Empresas – Indústria do Couro e dos Produtos de Couro, Instituto Nacional de Estatística
- INE (2000), Retratos Territoriais, Infoline INE
- INE, Inquérito às Empresas Harmonizado (apuramentos de 1990, 1996, 1997)
- INE (1997), Estatísticas das Empresas – Agricultura e Indústria, INE
- INE (1998), Estatísticas da Produção Industrial, INE
- INE (1997), Estatísticas do Comércio Internacional, INE
- INE (1996), Estatísticas do Comércio Internacional, INE
- OCDE, STAN Industrial Database 1996, OCDE

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 da Madeira e Suas Obras em Portugal
9. O Sector dos Transportes em Portugal — Aéreo
10. O Sector dos Transportes em Portugal — Ferroviário
11. O Sector dos Transportes em Portugal — Fluvial de Passageiros
12. O Sector dos Transportes em Portugal — Marítimo
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

INOFOR

Instituto para a Inovação na Formação

Rua Soeiro Pereira Gomes, N.º 7 - 1.º/2.º Andar • 1600-196 Lisboa

Tel.: 21 794 62 00 • Fax: 21 794 62 01 / 21 794 63 00

E-mail: inofor@mail.telepac.pt