

A INDÚSTRIA TÊXTIL EM PORTUGAL



A INDÚSTRIA TÊXTIL EM PORTUGAL



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

Curado, Catarina, 1970-, e outros

Têxtil em Portugal/Catarina Curado, Cristina Sousa, Sandra Lameira. - (Estudos Sectoriais;6)
ISBN 972-97579-7-6

I - Sousa, Cristina, 1972-

II - Lameira, Sandra, 1970-

CDU 677(469)

FICHA TÉCNICA

Editor

Instituto para a Inovação na Formação

Título

A Indústria Têxtil em Portugal

Coordenação

Ana Cláudia Valente

Autores

Catarina Curado, Cristina Sousa, Sandra Lameira

Acompanhamento Técnico

Jorge Gomes, Elsa Caramujo, Paulo Carvalho

Revisão de Texto

Maria de Carvalho Torres

Design e Produção Gráfica

F4 - Nuno Gaspar

Local de Edição

Lisboa

1.ª Edição

Fevereiro 2000

ISBN

972-97579-7-6

Depósito Legal

147926/00

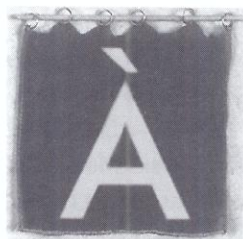
Tiragem

2.500 exemplares

Este estudo integra uma separata com os perfis profissionais.

Nota de Abertura	5
Agradecimentos	6
Introdução	7
I. Delimitação do sector	9
II. Diagnóstico e Prospectiva do sector	13
1. Caracterização do sector têxtil	13
1.1. Enquadramento internacional	13
1.2. Características estruturais do sector têxtil em Portugal	15
1.2.1. Caracterização sumária do tecido produtivo	15
1.2.1.1. Peso da indústria têxtil na estrutura industrial	15
1.2.1.2. Estrutura empresarial: número de empresas e pessoal ao serviço por escalões de dimensão	16
1.2.1.3. Localização geográfica	16
1.2.1.4. Produtividade do trabalho	17
1.2.2. Evolução do comércio externo	17
1.2.3. Identificação e caracterização dos diferentes subsectores da indústria têxtil	19
1.2.3.1. Subsector dos têxteis convencionais	20
1.2.3.2. Subsector dos têxteis-lar	20
1.2.3.3. Subsector das malhas	22
1.2.3.4. Subsector dos têxteis técnicos	23
1.2.3.5. Subsector da cordoaria e redes	25
1.2.3.6. Subsector das passamanarias, sirgarias e rendas	26
1.3. Problemas ambientais, qualidade e normalização	27
1.4. Elementos de política industrial ou sectorial	30
1.4.1. Programas específicos de apoio à indústria têxtil — IMIT	30
1.4.2. PEDIP	31
1.5. Mercado de trabalho	32
1.5.1. Análise da estrutura do emprego	32
1.5.1.1. Evolução da estrutura do emprego	32
1.5.1.2. Sexo e idade	34
1.5.1.3. Qualificações e habilitações	34
1.5.1.4. Remunerações	38
2. Caracterização das estratégias empresariais	41
2.1. Caracterização das estratégias de mercados e produtos	43
2.1.1. Nível de integração vertical	43
2.1.2. Estratégias de crescimento	45
2.1.3. Características dos produtos	46
2.1.4. Relações com clientes	48
2.1.5. Estratégias genéricas de negócio	49
2.1.6. Relações externas: subcontratação e relações de parceria	51
2.1.7. Estratégias de internacionalização	52
2.2. Caracterização das estratégias tecnológicas	53
2.2.1. Perspectiva geral da evolução tecnológica na indústria têxtil	53
2.2.2. Estratégias tecnológicas das empresas têxteis	54
2.2.2.1. Capacidade de produção	54
2.2.2.2. Capacidade de concepção	57
2.2.2.3. Relações externas	58
2.3. Modelos organizacionais	58
2.3.1. Estruturas organizacionais	58
2.3.2. Modos de organização do trabalho	61

2.4. Práticas de gestão de recursos humanos	62
2.4.1. O recrutamento	62
2.4.2. A formação	63
2.5. Identificação e caracterização dos principais agrupamentos estratégicos	64
2.5.1. Identificação dos principais agrupamentos estratégicos	65
2.5.2. Caracterização dos agrupamentos estratégicos	65
2.6. Factores críticos para a competitividade do sector	79
3. Análise prospectiva	82
3.1. Descrição dos cenários	82
3.1.1. Cenário Ouro	82
3.1.2. Cenário Prata	88
3.1.3. Cenário Bronze	91
3.1.4. Cenário Latão	93
III. Evolução dos empregos, das qualificações e das competências profissionais	97
1. Dinâmica dos empregos: principais transformações em curso	97
1.1. Apresentação sumária da estrutura profissional do sector	97
1.2. Factores de evolução dos empregos	100
1.2.1.1. Tendências ao nível dos mercados de produtos	102
1.2.1.2. Tendências ao nível das tecnologias	102
1.2.1.3. Tendências ao nível da organização	102
1.3. Evolução dos empregos e necessidades de competências	103
1.3.1. Empregos em crescimento	103
1.3.1.1. Área da concepção e desenvolvimento do produto	103
1.3.1.2. Área da qualidade	104
1.3.1.3. Área comercial/marketing	105
1.3.1.4. Área do ambiente	105
1.3.2. Empregos em transformação	105
1.3.2.1. Área da concepção e desenvolvimento do produto	106
1.3.2.2. Área da manutenção	106
1.3.2.3. Área da produção	107
1.3.3. Empregos em transformação e regressão	110
1.3.3.1. Área da produção	110
1.3.4. Empregos em regressão	111
1.3.4.1. Área da produção	111
2. Dos empregos actuais aos empregos-alvo. A construção de perfis profissionais	122
IV. Diagnóstico de necessidades de formação e pistas para a reorientação da formação profissional	127
1. Levantamento, caracterização e análise da oferta formativa	127
1.1. Constrangimentos do levantamento e análise da oferta formativa	127
1.2. Levantamento e caracterização da oferta formativa	128
1.3. Análise da oferta formativa	135
1.4. Imagem da oferta formativa	139
2. Pistas para a reorientação da oferta formativa	139
2.1. A curto prazo	139
2.2. A médio e longo prazo	142
V. Conclusões e outras estratégias de resposta às necessidades de competências	145
1. Outras estratégias de resposta a curto prazo	145
1.1. Estratégias de mercados e produtos	145
1.2. Estratégias tecnológicas	146
1.3. Modelos organizacionais	147
1.4. Gestão de recursos humanos	147
1.5. Gestão do mercado de trabalho	148
2. Outras estratégias de resposta às necessidades de competências a médio e longo prazo	149
2.1. Gestão de recursos humanos	149
2.2. Gestão do mercado de trabalho	149
Bibliografia	151



semelhança dos anteriores Estudos Sectoriais já editados, o INOFOR difunde agora os resultados do estudo sectorial da indústria Têxtil em Portugal. Disponibiliza-se aos diferentes agentes sociais um instrumento de diagnóstico e prospecti-

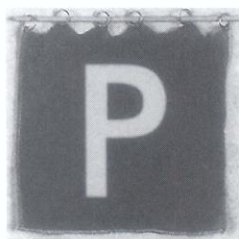
va do sector, que constitui uma base importante para a reflexão e para uma intervenção estruturada.

Num contexto de intensificação tecnológica, de crescente concorrência e de mercados mais exigentes em novas matérias têxteis, novos designs e qualidade, a aposta em modelos organizacionais e de formação deve orientar-se para o desenvolvimento de competências distintivas, para a requalificação dos activos empregados e para uma qualificação de mão-de-obra jovem, mais atractiva, suportada em novas e mais exigentes competências técnicas e relacionais.

Compreender e visualizar os cenários de evolução que se colocam ao Sector e o seu impacto na realidade profissional, constitui uma base indispensável para o enquadramento da formação e para o alcance das competências estratégicas que devem suportar a competitividade do Sector.

Este estudo pretende ser um instrumento de suporte às necessárias actuações estratégicas e capacidades de antecipação. A sua utilidade vai, porém, depender da mobilização e empenhamento dos vários actores implicados (em particular das empresas, associações empresariais e sindicais, entidades formadoras, e do próprio sistema de certificação profissional) e da apropriação que venham a fazer dos resultados deste estudo. O INOFOR investiu ao longo deste estudo na audição e envolvimento de actores diversificados. Ao devolver-lhes, agora, os resultados não o faz com sentido de "obra feita". Antes continuará aberto ao diálogo e ao trabalho em parceria, única via para, consensualmente, se encontrarem as soluções capazes de responder à indispensável melhoria da qualidade dos recursos humanos e às necessidades de desenvolvimento e modernização das nossas empresas.

Maria do Carmo Nunes
Presidente da Comissão Directiva do INOFOR



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:

AIM — Associação Industrial do Minho

ANIL — Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios

ANITT-LAR — Associação Nacional das Indústrias de Tecelagem e Têxteis-Lar

APIM — Associação Portuguesa das Indústrias de Malha

APT — Associação Portuguesa de Têxteis e Vestuário

Associação dos Industriais de Cordoaria e Redes

FESETE — Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal

SINDETEX — Sindicato Democrático dos Têxteis

— às Entidades Formadoras:

CENATEX — Centro de Estudos de Tecnologia Têxtil

CILAN — Centro de Formação Profissional para a Indústria de Lanifícios

CITEX — Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil

CITEVE — Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

ESTEBI — Escola Tecnológica da Beira Interior
Universidade Lusíada (Vila Nova de Famalicão)
Universidade do Minho (Guimarães)

— a outras Entidades:

Associação Portuguesa dos Engenheiros e Técnicos Têxteis

CENESTAP — Centro de Estudos Têxteis Aplicados

ICEP — Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal

DGI — Direcção Geral da Indústria

Departamento de Estatística do Ministério do Trabalho e Solidariedade

Departamento do Ensino Superior

Departamento do Ensino Secundário

— aos Peritos Sectoriais:

Sr. Fernando Ferraz

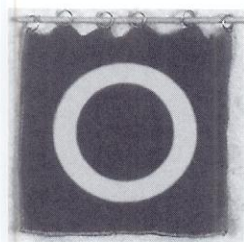
Prof. Dr. Mário Araújo

— aos consultores:

Dr. Felix 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 da Indústria Têxtil em Portugal é o sexto estudo publicado pelo INOFOR no âmbito do projecto "Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação".

O estudo visa compreender a dinâmica competitiva e a matriz actual dos empregos e das qualificações do sector em Portugal e antecipar as competências fundamentais ao desenvolvimento de determinados cenários de evolução favorável à competitividade das empresas e à qualidade do emprego.

Pretende ser um instrumento de intervenção estratégica nos domínios da formação e do emprego. Tem por base, por um lado, um diagnóstico do sector, das empresas e dos empregos na actualidade nacional e internacional e, por outro lado, uma abordagem prospectiva que permite apresentar pistas de intervenção oportuna e antecipada para melhor responder aos desafios da competitividade e às necessidades de novas competências. Este estudo procurou ser, ao longo da sua elaboração, uma plataforma de reflexão e de partilha de conhecimento e de possíveis soluções para os problemas do sector, que envolveu os actores sectoriais com responsabilidades na estruturação e dinamização do emprego e da formação: associações sindicais, profissionais e empresariais, entidades formadoras, empresas... Esta metodologia social é fundamental no êxito de um projecto desta natureza no sentido de potenciar a transferência de resultados, em contínuo, para o sistema de emprego-formação.

A metodologia técnica de suporte ao estudo integra os contributos teóricos e metodológicos mais recentes no âmbito do diagnóstico e prospectiva sectorial e profissional, particularmente as orientações comunitárias, as experiências internacionais e nacionais e a colaboração de consultores. É uma metodologia predominantemente qualitativa que se estrutura em três momentos: um primeiro momento, de recolha de informação, contando com análise bibliográfica, entrevistas aos vários actores e peritos sectoriais, "estudos de caso" a empresas previamente seleccionadas; um segundo

momento, de validação de resultados com os actores e peritos sectoriais envolvidos; um terceiro e último momento, de divulgação alargada de resultados em seminário que procura ser um dos passos fundamentais para a devolução e transferência de resultados para o sistema de emprego-formação.

O estudo estrutura-se em três produtos: Diagnóstico e Prospectiva do sector; Dinâmica de Empregos e Perfis Profissionais; Diagnóstico das Necessidades de Formação e Pistas de Reorientação da Oferta Formativa.

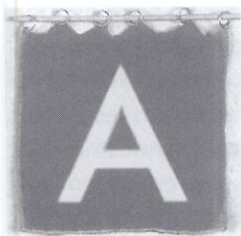
No âmbito do primeiro produto, procura-se fazer o diagnóstico das variáveis de caracterização socio-económica do sector, das estratégias empresariais ao nível dos mercados e produtos, das tecnologias, dos modelos organizacionais e dos modos de gestão de recursos humanos. Contempla ainda a construção de cenários de evolução sectorial e a análise das suas repercussões ou exigências no comportamento estratégico das empresas, no volume e na qualidade do emprego e nas competências.

A construção de perfis profissionais tem por base a evolução da matriz dos empregos actuais. São perfis de banda larga porque agregam empregos com actividades próximas e mobilizam competências semelhantes. São perfis dinâmicos, porque integram a variabilidade e a evolução dos empregos centrando-se nas competências e não nas tarefas e operações, funcionando como um referencial que facilita a mobilidade funcional e profissional. Assumem uma dimensão prospectiva, porque reagem a determinados cenários de evolução do sector mas também porque contêm elementos que podem condicionar a concretização de determinados cenários, mais favoráveis, em detrimento de outros.

Por fim, o diagnóstico das necessidades de formação é realizado a partir de um levantamento e análise da oferta de formação vocacionada para o sector e tendo como referência os défices de competências críticas ao desenvolvimento do sector. São apontadas pistas de reorientação da formação que, juntamente com outras intervenções, poderão viabilizar novos modelos de competitividade.



Delimitação do Sector



A fileira do sector têxtil apresenta uma elevada complexidade sobretudo devido, à existência de uma multiplicidade de operações desde a fibra ao produto final, à diversidade dos materiais utilizados, à existência de subfi-

leiras associadas a diferentes processos produtivos e à heterogeneidade dos produtos fabricados. De uma forma muito simplificada, podemos apresentar o esquema da figura 1.1. na página seguinte. Podemos, então, observar que a transformação das matérias-primas têxteis em bens finais exige a produção de um grande número de produtos intermédios, nomeadamente fibras, fios e tecidos, envolvendo a realização de uma multiplicidade de operações. As principais utilizações finais de artigos têx-

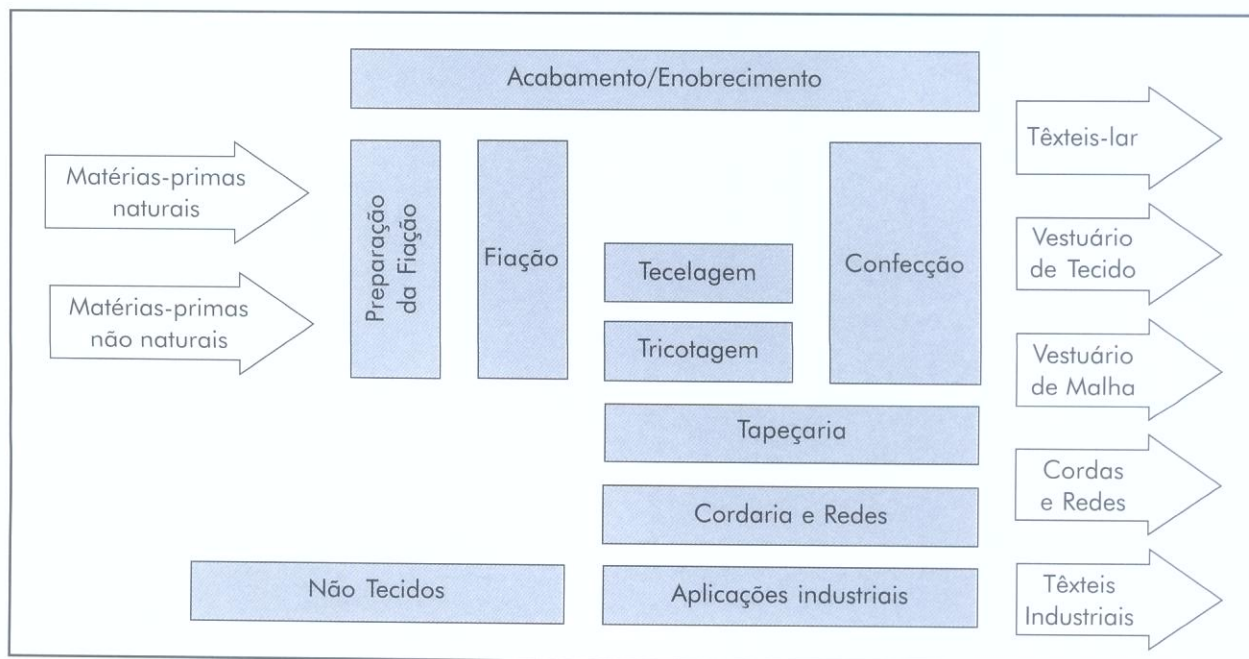
teis são o vestuário (de tecido e de malha), os têxteis-lar (incluindo os tapetes), os artigos industriais e as cordas e redes.

Em relação às matérias-primas utilizadas na indústria têxtil, estas podem ser divididas, de acordo com a sua origem, em cinco grupos⁽¹⁾:

- fibras de origem vegetal: algodão, linho, cânhamo, juta, sisal, *ramie*, etc.;
- fibras de origem animal: lã e seda;
- fibras de origem mineral: amianto;
- fibras artificiais: resultam do tratamento químico de matérias naturais (como a celulose), sendo de referir entre essas fibras a viscose, o acetato e o modal;
- fibras sintéticas: resultam de uma síntese química, podendo ser de dois tipos: orgânicas (como, por exemplo, o acrílico, o poliéster, o elastano, a poliamida e o polítileno) ou inorgânicas (como a fibra de vidro).

(1) Ver por exemplo Jacomet (1989) e Araújo e Castro (1986).

FIGURA 1.1.
Esquema Simplificado da Fileira Têxtil



Fonte: Adaptado de Rapport du Conseil Economique et Social sur "Le devenir des industries du textile et de l'habillement" in Jacomet (1989)

De uma forma simplificada, é possível falar de matérias-primas naturais (que, genericamente, incluem as fibras de origem animal e vegetal) e de matérias-primas de origem química (que incluem as fibras artificiais e sintéticas).

Dentro da fileira anteriormente apresentada é possível identificar, de forma geral, três processos produtivos distintos: o de produção de tecidos, o de produção de malhas e o de produção de não tecidos. A fileira dos tecidos pode ter aplicações finais no vestuário (sobretudo no vestuário exterior), nos têxteis-lar e nos têxteis técnicos. A fileira das malhas tem como principais produtos finais o vestuário (interior e exterior) e os têxteis técnicos. A fileira dos não tecidos apresenta uma maior expressão nos têxteis técnicos. Esta variedade de matérias-primas, operações e produtos é reforçada pela adopção de estratégias de diferenciação por parte das empresas produtoras, que segmentam os seus mercados de acordo com as características dos clientes, facto que vem aumentar a complexidade da indústria têxtil (Bull, Pitt e Szarka, 1993).

A classificação da indústria têxtil em subsectores sofreu alterações ao longo dos anos. De acordo com Araújo e Castro (1984), até à Segunda Guerra Mun-

dial a divisão da indústria têxtil por sectores era realizada com base na matéria-prima utilizada, independentemente dos métodos de produção utilizados e da finalidade dos produtos. Desta forma, a indústria era subdividida no sector do algodão, no sector da lã, no sector do linho, no sector da seda, etc.

Depois da Segunda Guerra Mundial, a indústria têxtil passou por grandes transformações, entre as quais se salientam: a descoberta das fibras sintéticas, o aparecimento de novos métodos de produção e a transferência da indústria têxtil para o Sul. Em resposta a estas evoluções, a desagregação da indústria têxtil passou a contemplar os métodos de produção utilizados (divisão por processo baseada na especialização de funções), e a finalidade dos produtos (critério segundo o qual se distinguem os produtos finais de acordo com a sua utilização, o que poderá dar origem a subsectores como o do vestuário, dos têxteis-lar, da cordoaria e redes e dos têxteis técnicos).

Em Portugal, do ponto de vista meramente estatístico, o sector têxtil compreende sete subsectores diferenciados⁽²⁾, de acordo com a Classificação de Actividades Económicas (CAE) (Rev. 2) a três dígitos. O quadro seguinte apresenta os vários subsectores da indústria segundo a CAE (Rev. 2) a cinco dígitos:

(2) Excluem-se aqui as actividades associadas à produção das fibras têxteis.

QUADRO 1.2.*Classificação da Indústria Têxtil de acordo com a CAE*

Código	Designação
171 00	Preparação e Fiação de Fibras Têxteis
171 10	Preparação e Fiação de Fibras do Tipo Algodão
171 20	Preparação e Fiação de Fibras do Tipo Lã Cardada
171 30	Preparação e Fiação de Fibras do Tipo Lã Penteadada
171 40	Preparação e Fiação de Fibras do Tipo Linho
171 50	Preparação e Fiação da Seda e Preparação e Texturização de Filamentos Sintéticos e Artificiais
171 60	Fabricação de Linhas de Costura
171 70	Preparação e Fiação de Outras Fibras Têxteis
172 00	Tecelagem de Têxteis
172 10	Tecelagem de Fio do Tipo Algodão
172 20	Tecelagem de Fio do Tipo Lã Cardada
172 30	Tecelagem de Fio do Tipo Lã Penteadada
172 40	Tecelagem de Fio do Tipo Linho
172 50	Tecelagem de Fio de Outros Têxteis
173 00	Acabamentos Têxteis
173 01	Branqueamento e Tingimento
173 02	Estampagem
173 03	Acabamento de Fios e Tecidos, n.e.
174 00	Fabricação de Artigos Confeccionados, excepto vestuário
175 00	Outras Indústrias Têxteis
175 10	Fabricação de Tapetes e Carpetes
175 20	Fabricação de Cordoaria e Redes
175 21	Fabricação de Cordoaria
175 22	Fabricação de Redes
175 30	Fabricação de Não Tecidos e Respectivos Artigos, Excepto Vestuário
175 40	Outras Indústrias Têxteis, n.e.
175 41	Fabricação de Passamanarias e Sirgarias
175 42	Fabricação de Bordados
175 43	Fabricação de Rendas
175 44	Outras Indústrias Têxteis Diversas, n.e.
176 00	Fabricação de Tecidos de Malhas
177 00	Fabricação de Artigos de Malhas
177 10	Fabricação de Meias e Similares de Malha
177 20	Fabricação de Puloveres, Casacos e Artigos Similares de Malha

Fonte: INE, Nomenclatura das Actividades Económicas

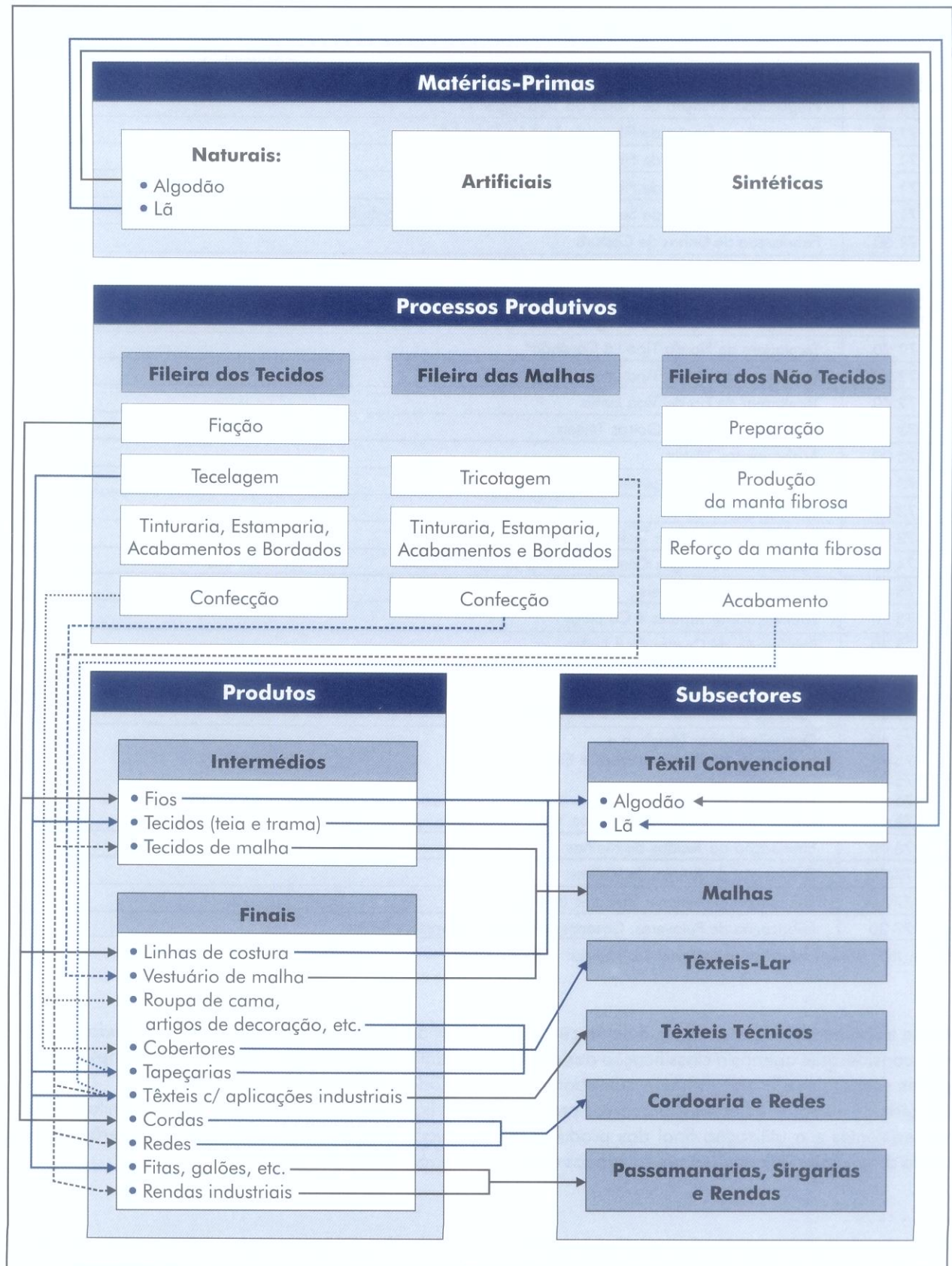
Neste trabalho, optámos por uma delimitação que não considerasse apenas a classificação das actividades económicas⁽³⁾, mas também que abarcasse a lógica de fileira, os diferentes processos produtivos existentes e a utilização final dos produtos. É ainda de salientar que apenas são estudadas as ac-

tividades de carácter industrial, excluindo-se, portanto, as de carácter artesanal (por exemplo, os bordados de características artesanais).

A figura 1.2. procura sistematizar a delimitação efectuada e identificar os subsectores que serão alvo de análise neste trabalho.

(3) A utilização da delimitação baseada na CAE será considerada no capítulo referente à caracterização do tecido produtivo, já que esta análise está fortemente dependente das estatísticas existentes que são elaboradas com base na CAE.

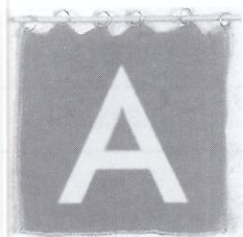
FIGURA 1.2.
Delimitação do Sector



Diagnóstico e Prospectiva do Sector

1. Caracterização do Sector Têxtil

1.1. Enquadramento Internacional



análise da posição da indústria têxtil portuguesa no contexto internacional e a compreensão da sua dinâmica e do seu posicionamento competitivo exigem que se trace uma breve panorâmica sobre a evolução mundial desta indústria.

A União Europeia é, actualmente, o maior consumidor, produtor e exportador de artigos têxteis a nível mundial. Em 1994, a sua produção têxtil foi superior em 40% à dos EUA e em 67% à do Japão. O consumo aparente de têxteis foi igualmente superior

face aos EUA (+25%) e ao Japão (+ 60%). Paralelamente, as exportações de produtos têxteis realizadas pela UE foram o triplo das realizadas pelos EUA e o quádruplo das realizadas pelo Japão. É de assinalar que os maiores progressos na produção e nas exportações têxteis verificaram-se nos Países em Vias de Desenvolvimento (PVD) exportadores de têxteis como a China, a Índia, a Indonésia e o Paquistão. A indústria têxtil desempenha um importante papel na União Europeia, em termos económicos, sociais e regionais, o que se comprova pelo seu peso em determinados indicadores. Assim, na UE⁽⁴⁾ a indústria têxtil representava, em 1994⁽⁵⁾:

- 3,2% do valor acrescentado da indústria transformadora;
- cerca de 1,3 milhões de empregos;

(4) UE a doze.

(5) (Commission Européenne, 1997)

- cerca de 60 000 empresas, na sua grande maioria de pequena e média dimensão.

Durante os anos 90, esta indústria tem sido afectada por um conjunto de factores, entre os quais gostaríamos de salientar: a recessão sentida na Europa, seguida de uma recuperação pouco acentuada, o aumento da concorrência e a evolução tecnológica (European Commission, 1997).

A ligeira recuperação económica sentida nos últimos anos não conduziu a um aumento da procura interna. Com efeito, os salários cresceram muito lentamente e, paralelamente, verificou-se um aumento do desemprego, o que restringiu a evolução do consumo das famílias europeias de produtos têxteis.

Simultaneamente, verificou-se um aumento da concorrência externa resultante da abertura dos mercados europeus, via acordos preferenciais e conclusão do Uruguay Round.

Por outro lado, os avanços tecnológicos, visíveis sobretudo ao nível da difusão de tecnologias da informação e da comunicação e de uma maior automação, implicaram alterações na organização das empresas e na indústria no seu conjunto.

Para acompanhar estes desenvolvimentos, a indústria têxtil europeia realizou um forte esforço de reestruturação e modernização, que se traduziu num aumento da sua produtividade e da sua competitividade. Foram realizados avanços significativos em áreas como a resposta rápida, as técnicas *just in time*, a qualidade, a criatividade, a inovação, que permitiram um maior dinamismo da indústria e permitiram a manutenção da UE como maior produtor e exportador de produtos têxteis a nível mundial. Com efeito, estas evoluções permitiram às empresas europeias um *up-grading* na gama de produto e a redução de custos de forma a enfrentarem a crescente concorrência de países de salários mais baixos que, de uma forma geral, ainda se encontram voltados para os segmentos mais baixos da indústria (produtos básicos, de qualidade média e baixa e de menor valor acrescentado).

O quadro 2.1. mostra-nos que, no início da década de 90, a indústria têxtil europeia apresentou decréscimos na produção, devido sobretudo ao decréscimo do ritmo de consumo na UE e ao aumento das importações de produtos têxteis. Esta diminuição da produção, conjugada com aumentos de produtividade e com a reestruturação do sector na Europa, levou a uma gran-

QUADRO 2.1.

Evolução da Indústria Têxtil na UE, na Década de 90

	Produção ⁽¹⁾	Consumo Aparente ^{(1) (2)}	Exportações ⁽¹⁾	Importações ⁽¹⁾	Emprego
1990	94.144	95.409	16.338	17.604	1.636.503
1991	94.036	97.744	16.400	20.107	1.579.840
1992	91.881	95.688	16.967	20.774	1.474.639
1993	83.334	86.894	17.996	21.556	1.373.340
1994	86.496	89.810	20.115	23.429	1.323.711
1995 ^{(3) (4)}	90.390	93.579	19.736	22.925	n.d.
1996	92.440	96.060	20.560	24.180	n.d.
1997 ⁽⁵⁾	95.190	99.210	21.470	25.490	n.d.
1998 ⁽⁵⁾	98.080	102.560	22.590	27.070	n.d.

(1) Milhões de ECU, indicadores a preços correntes

(2) O consumo aparente resulta da soma da produção com as importações, à qual são subtraídas as exportações

(3) A partir de 1995, os dados referem-se aos 15 Estados-Membros da UE

(4) Estimativas

(5) Previsões

Fonte: Commission Européenne (1997); Comissão das Comunidades Europeias (1995).

de diminuição do emprego. Assim, verificou-se uma redução acentuada do emprego entre 1985 e 1994, com a eliminação de 500 000 empregos (-27%); só entre 1992 e 1993 verificou-se uma redução de 100 000 empregos, enquanto que em 1994, se registou uma perda de 50 000⁽⁶⁾. Relativamente à produção, a partir de 1994 verificou-se uma inversão da tendência negativa, que se tem mantido até ao presente. A comparação da evolução da produção e do consumo aparente revela-nos que a produção comunitária não satisfaz o consumo interno, sendo este parcialmente coberto por importações de países terceiros, o que se traduz na existência de um défice comercial nesta indústria.

1.2. Características Estruturais do Sector Têxtil em Portugal

1.2.1. Caracterização Sumária do Tecido Produtivo

A indústria têxtil ocupa um lugar de destaque no panorama económico nacional, assumindo uma maior relevância que na maioria dos parceiros europeus. No contexto da UE Portugal apresenta o maior índice de especialização relativa nesta indústria e representa cerca de 4% da produção e 12% do emprego têxtil europeu. Contudo, em termos de valor acrescentado ficamos muito aquém de outros países europeus, nomeadamente de Itália, Alemanha, Reino Unido e Espanha. O quadro 2.2. dá-nos uma fotografia geral da indústria têxtil portuguesa ao apresentar uma síntese com os principais indicadores para o ano de 1998. Nos pontos seguintes é realizada uma análise mais detalhada dos principais agregados económicos para esta indústria.

QUADRO 2.2.

Principais Indicadores Económicos para a Indústria Têxtil, em 1998

Indicadores	1998
Emprego	114.859
Volume de Vendas ⁽¹⁾	1.054.871
Consumo Aparente ⁽¹⁾	989.695
Exportações ⁽¹⁾	472.350
Importações ⁽¹⁾	407.173
Quota do Mercado Interno	58.9%
Volume de Vendas por trabalhador ⁽¹⁾	9.184

(1) Valores em milhões de escudos.

Fonte: CENESTAP, EUROSTAT e INE in: *Jornal Têxtil* n.º 21.

1.2.1.1. Peso da Indústria Têxtil na Estrutura Industrial

Actualmente, a indústria têxtil apresenta um elevado peso na estrutura industrial portuguesa, facto que é ilustrado pelos dados do quadro 2.3. Assim, em 1995, a indústria têxtil representava 6% do total de empresas, 13% do pessoal ao serviço, 8% do volume de vendas e do valor acrescentado bruto (VAB) e 10% das exportações da Indústria Transformadora portuguesa.

QUADRO 2.3.

Peso da Indústria Têxtil na Indústria Transformadora, em 1995

Indústria	Empresas	Pessoal ao Serviço	Volume de Vendas ⁽¹⁾	VAB (pm) ⁽¹⁾	Exportações ⁽¹⁾
Indústria Transformadora	65.098	948.781	10.213.434	3.093.480	3.501.819
Indústria Têxtil Peso na I.T.	4.027 6%	122.259 13%	863.256 8%	262.104 8%	10,2%

(1) Valores em milhões de escudos.

Fonte: INE, *Estatísticas das Empresas – Indústria*, 1995.

(6) Adicionalmente Silberston (1997) refere que entre 1992 e 1996 o emprego no sector têxtil diminuiu 15%.

A importância desta indústria na actividade económica transformadora nacional tem-se mantido em níveis elevados, em virtude de os restantes sectores da economia não crescerem a taxas superiores às registadas por este sector.

A análise da evolução do volume de vendas, do emprego e do valor acrescentado no período 1991-1995 permite-nos concluir que se registou um aumento das vendas e do valor acrescentado (embora este indicador tenha sofrido uma quebra de 1994 para 1995), acompanhado por uma diminuição do pessoal ao serviço nesta indústria (figura 2.1.).

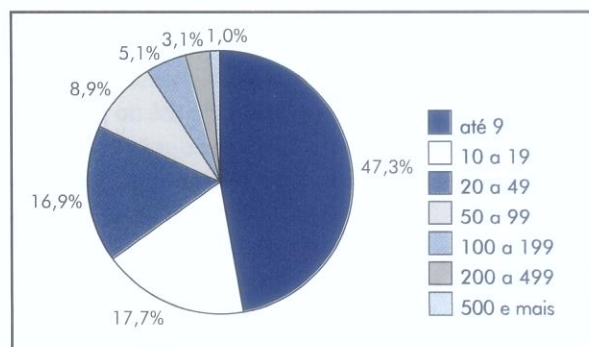
1.2.1.2. Estrutura Empresarial: Número de Empresas e Pessoal ao Serviço por Escalões de Dimensão

Analisando a repartição das empresas por escalões de pessoal (figura 2.2.) verificamos que a estrutura empresarial da indústria têxtil é marcada pelos seguintes aspectos:

- as pequenas empresas (com menos de 50 trabalhadores) representam 81,9% da estrutura empresarial; do conjunto das pequenas empresas é curioso notar que as micro-empresas (até 9 trabalhadores) têm um peso de 47,3% nesta indústria;
- as empresas de média dimensão (entre 50 e 499 trabalhadores) representam 17,1% das empresas da indústria têxtil;

FIGURA 2.2.

Número de Empresas por Escalões de Pessoal ao Serviço, em 1996



Fonte: Quadros de Pessoal, 1996.

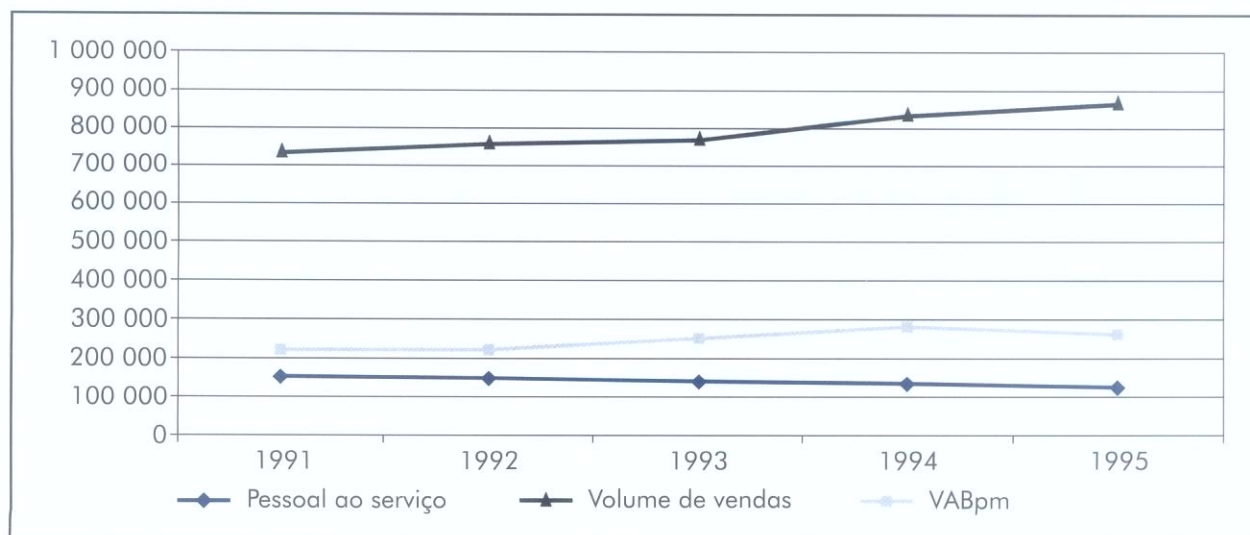
- as grandes empresas (500 ou mais trabalhadores) representam apenas 1% da estrutura empresarial.

1.2.1.3. Localização Geográfica

A indústria têxtil encontra-se fortemente concentrada na região Norte de Portugal. Este facto está patente no elevado peso que esta região apresenta em indicadores como o número de empresas, o pessoal ao serviço e o volume de negócios, presentes na figura 2.3. Desta forma, a região Norte concentrava, em 1995, cerca de 69% das empresas têxteis, mais de 70% do pessoal ao serviço nas indústrias têxteis e mais de 86% do volume de vendas das indústrias têxteis.

FIGURA 2.1.

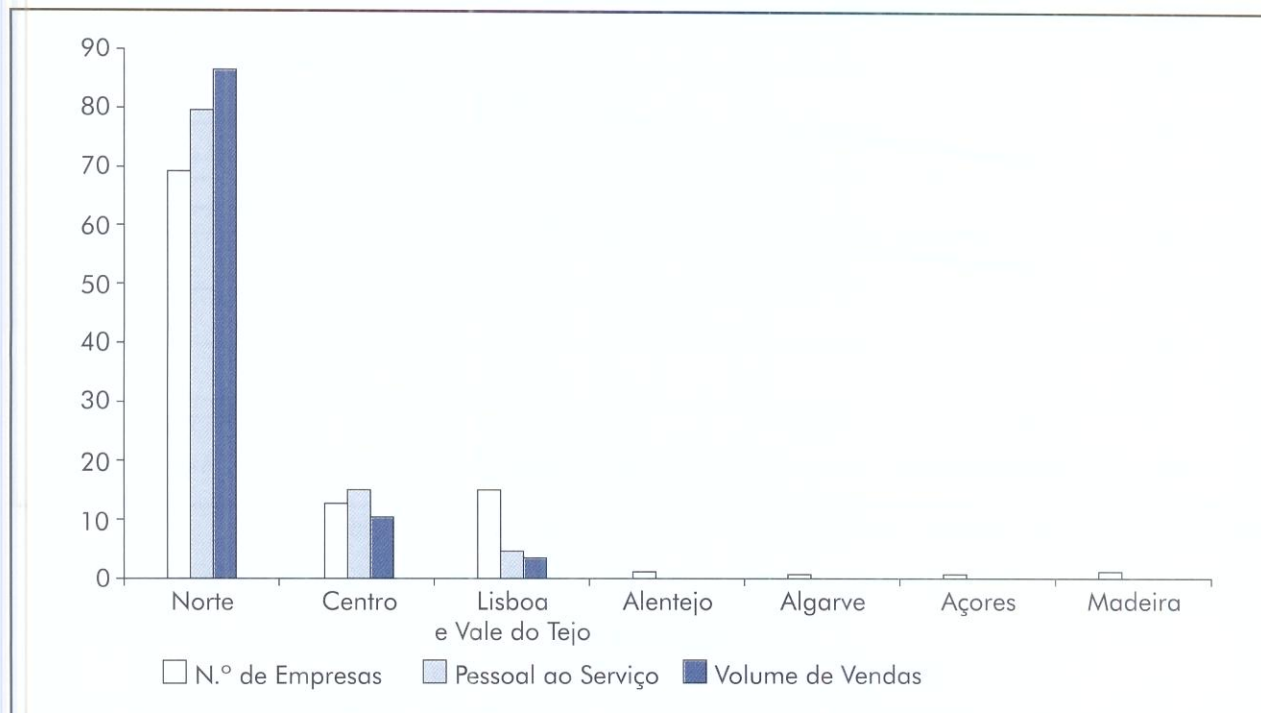
Evolução do Volume de Vendas, do Pessoal ao Serviço e do VABpm (1991-95)



Fonte: INE, Estatísticas das Empresas — Indústria, 1995 / Anuário Estatístico de Portugal, 1995.

FIGURA 2.3.

Número de Empresas, Pessoal ao Serviço e Volume de Vendas por NUT II, em 1995



Fonte: INE, Estatísticas das Empresas — Indústria, 1995.

A região Norte é seguida, a uma grande distância, pelas regiões Centro e de Lisboa e Vale do Tejo, sendo marginal o peso das restantes regiões portuguesas. A região Centro absorvia um menor número de empresas do que a região de Lisboa e Vale do Tejo, mas apresenta uma maior relevância em termos de pessoal ao serviço e de volume de vendas, o que pode indiciar que as unidades produtivas localizadas na região Centro apresentem uma dimensão média superior às da região de Lisboa e Vale do Tejo.

1.2.1.4. Produtividade do Trabalho

A produtividade do trabalho⁽⁷⁾ nesta indústria é baixa quando comparada com a média da indústria transformadora portuguesa, verificando-se que, no ano de 1995, a produtividade do trabalho da indústria têxtil era cerca de 66% do valor da indústria transformadora.

A figura 2.4. permite-nos comparar a evolução da indústria têxtil com a da indústria transformadora, no período 1991-1995, mostrando-nos que até

1994 a produtividade da indústria têxtil cresceu a um ritmo semelhante ao da indústria transformadora, mas que em 1995 se acentuou o diferencial existente.

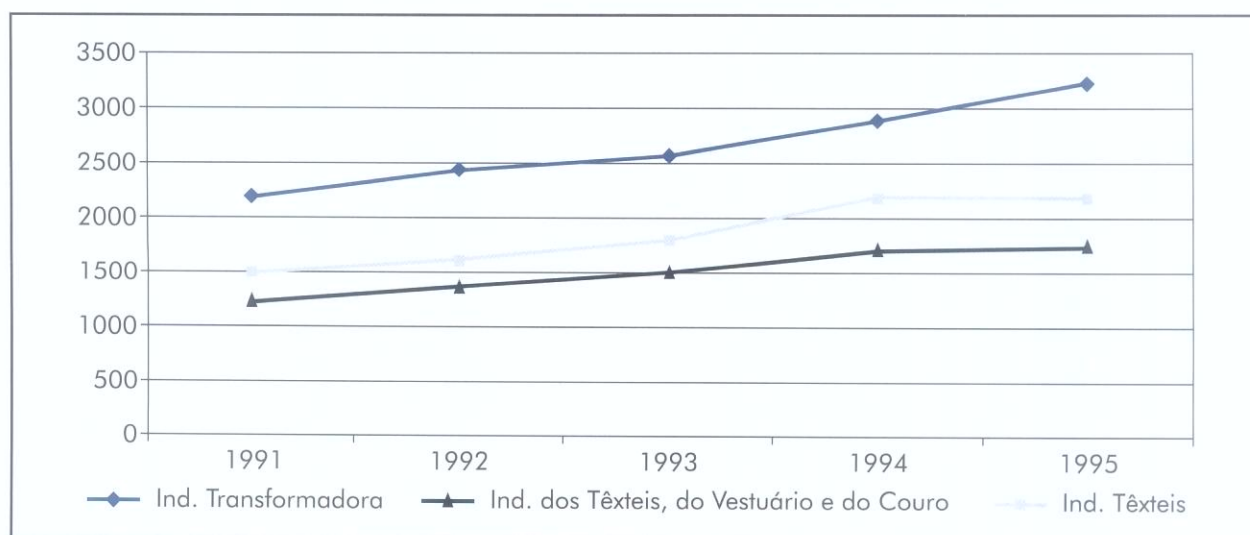
1.2.2. Evolução do Comércio Externo

A análise da evolução da balança comercial de produtos têxteis entre 1993 e 1996 (presente no quadro 2.4.) permite-nos concluir os seguintes aspectos:

- verificou-se um aumento das exportações e das importações de produtos têxteis no período considerado;
- a taxa de crescimento das exportações foi superior à das importações, o que se traduziu no aumento do saldo comercial de produtos têxteis;
- o saldo comercial é positivo (tendo vindo a crescer desde 1994) contribuindo para atenuar o défice crónico da balança comercial portuguesa;
- a taxa de cobertura manteve-se constante, traduzindo-se no facto de as exportações têxteis portuguesas serem 120% superiores às importações, neste período.

(7) Medida pelo Valor Acrescentado Bruto por trabalhador.

FIGURA 2.4.
Evolução da Produtividade



Fonte: INE, Estatísticas das Empresas — Indústria, 1995; INE, Anuário Estatístico de Portugal, 1995.

QUADRO 2.4.
Evolução da Balança Comercial de Produtos Têxteis

Ano	Exportações	Importações	Saldo Comercial	Tx. Cobertura
1993	297.089	238.032	59.057	1,2
1994	329.948	276.389	53.559	1,2
1995	357.734	298.759	58.975	1,2
1996	386.086	320.790	65.296	1,2
1997	436.551	360.164	76.387	1,2

Notas: Valores em milhões de escudos.

Fonte: INE, Estatísticas do Comércio Internacional.

A análise dos mercados de destino do sector têxtil é consubstanciada no quadro 2.5. e revela-nos que cerca de 50% das vendas da indústria têxtil são canalizadas para o mercado externo, com destaque para a União Europeia que absorve 40% das vendas desta indústria (79% das que são realizadas fora do mercado nacional).

As actividades económicas com maior vertente exportadora são a de fabricação de tapetes e carpetes (CAE 17521), cujas vendas para o mercado externo ascendem a 85% da produção e a de fabricação de artigos têxteis confeccionados, que exporta cerca de 80% da sua produção.

As exportações estão fortemente concentradas na União Europeia (com destaque para a fabricação de tapetes e carpetes, as outras indústrias têxteis diversas, a fabricação de tecidos de malha e a fabricação de meias e similares de malha).

As actividades em que as vendas são mais fortemente canalizadas para o mercado nacional são a da fabricação de tecidos de malha (CAE 17600), a da fabricação de passamanarias e sirgarias (CAE 17541) e a de preparação e fiação de fibras têxteis (CAE 17100), onde as exportações são inferiores a 20% das vendas.

QUADRO 2.5.*Principais Mercados de Destino do Sector Têxtil, por Subsectores, em 1995*

CAE (Rev.2)	Vendas Totais	Vendas Mercado Nac.	Vendas UE	Vendas Países Terceiros
17 Indústria Têxtil	487.824.010	242.272.615	195.270.129	50.281.266
17100 Preparação e Fiação de Fibras	93.028.873	75.176.190	14.566.475	3.286.208
17200 Tecelagem de Têxteis	127.137.814	55.394.438	59.121.406	12.621.970
17300 Acabamentos Têxteis	4.455.181	2.332.909	1.235.635	886.637
17400 Fabricação de Artigos Confeccionados, excepto Vestuário	105.371.578	20.769.529	62.161.246	22.440.803
17510 Fabricação de Tapetes e Carpetes	8.599.317	3.188.047	4.977.012	434.258
17521 Fabricação de Cordoaria	18.887.290	2.911.522	11.993.739	3.982.029
17522 Fabricação de Redes	2.043.451	537.771	753.475	752.205
17530 Fabric. Não-Tecidos e Respectivos Artigos, excepto Vestuário	—	—	—	—
17541 Fabric. de Passamanarias e Sirgarias	4.789.795	4.189.025	129.706	471.064
17542 Fabricação de Bordados	1.932.067	1.346.496	518.733	66.838
17543 Fabricação de Rendas	—	—	—	—
17544 Outras Ind. Têxteis Diversas, n.e.	19.216.736	8.680.245	9.761.951	774.540
17600 Fabricação de Tecidos de Malhas	52.263.507	48.737.519	3.447.016	78.972
17710 Fabric. Meias e Similares de Malhas	18.725.912	8.407.647	9.815.944	502.321
17720 Fabric. Puloveres, Casacos e Artigos	28.656.775	8.494.663	16.205.573	3.956.539

Nota: Valores em Milhões de Escudos.

Fonte: INE, Estatísticas da Produção Industrial, 1995.

1.2.3. Identificação e Caracterização dos Diferentes Subsectores da Indústria Têxtil

Apesar de ser normalmente tratada como um todo, a indústria têxtil abarca uma forte heterogeneidade, podendo ser decomposta em subsectores diferenciados não só em termos dos produtos fabricados, mas também em termos da estrutura empresarial dominante, dos mercados e consumidores a que se dirige, do ritmo de inovação tecnológica, etc.. Neste sentido, uma correcta caracterização da indústria têxtil portuguesa requer a caracterização dos vários subsectores que a compõem.

Assim sendo, neste ponto procuramos descrever as principais características e dinâmicas inerentes a cada um dos subsectores identificados na primeira parte deste trabalho: têxteis convencionais, têxteis-lar, malhas, têxteis técnicos, cordoaria e redes e passamanarias, sirgarias e rendas.

A análise e descrição destes vários subsectores será articulada em torno de dois eixos: começámos por analisar a estrutura produtiva⁽⁸⁾, o tipo de produtos fabricados, os principais mercados e concorrentes externos e, posteriormente, procuramos sistematizar as relações industriais existentes através da utilização do modelo das cinco forças desenvolvido por M. Porter.

.....

(8) Nalguns dos subsectores considerados, esta análise é dificultada pela incapacidade de obtenção de informação estatística.

1.2.3.1. Subsector dos Têxteis Convencionais

O subsector dos têxteis convencionais é o mais antigo e de maior tradição na indústria têxtil, facto que leva, muitas vezes, à incorrecta identificação da indústria têxtil com este subsector, que apresenta como principais produtos fios e tecidos produzidos a partir de matérias-primas naturais e não naturais, com a aplicação dos processos industriais de fiação, tecelagem e enobrecimento.

Em Portugal, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE)⁽⁹⁾, existiam, em 1995, 1023 empresas de preparação e fiação de fibras, tecelagem e acabamento de tecido, responsáveis por um volume de emprego de 61 434 pessoas e por um volume de vendas próximo dos 430 milhões de contos. A estrutura empresarial deste subsector é marcadamente dominada por empresas de pequena dimensão (até 50 trabalhadores), que representam 74% das unidades produtivas. Paralelamente, existe um pequeno conjunto de empresas de grande dimensão (cerca de 25). Em termos de localização geográfica são de salientar a região Norte (com cerca de 80% das empresas e do emprego) e a região Centro (com cerca de 14% das empresas e 17% do emprego). Convém referir que na região Norte encontramos empresas que trabalham sobretudo com o algodão, e que se encontram localizadas principalmente na região do Vale do Ave (que abrange os distritos de Braga e Porto). As empresas localizadas no Centro são essencialmente empresas de lanifícios, que se encontram nos distritos de Castelo Branco e da Guarda. Em termos de mercados explorados, verificamos que as empresas especializadas em fiação trabalham especialmente para o mercado interno. As exportações de fios e linhas são sobretudo canalizadas para países da UE, com destaque para a Alemanha, o Reino Unido, a Espanha, a França e a Itália.

A maioria das empresas produtoras de fios e linhas apresenta dificuldades em acompanhar a evolução registada ao nível dos produtos, o que tem levado muitos clientes a recorrerem a empresas estrangeiras. Este facto é confirmado pelo elevado montante de importações de fios e linhas, realizado no ano de 1997 — mais de 113 milhões de contos provenientes de países comunitários e de países terceiros como o Brasil, o Egipto, a Índia ou

o Paquistão. De uma forma geral, podemos afirmar que as importações dos países europeus são de produtos com maior valor acrescentado (fios diferenciados e com características inovadoras) enquanto as importações provenientes de países terceiros de baixos custos são, geralmente, de artigos básicos.

Ao nível da produção de tecidos, verifica-se uma maior vertente exportadora, sendo Portugal o terceiro maior exportador europeu para o espaço intra-comunitário. Em termos de exportações de tecidos salientam-se os tecidos de algodão e de fibras sintéticas e artificiais. Os mercados que assumem maior importância são países europeus (Alemanha, França, Itália, Reino Unido e Espanha), surgindo, para alguns produtos específicos, outros mercados relevantes como por exemplo os EUA, Angola, S. Tomé e Príncipe, Taiwan, China e Marrocos.

As empresas nacionais de confecção recorrem muito a fornecimentos externos de tecidos, conforme fica demonstrado pelo elevado montante de importação deste produto (próximo dos 140 milhões de contos). As razões apontadas para este facto pelos confeccionadores são a maior qualidade e inovação dos artigos importados e o maior cumprimento dos prazos, no caso de produtos de gama alta. Daí que os principais fornecedores externos de tecidos sejam países europeus (Itália, Alemanha, França, Espanha e Reino Unido). Paralelamente, assiste-se à importação de tecidos de menor custo, no caso dos produtos de gama baixa geralmente provenientes de países de baixos custos salariais (por exemplo, Índia, México, Paquistão e Egipto). A aplicação do modelo das cinco forças de Porter encontra-se reflectida na figura 2.5. e permite-nos sistematizar as principais forças determinantes da competitividade das empresas deste subsector no que se refere à existência de produtos substitutos, ao poder dos fornecedores e dos clientes, à ameaça de novos entrantes e à concorrência no interior do subsector.

1.2.3.2. Subsector dos Têxteis-Lar⁽¹⁰⁾

Neste subsector incluem-se os têxteis para utilização doméstica que podem ser classificados nos seguintes segmentos: atoalhados turcos (felpos), artigos de decoração, tapeçarias e alcatifas, cobertores e colchas, roupa de mesa e lençóis.

(9) Inquérito às Empresas Harmonizado, 1995.

(10) Em termos estatísticos não é fácil delimitar este subsector já que não lhe é atribuída nenhuma CAE específica. Desta forma, as empresas deste subsector aparecem assim distribuídas por diversas CAE. Este facto dificulta a caracterização da estrutura empresarial deste subsector com base dados estatísticos.

FIGURA 2.5.

As Cinco Forças de Porter no Subsector dos Têxteis Convencionais

PODER DOS FORNECEDORES Os fornecedores não apresentam um poder significativo mas devem ser referidas: • A importância dos fornecedores de matérias-primas na qualidade do produto final e na inovação do produto • A importância dos fornecedores de equipamentos e sistemas na inovação de processo
PODER DOS CLIENTES Ao nível do poder dos clientes, são de salientar: • A existência de um elevado número de clientes a nível nacional e internacional • O predomínio de alguma passividade face aos clientes • A existência de pressões resultantes de alterações no comércio/distribuição, nomeadamente em termos de dimensão das séries e do tempo de resposta • A existência de um menor poder de negociação nos produtos diferenciados
PRODUTOS SUBSTITUTOS Existe alguma ameaça de produtos substitutos provenientes do subsector das malhas, associada a tendências de moda e a uma maior informalidade no vestir
ENTRANTES POTENCIAIS • A intensidade capitalística e a existência de economias de escala nalguns processos (nomeadamente na fição) constituem barreiras à entrada • As políticas de diferenciação diminuem as ameaças decorrentes do aparecimento de novas empresas
CONCORRÊNCIA NO SECTOR A concorrência do sector é marcada pelos seguintes aspectos: • Elevada concorrência nos mercados nacionais e internacionais • Existência de um número elevado de empresas, com predomínio para as PME, a par de um número comparativamente reduzido de empresas bem dimensionadas • Reconhecimento da existência de empresas líderes, geralmente bem dimensionadas e inseridas em grupos empresariais • Coexistência de empresas especializadas e integradas • Predomínio da concorrência baseada no preço

Em Portugal, a partir de 1979, este subsector registou uma forte dinâmica empresarial, em parte associada ao crescimento da sua vertente exportadora. Na última década, os têxteis-lar registaram, em termos de volume de vendas, um crescimento 60% superior ao verificado para a restante indústria têxtil. Actualmente, segundo dados da Associação Nacional das Indústrias de Tecelagem e Têxteis-Lar (ANITT-LAR) este subsector é constituído por cerca de 170

empresas⁽¹¹⁾. Existem algumas empresas de grande dimensão, geralmente verticais (na sua maioria da tecelagem para jusante, embora existam casos de empresas totalmente verticais), a par de um grande número de empresas de pequena dimensão. É de salientar que as empresas de decoração se encontram muitas vezes especializadas na confecção, sendo de pequena dimensão e essencialmente vocacionadas para o mercado interno.

(11) De acordo com os dados do Inquérito às Empresas Harmonizado do INE existiam, em 1995, 240 empresas de tapeçarias e alcatifas. Devemos contudo ter em mente que um número muito significativo destas unidades possuem um carácter artesanal (tapetes artesanais), encontrando-se, desta forma, fora do âmbito deste estudo.

Em termos de localização geográfica, este subsector apresenta uma elevada concentração na região Norte, mais concretamente, nos distritos de Braga e do Porto quer em termos de número de empresas, quer em termos de volume de emprego.

Actualmente, Portugal é o terceiro maior exportador mundial de têxteis-lar⁽¹²⁾, tendo a sua quota de mercado mundial aumentado de 6,5% para 7,5% entre 1995 e 1996. Este aumento de quota de mercado foi acompanhado por um aumento da importância dos produtos de gama média-alta e alta, confirmado pelo aumento do preço unitário dos artigos exportados.

Este subsector exporta cerca de 80% da sua produção total, tendo representado, em 1998, cerca de 21% do volume e de 16% do valor das exportações da indústria têxtil. Em termos mais particulares, verifica-se que Portugal é o maior produtor europeu de felpos, verificando-se que mais de 90% da produção nacional de turcos é exportada. A par desta vertente exportadora, as empresas nacionais abastecem ainda, de forma significativa, o mercado nacional. Não obstante este papel de destaque em termos internos, em 1997 e 1998, registou-se um aumento do valor das importações de artigos têxteis para o lar (sobretudo originárias de países europeus, mas também da Índia e da China), mas a taxa de cobertura mantém-se a níveis muito elevados, sendo superior a 600%.

Em termos de mercados externos é de salientar que o Reino Unido é geralmente identificado com produtos de gama baixa (produtos com elevada percentagem de fibras não naturais e com níveis médios de qualidade), enquanto que os Países Nórdicos e os EUA procuram produtos de gama alta. Apesar dos esforços de subida de gama realizados pelas empresas portuguesas, verifica-se que uma parcela ainda considerável das exportações deste subsector são canalizadas para o mercado do Reino Unido.

Retomando o modelo de competitividade sectorial de Porter, podemos sistematizar as principais forças determinantes da competitividade das empresas do subsector dos têxteis-lar em Portugal, análise que se encontra resumida na figura 2.6.

1.2.3.3. Subsector das Malhas

As empresas deste subsector produzem tecidos de malha e artigos confeccionados em malha. É importante considerar que apenas incluímos neste subsector as empresas que confeccionam artigos com base em tecidos produzidos internamente, já que as empresas que apenas procedem à confecção (empresas sem tricotagem) são incluídas na indústria do vestuário⁽¹³⁾. Os artigos de malha confeccionados são geralmente agrupados em duas categorias: meias e artigos similares de malha e pulóveres, casacos e artigos similares de malha.

De acordo com os dados do INE, em 1995 existiam perto de 1477 empresas neste subsector, que empregavam 34755 pessoas e geraram um volume de vendas superior a 255 milhões de contos.

A esmagadora maioria (87,7%) das empresas deste subsector tem menos de 50 pessoas ao serviço, ou seja, apresenta uma pequena dimensão. As médias empresas representam 12% da estrutura produtiva e as empresas de grande dimensão são em número muito reduzido (4 segundo os dados do INE).

O emprego encontra-se maioritariamente distribuído pelas médias empresas, que absorvem 57,9% do pessoal ao serviço no subsector. As pequenas empresas empregam cerca de 12 200 pessoas, o que representa 35% do emprego. As quatro grandes empresas existentes são responsáveis por 7% do emprego.

Em termos de localização geográfica, destaca-se a região Norte (sobretudo os distritos de Braga e do Porto), onde se concentram 67,9% das empresas e 81,7% do emprego do subsector.

Quanto à especialização das exportações de malha, verificamos que Portugal apresenta os valores mais elevados da UE em relação às meias e similares (863) e aos pulóveres e artigos similares (950,2). O país da UE que apresenta uma maior especialização relativa em tecidos de malha é a Áustria (293,9). Outros países que se destacam no panorama europeu em termos de índice de exportação relativa de tecidos e artigos de malha são a Itália (com maior peso nos artigos confeccionados) e a Grécia (com maior peso nos pulóveres e artigos similares). Considerando os restantes países da Organização para a Co-

.....

(12) Nos dois primeiros lugares encontram-se a China e o Paquistão, cuja qualidade dos produtos se situa no nível inferior ao dos produtos nacionais.

(13) Desta forma, este subsector corresponde às CAE (Rev. 2) 176 e 177, não sendo aqui consideradas as empresas de vestuário de malha incluídas na CAE 18.

FIGURA 2.6.*As Cinco Forças de Porter no Subsector dos Têxteis-Lar***PODER DOS FORNECEDORES**

O poder dos fornecedores não é muito significativo, mas não devemos ignorar que:

- A importância da qualidade das matérias-primas e dos produtos intermédios na qualidade final dos produtos dá algum destaque aos fornecedores
- Os fornecedores são o principal motor da mudança tecnológica de produto e de processo

PODER DOS CLIENTES

- Existência de um elevado número de clientes a nível nacional e internacional
- Pressões resultantes de alterações no comércio/distribuição

PRODUTOS SUBSTITUTOS

A ameaça de produtos substitutos provenientes de outras indústrias ou subsectores não é significativa em termos globais

ENTRANTES POTENCIAIS

A entrada de novas empresas é atenuada pela:

- Existência de barreiras à entrada decorrentes da necessidade de realização de avultados investimentos
- Existência de diferenciação do produto

CONCORRÊNCIA NO SECTOR

A concorrência interna pode ser caracterizada por:

- Estrutura de mercado dominada por um conjunto não muito vasto de empresas integradas, bem dimensionadas e com forte projecção internacional, coexistindo com um conjunto de pequenas unidades produtivas, geralmente especializadas
- Reduzida presença de capital estrangeiro
- Mercado português dominado por empresas nacionais
- Exploração crescente de nichos de mercado: produtos ecológicos e de características mais técnicas
- Concorrência realizada, de forma crescente, com base em factores imateriais

operação e Desenvolvimento Económico (OCDE) é necessário destacar a posição da Turquia que apresenta os valores mais elevados para os três conjuntos de produtos considerados (813,4 para os tecidos de malha, 1233,5 para as meias e artigos similares e 1709,8 para os pulóveres e similares) (figura 2.7.).

1.2.3.4. Subsector dos Têxteis Técnicos⁽¹⁴⁾

Os têxteis técnicos ocupam um lugar de destaque nas nossas vidas, embora muitas vezes não nos apercebamos deste facto. Eles encontram-se nos tetos e nas paredes das nossas casas, nos aspira-

dores e aparelhos de ar condicionado, no mobiliário, nos automóveis, nos solos, nos equipamentos desportivos, nos equipamentos médicos e nalgumas próteses, no vestuário de protecção e mesmo no nosso vestuário do dia-a-dia.

Estes produtos são aplicados em áreas onde o desempenho técnico é essencial (embora nalguns o aspecto estético também seja importante), o que constitui uma grande diferença face a outras aplicações têxteis finais, como sejam o vestuário e os têxteis-lar, onde os aspectos estéticos desempenham um papel primordial e o desempenho técnico é menos relevante.

(14) Dado o fraco desenvolvimento deste subsector no nosso país, a análise da sua competitividade será realizada em moldes diferentes dos utilizados nos subsectores anteriores, sendo apoiada na descrição das tendências internacionais e não no modelo das cinco forças de Porter.

FIGURA 2.7.*As Cinco Forças do Porter no Subsector das Malhas*

PODER DOS FORNECEDORES O poder dos fornecedores não é significativo, sendo no entanto de referir a sua importância: • Para a qualidade final dos produtos • Para a mudança tecnológica de produto e de processo
PODER DOS CLIENTES Ao nível do poder dos clientes, gostaríamos de destacar: • Existência de um elevado número de clientes nacionais e internacionais • Maior poder por parte de grandes agentes e distribuidores internacionais • Pressões resultantes de alterações no comércio/distribuição • Menor poder dos clientes nos produtos diferenciados
PRODUTOS SUBSTITUTOS Existe alguma substituição entre os produtos deste subsector e os de outros subsectores da indústria têxtil (têxteis convencionais) e de outras indústrias (vestuário de tecido)
ENTRANTES POTENCIAIS • A entrada é geralmente realizada por empresas provenientes da indústria do vestuário de malhas • As barreiras à entrada são superiores nos casos de empresas verticalizadas • A diferenciação do produto e a exploração de nichos de mercado reduzem as ameaças decorrentes das novas entradas
CONCORRÊNCIA NO SECTOR • Existência de um número elevado de empresas, predominando as de pequena e média dimensão • Existência de um conjunto de empresas bem dimensionadas, modernas, dinâmicas e competitivas • Elevada concorrência nos mercados nacionais e internacionais • Peso ainda significativo da produção de gamas médias e baixas e da competitividade baseada no preço • Forte implantação de filiais produtivas de empresas multinacionais

Dada a grande heterogeneidade de produtos é útil considerar a seguinte tipologia⁽¹⁵⁾ de áreas de aplicação de têxteis técnicos: Geotêxteis (Geotech); Construção (Buildtech); Transportes (Mobitech); Desporto (Sporttech); Vestuário (Clothtech); Habitação (Hometech); Indústria (Indutech); Medicina (Medtech); Agricultura (Agrotech); Ambiente (Oekotech); Protecção (Protech); e Embalagem (Packtech).

Os têxteis técnicos podem ter a forma final de fibras, fios ou tecidos. A técnica de formação de tecidos técnicos mais utilizada é a tecelagem. Contudo, assiste-se ao crescimento da aplicação das técnicas dos não-tecidos (sobretudo em produtos "duradouros" como os geotêxteis, os materiais de cons-

trução e os componentes para mobiliário e vestuário), da tricotagem e das técnicas de construção de materiais compósitos.

Os têxteis técnicos representam, na actualidade, 22% do consumo de fibras da indústria têxtil da Europa Ocidental. O mercado viveu um período de franca expansão entre 1985 e 1995, com taxas anuais de crescimento do consumo destes produtos de 4,4%. No período compreendido entre 1995 e 2005 as perspectivas de crescimento são ligeiramente menores, situando-se nos 4%, mas representam ainda um elevado dinamismo.

A emergência deste subsector ocorreu nos países industrializados (Europa Ocidental, América do Nor-

.....

(15) Definida por Messe Frankfurt no âmbito da Techtextil - feira internacional de têxteis técnicos.

te e Japão). Actualmente, assiste-se a uma expansão deste subsector para outras regiões do globo. Este subsector apresenta uma importância estratégica para os países da UE, em virtude de permitir a conquista de uma posição de liderança no mercado mundial. Com efeito, o facto do desenvolvimento e a produção dos têxteis técnicos implicar a realização de avultados investimentos em tecnologia, pessoal especializado e investigação constitui ainda uma barreira à entrada neste mercado em relação aos países tecnologicamente menos avançados.

As primeiras empresas que apostaram nos têxteis técnicos encontravam-se em ramos “mais tradicionais” da têxtil (fiação, tecelagem, tricotagem ou acabamentos) que, na tentativa de ultrapassarem a crise que se verificava nas suas actividades convencionais, decidiram explorar as suas competências técnicas e/ou utilizar de forma eficiente parte do seu equipamento nesta nova área. Depois passaram a explorar um conjunto restrito de têxteis técnicos de carácter similar. Por fim, muitas delas alargaram a sua gama de produtos e o seu leque de tecnologias, de forma a satisfazerem as necessidades de um número crescente de indústrias clientes, recorrendo à aquisição de outras empresas ou realizando investimentos de raiz. Como consequência desta evolução, este subsector é caracterizado na actualidade, a nível internacional, por um elevado nível de concentração, com um conjunto de grandes empresas (algumas delas muito grandes) a exercerem uma forte influência nos mercados internacionais.

A evolução que se registou neste subsector, com as empresas a diversificarem os seus produtos e tecnologias, coloca, no presente, a algumas empresas o desafio de reforçarem o seu negócio, especializando-se num tipo de cliente (numa das doze áreas de aplicação dos têxteis técnicos) e nas suas necessidades.

Outra característica deste subsector é a forte orientação das suas empresas para o mercado, parcialmente associada ao facto dos clientes e utilizadores dos seus produtos terem um grande conhecimento das características dos artigos e procurarem soluções comerciais para problemas muito concretos, como é o caso dos utilizadores na indústria automóvel, construção, medicina e geotêxteis. Uma consequência deste facto, é a tendência para a constituição de cadeias longas de fornecimento e verticalmente integradas, com o objectivo de oferecer ao cliente elevados níveis de valor e de serviço. É de referir que, actualmente, se observam “batalhas” pelo controlo destas cadeias, que envolvem dois aspectos: quem é o “chefe” da cadeia e como se distribui o valor criado na cadeia pelos participantes.

Em Portugal, apesar de reconhecida a dinâmica internacional de crescimento deste subsector, existe ainda um reduzido número de empresas e o seu peso na indústria têxtil é reduzido. Ao nível das empresas existentes, verifica-se que algumas se encontram especializadas num tipo de produto (por exemplo, feltros) ou num conjunto reduzido de produtos que utilizem as mesmas técnicas produtivas (por exemplo, entretelas e geotêxteis produzidos através da técnica de não-tecidos).

É importante referir que algumas das tendências que se verificam a nível internacional podem ser constatadas no nosso país, apesar da relativa juventude deste subsector e da sua reduzida dimensão. Assim, ocorreram, num passado recente, casos de concentração através da aquisição de empresas rivais, tendo igualmente surgido cadeias de fornecimento (nomeadamente para a indústria automóvel).

A atractividade deste subsector para as empresas têxteis portuguesas decorre de dois factos:

- da necessidade de cumprir normas precisas de produção e de *performance*, combinada com a grande variedade e complexidade de utilizações e mercados faz com que estes produtos sofram uma menor banalização face ao vestuário e aos têxteis-lar;
- da menor vulnerabilidade destes produtos aos ciclos económicos.

Contudo, as empresas portuguesas deverão ter em mente que existem diferentes níveis de atractividade nos vários segmentos deste subsector, existindo áreas em que a concorrência é intensa e as taxas de crescimento são inferiores.

Para terminar, gostaríamos de referir que um dos factores-chave de sucesso para as empresas deste subsector reside na capacidade de colaborar com o cliente no desenvolvimento de produtos e de encontrar “soluções à medida”. Paralelamente, as empresas devem estar constantemente atentas ao surgimento de novas aplicações industriais para produtos têxteis, de forma a explorarem novos nichos de mercado.

1.2.3.5. Subsector da Cordoaria e Redes

O subsector da cordoaria e redes produz cordas, cabos, cordéis, redes, multifilamentos e sacos, artigos que são utilizados na agricultura, na indústria, e na actividade marítima (nomeadamente nas pescas) e que são produzidos a partir de matérias-primas como o polipropileno, o polietileno, o nylon, o sisal e outras fibras naturais e o aço.

O subsector português de cordoaria e redes é considerado o maior e mais avançado tecnologicamente da Europa. Com efeito, em Portugal existem empresas líderes, a nível europeu e mundial, apetrechadas com a tecnologia mais avançada e com elevadas quotas no mercado internacional.

Este subsector é caracterizado pela existência de um número reduzido de empresas (53 em 1995 de acordo com os dados do INE⁽¹⁶⁾), predominando empresas de pequena dimensão: as empresas com menos de 50 trabalhadores representavam 3/4 das empresas do subsector. No entanto, é de destacar que a grande maioria das empresas existentes, cerca de 40, apresenta um carácter artesanal dedicando-se muitas delas (13) à produção de redes finas para pesca. Neste contexto, salienta-se a existência de poucas empresas de carácter industrial e bem estruturadas (num número que deverá ser inferior a 20). Neste conjunto de empresas encontramos cerca de uma dúzia de empresas de cordoaria e cabos de aço de média e grande dimensão, (encontrando-se seis delas incluídas entre as 100 maiores empresas têxteis e de vestuário portuguesas⁽¹⁷⁾) e três empresas produtoras de redes grossas.

Em termos de emprego, verifica-se que este sector empregava, em 1996, 5497 trabalhadores de acordo com os dados dos Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho e Solidariedade (MTS), valor que representa um ligeiro aumento face a 1994 (5127). É curioso notar que, apesar de serem em número reduzido, as grandes empresas absorvem quase metade do emprego deste subsector (as seis maiores empresas do subsector empregavam, em 1997, 3821 pessoas).

Apenas encontramos unidades produtivas em três regiões do país: Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo, existindo alguma concentração na região Norte (que absorvia, em 1996, 45% das empresas e mais de 70% do emprego). Em termos de distritos são de salientar Aveiro (Espinho e Cortegaça) e o Porto (Porto, Maia e Póvoa do Varzim). É de referir que as empresas de carácter industrial se encontram concentradas em três áreas: Espinho/Cortegaça, Porto/Maia e Póvoa do Varzim. Dada a sua dimensão e a reduzida dispersão geográfica podemos considerar que esta indústria assume um papel especial na economia das regiões em que se encontra localizada.

As vendas deste subsector ascenderam aos 40 milhões de contos em 1995⁽¹⁸⁾, sendo de assinalar a sua forte

vertente exportadora, já que uma elevada percentagem das vendas (cerca de 85% na produção de cordoaria, redes e sacaria e cerca de 50% na produção de cabos de aço) é realizada para o mercado externo.

Este subsector apresenta uma elevada intensidade capitalística e uma grande capacidade produtiva. Segundo a associação empresarial deste subsector, a elevada capacidade de produção instalada em Portugal, sobretudo em termos de cordoaria, poderá satisfazer cerca de 50% das necessidades de consumo da Europa. É ainda curioso referir que a produção deste subsector apresenta uma elevada incorporação nacional, que atinge valores da ordem dos 80%.

Em 1997, as exportações de redes e cordas foi superior a 20 milhões de contos, sendo os restantes produtos responsáveis por um valor exportado inferior a 6 milhões de contos. Os maiores consumidores de cordas e redes nacionais são os países da UE, que absorvem cerca de 80% da produção nacional destes artigos, salientando-se em termos individuais, a Holanda, a França e o Reino Unido. Em termos de mercados não europeus destacam-se o Canadá e os EUA. As importações destes produtos assumem valores relativamente baixos (em 1997, as importações totais de produtos deste subsector foram inferiores a 4 milhões de contos, dos quais 670 mil contos foram referentes a cordas e redes), sendo o nosso principal fornecedor a Espanha. A figura 2.8. procura sistematizar as forças determinantes da competitividade das empresas neste subsector.

1.2.3.6. Subsector das Passamanarias, Sirgarias e Rendas

Este sector produz um conjunto variado de artigos que serão posteriormente utilizados na produção de vestuário e têxteis-lar. Entre esses artigos encontram-se as fitas, as etiquetas, os emblemas, os elásticos e as rendas industriais.

Este subsector é marcado pela existência de um número reduzido de empresas, encontrando-se nas estatísticas da produção industrial do INE, para 1995, referência a 23 empresas de passamanarias e sirgarias e a 6 empresas de fabricação de rendas. Neste subsector predominam empresas de pequena dimensão (mais de 80% das empresas do subsector apresentam menos de 50 trabalhadores), não existindo registo de empresas com 200 ou mais trabalhadores.

.....
(16) Inquérito às Empresas Harmonizado (1995).

(17) De acordo com a listagem publicada no n.º 17 do *Jornal Têxtil*.

(18) Dados retirados do Inquérito às Empresas Harmonizado (1995), INE.

FIGURA 2.8.*As Cinco Forças do Porter no Subsector da Cordoaria e Redes*

PODER DOS FORNECEDORES O poder dos fornecedores é sentido no caso das matérias-primas naturais (decorrente de o sisal ser produzido quase exclusivamente no Brasil) e sintéticas (decorrente de fenómenos de cartelização mais ou menos mitigados)
PODER DOS CLIENTES Existência de algum poder por parte dos grossistas internacionais, que as empresas do subsector têm procurado atenuar
PRODUTOS SUBSTITUTOS A ameaça de surgimento de produtos substitutos produzidos por outras indústrias não é sentida por parte das empresas deste subsector
ENTRANTES POTENCIAIS A intensidade capitalística constitui a maior barreira à entrada neste subsector
CONCORRÊNCIA NO SECTOR Ao nível da concorrência interna salientamos: • Existência de um número reduzido de empresas • Existência de uma elevada capacidade produtiva instalada • Elevada concorrência entre empresas portuguesas nos mercados nacionais e internacionais • Existência de práticas de concorrência desleal por parte de alguns países concorrentes • Realização de elevados esforços de modernização tecnológica, de aposta na qualidade e de aproximação ao cliente final

Segundo os Quadros de Pessoal do MTS, este subsector empregava, em 1996, 2071 pessoas, valor que representa um ligeiro acréscimo face a 1994 (1898). As pequenas empresas são responsáveis por mais de metade do emprego deste subsector. Em termos de localização geográfica do emprego assistimos a uma elevadíssima concentração na região Norte, que absorvia 93% do pessoal ao serviço. Estas empresas apresentam uma reduzida afirmação nos mercados externos, sendo a quase totalidade da sua produção destinada ao mercado interno. Assim, em 1997, as exportações de artigos produzidos por este subsector⁽¹⁹⁾ foram ligeiramente superiores a 1 milhão de contos. Porém, as importações apresentaram valores mais significativos, rondando os 6,5 milhões de contos. Os principais países clientes e fornecedores destes produtos situam-se na UE, podendo-se destacar a Espanha, o Reino Unido, a Alemanha, a França e a Itália (figura 2.9.).

1.3. Problemas Ambientais, Qualidade e Normalização

As questões ambientais e de qualidade têm vindo a ganhar importância nesta indústria, em parte como resposta às preocupações dos consumidores e à crescente procura de artigos de elevada qualidade e amigos do ambiente.

Na maioria dos países desenvolvidos, os padrões de qualidade dos artigos têxteis aumentaram muito nos últimos anos. Como consequência, as empresas procuram manter ou aumentar a sua competitividade através do cumprimento de especificações cada vez mais exigentes. Paralelamente, emergem considerações técnicas relativas à saúde e segurança e à protecção do ambiente, sendo que a proliferação de legislação nestas áreas pode conduzir ao encerramento de unidades produtivas devido aos elevados investimentos necessários ao seu cumprimento.

(19) Nomeadamente os incluídos nas posições 5804, 5806, 5807 e 5808 da NC.

FIGURA 2.9.*As Cinco Forças do Porter no Subsector das Passamanarias, Sirgarias e Rendas*

PODER DOS FORNECEDORES O poder dos fornecedores não constitui uma preocupação significativa ara as empresas deste subsector
PODER DOS CLIENTES • Existência de um elevado número de clientes a nível nacional • Predomínio de uma atitude passiva face aos clientes
PRODUTOS SUBSTITUTOS A ameaça de produtos substitutos não é sentida de forma significativa
ENTRANTES POTENCIAIS As barreiras à entrada neste subsector estão associadas aos investimentos necessários à criação de novas empresas (que serão superiores quanto maior for a integração vertical) e à existência de líderes reconhecidos no mercado
CONCORRÊNCIA NO SECTOR • Existência de um número reduzido de empresas, todas de pequena e média dimensão • Existência de líderes reconhecidos no mercado • Existência de empresas de capital estrangeiro • Reduzida rivalidade entre empresas nacionais, sendo geralmente a concorrência proveniente de países de baixos custos

A produção têxtil tem um potencial impacto sobre o ambiente já que esta indústria utiliza matérias-primas e técnicas que podem produzir descargas tóxicas e lixo e, assim, afectar a pureza do ar, da água e do solo⁽²⁰⁾. Os principais problemas ecológicos da indústria têxtil resultam:

- da utilização de fibras celulósicas obtidas a partir da polpa da madeira;
- da utilização de fibras sintéticas obtidas a partir do petróleo;
- da utilização de pesticidas e fertilizantes na produção de fibras naturais, que se dispersam no ambiente após a sua lavagem (na forma de efluentes líquidos);
- da lavagem, tinturaria, estamparia e outros acabamentos realizados aos produtos têxteis com o auxílio de substâncias químicas;

- da embalagem dos artigos têxteis, já que as embalagens colocam problemas ambientais ao nível da sua produção e do seu tratamento após a sua utilização.

Em resposta a este impacto ambiental negativo, a maioria dos governos dos Estados desenvolvidos introduziu restrições ao consumo de energia, à descarga de águas, às emissões na atmosfera e à produção de resíduos, que afectam os métodos de produção da indústria têxtil. Neste contexto, é de referir a alteração de procedimentos por parte de algumas empresas portuguesas, nomeadamente, a construção de Estações de Tratamento de Águas Residuais (ETAR) ou a ligação a ETAR colectivas⁽²¹⁾ e a construção de centrais de cogeração de energia⁽²²⁾, bem como práticas de reutilização de águas nos acabamentos. É ainda de referir que algumas empresas desenvolvem produtos utilizando matérias-primas ecológicas⁽²³⁾.

(20) Ver o estudo Textiles and Clothing - An introduction to quality requirements in selected markets, UNCTAD/GATT.

(21) Como é o caso do Sistema Integrado de Disposição do Vale do Ave (SIDVA).

(22) Estas centrais permitem um melhor aproveitamento do combustível, a geração simultânea de dois tipos de energia (térmica e eléctrica) e a utilização de combustíveis "mais limpos".

(23) A este respeito, convém referir a utilização de algodão ecológico, que poderá ser de três tipos: o algodão biológico ou orgânico que é cultivado com produtos e métodos naturais; o algodão que possui cor que permite a supressão da acção nociva dos produtos químicos utilizados na tinturaria; e o algodão colhido sem produtos químicos desfolhantes.

As estatísticas do ambiente permitem-nos traçar um esboço dos investimentos realizados pela indústria têxtil e de vestuário a nível ambiental⁽²⁴⁾. Os dados do inquérito de 1997 (presentes no quadro 2.6.) mostram que 176 empresas⁽²⁵⁾ (cerca de 17% das empresas da indústria transformadora) realizaram actividades de gestão e protecção do ambiente, que envolveram investimentos superiores a 830 mil contos (cerca de 5% do investimento realizado pela indústria transformadora), sendo o investimento médio por empresa cerca de 4700 contos. É de notar, face aos números de 1995, uma redução do número de empresas com esta actividade acompanhada de um considerável aumento do volume de investimento realizado.

Nos últimos anos, têm surgido vários rótulos ecológicos, sendo de destacar os rótulos OEKOTEX e ECO-TEX. O primeiro destes rótulos é desenvolvido pela "Associação Internacional para a Investigação e Teste no Campo da Ecologia Têxtil" e está associado à matéria-prima e ao produto final; o segundo é uma marca comercial privada registada e é atribuído com base numa auditoria às empresas. As empresas têxteis portuguesas têm aderido de forma crescente a estes dois rótulos ecológicos.

Passando agora a aspectos associados ao ambiente interno às empresas surgem questões importantes relacionadas com a higiene e segurança no trabalho. As actividades desta indústria estão sujeitas a riscos profissionais diversos, que vão dos riscos "tradicionais" associados aos equipamentos de tra-

balho e aos contaminantes físicos e químicos, até aos "novos riscos" relacionados com determinadas formas de organização do trabalho, como a monotonia e repetitividade do trabalho, a imposição de ritmos de trabalho e o stress profissional.

Em Maio de 1999 foi lançada a campanha para a melhoria das condições de trabalho da indústria têxtil (em todos os seus subsectores) que visa, entre outros aspectos, aumentar a prevenção dos riscos profissionais associados:

- ao ruído — identificação e avaliação das fontes de ruído críticas e desenvolvimento de soluções que as eliminem ou reduzam;
- aos equipamentos de trabalho — riscos inerentes à sua concepção ergonómica e à sua operação e manutenção;
- aos produtos químicos — substituição de determinados produtos, rotulagem e organização do processo de armazenagem;
- à movimentação de cargas;
- às poeiras — identificação de "boas práticas" e promoção do estudo/investigação de soluções técnicas;
- à organização do trabalho — eliminação do trabalho monótono e repetitivo e reajustamento dos ritmos de trabalho.

As exigências crescentes de qualidade estão fortemente associadas às solicitações do mercado. Como consequência, a qualidade passou a ser um dos factores de competitividade mais importantes para as empresas

QUADRO 2.6.

Número de Empresas e Volume de Investimento em Actividades de Gestão e Protecção do Ambiente

	Ano	Indústria Têxtil e Vestuário ⁽¹⁾	Indústria Transformadora
N.º de empresas com actividades de gestão e protecção do ambiente ⁽²⁾	1997	176	1.050
	1995	484	1.405
Investimentos das empresas em actividade de gestão e protecção do ambiente ⁽¹⁾	1997	831.042	17.889.078
	1995	410.410	12.352.161

(1) Valores em Milhares de Escudos.

(2) Apenas são consideradas empresas com 50 ou mais pessoas ao serviço.

Fonte: INE, Estatísticas do Ambiente, 1995 e 1997.

(24) Não nos foi possível obter dados desagregados para as duas indústrias.

(25) É de salientar que este inquérito apenas contempla empresas com 50 ou mais pessoas ao serviço.

têxteis. As estratégias de qualidade adoptadas por muitas empresas portuguesas são geralmente transversais a toda a empresa: produção, prestação de serviços pós-venda e organização interna da empresa. Muitas vezes, os requisitos de qualidade encontram-se formalizados por contrato, sendo frequente que a empresa têxtil apresente relatórios de qualidade, elaborados com base nos testes realizados aos seus clientes. As empresas realizam uma grande variedade de testes laboratoriais como tensão, uniformidade, comportamento face ao fogo e à luz, resistência à lavagem, durabilidade, etc..

Em relação à qualidade, é necessário ainda considerar a existência de métodos de teste e de especificações técnicas standardizados, que variam grandemente consoante o produto fabricado. Estes requisitos técnicos encontram-se presentes em normas europeias e em normas internas de alguns países que exigem dos produtores têxteis a conformidade dos seus produtos por forma a poderem entrar nos seus mercados. As normas existentes a nível europeu encontram-se ainda pouco uniformizadas no espaço da UE, existindo uma preocupação do Comité Europeu de Normalização (CEN) para proceder à sua harmonização. De uma forma geral, os países mais exigentes do ponto de vista do cumprimento de requisitos técnicos são o Reino Unido, a Alemanha, a Irlanda e os EUA.

Ao nível nacional, é de destacar o papel do CITEVE (Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e de Vestuário) na promoção da qualidade, normalização e preservação do ambiente, sendo de salientar acções como a formação em qualidade, a realização de testes laboratoriais, de apoio ao processo de certificação, a realização de auditorias de qualidade, etc. A preocupação crescente das empresas portuguesas com a qualidade encontra-se visível nos números referentes às empresas certificadas e aos apoios concedidos na área da qualidade no âmbito do PEDIP. Segundo dados da Associação Portuguesa de Certificação (APCER)⁽²⁶⁾ existem três empresas têxteis certificadas segundo a norma ISO 9001 (modelo de garantia da qualidade na concepção/desenvolvimento, produção, instalação e assistência pós-venda) e quarenta e nove empresas têxteis certificadas pela norma ISO 9002 (modelo de garantia da qualidade na produção, instalação e assistência pós-venda). Estes números representam uma clara evolução face aos dados de 1998, tendo-se registado uma duplicação do

número de empresas têxteis certificadas neste período. É ainda importante referir que existe um número considerável de empresas em processo de certificação. No PEDIP (QCA I) foram aprovados 131 projectos de empresas têxteis na medida 3.1.3., que se traduziram num investimento próximo dos 7 milhões de contos em sistemas de gestão da qualidade e protecção do ambiente. Foram ainda realizados investimentos num montante próximo dos 2 700 contos para a promoção da calibração de instrumentos de medição (medida 6C2 com dois projectos) e num montante de cerca de 126 mil contos para a promoção da utilização do sistema de certificação (medida 6C3 com oito projectos). Desta forma, as preocupações com a qualidade representaram cerca de 17% dos projectos e perto de 6% dos investimentos aprovados pelo PEDIP a empresas têxteis. Em relação ao PEDIP II (QCA II), até ao momento⁽²⁷⁾ foram aprovados 18 projectos na área da qualidade, mais concretamente na medida 3.7. — Apoio à certificação, calibração e implementação de sistemas de gestão pela qualidade total. Estes projectos correspondem a um investimento superior a 430 mil contos.

1.4. Elementos de Política Industrial ou Sectorial

1.4.1. Programas Específicos de Apoio à Indústria Têxtil — IMIT

O IMIT (Iniciativa para a Modernização da Indústria Têxtil) é um programa de apoio específico, cofinanciado pela UE fora do quadro dos fundos estruturais, disponibilizando cerca de 110 milhões de contos entre 1995 e 1999 e prevê-se que venha a dinamizar investimentos com um valor global próximo dos 190 milhões de contos. Os seus principais beneficiários são as empresas industriais incluídas nas CAE (Rev.2) 17, 181 e 182, as associações empresariais, as estruturas sindicais e outras entidades sem fins lucrativos, que apoiem aquelas empresas, e as sociedades de capital de risco.

O principal objectivo do IMIT é acelerar a modernização das empresas do sector têxtil e vestuário e, ao mesmo, tempo reforçar a sua competitividade num contexto de concorrência internacional intensificada decorrente da aplicação dos acordos do Uruguay Round.

(26) Referentes a 31 de Agosto de 1998; o universo de empresas certificadas pelo IPQ era de 712.

(27) Dados referentes a 22 de Setembro de 1999.

QUADRO 2.7.*Candidaturas de Empresas Têxteis ao Programa IMIT, por Actividade*

Actividade	N.º de Empresas	Investimento
Preparação e fiação de fibras têxteis	29	10.422.539
Tecelagem de têxteis	34	24.979.419
Acabamento de têxteis	52	14.279.897
Fabricação de artigos têxteis confeccionados	8	3.570.095
Outras indústrias têxteis	34	28.548.090
Fabricação de tecidos de malha	24	4.511.272
Fabricação de artigos de malha	37	5.369.118
Total	218	91.680.430

Nota: Valores em milhares de escudos.

Os dados disponíveis⁽²⁸⁾ indicam que foram realizadas 218 candidaturas de empresas têxteis a este programa, representando um investimento superior a 90 milhões de contos. Estas candidaturas concentram-se nas medidas Apoio a Diagnósticos e Auditorias (A1) e Apoio a Planos de Modernização Empresarial (A2), sendo a medida menos concorrida, em termos de número de projectos, a relacionada com a produção de factores dinâmicos de competitividade (A3). Contudo, cerca de 25% dos incentivos aprovados correspondem a investimentos em equipamentos não produtivos distribuídos pelas áreas da qualidade, do ambiente, da energia, do design, da higiene e segurança, do marketing e da internacionalização. A distribuição das candidaturas por actividade encontra-se no quadro 2.7.

1.4.2. PEDIP

As empresas têxteis portuguesas apresentaram uma forte adesão ao PEDIP, já que num total de 4434 projectos aprovados 841 pertenciam a empresas desta indústria (o que corresponde a 19% dos projectos aprovados). Na participação das empresas têxteis nas várias medidas do PEDIP o eixo privilegiado quer ao nível dos projectos aprovados quer ao nível dos investimentos

realizados, foi o do investimento produtivo. Com efeito, este eixo foi responsável por 78,1% dos projectos aprovados e por 94,7% dos investimentos realizados. Relativamente a este eixo, cabe-nos ainda dizer que se destaca a medida de investimento em inovação e modernização e que as medidas de apoio à reestruturação do sector dos lanifícios apresentam um elevado peso nos investimentos realizados.

Em relação aos restantes programas, verifica-se uma menor participação das empresas têxteis portuguesas, sendo o menos concorrido o de missões de qualidade e design industrial apenas responsável por 1,8% dos projectos aprovados e por 0,2% dos investimentos realizados. Uma palavra final para a formação, área em que apenas foram aprovados 45 projectos, sendo privilegiada a formação em áreas de gestão para quadros superiores e intermédios e as acções de sensibilização e formação de curta duração.

A análise da participação das empresas têxteis no PEDIP II revela-nos uma alteração das prioridades, surgindo como medidas mais concorridas as relacionadas com projectos autónomos de formação profissional, com a realização de diagnósticos e auditorias empresariais e com a inovação e internacionalização das estruturas empresariais, conforme fica claro da observação do quadro 2.8.

(28) Dados gentilmente cedidos pela Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal (FESETE) relativos à Segunda Reunião da Comissão Nacional de Acompanhamento do Programa IMIT, realizada em Junho de 1997.

QUADRO 2.8.

Projectos e Investimentos Aprovados para a Indústria Têxtil no Âmbito do PEDIP II

Subprograma/Medida	Projectos (%)	Investimento (%)
1. Promoção e consolidação de infra-estruturas de apoio técnico e tecnológico	0,3	0,07
1.3. Apoio a actuais infra-estruturas de qualidade industrial	0,3	0,07
3. Consolidação e reforço das estratégias empresariais	73,0	94,76
3.1. Diagnóstico e auditorias empresariais	23,0	0,37
3.2. Aquisição e desenvolvimento de tecnologias	2,8	1,12
3.3. Inovação e internacionalização das estruturas empresariais	16,0	53,04
3.4. Promoção dos factores dinâmicos de competitividade	0,9	0,25
3.5. Apoio a pequenos projectos de modernização empresarial	8,6	3,77
3.6. Projectos estratégicos de regime contratual	0,6	19,41
3.7. Apoio à certificação, calibração e implementação de sistemas de gestão pela qualidade total	5,5	0,48
3.10. Transitados do QCAI	15,6	16,32
4. Promoção de estratégias de produtividade, qualidade e internacionalização	2,8	1,56
4.6. Missões de produtividade e projectos de demonstração	2,8	1,56
5. Promoção de estratégias de valorização dos recursos humanos	23,9	3,61
5.6. Projectos autónomos de formação profissional	23,9	3,61
Valores absolutos para a Indústria Têxtil	326(*)	90.254.828(**)

Fonte: Gabinete do Gestor do PEDIP

(*) Número de projectos.

(**) Milhares de Escudos.

1.5. Mercado de Trabalho

1.5.1. Análise da Estrutura do Emprego

O número total de TCO (Trabalhadores por Conta de Outrém) no sector Têxtil no período em análise (12 anos) sofreu uma diminuição na ordem dos 32%, de 152397 TCO em 1984 para 102907 TCO no ano de 1996, conforme se pode observar na Figura 2.10.

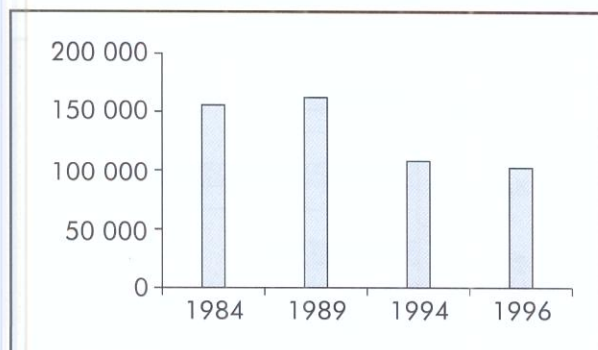
1.5.1.1. Evolução da Estrutura da Mão-de-Obra

A análise comparativa da estrutura da mão-de-obra para o sector têxtil, nos anos de 1984, 1989, 1994 e 1996, permite identificar as seguintes características (quadro 2.9.):

- os quadros superiores e médios e os profissionais altamente qualificados representavam em

FIGURA 2.10.

Evolução do Número de TCO no Sector Têxtil
(1984, 1989, 1994 e 1996)



Fonte: Quadros de Pessoal.

1984 apenas 2,2% do total dos TCO deste sector. Contudo, quer a taxa de enquadramento quer a taxa de alta qualificação sofrem aumentos, apesar de pouco significativos, de 1984 para 1996, na ordem dos 1 e 1,7 pontos percentuais, respectivamente;

- em 1984, os TCO com baixa escolaridade representam mais de 80% do total de TCO, verificando-se a uma diminuição bastante significativa desse valor, relativamente a 1996 (cerca de 20 pontos percentuais);
- a taxa de escolaridade pós-secundária não regista alterações significativas de 1984 para 1996, assumindo um valor muito baixo (cerca de 1,5%);

QUADRO 2.9.

Evolução dos Indicadores da Estrutura da Mão-de-Obra no Sector Têxtil (1984, 1989, 1994, 1996)

Indicadores da Estrutura da Mão-de-Obra	1984	1989	1994	1996
Taxa de Enquadramento (Q. Sup.+Q. med.)/Total de TCO	1,4	1,5	1,7	2,4
Taxa de Alta Qualificação (Q. Sup.+Q. med.+Alt. Q.)/ Total de TCO	2,2	2,5	2,7	3,9
Taxa de Aprendizagem (Prat.+Aprend.)/Total de TCO	9,3	12,0	7,8	6,7
Taxa de Baixa Escolaridade (TCO = < 4ºcl.)/ Total de TCO	81,0	72,0	63,0	60,6
Taxa de Escolaridade Pós-Secundária (TCO > E. Sec.)/Total de TCO	1,0	1,1	1,2	1,5
Taxa de Emprego Jovem (TCO = < 25 anos)/ Total de TCO	24,0	27,0	n. disponível	n. disponível
Taxa de Feminização (Mulheres TCO)/Total TCO	n. disponível	53,0	55,0	53,0
Taxa de Baixa Antiguidade (TCO = < 4 anos)/ Total de TCO	n. disponível	n. disponível	0,94	n. disponível

Notas: Valores em %.

Fonte: Quadros de Pessoal (DE-MQE).

- a taxa de aprendizagem sofre um ligeiro aumento de 1984 para 1989 (cerca de 3 pontos percentuais), no entanto, de 1989 para 1996 assiste-se a um decréscimo significativo desse valor (cerca de 5 pontos percentuais);
- o peso da mão-de-obra feminina, neste sector, sofre um ligeiro aumento, de dois pontos percentuais, no período entre 1989 e 1994, voltando, no entanto, a decrescer em 1996. Representa em 1996, 53% da população empregada no sector;
- a taxa de baixa antiguidade apresenta um valor muito diminuto em 1994 (cerca de 1%) o que associado ao baixo peso do peso do emprego jovem, no sector (27% em 1989), evidencia estarmos na presença de um sector com mão-de-obra tendencialmente envelhecida.

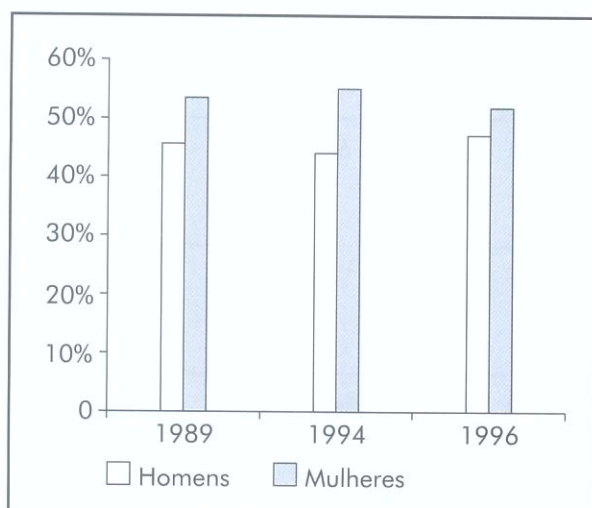
1.5.1.2. Sexo e Idade

No período em análise, a mão-de-obra feminina assume um peso superior à mão-de-obra masculina, conforme se pode constatar na figura 2.11., sendo esta diferença mais acentuada no ano de 1994 (cerca de 11 pontos percentuais).

No entanto, comparando o ano de 1994 com o ano de 1996, é de salientar o aumento da mão-de-obra masculina (44,6% para 47%).

FIGURA 2.11.

Evolução do Número de TCO por Sexo

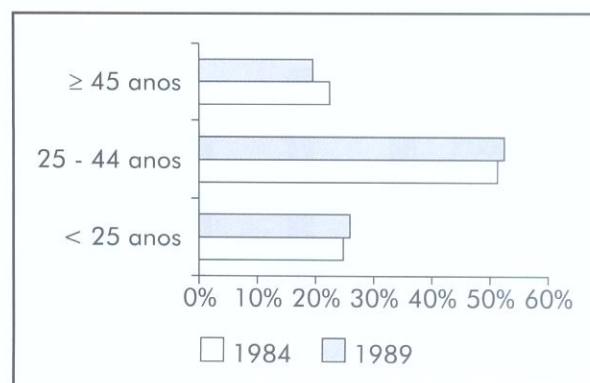


Fonte: Quadros de Pessoal.

Na indústria têxtil, a evolução do peso da mão-de-obra para escalões etários é praticamente constante no período entre 1984 e 1989 (figura 2.12.). O maior volume da mão-de-obra situa-se no escalão dos 25 aos 44 anos, o que representa, mais de metade do total de TCO ao serviço no sector Têxtil (cerca de 53%).

FIGURA 2.12.

Evolução do Número de TCO Segundo Grupos Etários

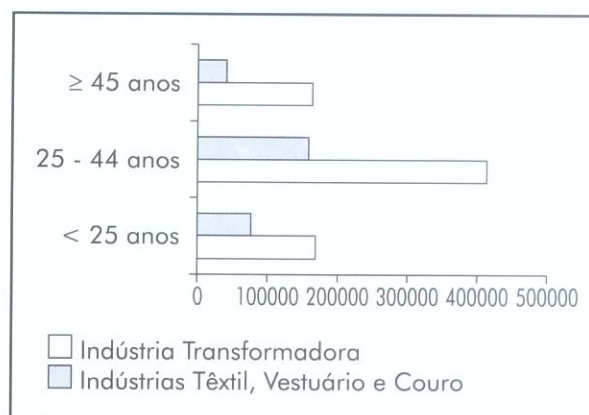


Fonte: Quadros de Pessoal.

Da comparação entre a Indústria Transformadora e a Indústria Têxtil, Vestuário e o Couro (figura 2.13.), constata-se que a distribuição da mão-de-obra relativamente aos escalões etários é semelhante (o maior volume da mão-de-obra situa-se no escalão dos 25 aos 45 anos).

FIGURA 2.13.

Número de TCO por Actividade Segundo Grupos Etários (1996)



Fonte: Quadros de Pessoal.

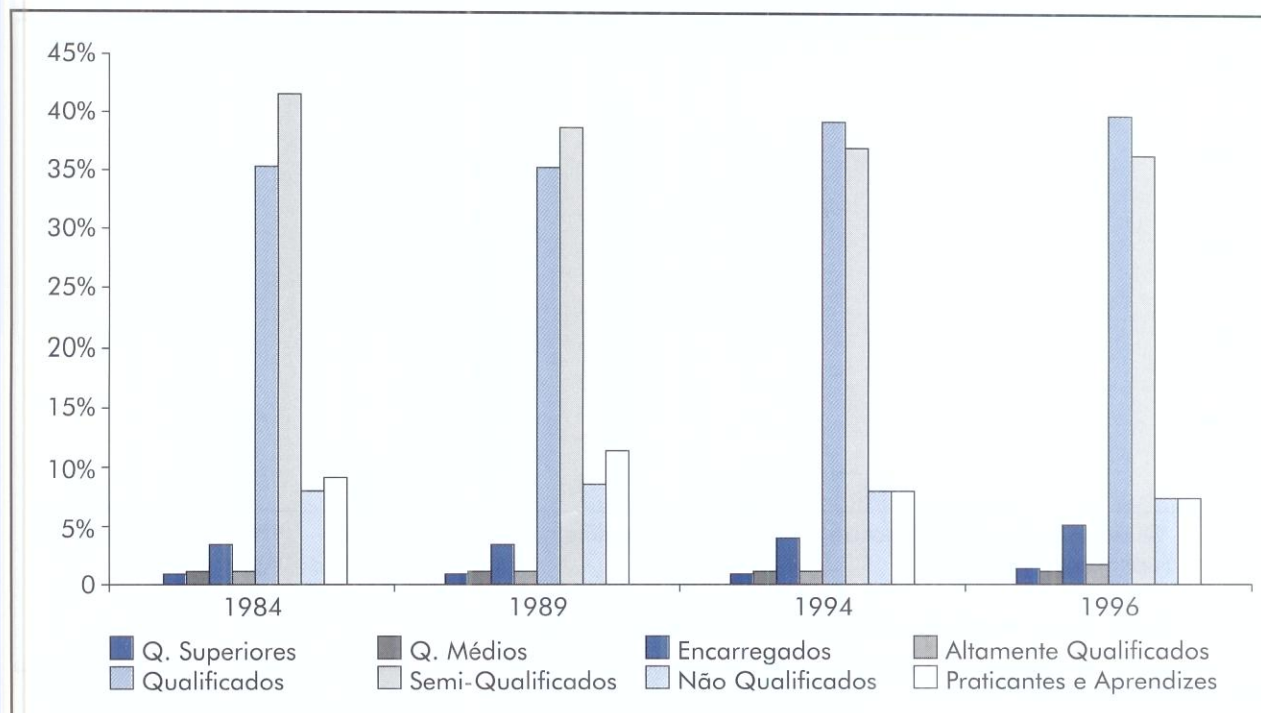
1.5.1.3. Qualificações e Habilitações

A evolução da estrutura de qualificações no sector apresenta as seguintes características (figura 2.14.):

- **peso constante** dos quadros médios que representam cerca de 1% dos TCO do sector;
- **aumento** dos profissionais qualificados (de 34,8% em 1984 para 40% em 1996), das chefias

FIGURA 2.14.

Evolução dos Níveis de Qualificação dos TCO (1984, 1989, 1994 e 1996)



Fonte: Quadros de Pessoal.

(de 3,3% em 1984 para 5,2% em 1996) e dos quadros superiores (de 0,5% em 1984 para 1,4% em 1996), apesar de continuarem a ser valores muito diminutos não alterando, assim, a estrutura das qualificações;

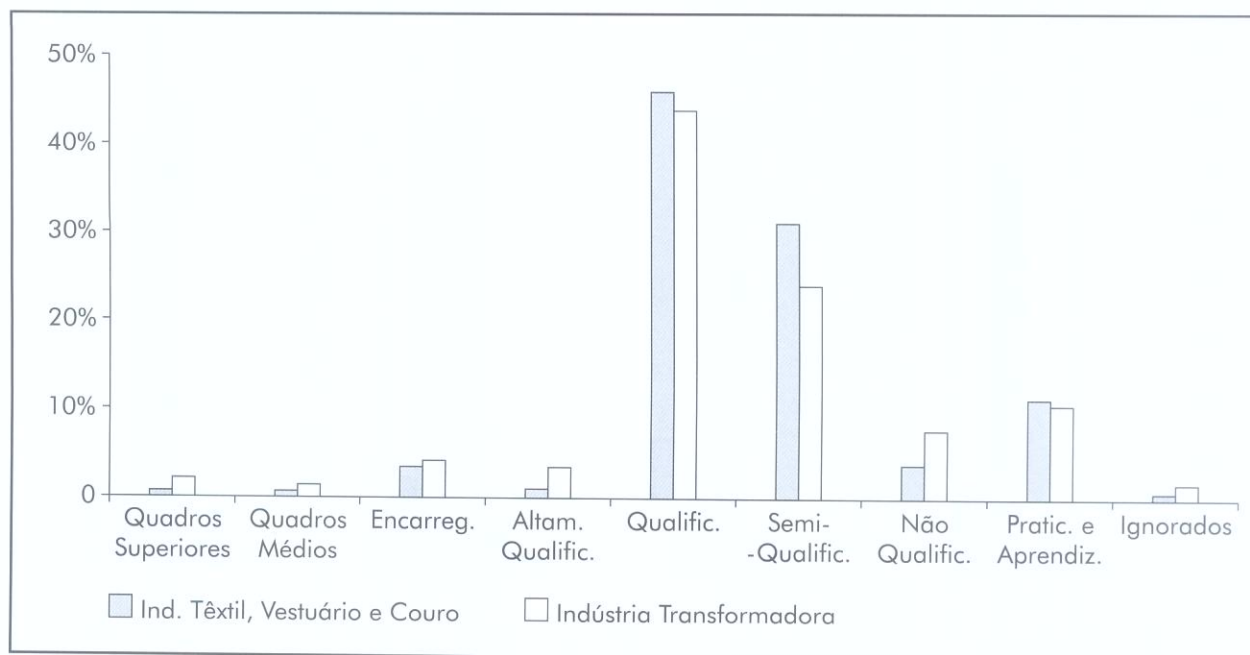
- **diminuição** dos profissionais semi-qualificados (de 42,3% em 1984 para 36,7% em 1996), dos praticantes e aprendizes (de 9,5% em 1984 para 7,5%, em 1996), e dos profissionais não qualificados, embora aqui menos acentuada, de 7,9%, em 1984, para 7,5% em 1996. Estas características revelam uma lenta evolução da estrutura profissional do sector têxtil no sentido de uma crescente qualificação, embora, em 1996, ainda 78% da sua mão-de-obra era qualificada e semi-qualificada.

Comparando as Indústrias Têxteis, Vestuário e Couro com a Indústria Transformadora (figura 2.15.), verifica-se que o padrão da distribuição dos TCO por níveis de qualificação é semelhante ao que ocorre no sector têxtil. Assim, de igual modo, constata-se que: o maior volume de mão-de-obra são profissionais qualificados e semi-qualificados.

Em relação aos anos em análise (1989, 1994 e 1996), importa referir algumas mudanças significativas (quadro 2.10):

- a maior representatividade dos TCO homens encontra-se ao nível dos "profissionais qualificados", enquanto que o maior peso de TCO mulheres situa-se ao nível dos "profissionais semi-qualificados";
- um aumento do peso dos TCO homens como "profissionais qualificados" (34,8% em 1989 para 39,1% em 1996) a par de um aumento do peso das TCO mulheres neste nível de qualificação (34,7% em 1989 para 40,6% em 1996);
- um aumento do peso quer dos TCO homens quer das TCO mulheres ao nível das "Chefias", embora continuem maioritariamente a serem ocupados por homens;
- uma diminuição, embora pouco acentuada, do peso dos TCO homens ao nível dos "profissionais não qualificados";
- uma diminuição do número de TCO homens (de 33,9% em 1989 para 32% em 1996) como "profissionais semi-qualificados", verificando-se a mesma tendência ao nível dos TCO mulheres,

FIGURA 2.15.
Número de TCO por Actividades Segundo Níveis de Qualificação (1996)



Fonte: Quadros de Pessoal.

QUADRO 2.10.
Evolução do Número de TCO por Sexos segundo os Níveis de Qualificação (1984, 1989 e 1996)

Nível de Qualificação	Sexo					
	Homens			Mulheres		
	1989	1994	1996	1989	1994	1996
Q. Superiores	1,2	1,4	2,2	0,2	0,3	0,6
Q. Médios	1,6	1,7	1,6	0,3	0,4	0,5
Encarregados	5,6	6,7	8	1,6	2,3	2,6
Altam. Qualificados	1,3	1,5	2	0,6	0,7	1,1
Qualificados	34,8	37,7	39,1	34,7	40	40,6
Semi-qualificados	33,9	33,6	32	43,1	40,5	40,8
Não Qualificados	10,9	10	9	6,2	6,7	6,3
Prat. e Aprendizizes	10,6	7,1	6,1	13,2	9	7,3

Fonte: Quadros de Pessoal
Valores em Percentagem

o que revela a lenta alteração da estrutura profissional neste sector no sentido da qualificação crescente, em grande parte induzida pela redução do peso dos níveis inferiores de qualificação;

- e, por último, uma diminuição ao nível dos “praticantes e aprendizes”, mais significativa nos TCO mulheres (de 13,2% em 1989 para cerca de 7,3% em 1996).

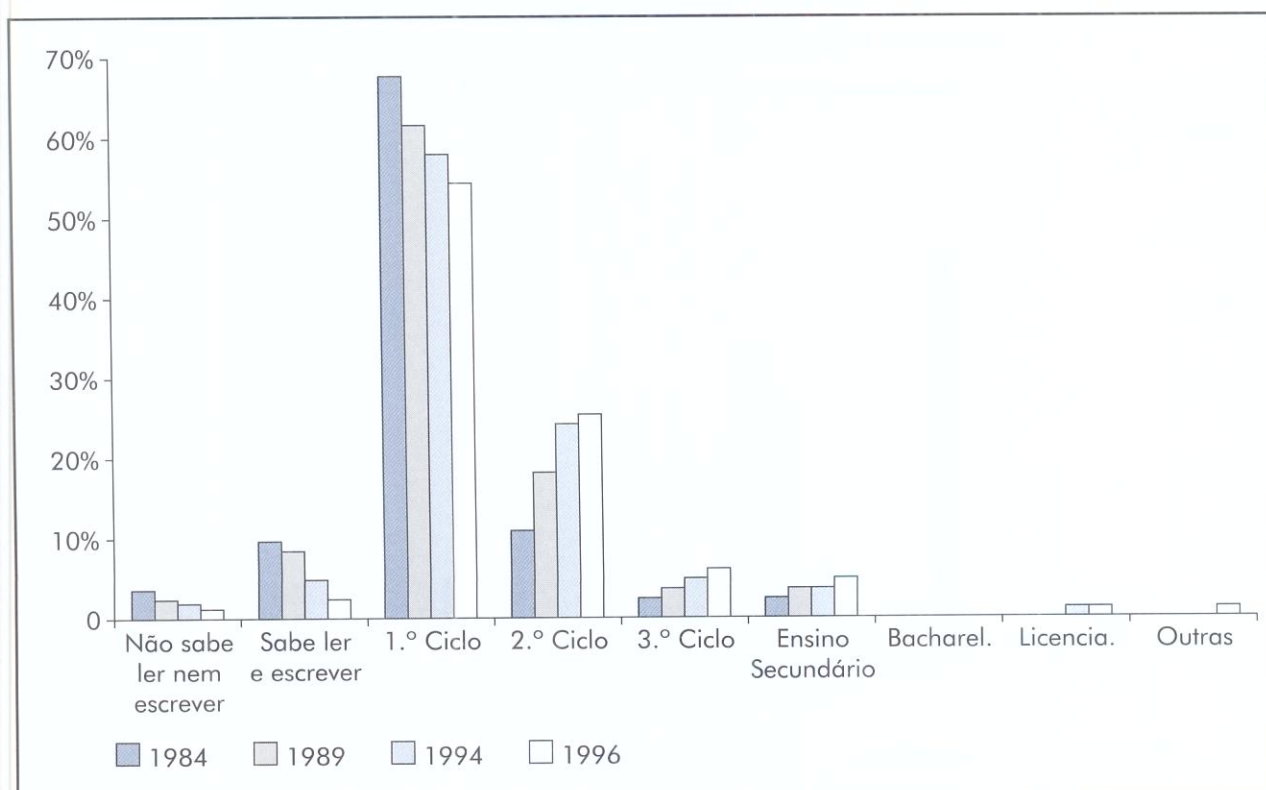
Em 1989, os TCO homens concentravam-se no nível dos profissionais qualificados (34,8%) e dos profissionais semi-qualificados (33,9%), o que significa que estes dois níveis de qualificação representam cerca de dois terços do total de TCO homens. No respeitante aos TCO mulheres, o peso destes dois níveis de qualificação é ainda mais significativo, representando, nesse mesmo ano, cerca de 78% do total de TCO mulheres. No ano de 1996, assistimos a uma situação semelhante, no que diz respeito à distribuição da mão-de-obra por sexos segundo a estrutura de qualificações.

O nível habilitacional do sector têxtil apresenta as seguintes características (figura 2.16.):

- relativamente ao ano de 1984, cerca de 70% dos TCO concentram-se no 1.º ciclo. No ano de 1996, este valor tinha descido significativamente, para cerca de 55%;
- a evolução do número de TCO no 2.º ciclo registou neste período, um aumento significativo — passou de 11,2% em 1984 para 25,9% em 1996 — apresentando uma taxa de crescimento na ordem dos 57%;
- é ao nível do “3.º ciclo” que assistimos à mais elevada taxa de crescimento, no período entre 1984 e 1996, na ordem dos 102% apesar de revelar ainda valores muito baixos (2,2% em 1984 e 6,5% em 1996);
- ao nível da “licenciatura” assistimos também a uma acentuada taxa de crescimento de cerca de 47,5% apesar de revelar valores ainda muito diminutos (0,5% em 1984 e 1,1% em 1996);
- peso do nível “não sabe ler nem escrever” tem diminuído gradualmente comparativamente ao

FIGURA 2.16.

Evolução do Número de TCO Segundo as Habilitações (1984, 1989, 1994 e 1996)



Fonte: Quadros de Pessoal.

ano de 1984. Em 1996, representava apenas 0,8% do total dos TCO;

- regista-se um aumento pouco significativo do nível "ensino secundário" (de 3,1% em 1984 para 4,5% em 1996).

Numa análise comparativa da distribuição dos TCO por níveis de habilitação entre as Indústrias Têxtil, Vestuário e Couro e a Indústria Transformadora (figura 2.17.) podemos verificar o forte peso das habilitações ao nível do 1.º ciclo (Indústrias Têxtil, Vestuário e Couro, 53% e Indústria Transformadora, 46%). É de salientar ainda em relação às Indústrias Têxtil, Vestuário e Couro, um maior peso da mão-de-obra com habilitações ao nível do "2.º ciclo" (35,1%).

Em relação aos Quadros Superiores (figura 2.18.) verifica-se um aumento da mão-de-obra com habilitações ao nível da licenciatura (29,6% em 1984 para 42,5% em 1996) e do 3.º ciclo do ensino básico (um aumento de 4 pontos percentuais). Por outro lado, assiste-se a uma diminuição das habilitações ao nível do ensino secundário (de 8,5 pontos percentuais) e do bacharelato (de 16,5% em 1984 para 8,8% em 1996).

As Chefias do sector têxtil (figura 2.19.) têm, na sua maioria, habilitações que correspondem ao 1.º e 2.º ciclo (76%).

Contudo, verifica-se, relativamente ao 1.º ciclo, que, apesar de este ainda ter um peso significativo, tem vindo progressivamente a diminuir (67%, em 1984, para 56% em 1996) a par de um aumento das habilitações ao nível do 2.º ciclo (10%, em 1984, para 20% em 1996) e 3.º ciclo do ensino básico (4%, em 1984, para 11,8% em 1996) e do aumento, apesar de pouco significativo, da "licenciatura" (de 1% em 1984 para 1,6% em 1996).

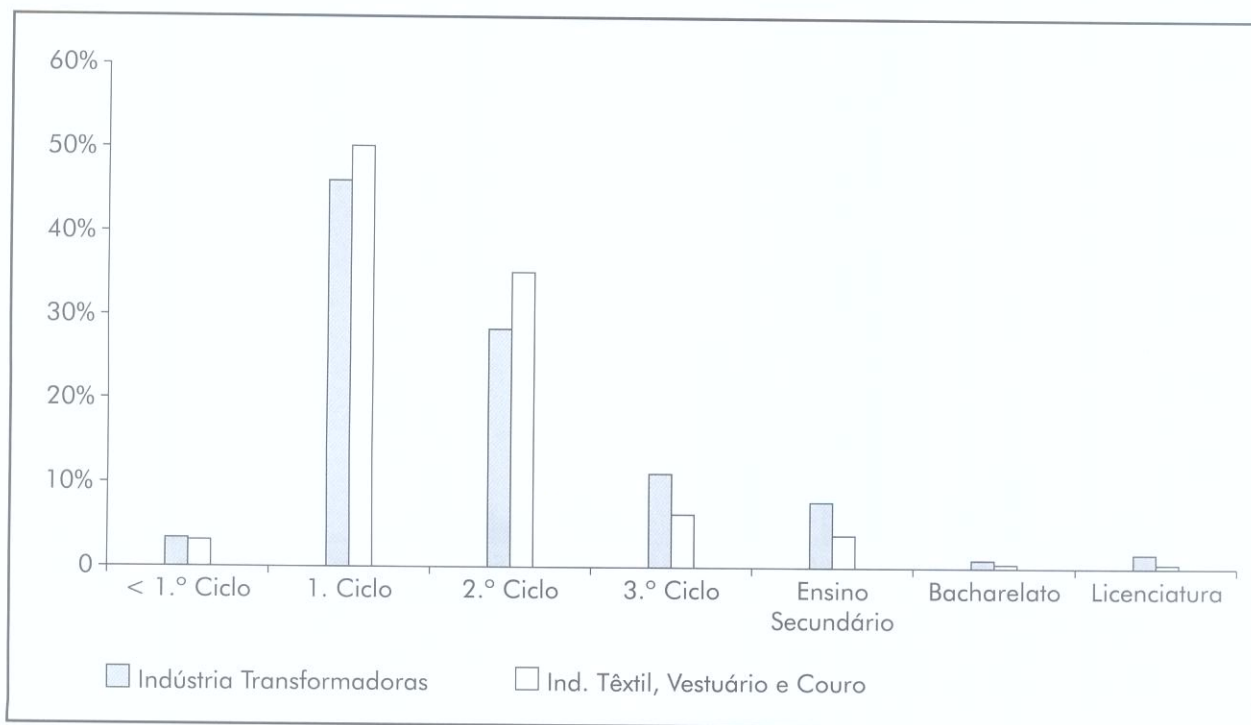
1.5.1.4. Remunerações

Analizando as remunerações médias mensais segundo os níveis de qualificação por sexo (figura 2.20.), verifica-se que os TCO homens apresentam remunerações superiores em todos os níveis de qualificação relativamente aos TCO mulheres.

Constata-se, em ambos os sexos, um aumento significativo das remunerações médias mensais em todos os níveis de qualificação, do ano de 1989 para 1994. No que concerne às remunerações médias mensais dos TCO homens, entre

FIGURA 2.17.

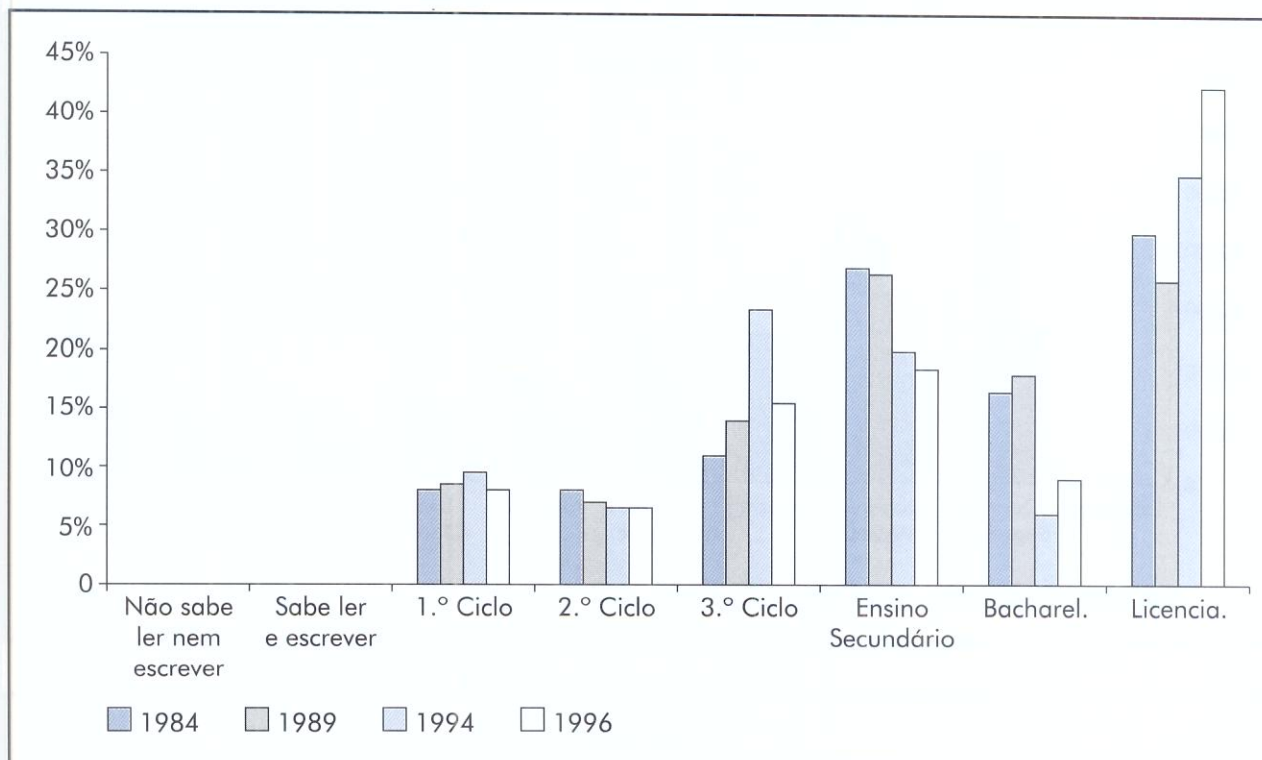
Número de TCO por Actividade Segundo as Habilitações (1996)



Fonte: Quadros de Pessoal.

FIGURA 2.18.

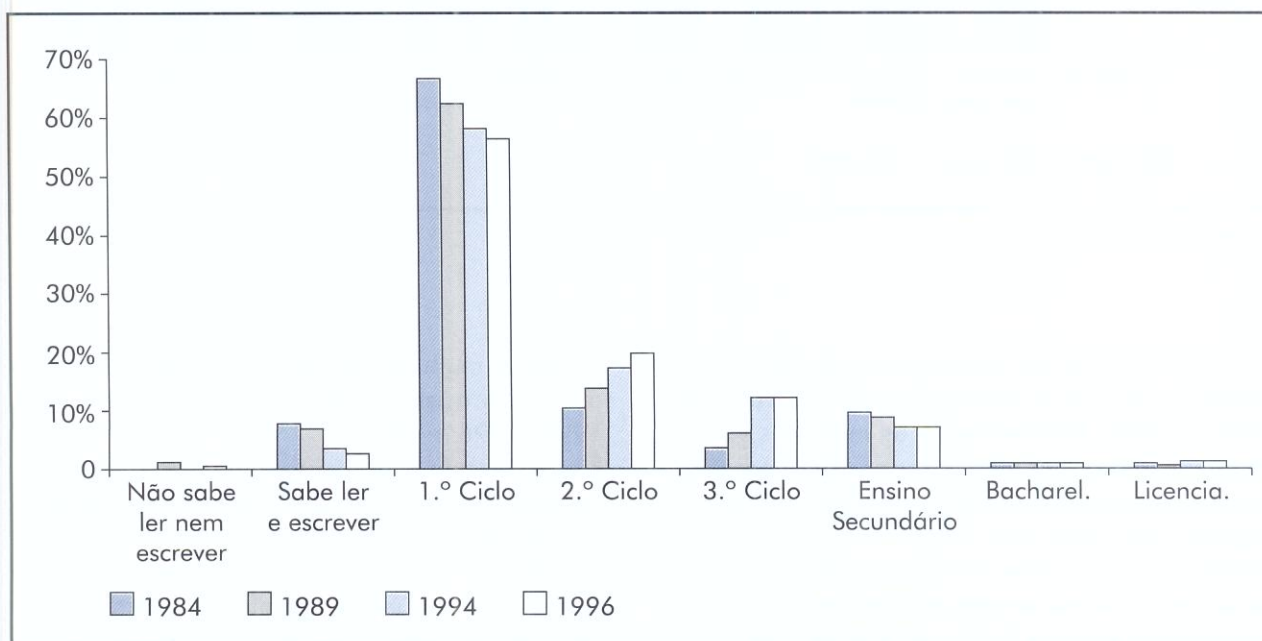
Evolução dos TCO Quadros Superiores por Habilitações (1984, 1989, 1994 e 1996)



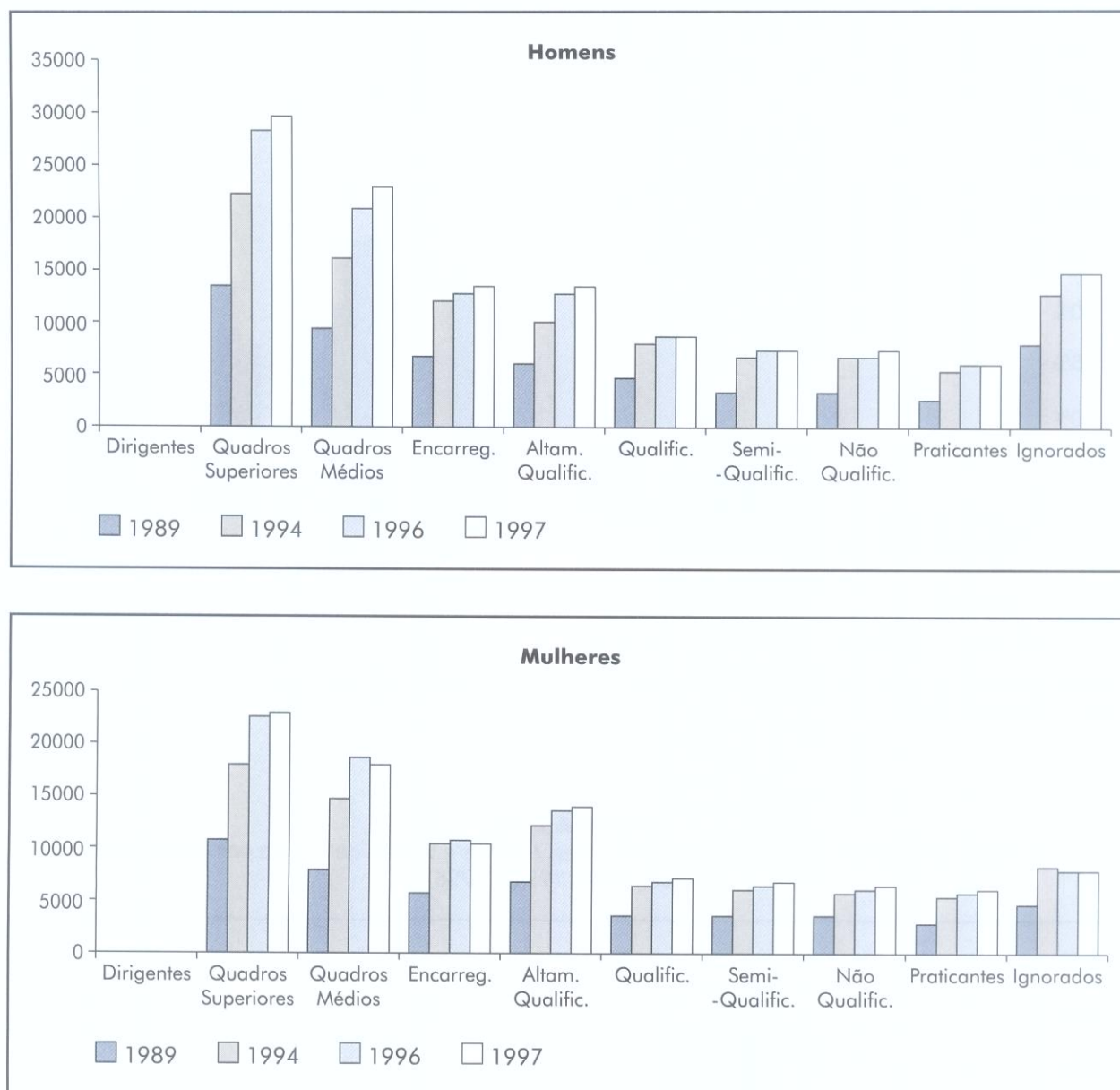
Fonte: Quadros de Pessoal.

FIGURA 2.19.

Evolução dos TCO Encarregados, Contramestres, Mestres e Chefes de Equipa por Habilitações (1984, 1989, 1994 e 1996)



Fonte: Quadros de Pessoal.

FIGURA 2.20.*Remunerações Médias Mensais segundo os Níveis de Qualificação por Sexo*

Fonte: Quadros de Pessoal.

1996 e 1997, denota-se um aumento menos significativo do que o registado entre os anos de 1989 e 1994. Relativamente às mulheres verifica-se mesmo um decréscimo nas remunerações médias mensais dos quadros médios e nos encarregados, de 1996 para 1997.

Relativamente à análise do Indicador de Desvio Salarial entre a remuneração média das mulheres e dos homens (quadro 2.10.), verifica-se que, à excepção do nível de profissionais altamente qualifi-

cados, as mulheres ganham menos do que os homens, em qualquer dos anos analisados (1989, 1994, 1996 e 1997).

É nos níveis de qualificação inferiores que a remuneração média mensal das mulheres mais se aproxima da dos homens.

No entanto, nos níveis de qualificação mais elevados, este desvio é mais significativo e tem vindo a aumentar, sobretudo se compararmos o ano de 1994 com o de 1997.

QUADRO 2.10.

Indicador do Desvio Salarial (Relação entre a Remuneração Média Mensal das Mulheres e a dos Homens) por Níveis de Qualificação (1989, 1994, 1996 e 1997)

Níveis de Qualificação	1989	1994	1996	1997
Dirigentes	0	0	0	0
Quadros Superiores	0,80	0,82	0,80	0,79
Quadros Médios	0,86	0,92	0,88	0,78
Encarregados	0,80	0,86	0,81	0,77
Profissionais Altamente Qualificados	1,18	1,22	1,02	1,00
Profissionais Qualificados	0,79	0,82	0,80	0,80
Profissionais Semi-Qualificados	0,92	0,92	0,90	0,90
Profissionais Não-Qualificados	0,93	0,92	0,94	0,92
Praticantes e Aprendizes	0,93	0,93	0,96	0,95

2. Caracterização das Estratégias Empresariais

Este capítulo procura descrever as estratégias empresariais das empresas da indústria têxtil, tendo por base a realização de um número alargado de estudos de caso. O seu objectivo principal é, então, proceder à sistematização da informação recolhida nas empresas estudadas e caracterizar a indústria em termos das estratégias prosseguidas pelas empresas.

As estratégias analisadas, que constituem as quatro variáveis estruturantes deste estudo, são:

- mercados e produtos (ponto 2.1.) onde procuramos detectar as apostas realizadas ao nível das características dos produtos fabricados, dos mercados explorados e das relações com os clientes;
- tecnologias (ponto 2.2.) onde analisamos as apostas das empresas em termos de modernização tecnológica dos equipamentos (quer por aquisição quer por desenvolvimento interno) e de inovação de produto;
- modelos organizacionais (ponto 2.3.) onde consideramos quer o tipo de estruturas quer as for-

mas de organização do trabalho adoptadas pelas empresas desta indústria;

- práticas de gestão de recursos humanos (ponto 2.4.) onde a ênfase é colocada nas práticas de recrutamento e de formação utilizadas pelas empresas.

Posteriormente, no ponto 2.5., serão construídos agrupamentos-tipo de empresas que resultam da consideração simultânea das quatro estratégias anteriormente referidas e de outros elementos considerados relevantes, como por exemplo a dimensão.

A escolha das empresas a estudar resultou do cruzamento de vários critérios: dimensão, localização geográfica, subsector, nível de integração vertical, tipo de produto fabricado, grau de modernização tecnológica, práticas de formação, nacionalidade do capital, etc..

Foram realizados 33 estudos de caso, encontrando-se as características gerais das empresas analisadas na figura 2.21.

Ao longo deste trabalho, as empresas são identificadas por letras correspondentes ao subsector a que pertencem (TC — Têxteis Convencionais, TL — Têxteis-Lar, M — Malhas, TT — Têxteis Técnicos, CR — Cordoaria e Redes e PSR — Passamanarias, Sirgarias e Rendas).

FIGURAS 2.21.

Características Gerais das Empresas Estudadas

Subsector	
Têxteis convencionais	
Têxteis-lar	
Malhas	
Têxteis técnicos	
Cordoaria e Redes	
Passamanarias, sirgarias e rendas	

Localização (Concelho)	
Cartaxo	●
Covilhã	●●●●●●●
Esposende	●
Figueira da Foz	●
Guimarães	●●●●●
Lisboa	●●
Maia	●
Matosinhos	●
Odivelas	●
Ovar	●
Pombal	●●●
Santo Tirso	●●
S. Pedro do Sul	●
Vila Nova de Famalicão	●●●●●●●●
Vila Nova de Gaia	●
Vizela	●

Produtos/Actividades		
Preparação de matérias-primas	●	●
Fios de algodão	●	●
Linhas de costura		●
Tecidos de lã	●	●
Tecidos de algodão		●
Veludos		●
Roupas de cama	●	●
Felpos		●
Cobertores e mantas		●
Tapetes e alcatifas	●	●
T-shirts e similares	●	●
Pulóveres e similares	●	●
Malhas interiores		●
Meias e collants		●
Cordas e redes	●	●
Têxteis para automóveis	●	●
Tecidos não tecidos		●
Feltros industriais		●
Passamanarias		●
Rendas industriais		●
Acabamento/Enobrecimento	●	●

Situação Jurídica	
Sociedade por quotas	
Sociedade anónima	

(continua)

(continuação)

Nacionalidade do Capital	
100% nacional	
100% estrangeiro	
Maioritariamente estrangeiro	
50% nacional – 50% estrangeiro	

Emprego (n.º de trabalhadores)	
< 50	● ● ● ● ●
51 – 250	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
251 – 500	● ●
> 500	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Antiguidade	
+ 70 anos	● ● ● ●
Entre 51 e 70 anos	● ●
Entre 21 e 50 anos	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Entre 11 e 20 anos	● ● ● ● ● ● ● ●
Entre 5 e 10 anos	● ● ● ● ● ● ● ●

Gestão das Empresas a cargo de	
Proprietário	
Proprietário e gestores contratados	
Gestores contratados	

2.1. Caracterização das Estratégias de Mercados e Produtos

Neste ponto vamos analisar uma das variáveis estratégicas estruturantes deste estudo — as estratégias de mercados e produtos — que, como veremos adiante, são uma importante força motriz da dinâmica de algumas profissões da indústria têxtil portuguesa.

De forma a explicitar as estratégias de mercados e produtos adoptadas por empresas desta indústria, iremos analisar algumas dimensões estratégicas: nível de integração vertical, estratégias de crescimento, características dos produtos, relações com clientes, estratégias de negócio, relações de subcontratação e parceria e estratégias de internacionalização.

2.1.1. Nível de Integração Vertical

Na indústria têxtil, a lógica de fileira é bem ilustrada pela existência de empresas que integram diferentes fases dos processos produtivos. Com efeito, nesta indústria coexistem empresas especializadas e empresas integradas verticalmente, variando aqui o grau de integração.

Por empresas especializadas entendemos aquelas que apenas intervêm numa actividade, de forma a desenvolverem ou explorarem um conjunto de competências específicas. As empresas verticalmente integradas efectuam um conjunto de operações da cadeia produtiva da indústria. É de salientar que uma empresa não tem que realizar a totalidade das operações da cadeia produtiva para se falar de integração vertical, e quando tal acontecer empregaremos o termo integração vertical total.

Muitas empresas encontram-se especializadas numa das fases do processo produtivo, como a preparação de matérias-primas, fiação, tecelagem, tricotagem ou acabamentos. É ainda comum uma maior especialização, tendo em conta uma determinada fileira ou matéria-prima, como, por exemplo, a tinturaria de malhas ou a lavagem e penteação de lãs. Estas empresas são, geralmente, de menor dimensão e têm como clientes outras empresas da fileira têxtil e, nalguns casos, trabalham exclusivamente em regime de subcontratação/prestação de serviços. Contudo, de forma generalizada, não desenvolvem relações de colaboração/parceria com os clientes, mesmo quando existem relações duradouras.

A especialização é comum no interior de grupos económicos que abarcam a totalidade da fileira e que são constituídos por várias empresas autónomas, estando cada uma delas especializada numa fase do processo produtivo. Esta realidade aparece como uma procura de flexibilização de grandes empresas têxteis, através da sua decomposição em empresas mais pequenas, especializadas e que possuem clientes e fornecedores externos ao grupo⁽²⁹⁾.

A especialização pode permitir a obtenção de vantagens de custos (efeitos de aprendizagem, economias de escala, etc.), mas apresenta a desvantagem de colocar a empresa na dependência de uma única actividade e/ou de uma clientela pouco diversificada.

A figura 2.22. apresenta uma tipificação das empresas especializadas que foram estudadas, de acordo com a actividade e com o tipo de especialização. Podemos, então, concluir que a maioria das empresas estudadas com estratégia de especialização se enquadra no subsector dos têxteis convencionais. Paralelamente, verificamos que a maioria das empresas opta pela especialização estreita, tendo apenas sido detectados cinco casos de especialização extensiva e um caso de especialização flexível.

As empresas integradas concorrem essencialmente com outras empresas integradas ou com empresas

especializadas na fase mais avançada de transformação existente nessa empresa integrada. Assim, por exemplo, os concorrentes de uma empresa integrada de fiação e tecelagem são outras empresas com o mesmo nível de integração ou empresas especializadas em tecelagem.

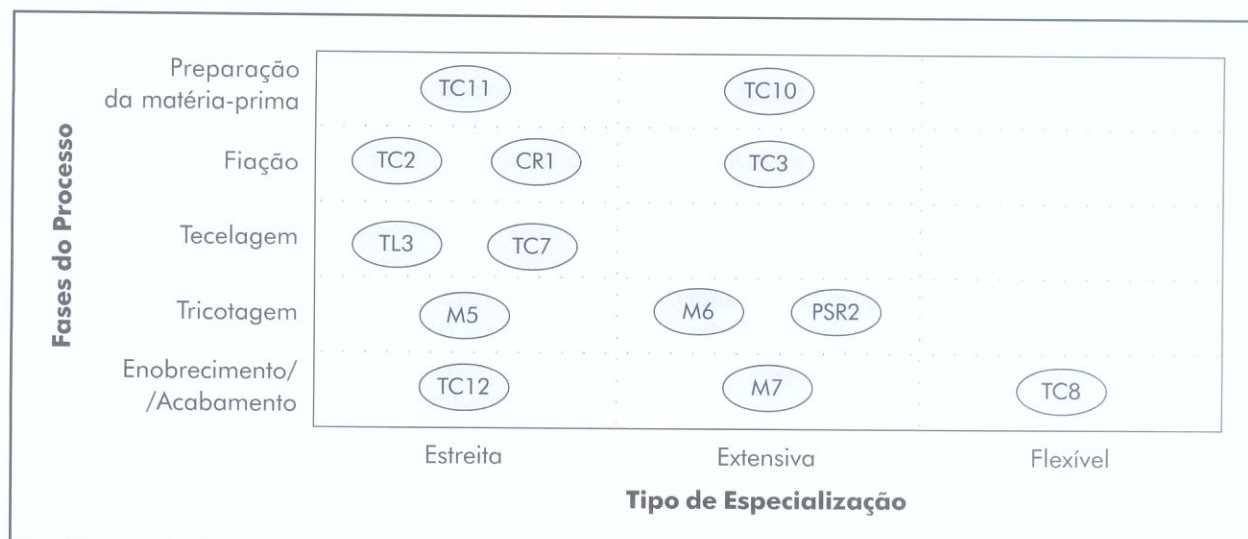
É ainda interessante referir que é relativamente comum que os proprietários de empresas verticalmente integradas, que não abarcam o total da fileira, possuam outras empresas independentes que completam essa fileira. É o caso, por exemplo, de uma empresa de felpos visitada que apenas possui tecelagem e confecção, sendo os acabamentos realizados noutra empresa dos mesmos proprietários.

A figura 2.23. apresenta uma caracterização das empresas estudadas com base no nível de integração e com base na dicotomia "integração de raiz" vs. "integração por crescimento".

Podemos concluir que no trabalho de campo encontramos uma maior número de empresas integradas de raiz do que por crescimento. É curioso notar que as empresas que foram integrando actividades pertencem sobretudo aos sectores das malhas e dos têxteis-lar. No primeiro caso, encontramos empresas que integraram a montante (começaram por ser empresas de confecção) e a jusante (começaram por ser empresas de tricotagem). No

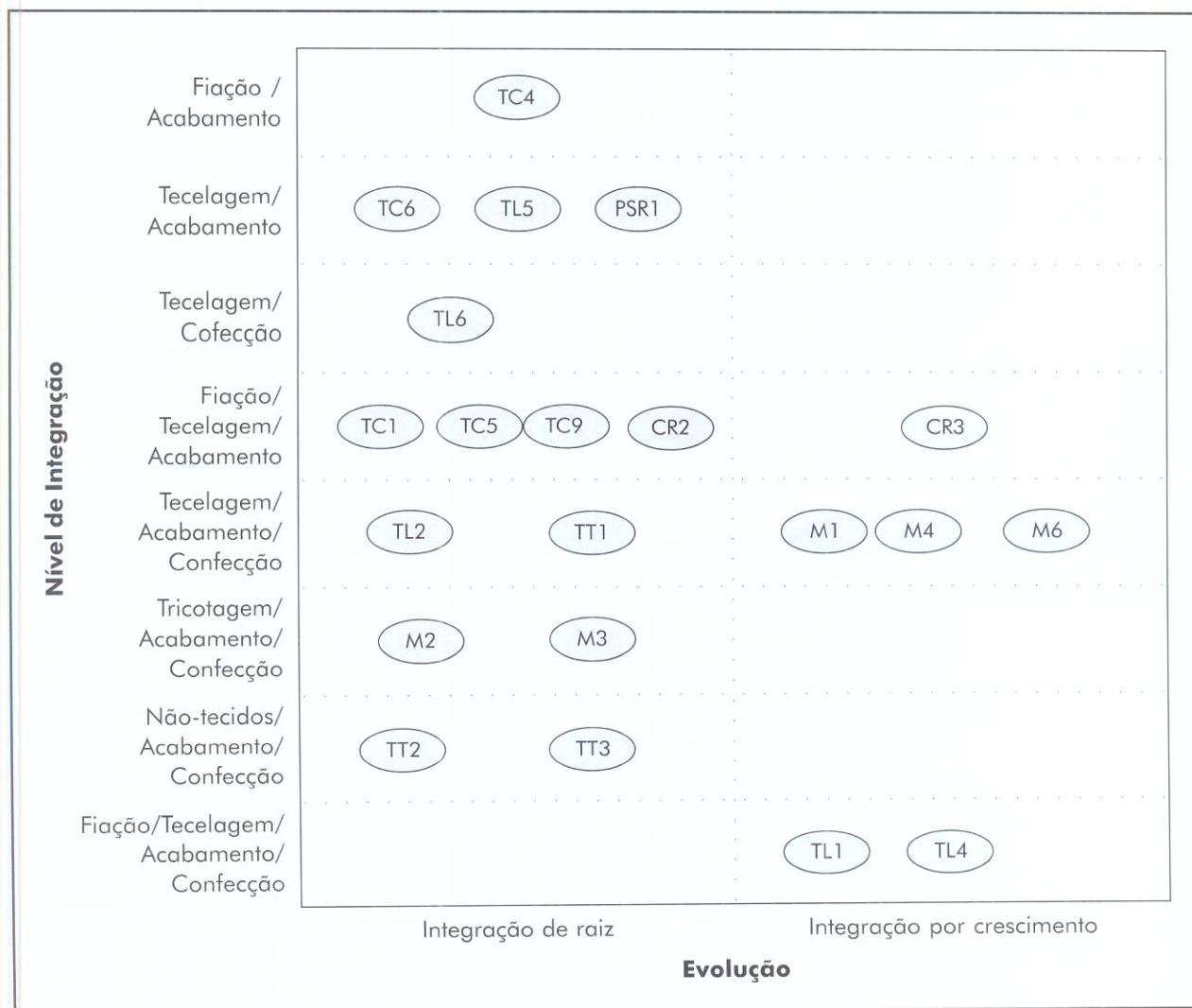
FIGURA 2.22.

Tipificação das Empresas Especializadas



(29) É o caso da empresa TC7 que se dedica exclusivamente à tecelagem e que resultou da desagregação de uma grande empresa totalmente integrada.

FIGURA 2.23.
Tipificação das Empresas Verticalmente Integradas



segundo caso, temos duas empresas que integraram a jusante (começaram pela tecelagem) impulsionadas pelo desejo de aumentarem o valor acrescentado dos seus produtos.

2.1.2. Estratégias de Crescimento

Para além dos processos de crescimento por integração horizontal que ocorreram no passado, descritos no ponto anterior, convém referir as intenções de crescimento das empresas estudadas para os próximos anos.

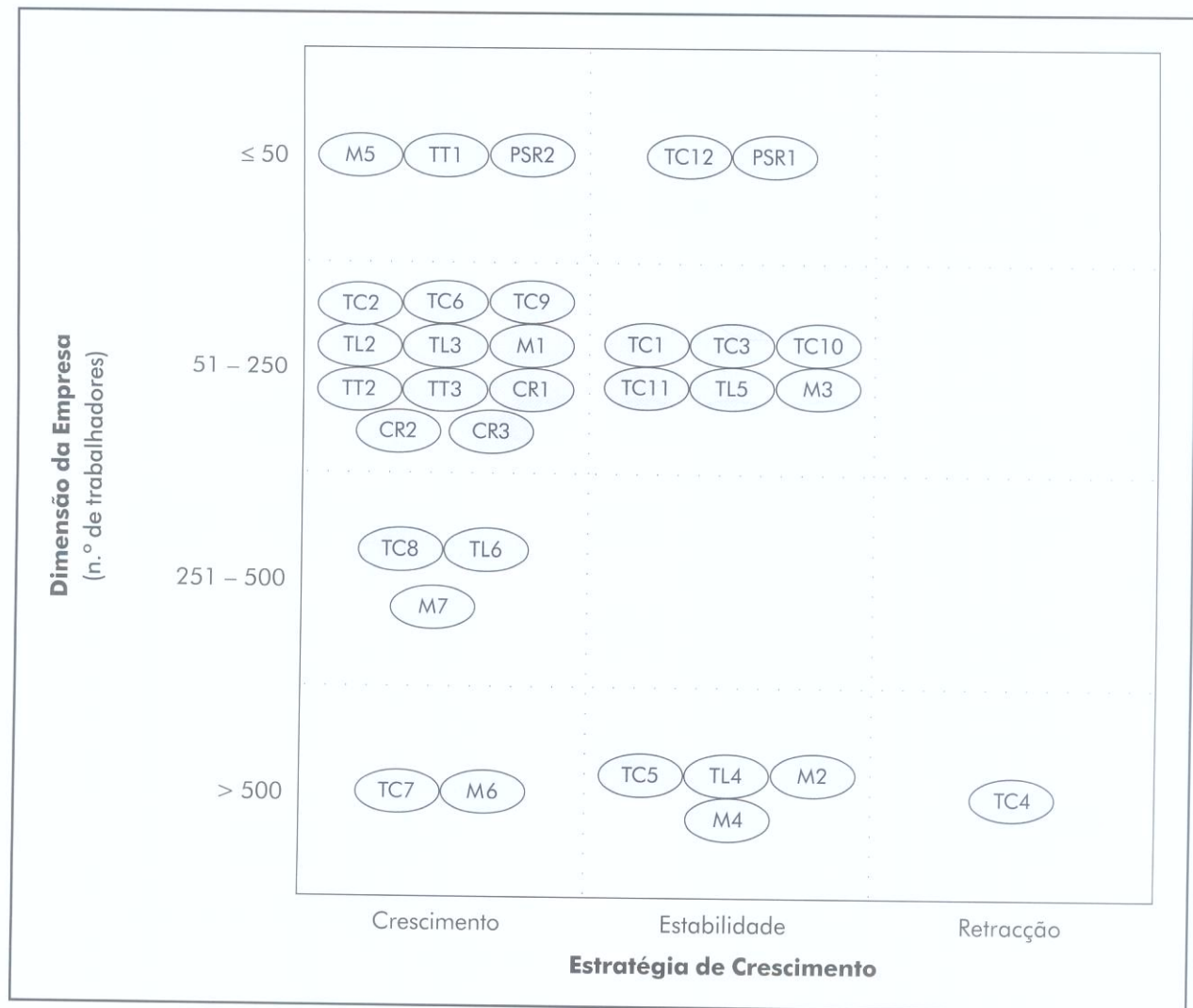
Do conjunto das empresas estudadas, conforme se pode observar na figura 2.24., dezanove apresentam estratégias de crescimento, doze estratégias de estabilidade, uma apresenta estratégia de retracção e uma apresenta estratégia mista (procurando

crescer nas áreas que lhe permitem aumentar o valor acrescentado, retrair-se nas que se revelam menos lucrativas e manter as restantes).

No grupo das empresas que apresentam estratégias de crescimento podemos encontrar três posições diferentes:

- as empresas que procuram crescer através do início ou da intensificação de um processo de integração vertical a montante ou a jusante (empresas TL3, TC9, TL6, CR2 e CR3);
- as empresas que procuram crescer por integração horizontal, através do alargamento da gama de produtos que fabricam (TL2, TC6, TC7, TC8, CR1, TT1, M5, CR2, TT3, M6 e PSR2), e/ou de uma expansão geográfica dos mercados em que actuam (TC7, CR1, TT1, M5, CR2 e TT3);

FIGURA 2.24.
Estratégia e Crescimento nas Empresas Estudadas



- empresas que procuram crescer aumentando as vendas dos mesmos produtos nos mesmos mercados e/ou o valor acrescentado da sua produção (TC2, M1, TT2 e M7).

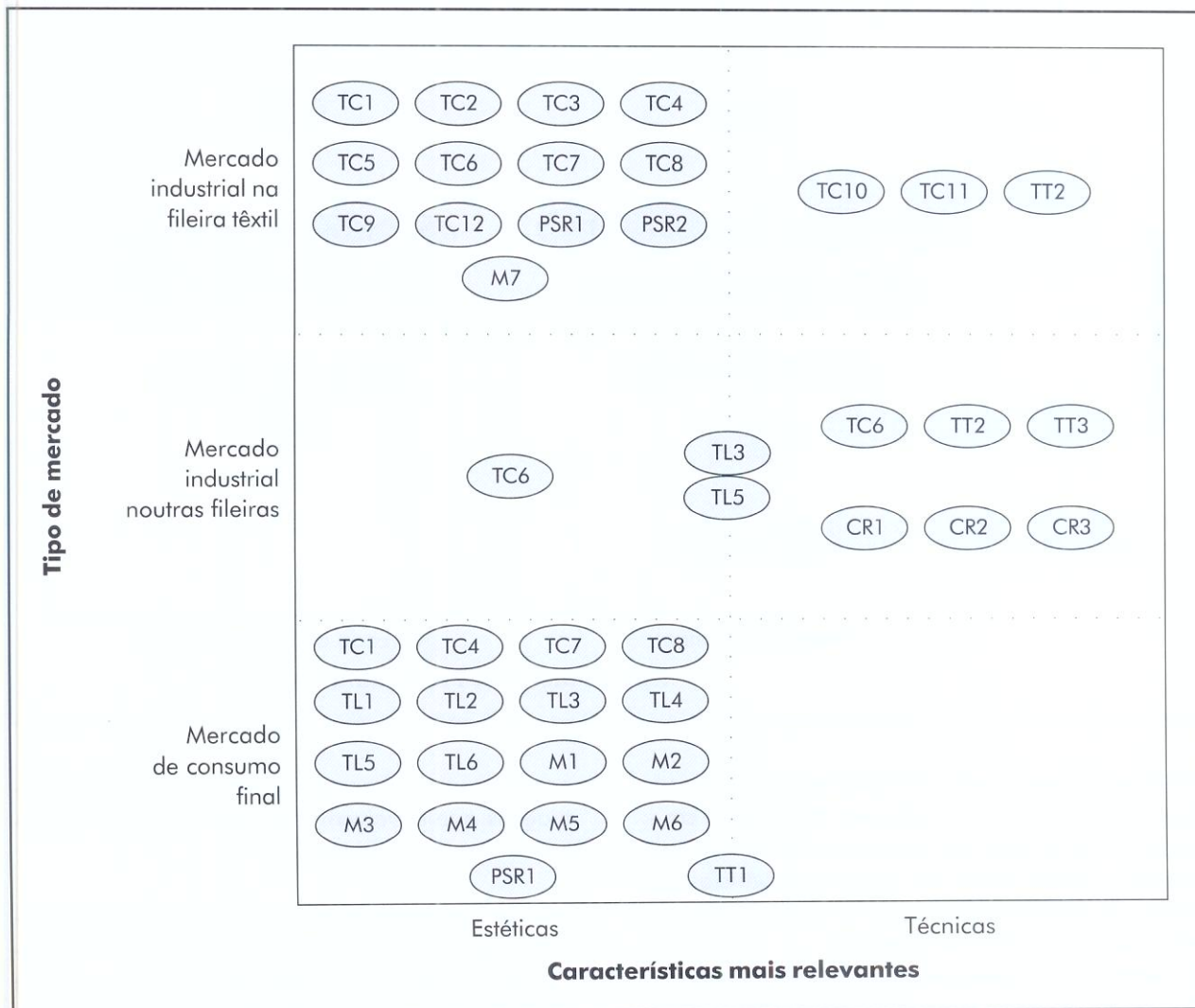
2.1.3. Características dos Produtos

Tal como foi referido na primeira parte deste estudo, a indústria têxtil produz um leque muito alargado de produtos. Os estudos de caso procuraram abarcar esta variedade, conforme ficou ilustrado na figura 2.21. (características gerais das empresas estudadas). Na classificação dos produtos desta indústria é importante ter em consideração o facto de eles se destinarem ao mercado de consumo final ou para um mercado industrial (no interior da fileira têxtil, ou de outras indústrias). Paralelamente, é necessário consi-

derar se as características mais relevantes do produto estão associados a aspectos técnicos ou a aspectos relacionados com as tendências da moda (estética). A figura 2.25. permite ver qual o posicionamento das empresas estudadas face a este dois aspectos. Outra forma interessante de classificação dos produtos desta indústria está associada à gama em que os produtos fabricados se inserem, sendo que essa gama obedece geralmente a uma escala em que podem ser considerados cinco níveis: baixa, média-baixa, média, média-alta e alta.

É geralmente reconhecido que a produção têxtil portuguesa se encontra numa gama média de fabrico, tendo em consideração o cruzamento de factores como a qualidade e complexidade dos produtos, o seu posicionamento face ao design e à moda e o seu preço. Os clientes internacionais reconhecem uma

FIGURA 2.25.
Características Relevantes dos Produtos



qualidade razoável, mas os produtos apresentam ainda um baixo valor acrescentado, sendo geralmente o preço a variável que influencia a decisão de compra. Contudo, é de referir que um conjunto de empresas mais activas já produz produtos enquadrados nos segmentos mais altos da gama de fabrico.

Em relação às empresas estudadas (ver figura 2.26.) verificamos que a maioria (dezassete empresas) fabrica produtos situados numa gama média-alta, onde existem níveis consideráveis de qualidade, complexidade, de acompanhamento de tendências da moda (nos casos em que este factor é relevante) e de procura de artigos variados que vão ao encontro dos desejos do cliente. É de salientar que várias destas empresas têm vindo a abandonar a produção de artigos básicos e simples apostando, de forma crescente, nas gamas mais altas de fabrico, so-

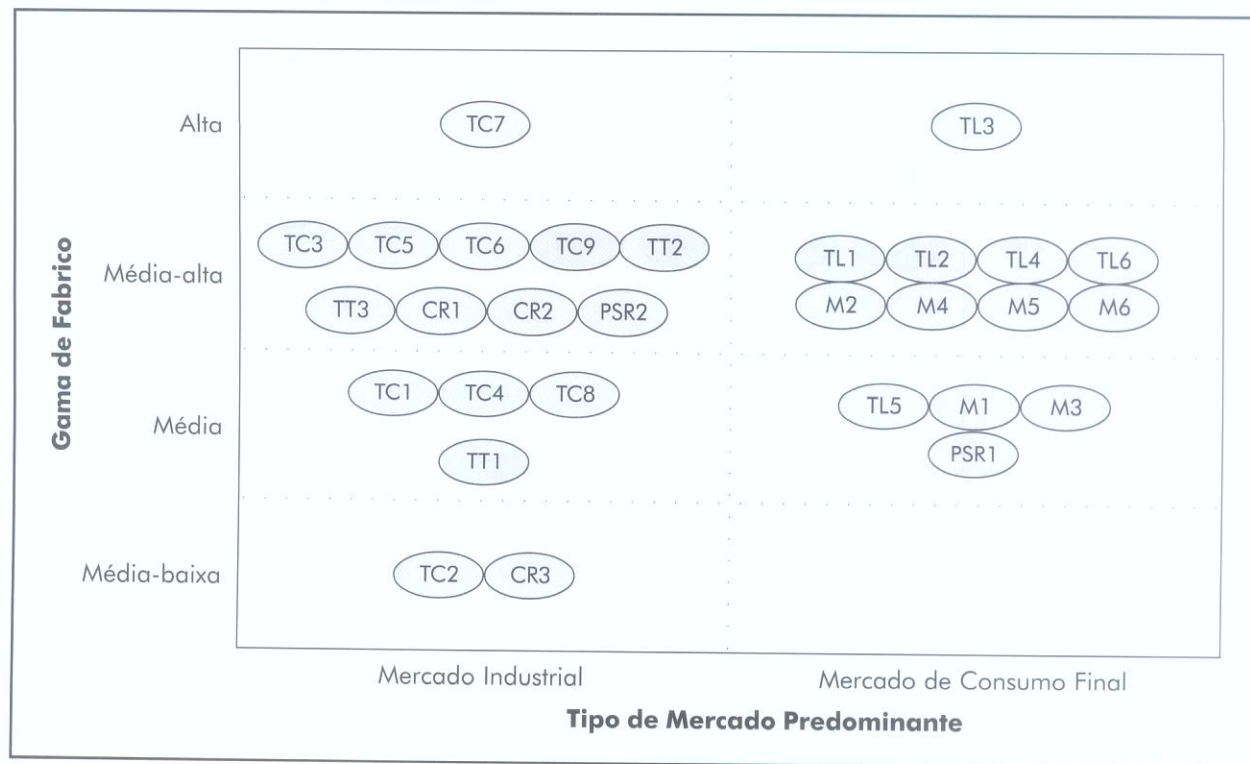
bretudo através da procura de incorporação de um maior valor acrescentado.

No caso das empresas em que dominam produtos enquadrados na gama média (oito empresas) assiste-se a uma menor atenção à qualidade e a uma menor preocupação com as tendências da moda com a incorporação de valor acrescentado. Estes aspectos são ainda menos explorados nas duas empresas classificadas na gama média-baixa.

Em relação às duas empresas com produtos de gama alta verificamos que elas colocam a tónica na qualidade, na prestação de serviço ao cliente, na produção de artigos complexos e variados e com forte incorporação de *design*.

Uma última característica importante para descrever os produtos está associada à dimensão das séries em que eles são produzidos. Uma tendência

FIGURA 2.26.
Gammas de Fabrico das Empresas



reconhecida nesta indústria é a diminuição das séries de fabrico, que se traduz em solicitações crescentes de produção de um maior número de pequenas encomendas e em maiores exigências em termos de planeamento da produção, rapidez de resposta e cumprimento de prazos.

Em relação às empresas estudadas, verificamos que dez trabalham com séries pequenas, quatro com séries pequenas e médias, seis com séries médias, três com séries médias e grandes, três com séries grandes e três com séries de dimensão variável. Nas empresas que trabalham exclusivamente em regime de prestação de serviços, a dimensão das séries depende do volume de trabalho que é dado pelo cliente.

2.1.4. Relações com Clientes

Os clientes são um elemento-chave para a estratégia de qualquer empresa. Nesta indústria, os clientes constituem uma das principais fontes de informação para o desenvolvimento de novos produtos e a personalização das relações com os clientes pode ser um importante factor de vantagem competitiva para as empresas.

Começamos por abordar a forma de relacionamento em termos de concepção e desenvolvimento de

produtos, onde é possível distinguir três tipos de situações que envolvem diferentes tipos de relacionamento com o cliente:

- situações em que a empresa têxtil cria e desenvolve os seus produtos e os apresenta aos seus clientes (é de notar que, muitas vezes, este processo se pode basear em desenhos/artigos já existentes);
- situações em que existe um desenvolvimento conjunto dos produtos entre a empresa e os seus clientes;
- situações em que o cliente envia as especificações dos produtos à empresa têxtil.

Estas situações podem ocorrer de forma isolada ou de forma combinada no interior de uma empresa. Desta forma, é possível que na mesma empresa se proceda ao desenvolvimento interno dos seus produtos, ao desenvolvimento conjunto com o cliente e ao fabrico de produtos desenvolvidos pelo cliente. O desenvolvimento de produtos em conjunto com os clientes pode basear-se num processo de criação realizado pela empresa têxtil ou em especificações do cliente (por exemplo, um desenho) e passa geralmente pela adaptação dessas especificações às condições produtivas da empresa, sendo comum o envio das alterações ao cliente para posterior aprovação. É inte-

ressante destacar o caso da empresa TT2 que desenvolve alguns produtos (componentes para automóveis) à medida do cliente: a empresa recebe a estrutura do veículo e desenvolve o produto, incluindo a elaboração dos moldes necessários à sua produção.

Outro exemplo de procura da intensificação da colaboração com os clientes nesta fase da concepção e desenvolvimento do produto é o da empresa M2, onde o centro de *design* está equipado com um sistema de transferência electrónica de desenhos e dados de forma a assegurar uma maior rapidez neste processo e a assegurar um bom serviço ao cliente.

Outra preocupação visível nalgumas empresas (TL2 e TC6, nomeadamente) é a de permitir que os clientes tenham acesso à informação sobre o estúdio em que se encontra a sua encomenda, sendo que esta possibilidade é condicionada pela existência de sistemas de gestão da produção que permitam obter essa informação em tempo real.

É ainda importante referir que a empresa TT3 presta serviços de engenharia a alguns clientes, como por exemplo, aconselhamento ao nível de *lay-outs* e de aquisição de equipamentos e manutenção dos produtos que fornece.

Outro aspecto que permite analisar a relação com os clientes está relacionado com os canais de distribuição predominantemente utilizados pelas empresas. Um estudo realizado recentemente sobre o comércio e distribuição de artigos de vestuário (que, como vimos, são um dos produtos finais da fileira têxtil) em Portugal⁽³⁰⁾ revela-nos que, em 1996, os dois canais de distribuição mais representativos eram o comércio independente e as cadeias de lojas especializadas (cada um com 36% do volume de negócios da distribuição de vestuário no nosso país), seguidos pelo hipermercados (8%), da venda por catálogo (6%) e dos grandes armazéns (1%). Outros canais de distribuição não especificados representavam 13% daquele volume de negócios.

A maioria das empresas estudadas recorre a mais do que um canal de distribuição para a comercialização dos seus produtos, verificando-se a existência de algumas diferenças entre as empresas quando consideramos o tipo de mercado em que actuam.

Assim, as empresas que vendem para o mercado industrial privilegiam a venda directa ao cliente, canal de distribuição que é geralmente conjugado com o recurso a distribuidores e/ou a agentes, sobretudo para os mercados internacionais (vide ponto 2.1.7.).

As empresas que vendem para o mercado de consumo final apresentam uma maior diversidade de canais de distribuição utilizados. Com efeito, apenas estas empresas utilizam grandes superfícies, grossistas, cadeias de lojas e retalhistas como canais de distribuição. Os canais preferidos por estas empresas são os agentes e os retalhistas, apresentando aqui a venda directa uma menor importância. É ainda de referir uma maior utilização de lojas da própria empresa como canal de distribuição, face ao que acontece para as empresas que vendem para o mercado industrial.

As empresas que vendem para o mercado industrial, nomeadamente na fileira têxtil, encontram-se afastadas do cliente final, o que lhes pode levantar algumas dificuldades na apreensão das tendências da moda, facto que se reveste de maior gravidade no caso das empresas que procuram conceber e desenvolver os seus produtos. Como forma de atenuar este facto, as empresas buscam ideias para a criação dos seus produtos em feiras, nos seus departamentos comerciais, na imprensa e publicações técnicas e na concorrência. É interessante verificar que apenas uma das empresas estudadas realiza estudos de mercado, de forma a apreender as tendências de consumo.

2.1.5. Estratégias Genéricas de Negócio

A tipificação das estratégias genéricas das empresas é realizada com base na tipologia desenvolvida por Michael Porter, que considera três estratégias competitivas: liderança pelos custos, diferenciação e nicho. Nas duas primeiras situações, a empresa actua em diversos segmentos industriais, sendo que, no primeiro caso, a empresa procura obter uma vantagem competitiva com base na redução de custos, enquanto no segundo, essa vantagem é obtida com base no desenvolvimento de certas características valorizadas pelos seus clientes. Na estratégia nicho (focus), a empresa direcciona-se para um segmento específico do mercado, podendo a sua vantagem competitiva basear-se no custo ou na diferenciação. A figura 2.27. permite visualizar a posição das empresas estudadas em termos de estratégia de negócio, tendo em consideração a tipologia de Porter.

Do conjunto das empresas estudadas a maioria encontra-se voltada para um mercado alargado. As únicas empresas que se encontram direccionadas para nichos de mercado são a TL3 (alcatifas desti-

.....
(30) Ver *Jornal Têxtil* n.º. 14.

FIGURA 2.27.
Estratégias genéricas de negócio

		Base da Vantagem Competitiva							
		Custos				Diferenciação			
Mercado	Alargado	TC2	TC3	TC5	TC10	TC4	TC6	TC8	TC9
	Nichos	TC11	TL5	M1	M4	TL1	TL2	TL4	TL6
		M5	M7	CR1	CR2	M2	M3	M6	TT2
		TT1		PSR2			TT3		
		TL3				TC7			

nadas ao segmento alto do mercado) e TC7 (tecidos em 100% algodão destinadas a um segmento alto da camisaria de homem).

As estratégias de custos são adoptadas por quinze das empresas estudadas e apoiam-se geralmente na aquisição de equipamentos que permitem a redução de custos, nomeadamente através da eliminação de postos de trabalho e de aumentos de produtividade. Por vezes, a aquisição de equipamentos é acompanhada por reorganizações do processo produtivo, sobretudo ao nível do *lay-out*. Outro elemento que pode ser importante nas empresas que adoptam este tipo de estratégia é a exploração de economias de escala, sobretudo nas fases da fiação e da tecelagem. A competitividade destas empresas assenta sobretudo no binómio qualidade-preço e no cumprimento dos prazos de entrega, que são cada vez mais curtos.

Neste conjunto de empresas, encontramos algumas que se encontram inseridas em grupos económicos, nacionais ou multinacionais, e que se dedicam apenas à actividade produtiva. Encontram-se nesta situação as empresas TL3, M5, CR2 e PSR2.

Do conjunto das empresas que seguem estratégias de custos, gostaríamos de destacar os casos M4 e TL5, por apresentarem alguns elementos característicos da diferenciação, o que pode indiciar uma alteração estratégica importante. Assim, a empresa M4 possui duas marcas próprias que utiliza nos mercados internacionais, apesar da maioria da sua produção ainda levar a marca do cliente e aposta na capacidade de adequação do produto às necessi-

dades do cliente, através da adaptação dos seus desenhos às condições de produção da empresa e da utilização de técnicas de tingimento em peça que lhe permitem flexibilizar a resposta e oferecer uma grande variedade de cores escolhidas pelo cliente no último momento. Quanto à empresa TL5, verificamos a existência de esforços no sentido de desenvolvimento do *design* dos seus produtos (ainda muito centralizado no seu proprietário) que contribui para a criação de uma colecção própria da empresa, embora esta ainda represente uma parcela muito reduzida da actividade da empresa, tal como acontece com a sua marca própria.

Nas catorze empresas que optaram por estratégias de diferenciação verificam-se diferentes apostas:

- a aposta no *design* e na elaboração de colecções próprias, muitas vezes ainda em articulação com a produção de desenhos do cliente, surge sobretudo em empresas dos subsectores das malhas e dos têxteis-lar e com menor intensidade no subsector dos têxteis convencionais (TL1, TL2, TL4, M2, TC6, TC7, M3, TC9, TL6, M6). Estas apostas implicam investimentos na área da concepção e desenvolvimento do produto, comercial/*marketing* e produção, nomeadamente ao nível do enobrecimento do produto (estamparia, tinturaria e bordados);
- a aposta no desenvolvimento de produtos com características inovadoras é muito utilizada no subsector dos têxteis técnicos (TT2, TT3), embora também seja utilizada em empresas de outros subsec-

tores (TL2, TC6), tendo consequências ao nível da concepção e desenvolvimento de novos produtos.

- a aposta no lançamento de marcas próprias verifica-se, geralmente, em empresas vocacionadas para o mercado de consumo final (TL1, TL2, M2, M3, M6), apresentando fortes implicações ao nível da área comercial/marketing;
- a aposta no serviço ao cliente encontra-se presente de forma mais marcada em empresas que canalizam os seus produtos para o mercado industrial (TC4, TC6, TC7, TT2, TT3) e nalgumas empresas do subsector das malhas (M2 e M6). Esta aposta é ilustrada pelas palavras do responsável de uma destas empresas: "a nossa empresa não vende tecidos, vende qualidade e serviço", tendo implicações transversais a toda a empresa: concepção e desenvolvimento, qualidade, gestão da produção, comercial/marketing e produção;
- a aposta no reforço da imagem da empresa (TL1, TL2, M2, TC7, TL6, M6) com implicações ao nível da área comercial/marketing;
- a aposta na segmentação de mercados é efectuada por um conjunto restrito de empresas (TC6, TT3), tendo implicações ao nível da área comercial/marketing.

Em relação às restantes quatro empresas (TC1, TC12, CR3 e PSR1) não as podemos enquadrar nesta tipologia, por considerarmos que elas não dispõem de uma estratégia coerente e articulada: são empresas que "andam à deriva" na busca da sua sobrevivência. São empresas que se encontram muito dependentes da evolução dos seus mercados e que adoptam uma postura meramente reactiva a essa evolução⁽³¹⁾.

2.1.6. Relações Externas: Subcontratação e Relações de Parceria

As actividades de subcontratação assumem alguma importância na indústria têxtil, tendo a Comissão Europeia estimado que, em 1996, 650 mil pessoas se encontravam empregadas pela subcontratação na ITV, número a que se deveriam acrescentar cerca de 150 mil trabalhadores não declarados⁽³²⁾.

Nesta indústria a subcontratação permite a obtenção de flexibilidade, associada nomeadamente à

necessidade de rapidez de resposta e à sazonalidade da procura. Paralelamente, a subcontratação permite, num contexto crescente de deslocalização e globalização, a manutenção de uma fileira industrial completa nos países da UE.

Na indústria têxtil portuguesa existe um número significativo de empresas que se encontram inseridas em redes de subcontratação, sendo necessário distinguir duas situações: as empresas que são subcontratadas e aquelas que subcontratam outras empresas. No conjunto de empresas estudadas encontram-se quatro empresas que trabalham exclusivamente em regime de subcontratação, mais concretamente prestando serviços de preparação de matérias-primas (conversão de fibras não naturais e lavagem e penteação de lãs) e de enobrecimento (bordados e acabamentos de fios e malhas). Outra empresa estudada trabalha sobretudo em regime de prestação de serviços de enobrecimento (tinturaria e estamparia de tecidos), embora recentemente tenha apostado na produção dos seus próprios artigos. Paralelamente, verificamos que outras duas empresas (M3 e CR2) são subcontratadas de forma pontual, nas fases em que possuem pouco trabalho próprio, como forma de rentabilizarem a sua capacidade produtiva.

Outra prática que encontrámos nas empresas foi a de produção de artigos de colecção própria com a etiqueta do cliente (private label), que pode ser considerada uma forma mais activa de relacionamento com o cliente, já que a empresa não vende apenas capacidade produtiva, mas também concepção e desenvolvimento de produtos. Nesta situação encontramos seis empresas, cinco das quais combinam esta prática com a de elaboração de colecções próprias comercializadas com marca própria.

Por outro lado verificamos que um grande número de empresas (20) subcontratam outras empresas para a realização de diversas actividades ou produtos. As razões apontadas para esta subcontratação são a sazonalidade, a falta de capacidade interna, o desejo de não aumentar a dimensão da empresa, a falta de equipamentos necessários à realização de determinadas operações e a obtenção de uma maior rentabilidade (fica mais barato subcontratar do que fazer internamente). Verificamos ainda que duas empresas recorrem ao trabalho ao domicílio como forma de atenuarem as suas estruturas de custos fi-

(31) É de salientar que, apesar de estas empresas serem em número reduzido em termos dos estudos de caso realizados, o seu peso na indústria têxtil portuguesa é ainda muito significativo.

(32) Ver Comité Económico e Social das Comunidades Europeias (1996).

xos, nomeadamente para as actividades de correcção de defeitos (cerzir e meter fios) e de embalagem. É de aceitação geral que as relações de parceria permitem o reforço da competitividade das empresas, sendo de especial relevância para as Pequenas e Médias Empresas (PME), que de forma isolada não dispõem dos recursos necessários (financeiros, humanos e de conhecimento) para enfrentarem determinadas ameaças e desafios. Em termos de relações de parceria com outras empresas, o trabalho de campo revelou as seguintes situações⁽³³⁾:

- uma empresa realizou uma *joint-venture* com uma empresa belga, como forma de obter acesso privilegiado aos novos mercados;
- uma empresa realizou uma *joint-venture* com uma empresa alemã de forma a ter acesso aos seus canais de distribuição;
- uma empresa partilha encomendas com outras empresas da mesma actividade quando não dispõe de capacidade de resposta aos seus clientes;
- uma empresa encontra-se integrada num agrupamento complementar de empresas, que procura oferecer uma resposta integrada aos construtores de automóveis em termos de interior de viaturas.

2.1.7. Estratégias de Internacionalização

Como foi referido no capítulo anterior o mercado externo absorve uma parcela significativa das vendas de artigos têxteis produzidos no nosso país, o que evidencia um certo nível de internacionalização das empresas desta indústria.

O processo de internacionalização destas empresas inicia-se, de forma geral, com a exportação, que surge como uma solução para a reduzida dimensão do mercado nacional. As formas de internacionalização mais utilizadas nesta indústria são baseadas numa exportação passiva, em que é o cliente internacional que vem ter com a empresa, muitas vezes, com o propósito de adquirir capacidade produtiva. Contudo, no conjunto das empresas estudadas nota-se um esforço para diminuir essa passividade nesta relação, através da aposta no *private label* (a empresa apresenta a sua colecção ao cliente, introduzindo-lhe se necessário algumas alterações e posteriormente coloca a marca do cliente nos artigos produzidos⁽³⁴⁾) ou da procura de agentes

(com ou sem exclusividade) nos mercados externos. Verificamos ainda o recurso à abertura ou aquisição de filiais comerciais no exterior como uma forma mais activa de internacionalização destas empresas.

A quase totalidade das empresas estudadas (excluem-se as empresas TC2, TC3, TC10, TC12 e M8, que só têm clientes nacionais) encontra-se internacionalizada, embora apresente diferentes níveis e formas de internacionalização. Neste contexto podemos distinguir três conjuntos de empresas:

- aquelas em que a actividade internacional se resume a exportações pontuais e/ou em que as exportações representam uma parcela muito reduzida do volume de vendas;
- aquelas em que os mercados externos representam um importante destino dos seus produtos;
- as que estão integradas em grupos multinacionais.

No primeiro conjunto de empresas (TC1, TL5, TT1, PSR1 e M5) verificamos que em quatro delas existem planos para aumentar a parcela de vendas realizadas em mercados externos, e que a outra empresa afirma que não procura exportar por não possuir capacidade competitiva nos mercados externos. Os mercados de destino destas empresas situam-se essencialmente na UE, mas três destas empresas vendem ainda para o Brasil. A empresa TT1 exporta exclusivamente para Espanha, embora existam planos de diversificação de mercados para um país da Europa de Leste. É de destacar o caso da empresa de malhas que iniciou recentemente o seu processo de internacionalização, tendo apostado na realização de campanhas promocionais com a colaboração do ICEP — Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal e na deslocação de pessoal da empresa para os novos mercados. Esta empresa possui uma boa posição no seu segmento de mercado em Portugal e aposta no mercado externo como forma de ultrapassar a reduzida dimensão do mercado nacional. Estas empresas apresentam como modos de entrada nos mercados internacionais a exportação directa através de agentes (TC1 e M6) ou distribuidores (TL5), a exportação através de uma rede própria de vendedores (TT1 e M6) e a exportação passiva (PSR1). É de salientar que uma das empresas tem planos de abertura de uma filial comercial no seu único mercado externo.

(33) A respeito das relações de parceria ver ainda os pontos 2.1.4 (relações com clientes) e 2.2.2.3. (relações de cooperação tecnológica).

(34) Esta estratégia é comum em empresas dos subsectores das malhas e dos têxteis-lar.

Quanto ao segundo conjunto de empresas, verificamos que a totalidade apresenta como principais mercados externos vários países da UE. Algumas destas empresas vendem para outros mercados como EUA (TL1, TC5, TL4, M4, TC7, CR2 e TT3), Canadá (TC5), Brasil (TL2), Japão (TL2, TC5, TL4, M3 e M4), Hong Kong (TC5), Marrocos (CR3), Nova Zelândia (TL4), Austrália (CR2) e Islândia (CR1). É ainda de salientar que quatro empresas referiram a procura de novos mercados como um objectivo estratégico para os próximos cinco anos.

Em termos de modos de entrada nos mercados externos, verificamos que a grande maioria das empresas recorre a agentes na totalidade ou em alguns dos países. Outras formas de entrada utilizadas são:

- * distribuidores (TC5, TT2, TT3, M6 e CR3) e representantes (CR3);
- * venda directa (TL1, M1, TL4, M3 e TC11), geralmente associada à prática de private label e num dos casos à prestação de serviços a feito;
- * estruturas do grupo em que se encontra inserida, no caso de uma empresa de cordoaria e redes que apenas apresenta funções produtivas;
- * acordos de licença (M2);
- * aede de vendedores da empresa (M2, TT2, TT3, TC6 e CR3);
- * filiais comerciais no exterior (TL1, TL4, M6 e TC6).

É ainda de referir o caso de uma empresa que resultou de uma *joint-venture* entre uma empresa portuguesa e uma empresa alemã que utiliza os canais de distribuição que anteriormente pertenciam à empresa alemã para penetração nos mercados externos. Desta forma, apenas um número reduzido de empresas possuem filiais próprias no exterior e em todos os casos essas filiais dedicam-se exclusivamente a actividades comerciais. Para além das quatro empresas referidas com filiais comerciais no exterior, são de referir os casos da empresa M2 que tem planos de abertura de um escritório de representação no Sudeste Asiático para controlo de qualidade e negociações e da empresa CR1 que pondera abrir uma filial comercial numa país estrangeiro.

Contudo, esta situação pode alterar-se no futuro, já que uma das empresas referiu a intenção de deslocalizar parte da sua produção para outros países, através da aquisição de unidades produtivas já em funcionamento no Norte de África. Outra empresa referiu ter um projecto de deslocalização de parte da sua produção (tecelagem básica) para um país africano de expressão portuguesa.

Relativamente às empresas que estão integradas em grupos multinacionais (TC4, TL3 e PSR2) verificamos que duas delas canalizam uma parte considerável da sua produção para o mercado nacional (80% num caso e 60% no outro), enquanto que a terceira vende toda a sua produção à casa-mãe. Nos três casos, os clientes estrangeiros são angariados por outras empresas do grupo (casa-mãe nas empresas TC4 e TL2).

2.2. Caracterização das Estratégias Tecnológicas

Neste ponto procuramos descrever as estratégias tecnológicas das empresas têxteis, a segunda força motriz deste estudo. Começamos por fazer uma breve referência à evolução tecnológica que se tem registado nas máquinas e sistemas ao dispor da indústria têxtil nas últimas décadas. De seguida, descrevemos as estratégias tecnológicas de empresas têxteis portuguesas, considerando aspectos relacionados com a capacidade de produção (grau de modernização dos equipamentos, organização da produção e gestão da qualidade), com a capacidade de concepção (ligada à concepção e desenvolvimento de novos produtos) e com as relações externas de carácter tecnológico.

2.2.1. Perspectiva Geral da Evolução Tecnológica na Indústria Têxtil

Até recentemente o sector têxtil era um sector intensivo em trabalho. Durante as últimas quatro décadas, a indústria têxtil assistiu a grandes avanços tecnológicos, que começaram depois da Segunda Guerra Mundial no sector das fibras e prosseguiram com melhorias nas máquinas e processos. A partir de meados da década de 70, o sector tornou-se intensivo em capital, graças à introdução generalizada de novas tecnologias em todas as fases do processo de fabrico. A introdução da electrónica nos processos de concepção e fabrico dos produtos têxteis permitiu responder, simultaneamente, a três desafios: aumento da produtividade, poupança de matérias-primas e de energia e flexibilização do processo produtivo.

Finniie (1990) considera que a evolução tecnológica nos equipamentos têxteis passou por quatro fases desde o início dos anos 60. A primeira dessas fases, compreendida entre 1960 e 1969, respondeu a exigências de aumento de rapidez e de produtividade das máquinas e traduziu-se no aparecimento de máquinas como: cardas de elevada rapi-

dez, teares sem lançadeira e máquinas de malhas circulares com 96 agulhas.

A segunda fase, correspondente aos anos 70, visou reduzir o conteúdo de trabalho dos processos produtivos e compreendeu o desenvolvimento de equipamentos e sistemas como as cardas sem alimentação manual, a fição *open-end*, a união automática do fio em caso de quebra, sistemas automáticos de descarga das máquinas (*automatic doffing*) e de colocação/alimentação.

A terceira fase (anos 80) respondeu à necessidade de redução da dependência das competências humanas, tendo sido desenvolvidos equipamentos e sistemas como a automação através de microprocessadores, controlos computadorizados e sistemas automáticos de manipulação.

A fase correspondente à década de 90 tem sido marcada pelo desejo de obtenção de uma produção automatizada e algumas das tecnologias aplicadas são a robótica, o processamento integrado e a inteligência artificial parcial.

Podemos considerar três áreas principais de I&D na indústria têxtil:

- inovações relacionadas com fibras químicas com repercussões nos processos desta indústria;
- inovações nos equipamentos e sistemas têxteis;
- inovações dos produtos da indústria têxtil.

De uma forma geral, a Investigação e Desenvolvimento (I&D) no domínio têxtil é realizada pelas empresas químicas que produzem as fibras não naturais e outras substâncias químicas e pelas empresas produtoras de equipamento. As empresas têxteis gastam pequenas quantias em I&D e concentram-se, sobretudo, nas áreas do *design* e da investigação de mercado.

A investigação ao nível das fibras não naturais tem sido direccionada para a melhoria das suas propriedades (por exemplo, resistência, ligeireza, resistência à chama, etc.) e para o desenvolvimento de novas fibras para utilizações específicas. Estes esforços têm permitido uma diversificação da utilização dos produtos têxteis, fortemente sentida ao nível dos têxteis técnicos. É ainda importante referir os contributos da indústria química para o desenvolvimento de novos produtos químicos direccionados para o enobrecimento e acabamento, que têm possibilitado a diferenciação e aumento do valor acrescentado em subsectores como os têxteis convencionais e os têxteis-lar.

.....
(35) Ver Pavitt (1984).

Ao nível da inovação de equipamentos é ainda de referir que a Europa é um dos líderes mundiais na produção de equipamentos têxteis, liderando igualmente nas invenções de máquinas têxteis.

2.2.2. Estratégias Tecnológicas das Empresas Têxteis

Na caracterização da base tecnológica das empresas estudadas vamos considerar dois aspectos:

- a estratégia tecnológica interna que as empresas adoptam, entendendo-se aqui como estratégia tecnológica "o posicionamento das empresas face à inovação, tendo em conta a actividade desenvolvida, o nível e características do esforço tecnológico interno e a margem de manobra na definição da estratégia" (Simões, 1997). Aqui, consideramos essencialmente a forma como as empresas actuam na transformação dos conhecimentos tecnológicos — concepção e produção — de forma a aumentar sua competitividade;
- o estabelecimento de redes de relações externas que influenciam a capacidade tecnológica das empresas.

2.2.2.1. Capacidade de Produção

Neste ponto, o objectivo é caracterizar as empresas em termos dos recursos tecnológicos que elas utilizam na produção e na gestão da produção. Para tal consideramos não só o grau de modernização dos equipamentos utilizados, mas também aspectos relacionados com a organização da produção e com a gestão da qualidade.

Em relação à modernização dos equipamentos produtivos é importante referir que sendo este um sector tradicional, dominado pelos fornecedores, segundo a taxonomia de Pavitt⁽³⁵⁾, a aquisição de novos equipamentos constitui o principal factor de inovação tecnológica de processo, facto que se confirmou através dos estudos de caso realizados. Paralelamente, as fontes de informação sobre novas tecnologias mais utilizadas por estas empresas são os fornecedores de equipamento e as feiras de equipamentos nacionais e internacionais e, em menor grau, a observação de outras empresas e a presença em seminários e conferências. É ainda de salien-

tar o papel do centro tecnológico na difusão de novas tecnologias nas empresas desta indústria.

As empresas estudadas apresentam diferenças claras nos níveis de modernização tecnológica, associados a diferentes idades médias dos equipamentos e a diferentes apostas na adopção de novas tecnologias de produção.

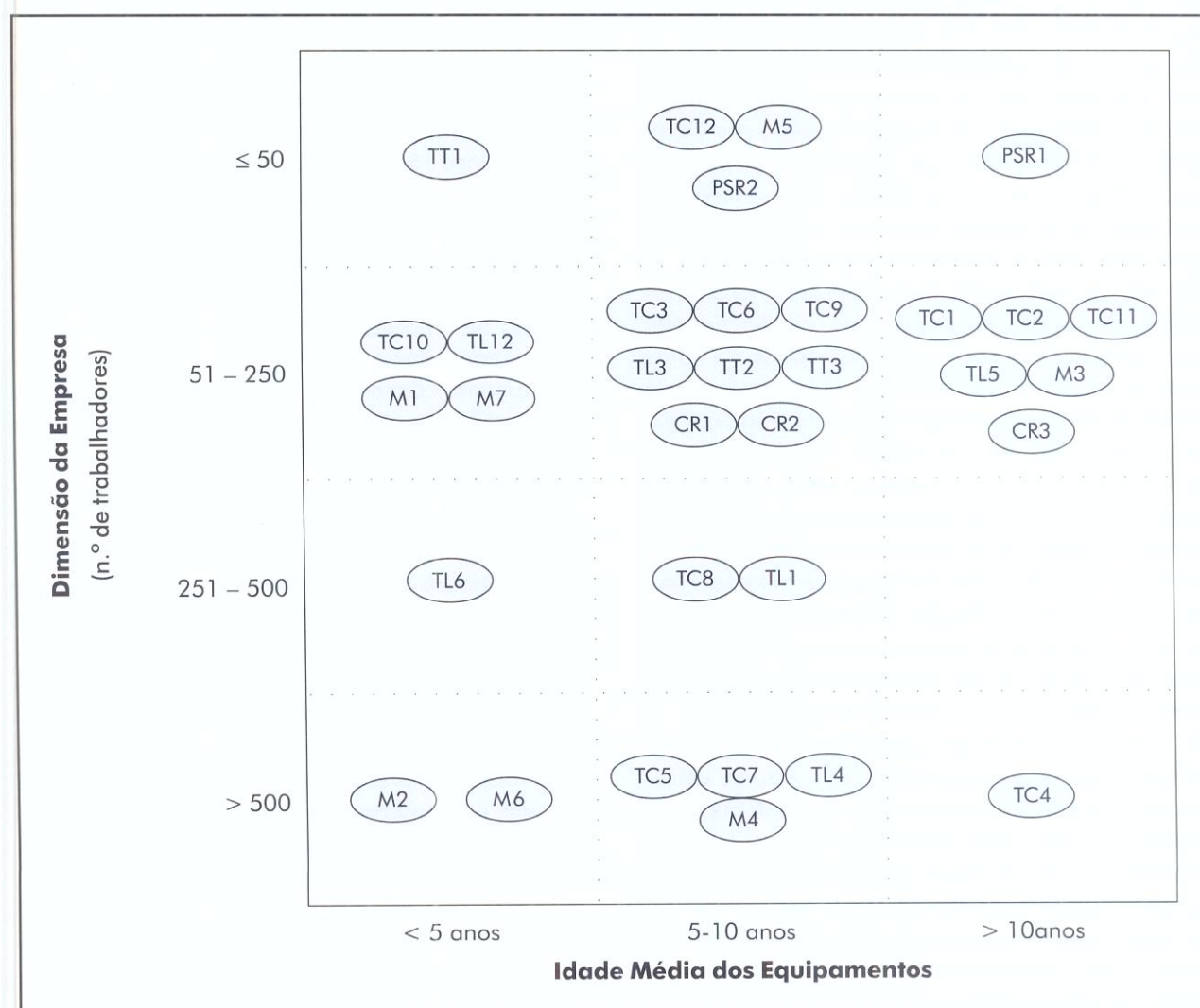
Em relação à idade média dos equipamentos na área da produção é de salientar que a maioria das empresas se enquadra no escalão entre os 5 e os 10 anos, conforme se pode observar na figura 2.28.

Apenas sete empresas apresentam equipamentos na produção com idade média inferior a 5 anos, verificando-se um predomínio dos subsectores das ma-

lhas e dos têxteis-lar e das empresas de média dimensão. Oito empresas afirmam que a idade média dos seus equipamentos na área da produção é superior a 10 anos, assistindo-se a um predomínio de empresas do subsector dos têxteis convencionais. Esta realidade constatada no trabalho de campo revela que a renovação de equipamentos destas empresas não se tem realizado a um ritmo muito acelerado, existindo ainda muitos equipamentos com idades superiores a dez anos. Esta dinâmica de renovação de equipamentos vai ao encontro dos resultados de um estudo realizado pela Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção (ANIVC)⁽³⁶⁾, segundo o qual a indústria têxtil portuguesa, nomeadamente as empresas de fiação e

FIGURA 2.28.

Idade Média dos Equipamentos nas Empresas Estudadas



(36) ANIVC (1997).

tecelagem, apresenta um nível de modernização tecnológica que fica aquém da média comunitária.

Devemos ainda referir que na grande maioria das empresas se constata uma coexistência de gerações tecnológicas. Esta coexistência verifica-se não só entre diferentes secções da empresa (por exemplo, entre fiação e tecelagem) o que indicia diferentes apostas estratégicas, mas também no interior da mesma secção. A título ilustrativo, refere-se o caso da empresa TC4 que tem três gerações de equipamento na tinturaria.

Em termos de investimentos realizados pelas empresas estudadas, verifica-se uma clara preferência pelos equipamentos produtivos, variando as apostas em termos de áreas de produção de acordo com as actividades existentes nas empresas e das diferentes estratégias de modernização adoptadas. As empresas que denotam uma aposta generalizada em todas as suas áreas de produção são as seguintes: TC2, TC3, TC5, TL4, M2, TC8, M4 e TT3.

Em termos de investimentos para a área da concepção, é de referir que 14 das empresas estudadas dispõe de sistemas de Concepção Assistida por Computador (CAD), sendo que 3 dessas empresas adquiriram este sistema nos últimos anos. Nenhuma das restantes empresas referiu ter intenções de adquirir este sistema nos próximos cinco anos.

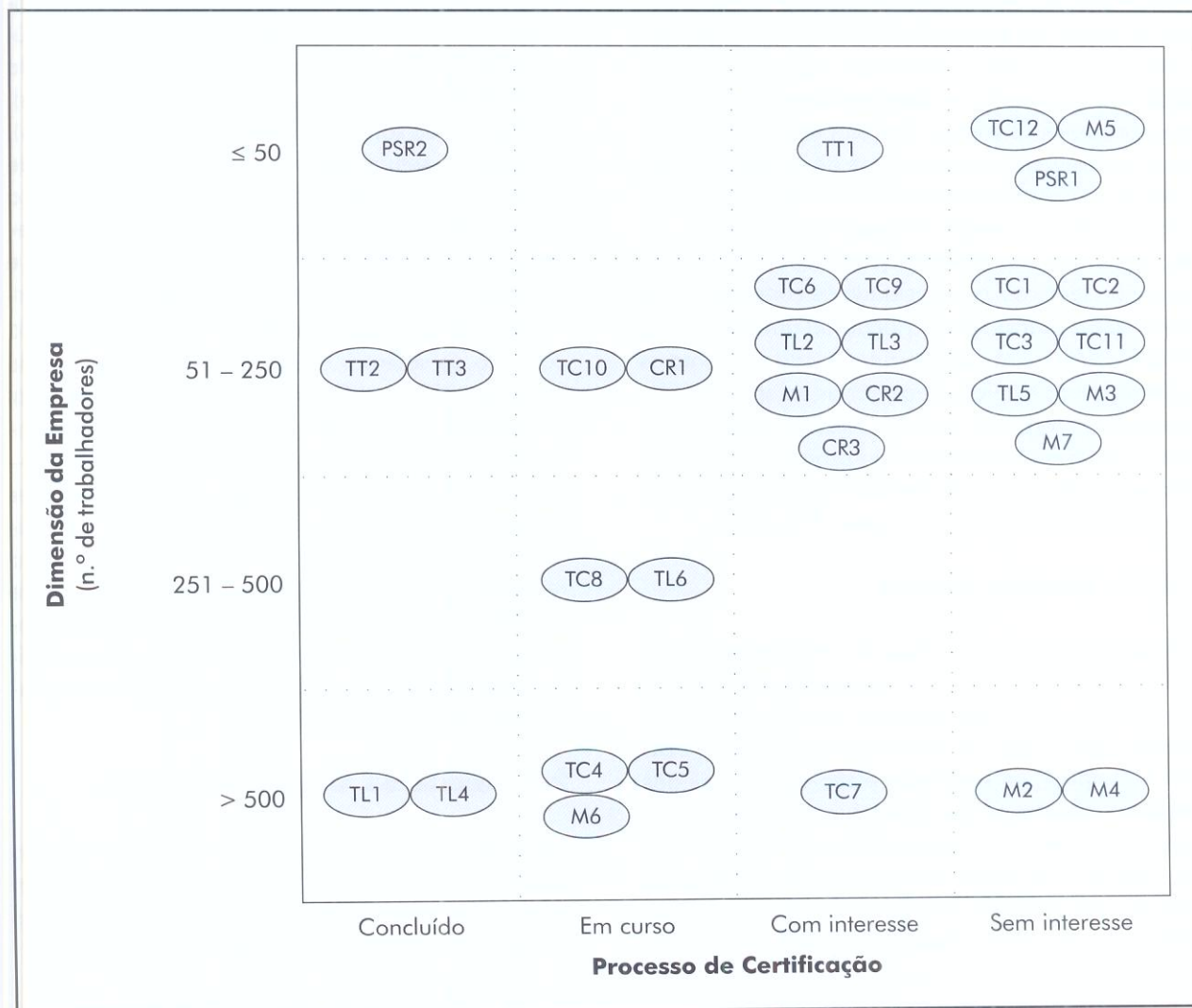
Quanto aos sistemas de transporte automáticos, verificamos que algumas empresas com fiação utilizam sistemas pneumáticos de transporte de fibras entre a abertura e a cardação. Uma empresa de têxteis-lar totalmente integrada possui ainda um sistema de transporte automático na secção de fiação, que transporta as bobinas entre contínuos e bobinadores e as leva para a secção de armazenamento. Os sistemas de transporte automáticos também são considerados interessantes pelas empresas que possuem confecção. Destas, só uma empresa tem um sistema de transporte automático na costura, verificando-se que outra pretende adquirir um sistema deste tipo nos próximos cinco anos.

Os sistemas de armazenagem automáticos só são utilizados por uma empresa (TC5), não se verificando uma grande preocupação das restantes empresas com esta área. Contudo existe um número considerável de empresas com sistemas informáticos para registo e gestão dos stocks em armazém. As preocupações com a higiene e segurança no trabalho foram referidas por duas empresas: uma realizou recentemente investimentos nesta área e a outra prevê realizar investimentos no curto prazo. Em relação ao planeamento e controlo da produção verifica-se que a maioria das empresas possui siste-

mas informáticos para esta área. Todavia, é importante considerar que o número de empresas que possui sistemas integrados de gestão da produção, em diálogo com outras áreas da empresa para além da produção, é ainda reduzido. A área da gestão da produção é apontada por algumas empresas como uma das áreas a realizar investimentos nos próximos anos. Nalgumas empresas a aquisição de equipamentos e sistemas é complementada por alguma capacidade interna de adaptação ou desenvolvimento tecnológico, verificando-se que os técnicos da empresa (geralmente com formação em engenharia) introduzem algumas melhorias incrementais nos equipamentos adquiridos ou desenvolvem novas soluções. Em relação à temática da qualidade, verificamos que apenas cinco empresas se encontram certificadas, conforme podemos observar na figura 2.29. Contudo, um dado positivo reside no facto de sete empresas se encontrarem actualmente em processo de certificação. Quanto às restantes empresas constatamos que nove expressaram interesse em iniciar o processo de certificação enquanto que as outras doze não revelaram interesse na certificação em qualidade. É ainda importante referir que dez das empresas estudadas possuem certificação dos seus produtos pelas normas ECOTEX ou OEKO-TEX. Uma análise subsectorial permite-nos concluir a ausência de empresas certificadas no subsector dos têxteis convencionais, embora quatro delas (de média e grande dimensão) se encontrem em processo de certificação. No subsector dos têxteis-lar existe um maior interesse na certificação, sendo que as duas empresas de grande dimensão já se encontram certificadas. Nas malhas predomina o desinteresse pela certificação, sendo que das seis empresas estudadas apenas uma se encontra em processo de certificação e outra revela interesse nesse processo. Nos têxteis técnicos, o interesse pela certificação é generalizado e duas das três empresas estudadas já concluíram o processo. Da mesma forma, no subsector da cordoaria e redes as empresas manifestam interesse pela certificação. No subsector das passamanarias, sirgarias e rendas encontramos duas empresas com posturas opostas: uma encontra-se certificada a outra não vê interesse no processo de certificação.

Mesmo as empresas que não se encontram certificadas dispõem de um sistema de qualidade, embora coexistam níveis de sofisticação diferentes. Um bom indicador dessa sofisticação é a existência de um laboratório para a realização de ensaios no interior das empresas. Do conjunto das empresas es-

FIGURA 2.29.
Processo de Certificação nas Empresas Estudadas



tudadas, verificamos que a maioria (23 empresas) possui laboratório para a realização de ensaios físicos e/ou químicos. É de salientar que algumas das empresas que não possuem laboratório recorrem a laboratórios externos, nomeadamente ao CITEVE. Nas restantes, o controlo de qualidade é essencialmente realizado de forma visual.

2.2.2.2. Capacidade de concepção

Por capacidade de concepção entende-se a capacidade da empresa para gerar e desenvolver produtos totalmente novos ou para adaptar produtos existentes, o que faz apelo a um conjunto de competências para a inovação e para a assimilação, compreensão e endogeneização de desenvolvimentos externos (Simões, 1997).

Nas empresas têxteis ligadas à moda, a capacidade de concepção está intimamente associada à criação e desenvolvimento de colecções próprias, dando-se aqui especial atenção às questões estéticas. Já nas empresas que fabricam produtos com características mais técnicas a capacidade de concepção aparece mais associada a um *design* industrial em que o conhecimento do comportamento técnico do produto é essencial.

Nas empresas que trabalham com "produtos de moda" a concepção e desenvolvimento do produto é geralmente efectuada em gabinetes de *design*. Os profissionais afectos a estes gabinetes dependem da estratégia e da actividade da empresa, mas normalmente, nas empresas de tecelagem é comum a existência de *designers* têxteis (criação) e de debuxadores (desenvolvimento); nas empresas de malhas é comum a existência de

designers têxteis e/ou de vestuário⁽³⁷⁾ (criação) e de modelistas⁽³⁸⁾; nas empresas com estamparia é ainda comum existirem desenhadores-criadores e coloristas. Do conjunto de empresas visitadas que fabricam “produtos de moda”, nem todas realizam as actividades de concepção e desenvolvimento de colecções/produtos. É o caso das empresas que trabalham exclusivamente em regime de subcontratação e das empresas filiais de multinacionais, onde a capacidade de concepção é quase inexistente. Nas empresas que fabricam produtos de características mais técnicas, a capacidade de concepção não se encontra associada à criação de um estilo, mas ao desenvolvimento de produtos tendo em conta as características técnicas necessárias ao seu bom desempenho industrial. Aqui as capacidades de projecto e de desenvolvimento de produtos à medida das necessidades do cliente são fundamentais, conforme foi observado nas empresas TT2 e TT3.

2.2.2.3. Relações externas

É possível distinguir dois tipos de relações externas: as formais e as informais. As primeiras traduzem-se em acordos de cooperação ou em alianças mais amplas que podem envolver participações cruzadas no capital; as segundas estão associadas aos contactos contínuos que as empresas estabelecem com o seu meio envolvente (Simões, 1997).

Em relação a acordos de cooperação tecnológica, eles são em número reduzido nas empresas estudadas, já que apenas duas delas referem a prática deste tipo de acordos. A empresa TL4 referiu estar envolvida num projecto de I&D no âmbito do programa CRAFT em conjunto com o IDITE Minho e a empresa TC5 afirmou estar envolvida em projectos de I&D em conjunto com o CITEVE.

Em termos de relações informais, é importante salientar o papel dos fornecedores de equipamento enquanto fonte de informação sobre os desenvolvimentos tecnológicos e o seu papel de prestação de serviços de formação (associados aos equipamentos adquiridos) e dos clientes, enquanto fonte de informação sobre as tendências da moda e características dos produtos. É ainda de referir a participação e visita a feiras, nacionais e internacionais, comerciais e de equipamento, por parte da maioria das empresas visitadas.

Paralelamente, algumas empresas realizam contactos de cariz tecnológico, mais ou menos pontuais, com algumas instituições. Do conjunto de instituições apontadas, o CITEVE foi a que apresentou um maior número de referências, nomeadamente nas áreas da qualidade (14 empresas), da formação (5 empresas), de informação sobre novas tecnologias (2 empresas), de higiene e segurança no trabalho (1 empresa) e de apoio na elaboração de projectos de candidatura a financiamentos (1 empresa). Obtivemos ainda referências a universidades (nomeadamente do Minho e da Beira Interior), para formação, obtenção de informação sobre novas tecnologias e desenvolvimento conjunto de sistemas e equipamentos, a centros de formação (CITEX — Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, CILAN — Centro de Formação Profissional para a Indústria de Lanifícios e CENATEX — Centro de Estudos de Tecnologia Têxtil), associações empresariais (A. Empresarial de Portugal, A. I. do Minho, A. I. de Viseu) e empresas de consultoria para realização de acções de formação, a fornecedores de matéria-prima para desenvolvimento conjunto de novos produtos e a laboratórios nacionais para a realização de testes de qualidade que permitam a arbitragem de conflitos com o cliente.

2.3. Modelos Organizacionais

Neste ponto, vamos analisar a estratégia relativa aos modelos organizacionais, que se subdivide em duas dimensões: estruturas organizacionais das empresas e modos de organização do trabalho.

2.3.1. Estruturas Organizacionais

As empresas estudadas apresentam uma estrutura organizada por funções repartidas horizontalmente em unidades operacionais, especializadas e homogéneas (HEC-ISA, 1995). Esta repartição tem por objectivo principal privilegiar a eficácia concentrando, assim, as competências e os meios.

Uma grande parte destas empresas, principalmente empresas que produzem produtos para o cliente final, sofreram alterações na sua estrutura organizacional devido, principalmente, à necessidade de diferenciar os seus produtos. Desta maneira, a criação de departamentos autónomos como o da qualidade⁽³⁹⁾, a con-

.....
(37) Nas empresas de malhas que produzem vestuário.

(38) Nas empresas de malhas que produzem vestuário.

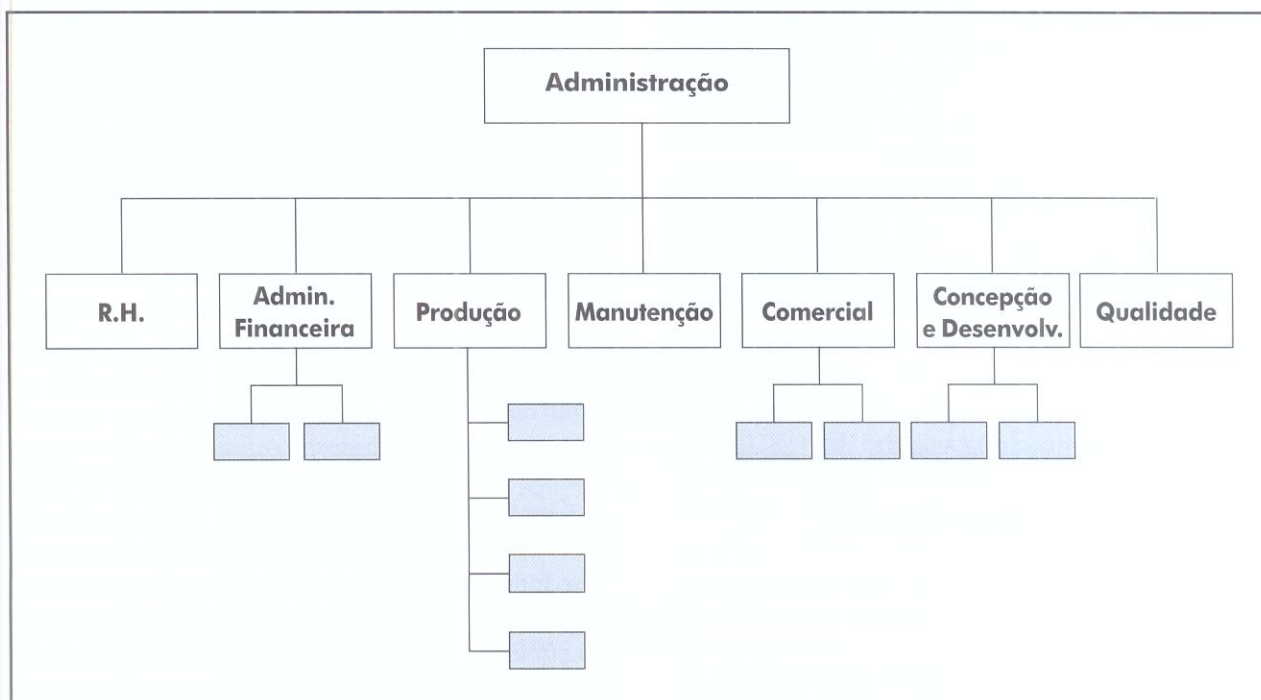
(39) Em empresas certificadas é obrigatório possuir um departamento autónomo de qualidade.

cepção e desenvolvimento ou o gabinete de *design* revelaram-se de uma importância estratégica. Na maioria das empresas, as formas de coordenação entre direcções estão muito baseadas no contacto directo e informal entre chefias. Nalgumas empresas, existem reuniões formais entre as diversas direcções, principalmente com as direcções de produção, comercial, concepção e desenvolvimento e qualidade (TL1, TL3, TL4, TC6, M3, TT2, TT3). Nas empresas TL1, TL4, M6 e PSR2 uma das formas de coordenação é a existência de equipas multifuncionais com profissionais das diversas áreas nomeadamente da comercial/marketing, da produção, da concepção e desenvolvimento e da qualidade. Noutras duas empresas (TC3 e TC11), existe uma figura profissional — o encarregado ou o mestre — que procura assegurar a ligação dos profissionais da produção com a administração (supervisão directa). No que concerne à estrutura funcional das empresas estudadas, verifica-se que a maioria apresenta uma estrutura funcional evoluída sendo conveniente distinguir duas situações (figura 2.30.):

- As empresas totalmente integradas e de maior dimensão (TL1, TC4, TL4, M2, TC6, TL5, TC7, M3,

TC8, M4, TT2, TL6, TI3, PSR1, M6, PSR2) apresentam uma **estrutura funcional evoluída**, registando um elevado número de níveis hierárquicos, uma redução de poder do dirigente, uma maior especialização por função e uma maior divisão do trabalho (concepção, execução e controlo). A estrutura deste tipo de empresas tem como característica a especialização horizontal e vertical tendo cada indivíduo tarefas ajustadas aos respectivos postos de trabalho. Com efeito, as organizações dividem horizontalmente o trabalho através da especialização das actividades de maneira a aumentar a produtividade global da empresa.⁽⁴⁰⁾ Verifica-se, também, uma especialização vertical do trabalho devido a uma separação entre a concepção a execução e o controlo. Assim, as tarefas do nível operacional são normalmente muito repetitivas, tendo estes trabalhadores pouca autonomia. Estas empresas apresentam duas formas distintas de associação: empresas filiais de multinacionais (TC4, TL3, PSR2) e empresas inseridas em grupos nacionais (TL1, TL4, M2, TL5, M4, TC6, TC7, TL6, CR2), constituídos por empresas em diferentes áreas dentro da têxtil e noutros ramos (por exemplo, distri-

FIGURA 2.30.
Estrutura Funcional Evoluída



(40) Mintzberg, H. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Coleção Gestão & Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1995.

por disponibilidade de mão de obra. Apesar disso, o trabalho continua a ser individual e repetitivo, mas neste caso, o ciclo de trabalho é alargado.

Nas empresas multinacionais, internacionalizadas, com uma estrutura funcional evoluída, com estratégias de diferenciação, e que possuem equipamentos automatizados, existem já práticas de rotação de postos de trabalho. Desta maneira, existem muitos trabalhadores que rodam entre diferentes secções na área da produção — preparação à tecelagem/tecelagem, por exemplo (TC4, M3, TL3, PSR2, TT1, TT3).

Estas empresas apresentam, assim, características pontuais de um modelo de organização de trabalho *neo-taylorista* mais exigente e qualificado.

Este tipo de situações surge devido ao facto de existir uma concorrência crescente, no mercado interno e externo, sendo cada vez mais importante a diversificação, a inovação e a qualidade dos produtos. Esta situação leva a que as séries sejam cada vez mais pequenas, os clientes sejam cada vez mais exigentes, tendo as empresas que organizar o trabalho de uma forma cada vez mais flexível, de maneira a poderem dar resposta em tempo útil aos seus clientes.

Em empresas de maior dimensão e, nomeadamente, de subsectores em que o produto é final (malhas, têxteis-lar e têxteis técnicos), surgem na área da produção casos pontuais de modelos organizacionais mais qualificantes. Com efeito, surgem nestas empresas, células de produção na confecção (M2, M4, M6) e equipas de trabalho na estampa (TL1, TL4, M2, TC8) e na montagem (TT2).

Desta maneira, os trabalhadores destas áreas da produção têm um importante papel na qualidade dos produtos finais, aumentando assim a sua responsabilidade e flexibilidade. Nestas equipas, o trabalho é partilhado e existem práticas de alargamento, sendo da responsabilidade dos indivíduos a manutenção simples do equipamento, o controlo de qualidade, a resolução de alguns problemas relativos ao processo produtivo, sentindo-se já nestes grupos um certo grau de autonomia.

2.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A maioria das empresas do sector têxtil não efectua o planeamento das necessidades de mão-de-obra. Deste modo, as necessidades de redução, contratação, transferência e formação dos recursos humanos tendem a ser respondidas pontualmente. De

uma forma geral, no seio das empresas, predomina a perspectiva de curto prazo e a focalização na resposta aos problemas do dia-a-dia ligados aos recursos humanos. Deste modo, a “função pessoal”, na maioria das empresas, assume um carácter insipiente e informal, estando reduzida à aplicação de regulamentação jurídica do trabalho, sobretudo ao nível da gestão das remunerações, da duração do trabalho e dos movimentos com o exterior (recrutamentos e saídas).

As práticas de gestão de recursos humanos existentes nas empresas são muito diversas, estando estas directamente relacionadas com o tipo de actividade económica, a dimensão das empresas e a respectiva localização geográfica das mesmas.

Na maior parte das empresas de média e pequena dimensão, é o próprio proprietário que intervém muito directamente na gestão de recursos humanos, nomeadamente no recrutamento e selecção e na definição dos critérios de atribuição de prémios (TC3, TC9, TC11, TC12, PSR2). Nestas empresas não existe um departamento de recursos humanos autónomo, podendo, no entanto, este encontrar-se inserido dentro da área administrativa das empresas (TT1, CR1, TC2, TL2).

No entanto, em algumas das empresas estudadas (TL1, TL4, TC4, TC7) já é notório algum planeamento dos recursos humanos através do departamento de recursos humanos ou de pessoal (podendo, ainda, este estar inserido na direcção financeira da empresa). Nestes casos, a função recursos humanos está a cargo de um técnico com competências na respectiva área, cabendo a este profissional a responsabilidade do processo de recrutamento e selecção e o levantamento das necessidades de formação das empresas.

2.4.1 O Recrutamento

É de salientar que, de uma forma geral, os critérios de recrutamento utilizados nas empresas são pouco exigentes e reflectem o modelo desqualificante de captação e retenção da maioria dos profissionais ao nível da produção.

Consoante a dimensão da empresa, o recrutamento e selecção poderá ser da responsabilidade do proprietário da empresa, da chefia da secção onde a pessoa vai ser integrada, de um técnico da área administrativa ou de um técnico de recursos humanos. No entanto, a decisão final, de admitir ou não a pessoa, é, geralmente, da administração/proprietário.

No que diz respeito às fontes de recrutamento utilizadas pela maioria das empresas estudadas, constata-se que o recrutamento interno é privilegiado sempre que é possível recorrer a este. No entanto, é ao nível das chefias directas e intermédias que o mesmo é mais utilizado (por exemplo, promoção do chefe de turno a chefe de secção). Nas outras situações, em que as empresas recorrem ao recrutamento externo, as fontes utilizadas são bastante diversas. Sobretudo ao nível dos operadores, as empresas recorrem principalmente a candidaturas espontâneas. De uma forma geral, para todas as áreas funcionais, as empresas recorrem ainda a: centros de emprego, escolas profissionais, anúncios, centros de formação e captação de profissionais empregados. É ainda de salientar que uma das empresas estudadas (M2) recorre a empresas especializadas de recrutamento e selecção (externalização do recrutamento e selecção).

Relativamente às formas de selecção, constata-se que a maioria das empresas, ao nível dos operadores, utiliza métodos tradicionais, através de conhecimentos pessoais, de amigos e/ou familiares. De acordo com as áreas para as quais as empresas pretendem recrutar estas utilizam os mais variados critérios de selecção, de entre os quais se destacam: experiência profissional, idade, habilitações, distância residência/emprego, disponibilidade para trabalhar em turnos fixos.

É de salientar que, ao nível dos operadores, no que diz respeito ao critério experiência profissional, constata-se que este é um critério de extrema relevância para algumas empresas (TC4, TC5, TL4, M2, M6, TC7, TT1). No entanto, para outras, um dos principais critérios é a ausência da mesma (TC1, TL3, TC8, CR1), devido à preferência por pessoas sem vícios acumulados. Esta situação poderá ainda dever-se ao facto da empresa estar localizada numa região onde a indústria têxtil tem pouca expressão ou, então, à inexistência de formação externa específica para determinadas profissões.

Nalguns casos estudados, é importante referir que o processo de selecção tem início com uma entrevista, passando depois para a realização de um conjunto de testes psicotécnicos (TL3, TC7, TT1).

De uma forma geral, as **dificuldades de recrutamento** das empresas estudadas concentram-se nas seguintes áreas funcionais: **manutenção** (afinador mecânico e técnico de electrónica), **qualidade** (técnico de qualidade) e alguns profissionais da área da **produção** (tecelão, ma-

quinista de malhas, tintureiro e estampador). Constata-se que em três das empresas estudadas (CR1, M4 e TC6) a maior dificuldade de recrutamento situa-se ao nível dos profissionais do sexo masculino.

É ainda de salientar que em algumas das empresas estudadas, foi referido, não existirem quaisquer dificuldades de recrutamento (TC1, TC4, TL2, TL3, T9, TT1). Este facto pode estar relacionado, entre outros factores, com as exigências dos postos de trabalho que não justificam mão-de-obra qualificada ou com a política de recrutamento e selecção das empresas, em que a experiência profissional não assume um papel relevante.

2.4.2. A Formação

De uma forma geral, as empresas tendem a optar predominantemente pela **formação interna** dos seus recursos humanos. A principal razão dessa opção reside nas características da mão-de-obra existente que se situa num nível de escolaridade muito baixo que dificulta ou torna inviável uma formação de tipo escolar mais exigente em termos teóricos. A outra razão evocada pelas empresas refere-se à maior adequação entre este tipo de formação e as suas necessidades. Deste modo, nesta concepção a formação tem objectivos muito específicos, constituindo um instrumento de adaptação da mão-de-obra às especificidades dos postos de trabalho. Deste modo, as acções de formação internas são, na generalidade, de menor duração, estão adaptadas ao público a que se destinam e reduzem a perda de tempo em deslocações.

A desvalorização de outros tipos de formação mais exigentes em termos teóricos e mais abrangentes em termos profissionais (ensino técnico-profissional, centros de formação profissional, universidades) poderá revelar uma concepção limitada da formação.

Nalgumas empresas estudadas, sobretudo as pequenas com características familiares (TC2, TC3, TC11, PSR1), o recurso à formação é pouco frequente, especialmente para a área da produção. As pessoas recrutadas para as diferentes áreas funcionais são afectas directamente ao posto de trabalho (eventualmente depois de terem passado um tempo em tarefas como a limpeza ou a ajuda a outros profissionais), em que os conhecimentos lhe são transmitidos por colegas mais experientes sob a supervisão dos chefes de secção.

É importante verificar que algumas empresas desenvolvem a sua própria formação (particularmente para a área da produção), porque referem não existir formação específica para alguns profissionais de determinados subsectores (CR1, TT1, TT2).

Das empresas estudadas constata-se que apenas um número muito reduzido (em geral algumas médias e as grandes) têm um plano de formação formalizado (TL1, TC5, TL3, TL4, M2, TT3). As restantes empresas desenvolvem algumas acções de formação de acordo com as necessidades detectadas (em geral pelas chefias de cada secção).

Nas empresas em que existe um plano de formação formalizado, este procura abranger a quase totalidade dos recursos humanos (formação comportamental para as chefias intermédias e quadros superiores e formação de carácter técnico para os profissionais das respectivas áreas funcionais). É ainda de salientar que, numa das empresas estudadas (TL3), a política de formação abrange não apenas os efectivos da empresa (formação de especialização), mas também as novas admissões (formação de base).

No conjunto das empresas estudadas, os **objectivos da formação** são, na generalidade, os seguintes:

- adaptar os recursos humanos à inovação constante dos equipamentos adquiridos e às novas técnicas de produção;
- aumentar a polivalência (uma formação abrangente ao nível da área funcional e não especificamente direccionada para o posto de trabalho); sensibilizar os trabalhadores de forma a que se mentalizem que é necessário e importante que estes adquiram novos conhecimentos;
- melhorar os níveis de qualidade;
- desenvolver as capacidades de liderança, motivação, gestão de conflitos, trabalho em equipa.

Na maioria das empresas estudadas, a formação é dada pelas chefias intermédias das respectivas áreas funcionais. Existem, no entanto, alguns casos, em que as empresas recorrem a formadores externos na totalidade ou então apenas para algumas áreas (TL1, TL4, TC5, TL4, TL6, M6, PSR2).

As empresas recorrem com maior frequência às seguintes **entidades formadoras**:

- Centros de Formação Profissional (CITEX, CILAN)
- Centro Tecnológico (CITEVE)
- Empresas privadas

- Estabelecimentos de ensino público (Universidades do Minho e Beira Interior com a prática de estágios para engenheiros têxteis)
- Associações Patronais (por exemplo, Associação Empresarial de Portugal, Associação Industrial do Minho)
- Escola Profissional (CENATEX)

É ainda de salientar a formação dada pelos fornecedores de equipamentos, que as empresas referem ser um importante meio de formação.

2.5. Identificação e Caracterização dos Principais Agrupamentos Estratégicos

Neste ponto do trabalho, iremos construir e caracterizar agrupamentos estratégicos para a indústria têxtil, ou seja, conjuntos de empresas que seguem estratégias semelhantes em termos de variáveis estratégicas-chave (dimensões estratégicas).

Os agrupamentos estratégicos são uma ferramenta que permite a realização de uma análise intermédia entre a visão panorâmica dada pelo enquadramento geral da indústria realizado no ponto 1.2. e a abordagem centrada nas empresas, baseada na realização de estudos de caso, efectuada nos pontos precedentes onde se caracterizam as estratégias empresariais.

A construção de agrupamentos estratégicos é, então, justificada pela insuficiência de uma análise baseada na totalidade da indústria, que não permite captar a heterogeneidade existente, e o elevado pormenor e diversidade obtido na análise individualizada das empresas. É ainda justificada pela forte diversidade que caracteriza a indústria têxtil portuguesa.

Com efeito, ao longo deste trabalho salientamos, por diversas vezes, a heterogeneidade existente nesta indústria. Esta conclusão decorreu, em primeira instância, da análise documental de diversas publicações e estudos e dos inúmeros contactos realizados com peritos sectoriais e com entidades directamente associadas a esta indústria em Portugal. Posteriormente, esta heterogeneidade foi confirmada pela realização de um número considerável de estudos de caso, que permitiram um conhecimento mais detalhado e profundo do tecido empresarial desta indústria e das várias estratégias seguidas. Esta heterogeneidade justifica a tentativa de construir unidades homogéneas em termos de determinadas dimensões estratégicas.

2.5.1. Identificação dos Principais Agrupamentos Estratégicos

A construção de agrupamentos iniciou-se com a re-censão de um conjunto amplo de dimensões estratégicas relevantes para a caracterização do comportamento das empresas da indústria têxtil. De seguida, foram seleccionadas as dimensões estratégicas mais importantes para descrever a capacidade competitiva das empresas e o seu posicionamento estratégico. Após um processo de levantamento e sucessivas combinações de dimensões estratégicas passíveis de serem utilizadas para a construção de grupos estratégicos, chegámos à conclusão, que algumas dessas dimensões estratégicas, apesar de serem indispensáveis à caracterização do tecido empresarial, não se mostraram adequadas para a identificação de grupos estratégicos, por não permitirem a diferenciação entre os diversos grupos. Este processo culminou na escolha de duas dimensões estratégicas para a construção dos agrupamentos.

A primeira dimensão estratégica consiste na **localização da empresa ao longo da fileira produtiva**, consubstanciada na distinção de três situações: i) realização da primeira transformação da matéria-prima têxtil (dando origem a produtos primários nesta fileira, como, por exemplo, os fios) ou

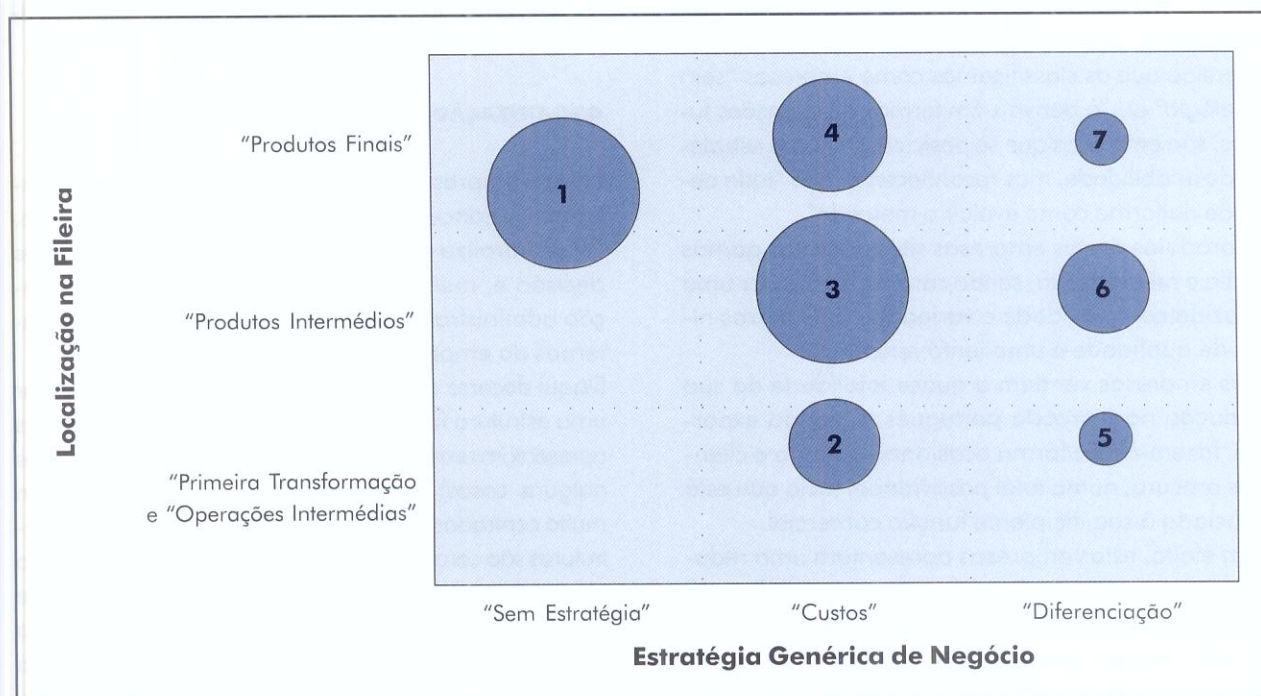
realização de operações intermédias na fileira em regime de prestação de serviços (como, por exemplo, a preparação de matérias-primas ou os acabamentos); ii) fabrico de produtos intermédios à fileira têxtil, como por exemplo, os tecidos; iii) produção de artigos finais à fileira têxtil, como, por exemplo, os têxteis-lar, o vestuário de malha, as cordas e redes e os têxteis técnicos.

A segunda dimensão estratégica escolhida é a **estratégia genérica de negócio** das empresas segundo a tipologia de M. Porter, que distingue entre estratégias de custos e estratégias de diferenciação, à qual juntámos a possibilidade de ausência de comportamento estratégico por parte das empresas. O cruzamento destas dimensões estratégicas permitiu a identificação de **sete agrupamentos estratégicos**, cujo posicionamento e dimensão relativa se encontram ilustrados na figura 2.33.

2.5.2. Caracterização dos Agrupamentos Estratégicos

O objectivo é descrever cada um dos agrupamentos estratégicos identificados no ponto anterior, permitindo caracterizar, de forma mais aprofundada, as empresas que se incluem em cada grupo ao nível de múltiplas vertentes.

FIGURA 2.33.
Apresentação dos Agrupamentos Estratégicos



Para tal, iremos utilizar dimensões estratégias que, apesar de não terem sido utilizadas para a construção e identificação dos grupos estratégicos, são imprescindíveis para que se tenha uma caracterização mais adequada das empresas que constituem cada um deles.

A caracterização dos vários agrupamentos construídos é realizada em torno das quatro variáveis estruturantes deste trabalho: mercados e produtos, tecnologia, modelos organizacionais e gestão de recursos humanos.

AGRUPAMENTO 1

Conforme se pode visualizar na figura 2.33., as empresas deste agrupamento distinguem-se das restantes num aspecto essencial: o facto de revelarem uma ausência de comportamento estratégico. Paralelamente, podemos constatar que estas empresas não se encontram na fase inicial da fileira têxtil, ou seja, fabricam “produtos intermédios” ou finais.

MERCADOS E PRODUTOS

De uma forma geral, estamos na presença de empresas de pequena e média dimensão, sem consciência das variáveis que influenciam os mercados em que actuam e cujo principal objectivo consiste na busca de lucro ou da sobrevivência no curto prazo. Daqui resulta que as empresas se encontram muito dependentes das flutuações de mercado a que se limitam a reagir, o que faz com que se debatam, de forma muito frequente, com problemas de sobrevivência. É neste sentido que as classificamos como empresas “sem estratégia” ou “à deriva”. Em termos de intenções futuras, são empresas que se posicionam numa estratégia de estabilidade, mas reconhecendo que “tudo depende da forma como evoluir o mercado”.

Os produtos destas empresas situam-se nas gamas média e média-baixa, sendo caracterizados por uma reduzida complexidade e variedade, por baixos níveis de qualidade e uma lenta renovação.

Estas empresas vendem a quase totalidade da sua produção no mercado português. Quando exportam, fazem-no de forma ocasional, quando o cliente as procura, numa total passividade, facto que está associado à sua incipiente função comercial.

Com efeito, estas empresas apresentam uma reduzida e pouco desenvolvida função comercial, onde a vertente de *marketing* se encontra totalmente inexplorada (marcas, promoção, etc.). Os canais de distribuição predominantes são a venda directa, no

caso do mercado industrial, e os retalhistas, no caso do mercado de consumo final.

TECNOLOGIA

Em termos da variável tecnologia, verificamos que as empresas deste agrupamento são caracterizadas primeiramente por uma elevada idade média dos seus equipamentos produtivos. Paralelamente, verifica-se uma aquisição de novos equipamentos pontual e pouco articulada, que resulta, na generalidade das situações, numa elevada coexistência de gerações tecnológicas e num reduzido aproveitamento das potencialidades das máquinas e sistemas adquiridos.

Os esforços realizados que, como foi referido, são ocasionais e desarticulados, encontram-se centrados na capacidade de produção. A capacidade de concepção é incipiente ou nula na generalidade das empresas deste agrupamento e quando existe encontra-se limitada à adaptação dos modelos dos clientes ou à imitação dos modelos da concorrência, estando geralmente na alçada do proprietário/dirigente da empresa.

Os sistemas de gestão da qualidade são muito incipientes sendo pouco frequente a existência de laboratórios. Paralelamente, não existe, na generalidade dos casos, qualquer interesse com a certificação da empresa segundo uma norma de qualidade.

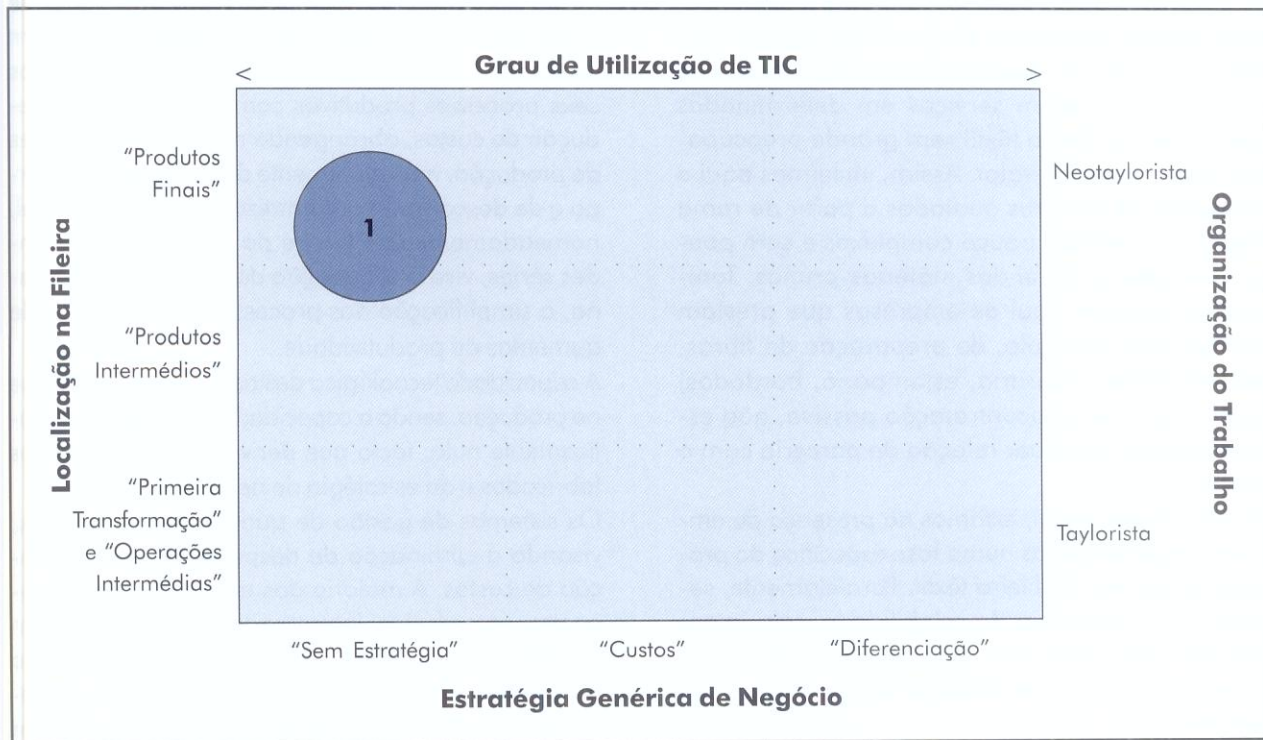
A utilização de TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), nomeadamente de sistemas CAD, sistemas de gestão e controlo da produção e sistemas de comunicação é muito reduzida; quando existe algum destes sistemas, os seus potenciais benefícios são pouco explorados.

ORGANIZAÇÃO

Nestas empresas verifica-se que o poder está intensamente concentrado no empresário/proprietário. Este centraliza em si todo o processo de tomada de decisão e, muitas vezes, é o responsável pela função administrativa e financeira e pelos contactos externos da empresa (clientes e fornecedores).

Daqui decorre que as empresas tendam a apresentar uma estrutura funcional simples. As funções imateriais apresentam um reduzido peso (encontrando-se ausentes nalguns casos) nestas estruturas, que se encontram muito centradas na produção. Paralelamente, estas estruturas são caracterizadas por linhas hierárquicas pouco alongadas e pela informalidade da coordenação entre os departamentos, sendo esta, muitas vezes, assegurada pelo proprietário/dirigente da empresa, que detém a todo o momento uma visão geral da “vida” da empresa.

FIGURA 2.34.
Posicionamento do Agrupamento 1



Em termos de organização do trabalho existe alguma flexibilidade, que se reveste da forma de alargamento a tarefas semelhantes, associada à pequena/média dimensão da empresa e à reduzida dimensão das séries produzidas. Contudo, o trabalho continua muito parcelizado e a autonomia dos operadores é muito reduzida.

Estamos em presença de empresas muito isoladas, no sentido em que estabelecem poucas relações com entidades externas, para além dos contactos normais, necessários à sua actividade, com clientes e fornecedores.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As empresas deste agrupamento não desenvolvem uma política de gestão de recursos humanos propriamente dita. Desta forma, verifica-se uma ausência de planeamento do recrutamento, que é realizado de forma informal ou com base em critérios muito pouco exigentes e sob a pressão de curto prazo.

Em termos de formação profissional, verifica-se que as empresas conhecem muito mal a oferta existente. O recurso à formação profissional é inexistente ou muito raro, sendo considerado secundário por parte destas empresas. Assim, não é de estranhar

que não possuam um plano de formação. Nos raros casos em que é ministrada formação, não existe recurso a entidades externas, sendo a formação dada nos posto de trabalho pelos colegas mais experientes ou pela chefia directa.

Desta forma, podemos concluir que, à semelhança do que acontece noutras áreas, não existe uma estratégia de recursos humanos — as empresas limitam-se a reagir às situações que ocorrem — não existindo qualquer tentativa de desenvolvimento das competências pessoais e profissionais dos trabalhadores.

A figura 2.34. resume a posição deste agrupamento tendo em conta a posição na fileira, a estratégia genérica, o grau de utilização de TIC e a forma de organização do trabalho.

AGRUPAMENTO 2

As características distintivas deste agrupamento face aos restantes residem essencialmente no facto de as empresas adoptarem estratégias de custos e possuírem uma posição particular na fileira têxtil — produzem “produtos primários” ou realizam operações intermédias em regime de prestação de serviços a outras empresas têxteis (ver figura 2.33.).

MERCADOS E PRODUTOS

As empresas deste agrupamento produzem produtos pouco complexos, pouco diversificados e facilmente imitáveis, que podem ser apelidados de básicos, ou prestam serviços em determinadas operações da fileira têxtil sem grande preocupação de acrescentar valor. Assim, incluímos aqui a produção de fios crus ou fiados a partir de ramatizada por outros, pouco complexos e com pouca inovação ao nível das matérias-primas. Também se incluem aqui as empresas que prestam serviços (por exemplo, de preparação de fibras, acabamentos, tinturaria, estamparia, bordados) numa lógica de subcontratação passiva, não estabelecendo qualquer relação de parceria com o cliente.

De uma forma geral, estamos na presença de empresas especializadas numa fase específica do processo produtivo da fileira têxtil. Paralelamente, seguem uma estratégia de estabilidade, sem intenções de crescimento por integração a montante ou a jusante ou por diversificação de produtos e/ou mercados.

Estas empresas concorrem essencialmente com base na relação preço-qualidade, sendo as suas grandes preocupações a redução de custos e o aumento de produtividade, que geralmente são obtidos através do aproveitamento de economias de escala e da automatização de operações. Nas empresas de prestação de serviços, outro factor que se reveste de alguma importância é o cumprimento dos prazos estabelecidos com o cliente.

Estas empresas vendem sobretudo para o mercado nacional, aproveitando a existência de um vasto conjunto de empresas ao longo da fileira têxtil, que são os seus principais clientes. Quando exportam fazem-no ou para destinos próximos como Espanha, ou porque estão inseridas num grupo internacional. No primeiro caso, a exportação é realizada de forma passiva, sendo o cliente que se dirige à empresa; no segundo caso, são utilizadas as estruturas de distribuição do grupo.

É de salientar que as empresas que se dedicam à produção de “produtos primários” (essencialmente fios) se encontram sujeitas a uma elevada concorrência externa, sobretudo de países de baixos custos salariais (Sudeste Asiático e Norte de África). Esta concorrência será intensificada com o decorrer do processo de liberalização. Daqui decorre a sua grande preocupação com a eficiência produtiva como forma de reduzir custos.

TECNOLOGIA

Neste agrupamento assistimos a um bom ritmo de actualização tecnológica. As empresas manifestam uma forte preocupação com a automatização dos seus processos produtivos como uma fonte de redução de custos, abrangendo não só as operações de produção, mas igualmente de transporte, de carga e de descarga. A automatização, pouco flexível, nomeadamente em virtude da produção de grandes séries, visa a eliminação da intervenção humana, a simplificação dos processos e a obtenção de aumentos de produtividade.

A capacidade tecnológica destas empresas centra-se na produção, sendo a capacidade de concepção praticamente nula, facto que deriva do tipo de artigos fabricados e da estratégia de negócio adoptada.

Os sistemas de gestão de qualidade são comuns, visando a eliminação de desperdícios e a contenção de custos. A maioria das empresas não se encontra, no presente, interessada na certificação em qualidade, embora seja de ponderar o surgimento de um interesse crescente por parte destas empresas pela questão da certificação, nomeadamente em virtude da intensificação da concorrência externa.

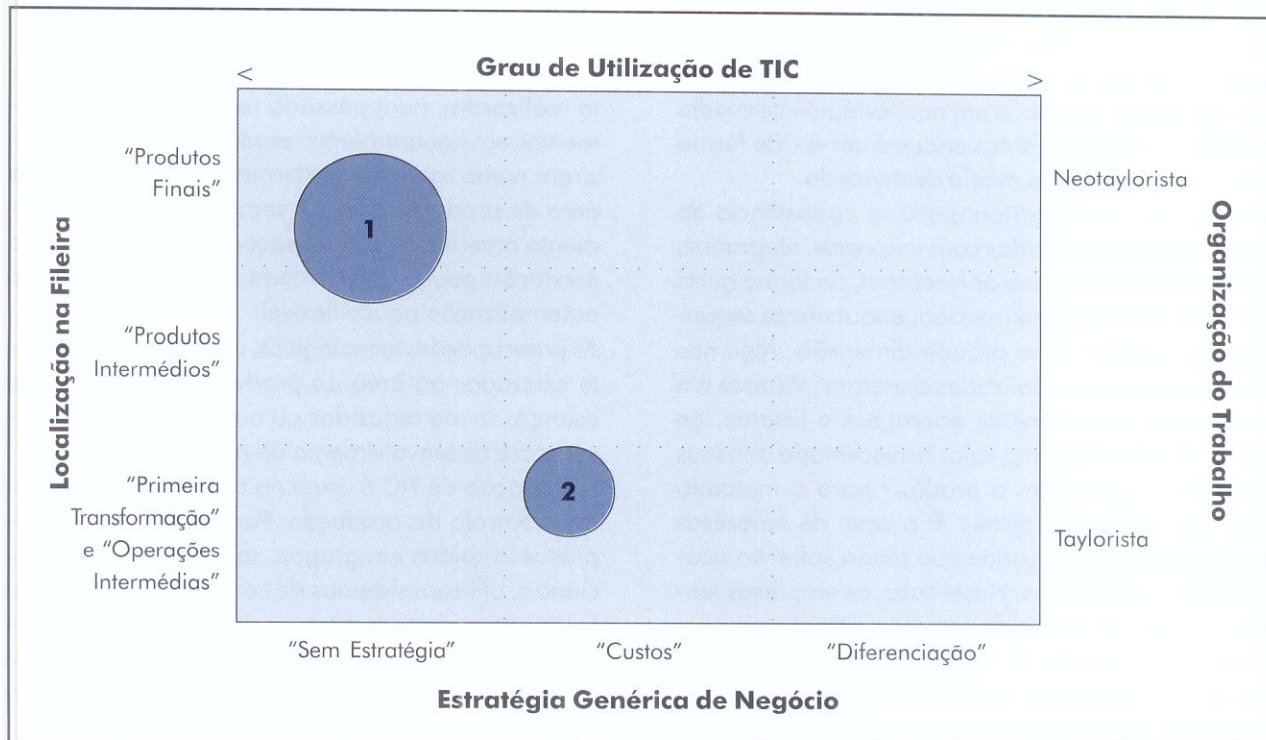
A utilização de TIC não é muito significativa, encontrando-se restrita à área da gestão da produção (nomeadamente ao seu planeamento e controlo), numa óptica de redução de custos e de rentabilização de processos de produção.

ORGANIZAÇÃO

Neste agrupamento coexistem estruturas simples e estruturas mais departamentalizadas, sendo comum a todas elas um forte predomínio da área da produção, facto que está associado ao reduzido desenvolvimento de funções imateriais. À semelhança do que acontece no agrupamento anterior, o proprietário/dirigente assume um papel central nestas organizações, nomeadamente ao nível da coordenação entre departamentos. Nalgumas empresas poderá verificar-se a existência de uma figura profissional (encarregado ou mestre) que tem o papel de assegurar a ligação entre a produção e a administração.

É neste agrupamento que a organização do trabalho se encontra mais próxima do modelo taylorista, apresentando a generalidade das empresas que o compõem uma reduzida flexibilidade na organização do trabalho, encontrando-se os operadores muito especializados em tarefas simples, que desempenham de forma rotineira e com pouca autonomia. As chefias definem

FIGURA 2.35.
Posicionamento do Agrupamento 2



os modos operatórios, coordenam e controlam os resultados do trabalho dos operadores da produção, por vezes com o auxílio de sistemas de gestão e controlo da produção. Os casos de prática de alargamento de tarefas neste agrupamento são ainda muito pontuais. A menor flexibilidade na organização do trabalho que caracteriza este agrupamento poderá estar associada ao facto de estas empresas serem especializadas numa única fase do processo produtivo, e por vezes, num tipo de produto, e de associarem a especialização dos indivíduos num conjunto restrito de tarefas a uma maior eficiência produtiva, necessária à obtenção de custos baixos.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

À semelhança do que se verifica no agrupamento anterior, estas empresas não realizam um planeamento do recrutamento e selecção nem dispõem de um plano de formação.

O recrutamento é informal ou baseado em critérios pouco exigentes, verificando-se uma certa tendência para a contratação de pessoas sem experiência, de forma a evitar "vícios acumulados".

Em termos de formação denota-se um maior conhecimento da oferta formativa existente, embora o re-

curso à formação seja pontual ou nulo. A pouca formação que é ministrada faz-se geralmente no interior da empresa, no posto de trabalho, por um colega mais experiente ou pela chefia directa. A formação contínua dos trabalhadores da produção é vista como um meio de adaptação a curto prazo, sendo utilizada, nomeadamente, quando as empresas procedem à introdução de novos equipamentos.

Em forma de resumo, a figura 2.35. ilustra a posição deste agrupamento tendo em conta a localização na fileira têxtil, a estratégia genérica, o grau de utilização de TIC e a forma de organização do trabalho.

AGRUPAMENTO 3

As características distintivas deste agrupamento baseiam-se no facto de as empresas seguirem estratégias de custos e de se localizarem numa posição intermédia na fileira têxtil, conforme se encontra patente na figura 2.33.

MERCADOS E PRODUTOS

As empresas deste agrupamento fabricam "produtos intermédios" à fileira têxtil no sentido em que irão sofrer transformações posteriores nesta fileira antes

de serem colocadas no mercado final (industrial ou familiar). Desta forma, as empresas produzem tecidos (de teia e trama ou de malha), ou passamanarias e sirgarias, rendas, tapeçarias e outros têxteis-lar bem como outros artigos destinados ao consumo final que ainda se encontram num estágio intermédio de fabrico. Estes produtos enquadram-se, de forma geral, num segmento médio de mercado.

Verifica-se, neste agrupamento, a coexistência de empresas especializadas com empresas integradas, sendo que as primeiras apresentam, de forma geral um pequena/média dimensão, enquanto as segundas apresentam uma grande dimensão. Algumas das empresas especializadas denotam interesse em integrarem verticalmente operações a jusante, de forma a aumentarem o valor acrescentado dos seus produtos e passarem a produzir para o mercado final das empresas têxteis. É o caso de empresas que produzem tapeçarias que ainda sofrerão acabamentos posteriores. Neste caso, as empresas tenderão a aproximar-se do agrupamento 4.

É de referir a existência, neste agrupamento, de um número considerável de filiais de empresas multinacionais que se dedicam apenas à produção, bem como de empresas nacionais especializadas e enquadradas em grupos empresariais que abarcam um conjunto mais lato de actividades.

Estas empresas prosseguem estratégias de custos, sendo a sua principal preocupação a obtenção de artigos com uma boa relação qualidade-preço e o cumprimento de prazos de entrega. Os artigos são pouco diversificados e apresentam uma reduzida incorporação de factores imateriais (exceptuando a qualidade) que possibilitem um forte aumento do seu valor acrescentado.

Estas empresas enfrentam uma concorrência intensa quer no mercado nacional quer nos mercados externos, proveniente, sobretudo, de países de baixos custos, facto que decorre do tipo de artigo que fabricam e da sua estratégia competitiva.

Os mercados externos, sobretudo os países da UE, desempenham um papel significativo nas vendas destas empresas. As exportações já não são realizadas de forma tão passiva como nos casos anteriores, verificando-se o recurso a agentes e distribuidores ou a canais de distribuição do grupo (nos casos das empresas multinacionais ou de empresas nacionais inseridas em grupos).

TECNOLOGIA

As empresas deste agrupamento enfrentam a necessidade de uma forte e constante actualização tecnológica, associada à premência de actualiza-

ção e melhoria dos processos produtivos, de aumentos de produtividade e de rentabilização de recursos como forma de resposta à concorrência crescente de países de baixos custos salariais.

Daqui decorre que as empresas deste agrupamento realizaram, num passado recente, fortes investimentos em equipamentos produtivos, que se traduziram numa razoável modernização tecnológica na área da produção onde, à semelhança do agrupamento anterior, as preocupações com os custos e a produção pouco diversificada apontam para uma automatização pouco flexível.

As preocupações tecnológicas, continuam fortemente centradas na área da produção, verificando-se esforços muito reduzidos ou nulos na área da concepção e desenvolvimento de novos produtos.

A utilização de TIC é usual na área do planeamento e controlo da produção. Paralelamente, as empresas inseridas em grupos, sobretudo as multinacionais, utilizam sistemas de comunicação em rede. Existe um maior interesse na certificação em qualidade, sendo mais usual face aos agrupamentos anteriores, a existência de empresas certificadas e em processo de certificação.

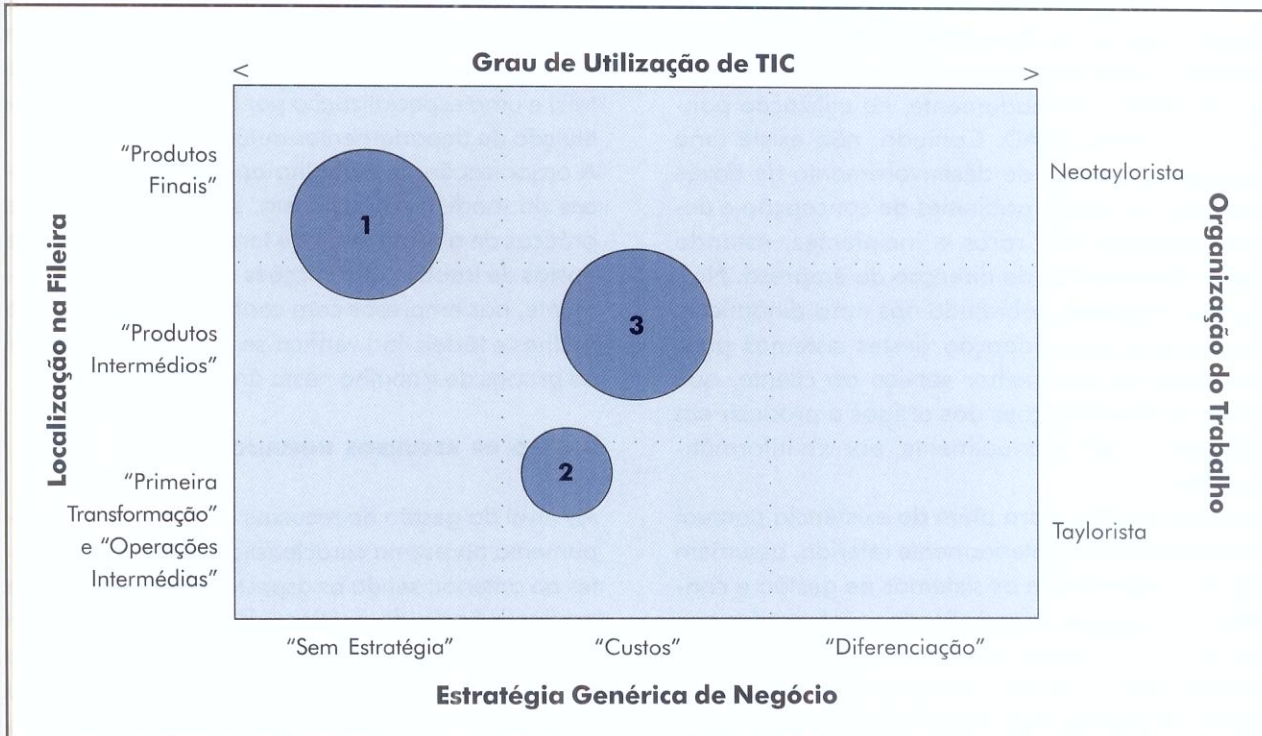
ORGANIZAÇÃO

Em termos organizacionais, este agrupamento é constituído por empresas com estruturas mais evoluídas. Desta forma, as estruturas apresentam um número superior de departamentos, observando-se um maior peso e autonomia de funções imateriais como a qualidade e a comercial e *marketing*. Poderão igualmente surgir, embora de forma muito pontual, estruturas divisionais por produtos ou por mercados na área comercial o que revela uma maior orientação para o mercado.

Paralelamente, o processo de tomada de decisão encontra-se menos centralizado na figura do proprietário, existindo uma maior delegação de poder nos responsáveis dos diversos departamentos. A coordenação entre estes é geralmente realizada através do contacto directo e informal entre chefias, verificando-se, nalgumas empresas, a existência de reuniões formais entre os responsáveis de cada departamento.

A organização do trabalho na área da produção apresenta um nível superior de flexibilidade, em comparação com os agrupamentos anteriores, sendo caracterizada pela prática generalizada de alargamento a tarefas semelhantes e de rotação entre postos de trabalho em diferentes secções.

FIGURA 2.36.
Posicionamento do Agrupamento 3



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

À semelhança do retratado nos agrupamentos anteriores, também aqui não podemos falar de uma verdadeira estratégia de recursos humanos. Contudo e, apesar da manutenção de uma reduzida exigência ao nível do recrutamento, assistimos a um papel de maior destaque à formação, nomeadamente enquanto instrumento de adaptação dos trabalhadores, não só às novas tecnologias, mas também às "inovações" introduzidas ao nível da organização do trabalho (aumento da polivalência). De uma forma geral, as empresas deste agrupamento recorrem, a par da formação interna, à formação externa.

A figura 2.36. permite-nos visualizar a posição deste agrupamento face a quatro dimensões estratégicas: posição na fileira, grau de utilização de TIC, organização do trabalho e estratégia genérica de negócios.

AGRUPAMENTO 4

Os aspectos que marcam de forma acentuada a distinção deste agrupamento face aos restantes são a localização no final da fileira têxtil e a adopção

de estratégias de custos, conforme podemos observar na Figura 2.33.

MERCADOS E PRODUTOS

Neste agrupamento, as empresas fabricam produtos finais para a fileira têxtil, como, por exemplo, têxteis-lar, vestuário de malha, têxteis técnicos, cordas e redes. De uma forma geral, estas empresas produzem artigos enquadrados numa gama média, pouco diferenciados, sendo, por isso, facilmente imitáveis, o que significa uma forte intensidade concorrencial nos segmentos de mercado em que elas actuam. O factor-chave de compra dos artigos fabricados é o preço pelo que a ênfase das empresas é colocada na redução de custos e, em certos casos, na obtenção de uma boa qualidade.

Estas empresas enfrentam uma forte concorrência de países de baixos custos salariais quer no mercado nacional quer no mercado internacional, para onde canalizam uma parcela substancial da sua produção. Os principais países de destino são os parceiros comunitários, mas algumas empresas apostam já numa diversificação de mercados (sobretudo as empresas de têxteis-lar, que apostam nos mercados norte-americano e japonês).

TECNOLOGIA

Face aos agrupamentos anteriores verifica-se uma maior importância da tecnologia associada à concepção e desenvolvimento de novos produtos que se manifesta, nomeadamente, na utilização pontual de sistemas CAD. Contudo, não existe uma verdadeira política de desenvolvimento de novos produtos, já que os gabinetes de concepção e desenvolvimento são raros e incipientes, estando muito dependentes da direcção da empresa. Nalgumas empresas, sobretudo nas mais dinâmicas, assiste-se a uma adopção destes sistemas para prestação de um melhor serviço ao cliente, que envia as especificações dos artigos a produzir em disquete e, mais pontualmente, por via informática (rede).

Ao nível das TIC, para além da existência pontual de sistemas CAD, anteriormente referida, assumem alguma importância os sistemas de gestão e controlo da produção informatizados e integrados que permitem um melhor controlo dos processos produtivos. Mais uma vez, nas empresas mais dinâmicas, os clientes mais importantes poderão aceder, via rede informática aos dados da sua encomenda.

ORGANIZAÇÃO

As empresas apresentam estruturas funcionais evoluídas, ou seja, uma estrutura caracterizada por um elevado número de níveis hierárquicos (superior a três) e uma especialização por função, com a constituição de departamentos autónomos.

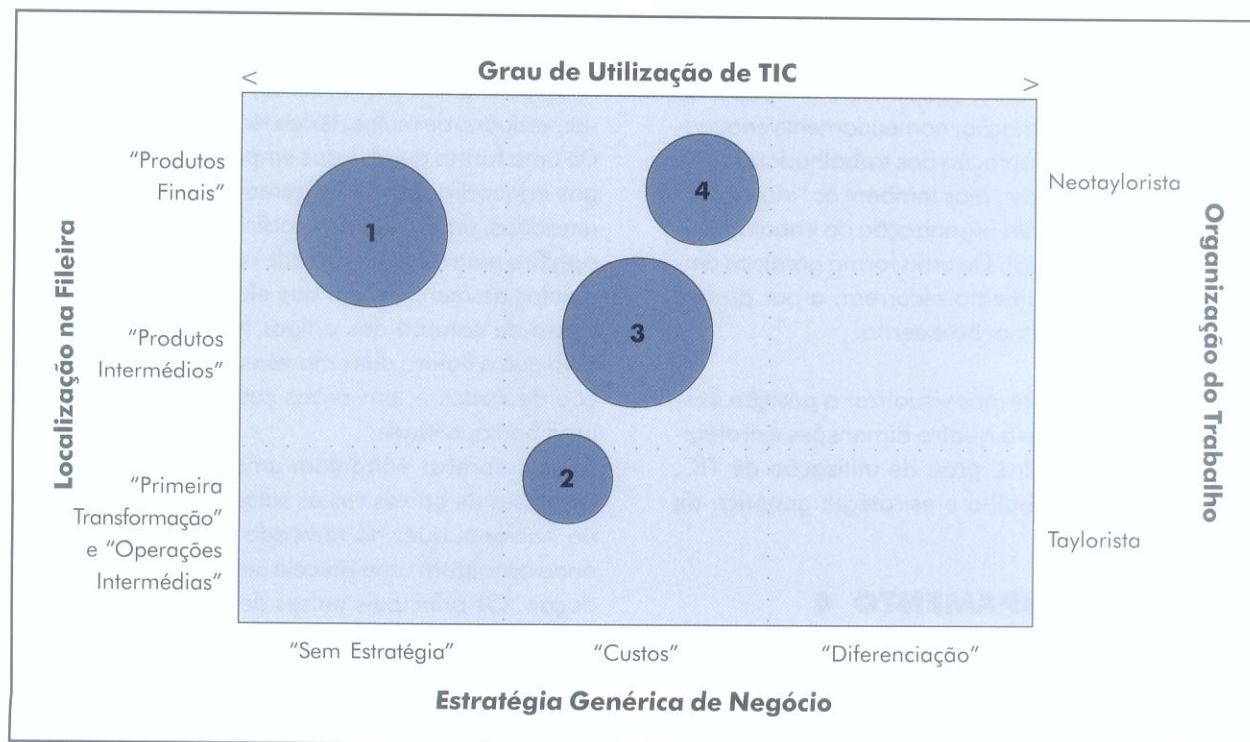
A organização do trabalho apresenta características do modelo neotaylorista, sendo frequentes as práticas de alargamento de tarefas e de rotação de postos de trabalho em secções diferentes. Paralelamente, nas empresas com confecção (por exemplo malhas e têxteis-lar) verifica-se a existência pontual de grupos de trabalho nesta área da produção.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao nível da gestão de recursos humanos este agrupamento apresenta características muito semelhantes ao anterior, sendo os aspectos mais relevantes a predominância de práticas de recrutamento com base em critérios pouco exigentes e a consideração da formação como um meio indispensável para o sucesso da introdução de novos equipamentos e da reorganização do trabalho (promoção da polivalência e do trabalho em equipa).

FIGURA 2.37.

Posicionamento do Agrupamento 4



A figura 2.37. ilustra o posicionamento deste agrupamento, tendo em conta a estratégia genérica, a localização na fileira, o grau de utilização de TIC e a organização do trabalho.

AGRUPAMENTO 5

Este agrupamento apresenta duas características distintas face aos restantes: as empresas localizam-se no início da fileira têxtil (fabricam “produtos primários” ou prestam serviços ao nível de operações intermédias) e adoptam estratégias de diferenciação, como se pode constatar da observação da figura 2.33.

MERCADOS E PRODUTOS

As empresas deste agrupamento fabricam artigos mais complexos e variados do que os dos agrupamentos anteriores. Existe uma maior preocupação com o valor acrescentado dos produtos e serviços fornecidos, que se traduz numa maior qualidade, numa maior preocupação com a concepção do produto e com a sua distinção face aos produtos/serviços da concorrência. A procura de diferenciação de produtos poderá levar estas empresas a explorarem nichos de mercado mais rentáveis como os produtos ecológicos e com determinadas características técnicas, apostas que se poderão revelar de especial importância para as empresas de fição.

Os produtos fabricados enquadram-se numa gama média-alta e são fabricados em séries pequenas. Ao nível da prestação de serviços, existe uma forte preocupação em termos de qualidade e de cumprimento de prazos, bem com o estabelecimento de parcerias, nomeadamente ao nível da concepção e desenvolvimento de desenhos no caso dos serviços de estampa.

De uma forma geral, as empresas apostam na sua flexibilidade e na capacidade de responderem a pedidos específicos dos seus clientes. A aposta na filosofia de serviço ao cliente leva-as a integrarem outras actividades, donde resulta que as empresas deste agrupamento tendem a ser menos especializadas do que as do agrupamento 2. Assim, por exemplo, é comum as empresas de fição possuírem uma secção de tinturaria e acabamentos, o que lhes permite a diferenciação intrínseca dos produtos e a prestação de um serviço de qualidade ao cliente.

TECNOLOGIA

A aposta na produção de uma maior variedade de artigos em séries pequenas e na capacidade de res-

posta às solicitações do cliente reflecte-se na procura de uma automatização flexível. Desta forma, a aquisição de equipamentos é pautada pela possibilidade de rápida e fácil adaptação a produtos de características distintas e não tanto pela sua capacidade produtiva (como acontecia nos três agrupamentos anteriores).

A utilização de TIC abrange, para além da área da gestão e controlo da produção, a área da concepção e desenvolvimento do produto, verificando-se nomeadamente, a utilização de sistemas CAD, facto que está associado à importância desta área para a diferenciação do produto. Assim, as empresas denotam uma maior capacidade de concepção, materializada na existência de profissionais especializados nesta área, como, por exemplo, os *designers*. Paralelamente, assiste-se a uma maior integração de sistemas de comunicação com o exterior, nomeadamente com clientes e fornecedores, permitindo uma maior flexibilidade e uma maior rapidez de resposta. Em termos de qualidade, nota-se uma maior preocupação com a formalização do processo de gestão da qualidade, existindo um interesse generalizado na certificação em qualidade.

ORGANIZAÇÃO

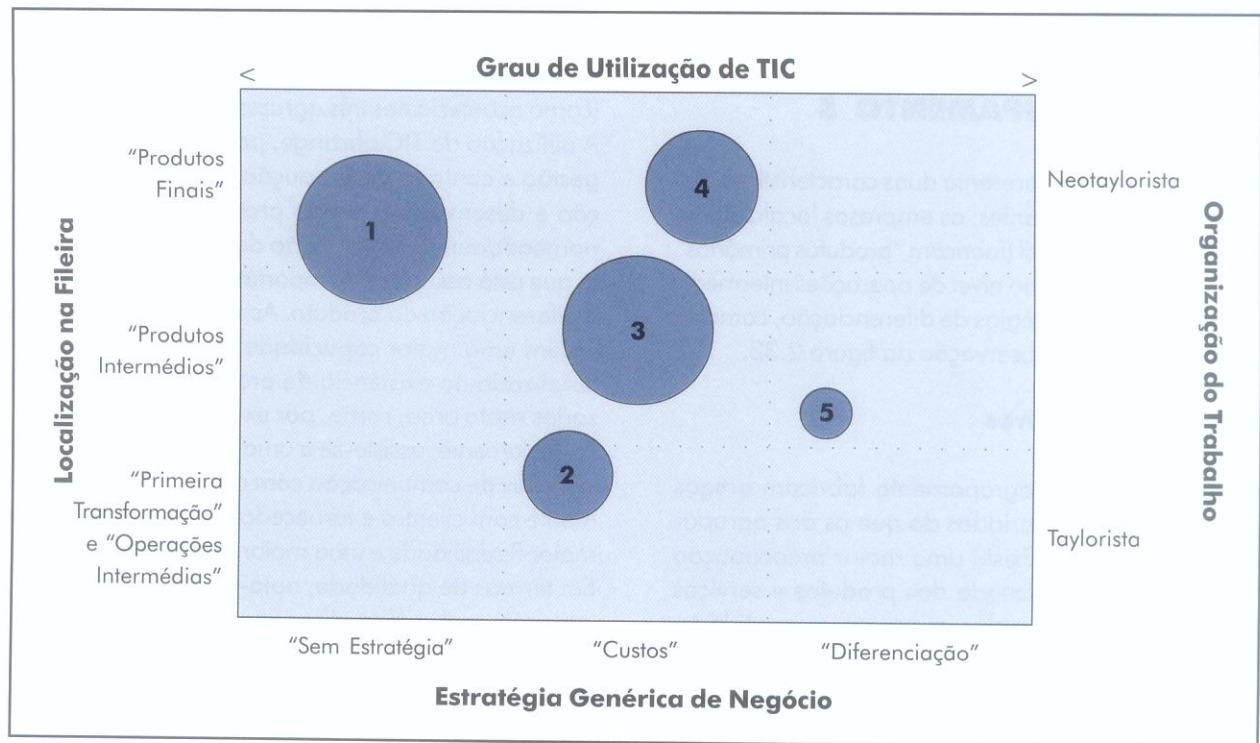
Estas empresas apresentam estruturas evoluídas, com maior peso das funções imateriais (associado aos esforços de diferenciação), sendo comum a existência de estruturas divisionais por mercados ou por produtos na área comercial, o que denota uma maior orientação para o mercado, face aos agrupamentos anteriormente descritos.

Em termos de organização do trabalho, é de salientar a existência de alguma flexibilidade introduzida com as práticas de alargamento de tarefas e de rotação entre postos de trabalhos pertencentes a secções diferentes. Esta flexibilidade na organização do trabalho é complementar da flexibilidade introduzida com os investimentos em equipamentos, sendo necessária à produção de pequenas séries e ao cumprimento dos prazos.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos neste agrupamento não apresenta muitas diferenças em relação ao anterior. Desta forma, o recrutamento baseia-se em critérios ainda pouco exigentes embora, de forma pontual, possa verificar-se um aumento do nível de exigência. Ao nível da formação, assiste-se ao seu recurso, sem a generalização de um plano formalizado quer a nível interno quer a nível externo.

FIGURA 2.38.
Posicionamento do Agrupamento 5



A figura 2.38. resume algumas das características deste agrupamento, posicionando-o em termos da localização na fileira, do grau de utilização de TIC, da organização do trabalho e da estratégia genérica de negócios.

AGRUPAMENTO 6

Este agrupamento apresenta dois traços distintivos básicos face aos restantes e que decorreram da forma como os grupos estratégicos foram construídos: as suas empresas seguem estratégias de diferenciação de acordo com a tipologia de M. Porter e ocupam uma posição intermédia na fileira têxtil.

MERCADOS E PRODUTOS

As empresas deste agrupamento apresentam, de forma geral, um bom dimensionamento, predominando aqui empresas de média e grande dimensão. É de salientar a coexistência de empresas especializadas (por exemplo, na actividade de tecelagem ou de tricotagem), com empresas verticalmente integradas (nomeadamente, de empresas que englobam actividades a jusante como as de enobrecimento e acabamento, ou a montante, como a fição).

Estas empresas fabricam produtos enquadrados numa gama média-alta, fabricados em pequenas e médias séries. O facto de estes produtos serem intermédios na fileira têxtil significa que a sua diferenciação é sobretudo conseguida com base nas suas características intrínsecas (*design* e cor, qualidade, propriedades técnicas), não apresentando a mesma relevância o desenvolvimento de práticas comerciais activas como as marcas próprias.

Neste agrupamento, o factor essencial de concorrência não é o preço. O sucesso das empresas depende mais da sua capacidade de resposta às solicitações do mercado (em termos de moda, rapidez, etc.), da sua flexibilidade e da qualidade do serviço ao cliente, do que na obtenção do menor custo de produção possível. Daqui resultam elevados esforços de desenvolvimento de funções imateriais como a qualidade, a concepção e desenvolvimento e a comercial/*marketing*. De uma forma geral, estamos na presença de empresas que exportam grande parte da sua produção, sobretudo para o mercado comunitário, onde os seus principais clientes são outras empresas têxteis. A sua internacionalização é mais activa, sendo menor a sua dependência face às grandes cadeias de distribuição e a agentes internacionais. Para estas empresas a divulgação internacional dos seus produtos é reali-

zada em feiras internacionais e, de forma crescente, na Internet. Devido ao carácter intermédio dos seus produtos não se verifica uma aposta em marcas próprias, sendo geralmente utilizado o nome da empresa como marca. Este facto introduz grandes preocupações com a imagem da empresa, nomeadamente ao nível da qualidade e da capacidade de resposta.

TECNOLOGIA

Estas empresas apresentam um ritmo de modernização dos equipamentos produtivos que se encontra na média desta indústria em Portugal. A aquisição de novos equipamentos responde a necessidades de uma actualização tecnológica e de aumentos de flexibilidade, que permitam a obtenção de elevados níveis de qualidade e de resposta ao cliente (em termos não só de rapidez, mas sobretudo de variedade de artigos produzidos).

Verifica-se uma utilização bastante intensa e generalizada à maioria das empresas deste agrupamento de TIC, sendo de salientar os sistemas de concepção assistida por computador (CAD), os sistemas de gestão da produção informatizados e integrados e as tecnologias de comunicação com clientes nomeadamente a troca electrónica de dados (EDI).

Em termos de gestão da qualidade, estas empresas apresentam sistemas sofisticados apoiados em laboratórios bem apetrechados do ponto de vista material e humano. A sua preocupação com a imagem conduz a um interesse generalizado pela certificação em qualidade, existindo um grande número de empresas certificadas ou em processo de certificação neste agrupamento.

ORGANIZAÇÃO

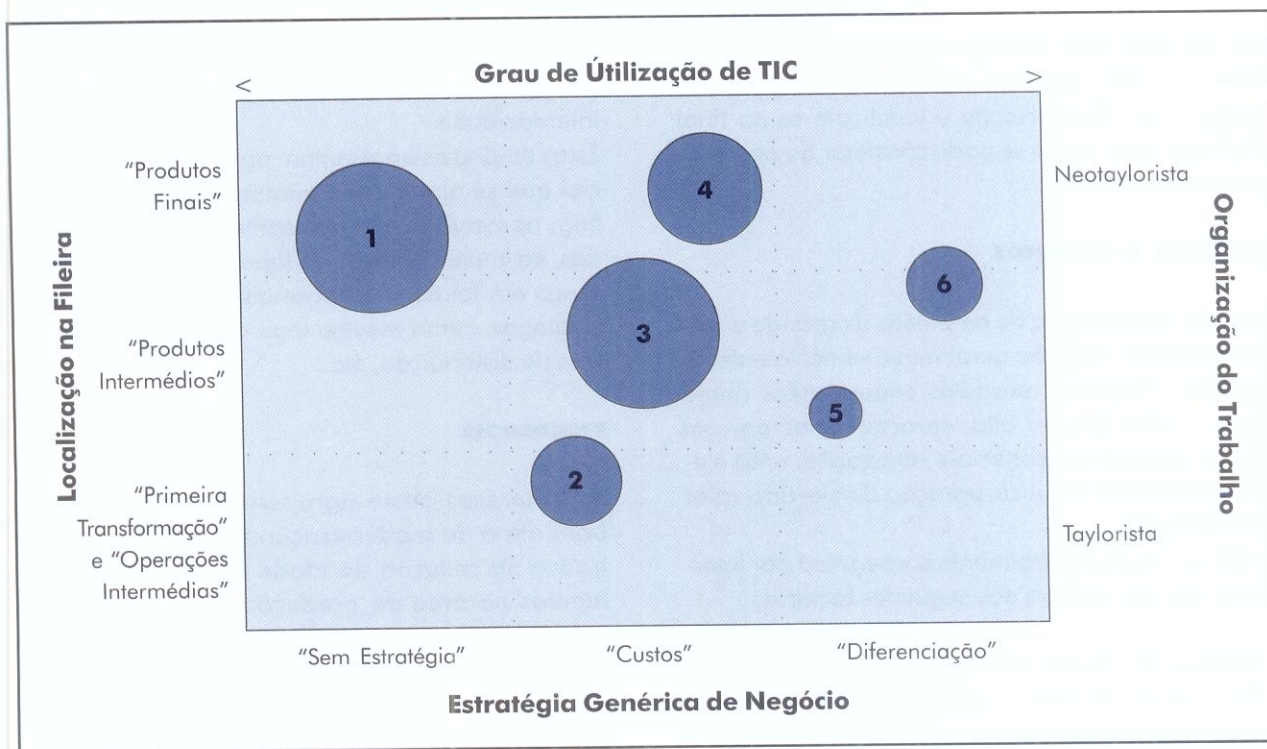
Em termos organizacionais, estamos na presença de estruturas evoluídas. A importância dada a factores imateriais como a concepção e desenvolvimento de produtos e a qualidade traduz-se na diminuição do peso da área da produção nas estruturas e numa maior especialização horizontal no seio das empresas. Paralelamente, verifica-se uma certa profissionalização da gestão e uma redução da concentração do poder no proprietário/dirigente.

A coordenação entre departamentos tende a assumir alguma formalidade, nomeadamente com a realização de reuniões formais entre os responsáveis de diversas direcções.

Por outro lado, o maior dinamismo comercial das empresas traduz-se na organização da área comercial tendo em consideração os diferentes mercados

FIGURA 2.39.

Posicionamento do Agrupamento 6



ou produtos da empresa, assistindo-se, portanto, à adopção de estruturas comerciais divisionais por mercados ou por produtos.

No domínio da organização do trabalho, verifica-se, à semelhança do agrupamento 5 e, pelo mesmo conjunto de razões, a introdução de certos aspectos do modelo *neotaylorista* (alargamento e rotação), que permitem a introdução de uma certa flexibilidade qualitativa a este nível.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste agrupamento, a gestão de recursos humanos não se afasta do que foi descrito nos dois agrupamentos anteriores, nem da realidade desta indústria em Portugal. Assim, o recrutamento é geralmente realizado à medida que vão surgindo as necessidades e com base em critérios que não são muito exigentes. O recurso à formação é considerado importante, embora não seja sistemático nem esteja sistematizado (não existe um plano formalizado).

A figura 2.39. localiza o agrupamento que acabámos de caracterizar num espaço onde as coordenadas são a estratégia genérica de negócios, a localização na fileira têxtil, o grau de utilização de TIC e a organização do trabalho.

AGRUPAMENTO 7

Este agrupamento distingue-se claramente dos restantes em dois aspectos: as empresas seguem estratégias de diferenciação e localizam-se no final da fileira têxtil, como se pode constatar da observação da figura 2.33.

MERCADOS E PRODUTOS

Estamos na presença de empresas de grande e média dimensão, que são geralmente verticalmente integradas. Fabricam produtos enquadrados numa gama média-alta ou alta, caracterizados por um *design* actual e em constante renovação, uma elevada qualidade e a incorporação de elevado valor acrescentado.

A diferenciação é geralmente conseguida por intermédio de um ou mais dos seguintes factores:

- concepção e desenvolvimento de produtos onde é importante salientar: i) capacidade de *design* e de elaboração de colecções próprias; ii) capacidade

de realização de parcerias com o cliente. Nos produtos onde prevalecem os aspectos estéticos, a primeira capacidade é essencial (vestuário de malha e têxteis-lar, por exemplo); ao contrário, nos artigos onde prevalecem os aspectos técnicos, a segunda capacidade assume uma maior relevância (têxteis técnicos, cordas e redes);

- aumento da complexidade e da qualidade dos produtos, com um afastamento bem marcado em relação aos produtos mais básicos e banalizados, nomeadamente através da exploração de nichos de mercado com o desenvolvimento de artigos técnicos ou ecológicos;
- utilização de marcas próprias, nomeadamente em mercados internacionais;
- reforço da imagem da empresa: esforços na criação e manutenção de uma imagem de qualidade e de cumprimento de prazos;
- utilização de “novos” canais de distribuição (designadamente lojas próprias, vendas por catálogo) e de promoção (por exemplo, a Internet).

Os mercados externos assumem uma importância vital para estas empresas, que exportam a maioria da sua produção. A exportação é realizada com recurso a formas mais activas e exigentes como, por exemplo, a abertura ou aquisição de filiais comerciais nos principais mercados de destino ou acordos de licença, que são utilizados a par dos tradicionais agentes e distribuidores. Por outro lado, estas empresas apresentam uma maior diversificação de mercados externos, assumindo os países da UE um menor peso relativo nas suas vendas internacionais.

Estas empresas apresentam uma estratégia comercial que se apoia em algumas técnicas de *marketing*, nomeadamente na segmentação dos mercados, na implementação de marcas próprias, na presença em feiras internacionais, na elaboração de catálogos, numa escolha mais cuidada dos seus canais de distribuição, etc..

TECNOLOGIA

As empresas deste agrupamento denotam um bom ritmo de modernização tecnológica, que se traduz na redução da idade média dos equipamentos na área da produção e na adopção de modernos sistemas para outras áreas funcionais da empresa como a gestão da produção, a concepção e desenvolvimento, a logística e a comercial/marketing.

Assim, para além de se assistir a uma renovação progressiva dos equipamentos produtivos, numa lógica de aumentos de qualidade e flexibilidade, assiste-se a uma introdução generalizada de TIC nestas empresas, com a adopção de sistemas CAD, de gestão da produção, gestão de *stocks*, etc.. Paralelamente, assiste-se a um maior recurso a tecnologias que permitam o contacto com o exterior da empresa (nomeadamente clientes e fornecedores), sendo aqui de salientar o EDI e a Internet. Em termos de qualidade, a percepção da sua importância conduz estas empresas à introdução de sofisticados sistemas de gestão da qualidade, apelando a modernos equipamentos e a técnicos especializados, que, de uma forma geral, culmina no processo de certificação da empresa no âmbito de uma das normas da série 9000 da ISO.

ORGANIZAÇÃO

A atribuição de maior importância a factores imateriais como a concepção e desenvolvimento de produtos, a qualidade e a comercial/*marketing* traduz-se na redução do peso da área da produção destas empresas. Permite igualmente uma maior departamentalização e consequente separação de "pelou-

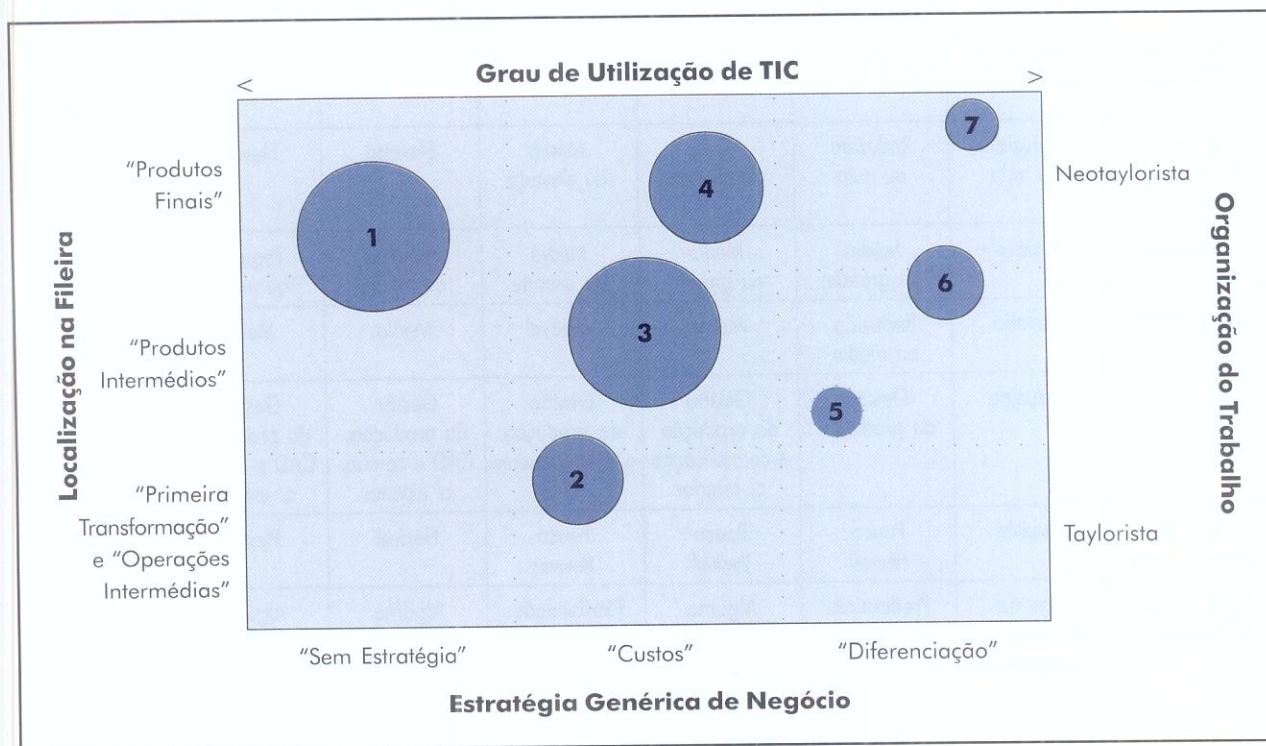
ros" no interior da empresa. Desta forma, estamos na presença de estruturas organizacionais evoluídas com uma maior profissionalização da gestão e um menor peso dos proprietários na vida quotidiana da empresa.

Associado à forte orientação para o mercado por parte destas empresas encontra-se o surgimento da divisão da área comercial/*marketing* por mercados ou por produtos, facto que ocorre de forma muito intensa neste agrupamento.

É ainda interessante constatar que, nestas empresas, é comum que a coordenação entre departamentos se baseie na constituição de equipas de trabalho compostas por profissionais de diversas áreas (nomeadamente, comercial/*marketing*, produção, concepção e desenvolvimento e qualidade), a par da existência de reuniões formais, com periodicidade pré-estabelecida, entre os responsáveis dos diversos departamentos da empresa.

Este é o agrupamento em que o modelo neotaylorista de organização do trabalho se encontra mais generalizado, verificando-se não só a introdução de práticas de alargamento e rotação como a constituição de grupos de trabalho (embora estes se encontrem confinados a determinadas áreas produtivas como a costura ou a estamparia).

FIGURA 2.40.
Posicionamento do Agrupamento 7



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nestas empresas, assiste-se a um maior desenvolvimento da gestão de recursos humanos. Embora ainda não se possa falar da generalização de uma gestão de tipo previsional, estamos na presença de empresas com departamentos de recursos humanos (ou de pessoal) autónomos, que já realizam algum planeamento dos recursos humanos em termos quantitativos e qualitativos. Como consequência deste desenvolvimento assiste-se à introdução de um maior nível de exigência no recrutamento de novos trabalhadores, que desta forma perde alguma da informalidade característica do recrutamento nesta indústria, passando a basear-se em critérios mais objectivos definidos em função do lugar a preencher.

Também ao nível da formação se nota uma forte evolução face aos agrupamentos anteriores, com a generalização de planos de formação, baseados num diagnóstico (ainda que na maioria dos casos rudimentar) das necessidades das empresas. Nestas empresas a formação é abrangente (em termos de efectivos abrangidos e de temas focados), existindo o recurso simultâneo à formação interna e externa.

Na figura 2.40. apresenta-se o posicionamento deste agrupamento.

Para concluir a apresentação dos agrupamentos estratégicos na indústria têxtil portuguesa apresentamos o quadro 2.11., que sintetiza algumas das características dos sete agrupamentos, desenvolvidas ao longo deste ponto.

QUADRO 2.11.
Síntese dos Agrupamentos

Características	Agrupamento 1	Agrupamento 2	Agrupamento 3	Agrupamento 4	Agrupamento 5	Agrupamento 6	Agrupamento 7
Estratégia de negócio	Sem estratégia	Custos	Custos	Custos	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação
Localização na fileira	Produtos intermédios e finais	Prod. primários ou operações intermédias	Produtos intermédios	Produtos finais	Prod. primários ou operações intermédias	Produtos intermédios	Produtos finais
Dimensão das empresas	Pequena e média	Pequena e média	Variável	Variável	Média e grande	Média e grande	Média e grande
Grau de integração vertical	Integração e Especialização	Especialização	Integração e Especialização	Integração	Integração e Especialização	Integração e Especialização	Integração
Importância do mercado externo	Reduzida ou nula	Reduzida ou nula	Média ou elevada	Média ou elevada	Elevada	Elevada	Elevada
Dimensão das séries	Variável	Média ou grande	Média ou grande	Média ou grande	Pequena ou média	Pequena ou média	Pequena ou média
Idade média dos equipamentos	Elevada	Reduzida ou média	Média	Variável	Média	Média	Reduzida ou média
Utilização de TIC	Reduzida	Gestão da produção	Gestão da produção e comunicação c/ exterior	Gestão da produção e pontualmente CAD	Gestão da produção, CAD e comun. c/ exterior	Gestão da produção, CAD e comun. c/ exterior	Gestão da produção, CAD e comun. c/ exterior
Tipo de automatização	Variável	Pouco flexível	Pouco flexível	Pouco flexível	Flexível	Flexível	Flexível
Organização do trabalho	Alguma flexibilidade: alargamento	Predomínio de modelos tayloristas	Alguma flexibilidade: alargamento e rotação	Flexibilidade: alargamento e rotação e pontualmente grupos	Alguma flexibilidade: alargamento e rotação	Alguma flexibilidade: alargamento e rotação	Flexibilidade: alargamento, rotação e grupos de trabalho

(continua)

(continuação)

Características	Agrupamento 1	Agrupamento 2	Agrupamento 3	Agrupamento 4	Agrupamento 5	Agrupamento 6	Agrupamento 7
Estrutura	Simple, centralizada no proprietário e na produção	Simple ou evoluída centralizada no proprietário e na produção	Evoluída, com algumas funções imateriais e menor peso do dirigente; algumas estruturas divisionais	Evoluída com algumas funções imateriais e menor peso do dirigente;	Evoluídas Elevado peso de funções imateriais.	Evoluída. Elevado peso de funções imateriais.	Evoluída. Elevado peso de funções imateriais. Estruturas divisionais na área comercial
Recrutamento	Informal ou pouco exigente	Informal ou pouco exigente	Pouco exigente	Pouco exigente	Maior exigência	Maior exigência	Maior exigência
Formação	Inexistente ou reduzida	Inexistente ou reduzida	Interna e externa	Interna e externa	Interna e externa	Interna e externa	Existência de plano de formação
Estudos de casos	TC1, TC12, CR3 e PSR1	TC2, TC3, TC10, M7 e CR1	TC5, TL3, M5 e PSR2	TL5, M1, M4, TT1 e CR2	TC4 e TC8	TC6, TC7 e TC9	TL1, TL2, TL4, TL6, M2, M3, M6, TT2 e TT3

2.6. Factores Críticos para a Competitividade do Sector

Neste ponto, em jeito de síntese do diagnóstico realizado para a indústria têxtil portuguesa, procuramos identificar os factores críticos para a competitividade deste sector, de forma a criar uma imagem do posicionamento futuro, possível e desejável, das suas empresas.

A identificação dos factores críticos de competitividade começa com a realização da análise SWOT⁽⁴¹⁾, ou seja, com a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades que se colocam à indústria têxtil portuguesa⁽⁴²⁾. De seguida procede-se ao cruzamento destes quatro elementos de forma a delinear estratégias para fazer face às ameaças e oportunidades dados os pontos fortes e fracos do sector.

A análise SWOT realizada para esta indústria encontra-se sistematizada no quadro 2.12.

O quadro 2.13. mostra-nos os factores críticos para a competitividade da indústria têxtil portuguesa, resultantes do cruzamento dos vários elementos da análise SWOT.

RESPOSTA RÁPIDA E FLEXIBILIDADE

Uma das formas de as empresas têxteis nacionais enfrentarem a intensificação da concorrência consiste na adopção de uma estratégia baseada na resposta rápida e na flexibilidade. Esta estratégia irá permitir fazer face à concorrência acrescida dos países de baixos custos nos nossos mercados tradicionais — os países da UE, aproveitando vantagens como a proximidade geográfica e cultural e os níveis de qualidade e de modernização atingidos pela nossa indústria têxtil.

A adopção de estratégias de resposta rápida e de flexibilidade implica mudanças de mentalidade no funcionamento das empresas: informação crescente, automatização flexível, abertura ao exterior e adopção das filosofias do *just-in-time* e da qualidade total.

POLÍTICA COMERCIAL E DE MARKETING MAIS ACTIVA

De uma forma geral, a área comercial/marketing constitui uma debilidade para a maioria das empresas têxteis nacionais. Devido à importância es-

(41) Do inglês "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats".

(42) O facto de este exercício ser realizado para o conjunto da indústria têxtil obriga a alguma generalidade e à exclusão de algumas especificidades subsectoriais.

QUADRO 2.12.
Análise do SWOT da Indústria Têxtil

PONTOS FORTES

- Proximidade geográfica e cultural face ao mercado europeu
- Tradição e saber-fazer acumulado
- Custos salariais moderados face aos níveis europeus
- Reconhecimento internacional crescente dos produtos têxteis portugueses
- Realização de elevados investimentos de modernização tecnológica
- Desenvolvimento progressivo de uma cultura de qualidade nas empresas
- Desenvolvimento progressivo da capacidade de cumprimento de prazos e de resposta rápida
- Existência de um conjunto de empresas bem dimensionadas, modernas, dinâmicas e competitivas

PONTOS FRACOS

- Debilidade na cadeia de valor a montante e a jusante da produção, nomeadamente ao nível da concepção e comercialização
- Insuficiente ligação ao consumidor final e fraco domínio dos canais de distribuição
- Reduzida afirmação de marcas nacionais
- Predomínio ainda significativo de produtos de gama média e baixa e da concorrência baseada no preço
- Fraca capacidade de gestão estratégica
- Fraco espírito cooperativo entre as empresas
- Baixa produtividade do trabalho
- Baixo nível de habilitação e qualificação dos Recursos Humanos
- Baixa capacidade de atracção e retenção de profissionais qualificados
- Debilidade financeira de um número significativo de empresas
- Inexistência de uma actuação concertada entre as várias organizações sectoriais

OPORTUNIDADES

- Desenvolvimento de novas aplicações de produtos têxteis
- Abertura de novos mercados geográficos decorrente do processo de liberalização
- Exploração de novos segmentos de mercado: produtos com maior técnica e produtos amigos do ambiente
- Exigências crescentes do mercado no sentido do design, da qualidade e da flexibilidade
- Continuação de programas de apoio à modernização da indústria
- Avanços nas novas fibras que permitam o desenvolvimento de novas propriedades nos produtos

AMEAÇAS

- Evolução do processo de liberalização do comércio internacional de produtos têxteis com implicações ao nível da intensificação da concorrência
- Aumento do poder de negociação dos clientes, nomeadamente ao nível do comércio e distribuição
- Fraca imagem dos produtos nacionais quando comparada com outros países europeus
- Subida de gama por parte dos países de baixos custos salariais
- Pressões ambientalistas para a realização de avultados investimentos

tratégica desta área na criação e captura de valor, torna-se necessário que as empresas desenvolvam uma política comercial mais activa de forma a aumentar a sua competitividade e a sobreviverem às ameaças que enfrentam (nomeadamente a intensificação da concorrência de países de baixos custos e o aumento do poder de negociação dos clientes). O maior dinamismo da política comercial e de *marketing* deverá estar associado a uma melhor leitura e interpretação dos mercados, a uma maior ligação

ao consumidor/utilizador fornecendo um produto mais adequado às necessidades dos clientes, ao desenvolvimento de marcas nacionais, à correcta selecção de canais de distribuição e à prestação de um serviço pós-venda de qualidade.

É de referir que esta atitude deverá ser adoptada quer no mercado nacional quer nos mercados de exportação, com importância vital para esta indústria e onde deverão ser fomentadas formas de entrada mais activas.

QUADRO 2.13.*Factores Críticos para a Competitividade da Indústria*

	Ameaças	Oportunidades
Pontos Fortes	<i>Capacidade de Defesa do Sector</i> • Resposta Rápida e Flexibilidade	<i>Possibilidade de Obtenção de Vantagens Competitivas</i> • Aposta em Novos Produtos • Exploração em Novos Mercados
Pontos Fracos	<i>Possibilidade do Sector Agir para Sobreviver a Ameaças</i> • Política Comercial e de Marketing mais Activa • Reforço da concorrência	<i>Necessidade de Reorientação Estratégia do Sector</i> • Reforço das Funções Imateriais • Reforço da Gestão de Recursos Humanos

REFORÇO DA CLUSTERIZAÇÃO

Um dos caminhos para fazer face à intensificação da concorrência no mercado interno e externo reside na criação de um *cluster* têxtil nacional, substanciado num reforço das relações de parceria e alianças estratégicas, não apenas no interior da indústria (revelando-se o estreitamento das relações entre empresas de produtos e serviços especializados), mas igualmente com outras actividades económicas (fornecedores e clientes). O reforço da *clusterização* desta indústria exige o abandono do espírito individualista predominante e o surgimento de fortes relações de confiança e cooperação entre os empresários e as estruturas de apoio do sector.

APOSTA EM NOVOS PRODUTOS

As empresas do sector poderão aumentar a sua competitividade e rentabilidade se apostarem, de forma crescente e sustentada, na introdução de novos produtos no mercado.

Neste contexto, é importante referir a exploração de tendências de mercado como as que estão associadas à maior tecnicidade dos produtos e a uma maior consciência ambiental por parte dos consumidores, bem como o desenvolvimento de novas aplicações para os produtos têxteis. Por outro lado, as empresas poderão aproveitar o desenvolvimento de novas fibras que levam à incorporação de novas propriedades nos produtos. É ainda importante que as empresas ofereçam, cada vez mais, soluções integradas aos seus clientes, em detrimento de produtos isolados.

Da mesma forma, as empresas devem apostar no design (estético e industrial) dos seus produtos de forma a lançarem constantemente novos produtos que acompanhem as tendências da moda e/ou as solicitações dos seus clientes, aproveitando pontos fortes do sector como os investimentos na modernização tecnológica e, o desenvolvimento progressivo da capacidade de resposta rápida e uma maior flexibilidade de produção.

EXPLORAÇÃO DE NOVOS MERCADOS

A liberalização do comércio internacional de produtos têxteis conduzirá à abertura de mercados geográficos até agora pouco ou nada explorados pelas empresas portuguesas. Estas deverão aproveitar esta oportunidade de forma a diversificarem os seus mercados e, assim, procurarem novos e dinâmicos destinos para os seus produtos, aproveitando o saber-fazer acumulado existente e o nível de modernização e de dinamismo de algumas empresas do sector.

REFORÇO DAS FUNÇÕES IMATERIAIS

Uma das debilidades mais prementes desta indústria consiste na focalização excessiva das actividades das empresas na produção, com a correspondente "marginalização" das actividades a seu montante e jusante, nomeadamente, a concepção e a comercialização dos produtos. Este facto traduz-se na existência de cadeias de valor incompletas e na incapacidade de exploração de inúmeros factores de competitividade das empresas têxteis portuguesas.

Neste sentido, uma das formas de aumento da competitividade das empresas desta indústria consiste no desenvolvimento de funções imateriais que permitam o alongamento da cadeia de valor das empresas, como é o caso das funções de concepção e desenvolvimento de produtos, comercial e *marketing*, qualidade e logística, entre outras. Estas apostas permitem a exploração de factores dinâmicos de competitividade e, conseqüentemente, o abandono da concorrência fortemente baseada no factor preço, permitindo dar resposta às exigências crescentes do mercado em termos de *design*, qualidade e flexibilidade.

REFORÇO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O aproveitamento das oportunidades que se colocam às empresas e a sua reorientação estratégica estão dependentes da qualidade da mão-de-obra empregue nesta indústria. Daqui que seja essencial que as empresas dediquem uma maior atenção à sua estratégia de gestão de recursos humanos, tendo, nomeadamente, em vista o aumento da qualificação e o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e a melhoria da atractividade do sector e da capacidade de retenção dos profissionais qualificados. Esta estratégia deverá passar essencialmente por uma aposta na formação profissional como um factor dinâmico de competitividade que permite gerar uma maior capacidade de resposta/flexibilidade das empresas e um enriquecimento do perfil de competências dos trabalhadores.

3. Análise Prospectiva

A análise prospectiva deste trabalho baseia-se na construção de cenários, que constituem futuros possíveis, num horizonte temporal de dez anos, para a indústria têxtil em Portugal. É importante referir que cada cenário constitui um futuro possível para a globalidade do tecido empresarial desta indústria e que a realidade, daqui a dez anos, poderá ser uma hibridização dos vários cenários apresentados.

Os cenários que seguidamente apresentamos foram construídos com dois objectivos: fornecer orientações para o desempenho concorrencial das empresas face a evoluções previstas para a indús-

tria e antecipar necessidades de competências de forma a delinear pistas de reorientação da formação no horizonte temporal considerado. Não nos devemos, contudo, esquecer de que a finalidade dos cenários não é prever, mas sim colocar os decisores perante um quadro possível que lhes permite responder a dois tipos de questões: o que fazer se (no caso de se concretizar uma determinada eventualidade) e o que fazer para (que efectivamente ocorra uma eventualidade que é desejada).

A construção e descrição dos cenários irá suportar-se nas três forças motrizes consideradas como fundamentais para a evolução das qualificações: "Mercados e Produtos", "Tecnologia" e "Organização". Paralelamente, são utilizados os agrupamentos estratégicos apresentados no ponto precedente, para ilustrar a dinâmica presente em cada um dos cenários.

3.1. Descrição dos Cenários

Os cenários escolhidos para análise são contrastados e traduzem diferentes tipos e graus de evolução da indústria, revelando-se o cenário Ouro o mais dinâmico e tendo o cenário Latão uma evolução mais lenta e até certo ponto retratando uma realidade futura relativamente próxima da situação actual.

3.2.1. Cenário Ouro

MERCADOS E PRODUTOS

Neste cenário, a generalidade das empresas da indústria têxtil portuguesa encontra-se voltada para o mercado e adopta um tipo de produção baseado em séries de pequena dimensão de produtos diversificados.

O sucesso das empresas está associado a um ritmo muito acelerado de introdução de factores imateriais de competitividade, que são explorados por um número significativo de empresas, em todos os agrupamentos estratégicos⁽⁴³⁾ e de forma profunda. Do conjunto dos factores imateriais, destacamos o *design* e desenvolvimento de novos produtos (especialmente relevante nos agrupamentos 3, 4, 6 e 7), a inovação de processos, o *marketing* (mais relevante nos agrupamentos que se encontram próximos do consumidor final, ou seja, nos agrupamentos 4 e

.....

(43) Exceptua-se o agrupamento 1, onde as empresas são caracterizadas por uma ausência de estratégia.

7), a gestão da produção, os serviços técnicos pós-venda e a qualidade.

Paralelamente, assiste-se ao aumento do peso relativo dos produtos finais, ou seja, à expansão dos agrupamentos estratégicos que se posicionam a um nível superior da fileira e da cadeia de valor (com o aumento do valor acrescentado dos produtos) e mais próximo do consumidor final ou industrial (ou dos retalhistas no caso das empresas do sector que optam por não deter canais de distribuição próprios). Desta forma, assistiremos a um crescimento dos agrupamentos 4 e 7.

Um número crescente de empresas irá explorar, de forma mais acentuada, as características técnicas dos seus produtos, como forma de entrarem em novos segmentos de mercado, com maior potencial de crescimento e onde a concorrência se faz sentir de forma menos intensa (nomeadamente, devido à menor pressão de empresas de países de baixos custos salariais). Outro nicho de mercado que poderá ser explorado de forma mais intensa é o dos produtos “amigos do ambiente”, que se espera que venham a ter uma procura crescente por parte do consumidor final. Estas apostas serão mais visíveis nos agrupamentos caracterizados por uma forte estratégia de diferenciação, ou seja, nos agrupamentos 5, 6 e 7.

O aumento do valor acrescentado dos produtos e a aproximação ao consumidor só são possíveis, de forma sustentável, com a já referida aposta nos factores imateriais de competitividade e com o investimento em novas tecnologias. Isto porque a competição se baseia, de forma crescente, em factores como a inovação, a competência, o *design*, o *marketing*, a qualidade, o serviço ao cliente e a resposta rápida. Este facto implica que mesmo os agrupamentos que seguem na actualidade uma estratégia de custos (agrupamentos 2, 3 e 4), façam investimentos que lhes permitam concorrer com base noutros factores que não o preço, desenvolvendo, nomeadamente, a rapidez de resposta, o serviço ao cliente e a qualidade. No que se refere à internacionalização é de esperar que um número significativo de empresas, sobretudo as que se encontram enquadradas nos agrupamentos 3, 4, 5, 6 e 7, possuam fortes capacidades, actuando em diversos mercados, progressivamente mais exigentes, com artigos de valor acrescentado superior e elevada qualidade. É de esperar que as empresas do agrupamento 2 se mantenham fortemente con-

centradas no mercado nacional, trabalhando em estreita ligação com as restantes empresas da fileira.

Este processo de internacionalização será prosseguido através de relações fortes e estreitas com os clientes, nomeadamente de relações de parceria sustentadas em avançadas TIC (Internet, *Extranets*, etc.). A forte *clusterização* e cooperação empresarial irá permitir o desenvolvimento de marcas internacionalmente conhecidas (detidas nomeadamente por empresas do agrupamento 7) e a projecção da qualidade dos produtos portugueses.

As formas de entrada nos mercados internacionais serão, progressivamente, mais activas. Nas empresas dos agrupamentos 6 e 7, estas formas de entrada serão baseadas em estratégias de segmentação de mercados, na abertura de lojas próprias e no desenvolvimento de *franchising*, associados a marcas nacionais com forte projecção internacional e a capacidade de desenvolvimento e concepção de produtos. As empresas dos agrupamentos 3 e 4 apoiar-se-ão na produção flexível de artigos variados e de qualidade e no desenvolvimento de relações de parceria com o cliente. Paralelamente, irá assistir-se, de forma crescente, à venda internacional com recurso às novas tecnologias de comunicação (comércio electrónico).

É ainda de esperar o estabelecimento de filiais produtivas em países de mão-de-obra barata, para fases de produção intensivas em trabalho, de acordo com um modelo de resposta rápida e de segmentação de mercado que não ignora a necessidade de redução de custos. Este movimento de deslocalização da produção será sobretudo atraente para as empresas do agrupamento 4, que integram actividade de confecção e seguem uma estratégia onde a contenção de custos ainda desempenha um importante papel.

TECNOLOGIA

Na dimensão tecnológica, verifica-se um forte ritmo de difusão e desenvolvimento de TIC para as diferentes áreas das empresas: concepção e *design* (nomeadamente de sistemas CAD), produção, gestão da produção, engenharia simultânea, logística e comercial. São ainda de salientar as redes telemáticas para comunicação com clientes e fornecedores. Esta forte difusão de TIC será sentida em toda a indústria e logo em todos os agrupamentos⁽⁴⁴⁾.

.....

(44) Exceptua-se, mais uma vez, o agrupamento 1.

Os sistemas CAD permitem um desenvolvimento mais rápido de colecções e a introdução de alterações à colecção de forma a satisfazer as necessidades de mercado (que podem ser apreendidas de forma quase imediata), permitindo assim a introdução de uma grande flexibilidade na fase de concepção e desenvolvimento de novos produtos. Estes sistemas são especialmente importantes para as empresas dos agrupamentos 3, 4, 5, 6 e 7, onde a concepção de novos produtos ou o desenvolvimento de desenhos do cliente assume uma importância crescente. A ligação destes sistemas, via rede de comunicação, ao cliente permite ainda que este introduza alterações, aprove modelos, etc.

Paralelamente, a integração de sistemas CAD com sistemas de Produção Assistida por Computador (CAM) irá permitir a redução do tempo de *set-up* dos equipamentos produtivos. Aliás, a integração tecnológica crescente (CAD/CAM, CIM, CIB) é uma das características deste cenário.

Verifica-se a utilização crescente e generalizada de sistemas de gestão de fluxos industriais, que asseguram a gestão desde a recepção da matéria-prima até à comercialização do produto acabado. Estes sistemas são compostos por vários módulos (recepção de matérias-primas e componentes, gestão de testes de qualidade em laboratório, gestão de compras, etc.) que funcionam de forma integrada. No contexto das TIC é de salientar a Internet, que neste cenário é explorada não apenas como um canal de distribuição (comércio electrónico) mas também como uma forma de reestruturação da organização interna e externa da própria empresa (negócio electrónico). Ao nível interno, esta tecnologia permite uma maior integração das várias áreas da empresa — concepção/*design*, produção, comercial/*marketing*, logística — permitindo uma monitorização em tempo real das diferentes fases do processo produtivo. Ao nível externo, permite uma ligação mais rápida e rica com fornecedores e clientes potenciando um acompanhamento quase em tempo real das preferências dos consumidores e uma efectiva ligação empresarial em rede, que engloba fornecedores no interior e no exterior da fileira têxtil, clientes, centros de investigação, etc..

O facto de a generalidade das empresas da indústria apostar na produção de artigos destinados a segmentos de mercado onde os gostos dos consumidores são variados e estão em constante alteração apela à introdução de máquinas mais flexíveis e menos especializadas (máquinas cujo *set-up* pode ser realizado de forma automática e que são controladas de forma automática) e a novas formas de organização da acti-

vidade produtiva (nomeadamente a resposta rápida, com implicações ao nível dos processos de produção, da logística e da comunicação com toda a fileira).

Desta forma, este cenário é caracterizado pela existência de uma flexibilidade dinâmica, que se traduz na capacidade de colocar rapidamente em utilização novas ideias e tecnologias, verificando-se uma constante avaliação e implementação de novas tecnologias à medida que elas se tornam disponíveis. A flexibilidade dinâmica permite que a empresa proceda à alteração da sua própria natureza e produção, caso tal se torne necessário, e permite a obtenção de aumentos de produtividade através da melhoria dos processos de produção e da constante inovação de produto.

Apesar desta dinâmica ao nível da introdução de novos equipamentos e sistemas, no seio das empresas continuarão a coexistir diferentes gerações tecnológicas, facto que está associado a diferenças nos períodos de amortização das máquinas, à falta de capacidade financeira para renovar de uma só vez todo o equipamento da empresa e ao facto de a evolução da tecnologia de produção ser marcada por melhorias incrementais.

Em virtude da importância da flexibilidade dinâmica e da constante inovação tecnológica, assistiremos a um aumento da capacidade de gestão da tecnologia, com a expansão das actividades de desenvolvimento e adaptação de novas tecnologias no interior da empresa, de vigilância tecnológica e de gestão de alianças, que será mais vincada nos agrupamentos mais dinâmicos (4, 5, 6 e 7). A função de vigilância tecnológica assume particular importância para o caso das TIC, onde se vive um contexto de rápida evolução tecnológica. Por outro lado, o aumento da cooperação tecnológica formal e informal apela ao desenvolvimento da actividade de gestão de alianças a este nível.

A I&D vocacionada para a indústria têxtil continuará a ser predominantemente realizada pelos produtores de equipamento e pela indústria química, sendo que o domínio nestas áreas continuará a ser exercido por empresas estrangeiras. Contudo, é de considerar a participação crescente de empresas têxteis portuguesas em projectos de investigação aplicada dinamizados por estruturas como o Centro Tecnológico e as Universidades.

ORGANIZAÇÃO

Outro aspecto caracterizador deste cenário é a crescente integração vertical das empresas. Este movimento de integração vertical pode verificar-se no sen-

tido de empresas mais especializadas e que se situam no início da fileira (agrupamentos 2 e 5) integram a jusante (alimentando a tendência de aumento do peso relativo dos grupos estratégicos que se encontram numa posição mais elevada da fileira) ou da constituição de grupos de empresas com elevado grau de especialização e autonomia, sobretudo nos agrupamentos 4, 6 e 7, que permite obter uma maior flexibilidade e cobertura de mercados. Paralelamente, nas grandes empresas têxteis poderão ocorrer fenómenos de diversificação do portfolio de negócios para outras actividades económicas, uma estratégia que permitirá a exploração de mercados com um maior potencial de crescimento.

Simultaneamente, irá assistir-se a um movimento de *clusterização*, consubstanciado num reforço das relações de parceria e alianças estratégicas, não apenas no interior da indústria (revelando-se o estreitamento das relações entre empresas de produtos e serviços especializados), mas igualmente com outras actividades económicas. Este movimento de *clusterização* é facilitado pela existência de TIC (nomeadamente de redes telemáticas e da tecnologia de código de barras e de *scanner* óptico no ponto de venda e no interior da fábrica têxtil).

A *clusterização* no interior da fileira têxtil traduz-se no desenvolvimento de “cadeias de fornecimento” (*supply chains*), baseadas na cooperação entre diferentes empresas, com o objectivo de fornecer ao consumidor final elevados níveis de valor e de serviço. Estas “cadeias de fornecimento” apresentam cinco características essenciais:

- relacionamento estável de longo prazo entre empresas, baseado mais na colaboração do que na partilha de accionistas comuns;
- partilha de sistemas de comunicação;
- desenvolvimento conjunto de matérias-primas, processos produtivos, produtos e serviços;
- elaboração de acordos de exclusividade em determinados produtos/serviços;
- existência de um “chefe de cadeia”, que dirige as operações e harmoniza os interesses.

Em resumo, podemos afirmar que as empresas têxteis trabalharão em parceria integrada com clientes e fornecedores, de forma a satisfazerem as necessidades do consumidor, sendo que esta parceria se baseia num diálogo aberto e numa elevada confiança entre todos os parceiros.

Esta articulação com todos os elos da cadeia permite a redução e duplicação de stocks e os custos,

decorrentes do facto de determinados artigos esgotarem enquanto outros têm que ser saldados para serem escoados.

Para que este sistema de parcerias ao longo da fileira seja mais eficiente é necessário assegurar uma elevada qualidade em todas as fases do processo, desde a fibra até ao produto acabado, o que estará associado a uma tendência para a procura crescente de fornecedores certificados, nomeadamente no âmbito das normas ISO 9000.

É ainda de salientar que, de forma a prestar um serviço de qualidade e completo ao cliente, algumas empresas procederão à subcontratação de determinadas operações ou de produtos com características específicas, o que estimulará as relações inter-empresas no interior desta fileira. Assim, é de esperar que empresas dos agrupamentos 2 e 3, mais especializadas e com uma estratégia com ênfase nos custos, sejam subcontratadas por empresas dos agrupamentos 4 e 7, que, assim, conseguem uma maior flexibilidade e um custo mais favorável.

O desenvolvimento das relações de cooperação com outras indústrias permitirá explorar de forma mais profunda e duradoura as inovações e sinergias que se verificam, nomeadamente, na indústria química (por exemplo, novos corantes e novas fibras) e nas indústrias produtoras de equipamentos e sistemas. Permitirá ainda a realização de articulações mais estreitas com sectores a jusante como a confecção e o comércio a retalho.

Ao nível da organização das empresas, e, mais concretamente, das suas estruturas organizacionais irá verificar-se uma tendência para que estas se tornem mais flexíveis e comunicantes com o exterior. É de esperar um acréscimo do número de empresas com estruturas divisionais por mercados ou por produtos na área comercial. É ainda de referir o desenvolvimento dos departamentos comercial e *marketing* e de concepção e desenvolvimento de produtos e processos.

A organização do trabalho deverá responder ao desafio da flexibilidade, nomeadamente através do recurso ao trabalho em equipa e a uma maior polivalência (alargamento e enriquecimento: preparação do trabalho e melhoria de processos), existindo desta forma uma difusão de modelos neotayloristas, que será menos marcada no agrupamento 2. As estratégias de mercados e produtos apelam ainda a uma maior orientação para a qualidade (fazer bem à primeira) e para o consumidor. Contudo, apesar desta evolução positiva o grau de autonomia dos operadores na definição de objectivos e prazos de traba-

lho permanecerá muito reduzido, já que estes parâmetros são determinados pelo departamento de planeamento da produção tendo em conta as encomendas e as suas prioridades (fornecidas pela área comercial) e a capacidade de produção da empresa. A adopção destes modelos mais flexíveis de organização do trabalho apoia-se numa melhoria do nível de escolaridade e de qualificação dos operadores, nas competências de gestão da classe empresarial e numa maior profissionalização da gestão. Estes desenvolvimentos ao nível da organização do trabalho colocam alguns desafios ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente no que se refere à política de formação, à atribuição de incentivos por equipa e ao estímulo da motivação dos trabalhadores.

A respeito da formação, convém acrescentar que as mudanças contínuas nas tecnologias, processos produtivos, produtos, características dos mercados e organização das empresas apelam à formação contínua de todos os trabalhadores das empresas como forma de actualização constante dos seus conhecimentos. Paralelamente, a necessidade de desenvolvimento da capacidade de adaptação dos operadores a novas situações requer a compreensão da lógica subjacente ao seu trabalho, apelando a uma formação mais abrangente e conceptual.

Devido ao forte desenvolvimento do *cluster* podemos assistir a fenómenos de exteriorização de trabalho por se privilegiar a aquisição de determinados serviços a fornecedores especializados (por exemplo, serviços de assistência técnica aos equipamentos, limpeza e segurança), optando as empresas por concentrarem as suas atenções e esforços na sua actividade central.

EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

A articulação de configurações muito dinâmicas ao nível das estratégias de mercados e produtos com uma forte *clusterização* no interior da indústria e com outros sectores revelar-se-á fundamental para a evolução da capacidade de resposta da indústria ao processo de liberalização em curso.

A liberalização será indutora de reestruturações acentuadas, mais ou menos forçadas, na indústria têxtil, no sentido em que estimula a necessidade de realização dos já referidos investimentos imateriais. É de notar que o impacto da liberalização será distinto em função da forma como as empresas conseguirem passar para níveis superiores de valor acrescentado de forma a "fugirem" de formas de

competição sustentadas exclusivamente no factor preço ou em aspectos facilmente imitáveis.

Como vimos, este cenário traduzirá um ritmo muito favorável ao nível da modernização e da capacidade concorrencial do sector, o que permitirá que a sua fisionomia enfrente bastante bem um cenário de liberalização acentuada. Contudo, não nos podemos esquecer que nem todas as empresas da indústria conseguirão realizar o processo de reestruturação necessário à sua sobrevivência, sendo a falta de capacidade financeira e a insuficiente visão estratégica os principais aspectos condicionantes.

Na figura 2.41., procuramos retratar a evolução do posicionamento de cada um dos agrupamentos estratégicos neste cenário (círculos a cheio) face à situação actual, referindo a alteração da sua dimensão e a sua movimentação.

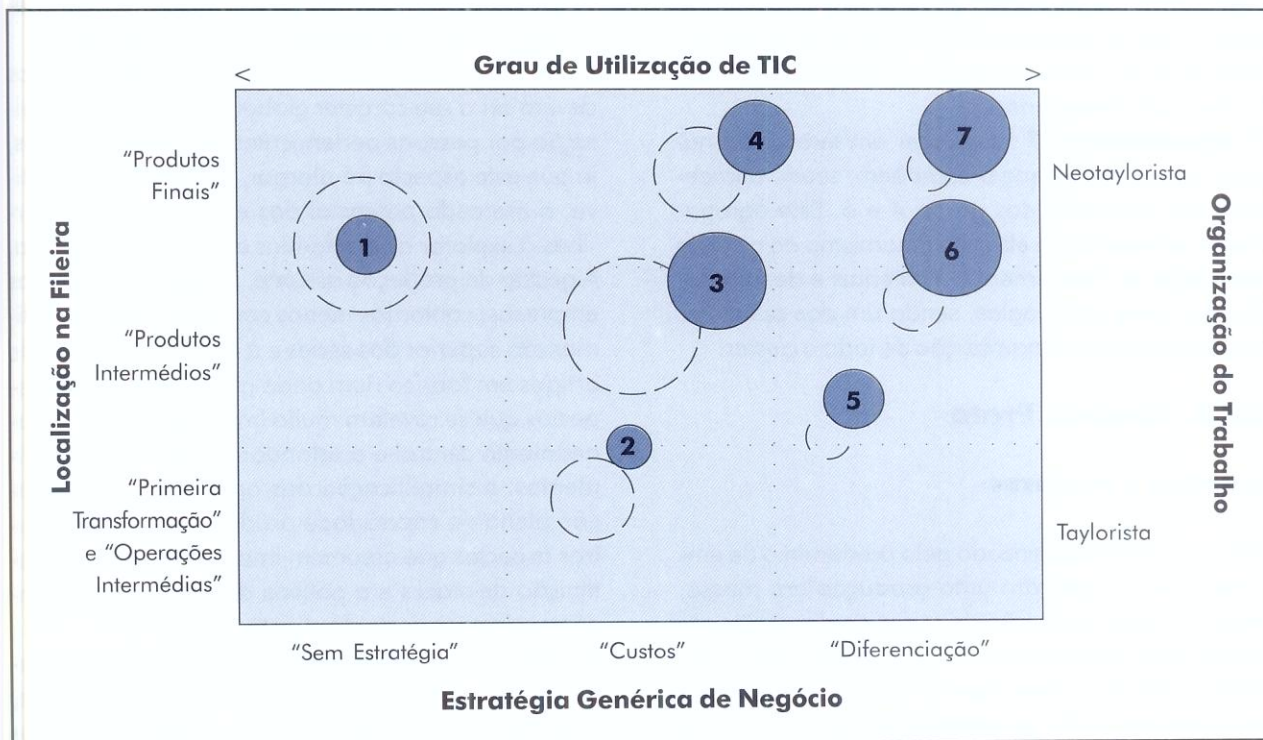
A observação desta figura permite-nos constatar a deslocação de todos os agrupamentos, com excepção do **agrupamento 1**, para cima e para a direita. A deslocação para cima está associada a dois movimentos: à tentativa de aproximação aos clientes finais e de aumento do valor acrescentado dos produtos e à introdução de modos de organização do trabalho mais próximos de modelos *neotayloristas*. A deslocação para a direita está associada à realização de investimentos imateriais que aproximam as empresas de estratégias de diferenciação e ao investimento generalizado em TIC.

As maiores dificuldades de sobrevivência num quadro de liberalização irão colocar-se ao nível dos agrupamentos 1, 2 e 3. No primeiro caso, porque a maioria das empresas irá ser incapaz de delinear uma estratégia articulada para responder aos novos desafios que são colocados à indústria têxtil nacional, pelo que é de prever o desaparecimento de um número considerável de empresas neste agrupamento. Espera-se ainda que algumas empresas deste agrupamento consigam inverter o seu comportamento estratégico e passem a integrar os agrupamentos 3 ou 4.

Em relação às empresas do **agrupamento 2**, verificamos que aquelas que não forem capazes de realizar os investimentos necessários não conseguirão enfrentar a concorrência acrescida proveniente de países de baixos custos e irão acabar por desaparecer. Assim, estas empresas enfrentam um conjunto de opções:

- o desenvolvimento de factores imateriais como a qualidade, a rapidez de resposta e o serviço ao cliente, irá afastá-las da concorrência baseada

FIGURA 2.41.
Evolução dos Agrupamentos Estratégicos no Cenário Ouro



apenas no preço e irá provocar uma deslocação deste agrupamento para a direita. A este respeito convém referir que algumas destas empresas conseguirão adoptar estratégias de diferenciação, passando a integrar o agrupamento 5;

- algumas empresas irão integrar actividades a jusante, passando a produzir produtos mais próximos do consumidor final e passarão para o agrupamento 3.

No **agrupamento 3**, verifica-se uma forte redução do número de empresas existentes. Esta redução poderá estar associada a três aspectos:

- muitas das empresas que não se conseguiram reestruturar acabarão por desaparecer, em virtude de não conseguirem fazer face à concorrência de países de baixos custos. A redução do número de empresas neste agrupamento não será menor devido à forte *clusterização* característica neste cenário;
- algumas empresas conseguirão integrar a jusante, passando a fazer parte do agrupamento 4;
- algumas empresas conseguem alterar o seu posicionamento estratégico, apostando na diferenciação, pelo que passarão a estar no agrupamento 6.

A evolução do **agrupamento 4** é marcada por uma ligeira diminuição do número de empresas, associada ao encerramento de algumas delas e à passagem de outras para o agrupamento 7 em virtude da adopção de estratégias de diferenciação. Estas diminuições são, no entanto, parcialmente compensadas pela transferência de algumas empresas do agrupamento 3 para este agrupamento.

No **agrupamento 5**, prevê-se um ligeiro aumento do número de empresas associado à passagem de algumas empresas do agrupamento 2 para este agrupamento e ao facto de as empresas que aqui se encontram actualmente terem uma maior capacidade para enfrentar o aumento de intensidade da concorrência internacional, sendo, portanto, de esperar o encerramento de um número reduzido de empresas. É ainda de referir que algumas das empresas deste agrupamento passarão a integrar o 6, em virtude da integração a jusante que permitirá uma maior aproximação ao consumidor final. Por fim, gostaríamos de salientar que parte do dinamismo deste agrupamento está associado à forte *clusterização* da indústria, já que os seus clientes são outras empresas da fileira têxtil.

Quanto ao **agrupamento 6** espera-se um aumento do número de empresas associado à absorção de um conjunto de empresas que, anteriormente,

pertenciam aos agrupamentos 3 e 5. As empresas que integram este agrupamento terão uma elevada capacidade de respostas às alterações das condições concorrenciais da indústria, graças ao seu posicionamento numa estratégia de diferenciação que é reforçada neste cenário.

O **agrupamento 7** irá crescer em termos do número de empresas que o compõem, sendo alimentado por empresas dos grupo 4 e 6. Este agrupamento apresenta um elevado dinamismo ao nível da realização de investimentos imateriais e de introdução de novas tecnologias, sendo um dos principais responsáveis pela dinamização de todo o *cluster*.

3.2.2. Cenário Prata

MERCADOS E PRODUTOS

Este cenário é caracterizado pelo predomínio de empresas que adoptaram uma produção em massa, marcada pela produção de séries de dimensão relativamente grande e por uma gama de artigos estreita. A escolha deste tipo de produção apela ao aproveitamento de economias de escala e a uma menor importância da flexibilidade. Daqui que seja geralmente associada a uma automatização pouco flexível.

Paralelamente, à semelhança do que se verifica no cenário Ouro, as empresas adoptam uma filosofia direccionada para o produto/mercado.

Destes dois aspectos resulta que a generalidade das empresas desta indústria realiza importantes investimentos em factores imateriais em áreas como a comercial/*marketing* (marcas, publicidade, promoção e distribuição), os serviços técnicos pós-venda (que assumem especial relevância no subsector dos têxteis técnicos) e a qualidade, sendo estas as principais fontes de diferenciação do produto neste cenário.

A concepção e o desenvolvimento de novos produtos assume uma menor importância face ao cenário Ouro, já que a grande maioria das empresas produz uma gama de artigos "clássicos", com um estilo que se mantém por períodos relativamente longos (exemplos: lençóis lisos, tecidos para camisas brancas ou para fatos cinzentos, etc.). Daqui decorre que as empresas apresentam, de uma forma geral, um menor nível de inovação de produtos e uma maior dificuldade de resposta a alterações de clientes particulares, face à situação descrita no cenário Ouro. É de esperar contudo, que nos agrupamentos que seguem estratégias de diferenciação (5, 6 e

7) exista um número de empresas que apostam em segmentos de mercado onde a moda é importante, verificando-se aqui o desenvolvimento de competências na área de criação de novos produtos.

Uma das preocupações da concepção de produtos deverá ser o seu carácter global, ou seja, a sua aceitação por pessoas pertencentes a culturas distintas, já que este aspecto irá alargar, de forma significativa, o mercado potencial das empresas e permitir-lhes-á explorar as já referidas economias de escala. A gestão da produção assume, na generalidade das empresas, contornos menos complexos devido à dimensão superior das séries e à menor variedade de artigos em fabrico num dado momento. Alguns aspectos que se revelam muito importantes são o planeamento central e a standardização de procedimentos, a simplificação das operações e a utilização plena da capacidade produtiva instalada. Outros aspectos que assumem importância são a constituição de *stocks* e a política de renovação de encomendas por parte do cliente.

Verifica-se uma forte preocupação com a qualidade, não só para aumentar a satisfação do cliente, mas sobretudo como forma de redução dos custos de produção. Assim, as empresas colocam uma grande ênfase no cumprimento das normas e procedimentos definidos internamente, sendo dada uma atenção contínua aos mais pequenos detalhes.

Tal como no cenário Ouro verifica-se uma tendência para a produção de artigos em estágios próximos do final e de maior valor acrescentado, o que poderá estar associado a movimentos de integração vertical ou à constituição de grupos empresariais.

Ao nível da internacionalização verifica-se uma menor cooperação na promoção da imagem dos artigos nacionais. Contudo, existirão marcas com prestígio internacional, associadas a "produtos globais", com elevado valor acrescentado e de elevada qualidade, característicos sobretudo dos grupos de empresas em que a diferenciação é superior (agrupamentos 5, 6 e 7). As empresas do agrupamento 2 continuarão fortemente centradas no mercado interno. As empresas dos agrupamentos 3 e 4 enfrentarão maiores dificuldades de actuação nos seus mercados tradicionais (UE) devido à intensificação da concorrência nos seus segmentos de mercado.

Uma forma de entrada nos mercados externos que se revela essencial neste cenário é a Internet, ao permitir, sem necessidade de realização de investimentos avultados, chegar ao mercado mundial. Da mesma forma, outro canal de distribuição que assume um interesse especial neste cenário é a venda

por catálogo, que poderá abarcar diversos mercados, sem grandes exigências ao nível da modificação das características dos produtos.

Ainda em termos de internacionalização, é de esperar que algumas empresas (sobretudo dos agrupamentos 4 e 7) procedam à abertura de filiais produtiva em países com baixos custos salariais, sobretudo para as fases de produção mais intensivas em mão-de-obra, como forma de obterem custos de produção mais favoráveis. Esta estratégia assume um interesse acrescido face ao cenário Ouro já que aqui a rapidez de resposta não é um factor tão premente como era no caso anterior.

TECNOLOGIA

Verifica-se uma forte difusão de TIC, embora não tão abrangente como no cenário Ouro. Aqui a ênfase recai na Internet (utilizada sobretudo como canal de distribuição) e nos sistemas de gestão da produção e gestão de *stocks*. Devido ao menor grau de *clusterização* deste cenário as redes telemáticas para comunicação com o exterior (nomeadamente com clientes e fornecedores) apresentarão um menor ritmo de difusão, encontrando-se apenas nas empresas que estabelecem relações de parceria mais intensas com os seus clientes (nomeadamente algumas empresas dos agrupamentos 5, 6 e 7).

Ao nível dos equipamentos da área da produção, verifica-se uma automatização menos flexível, tendo como principais objectivos o aumento da produtividade e a obtenção de economias de escala. As empresas procedem à sua modernização tecnológica através da aquisição de equipamentos muito eficientes e com elevadas capacidades produtivas. Em termos de capacidade de gestão de tecnologia, as exigências são menores neste cenário, colocando-se, essencialmente ao nível do desenvolvimento e adaptação de novas tecnologias no interior da empresa e da vigilância tecnológica (sobretudo ao nível das TIC onde o dinamismo da evolução é considerável). As competências de gestão de alianças tecnológicas serão reduzidas em virtude dos menores índices de cooperação formal e informal nesta área, decorrentes do maior isolamento das empresas que caracteriza este cenário.

À semelhança do que sucede no cenário Ouro, verifica-se a coexistência de diferentes gerações tecnológicas no seio das empresas e uma concentração da I&D nas empresas produtoras de equipamento e da indústria química.

ORGANIZAÇÃO

O cenário Prata é marcado por uma menor *clusterização*. Com efeito, encontra-se patente um maior individualismo que se traduz numa menor cooperação no interior da fileira têxtil tanto com outras empresas como com instituições de apoio à indústria. Neste sentido, as “cadeias de fornecimento” apresentam uma menor expressão, tendo as relações cliente/fornecedor características mais tradicionais. Paralelamente, assiste-se a uma reduzida articulação com outros sectores relacionados a montante (por exemplo a química) ou a jusante (vestuário, comércio e distribuição).

Tal como no cenário Ouro, assiste-se a um movimento crescente de integração vertical das empresas (associado à aproximação ao cliente final e à exploração de economias de escala), a montante (agrupamentos 3, 4, 6 e 7) ou a jusante (2, 3, 5 e 6). Contudo, devido à menor importância da flexibilidade é de esperar uma expressão mais reduzida da tendência para a constituição de grupos compostos por empresas com diferentes especializações ao longo da fileira.

Ao nível da macro-estrutura das empresas, verifica-se que, face ao cenário anterior, a sua organização será menos flexível e mais voltada para o interior. Contudo, dada a forte orientação para o mercado, irá verificar-se um acréscimo de empresas com estruturas divisionais por produtos na área comercial, sobretudo nos agrupamentos 4 e 7 que se encontram mais próximos do consumidor final. É ainda de ponderar um acréscimo de empresas com departamentos de qualidade autónomos e um forte desenvolvimento dos departamentos comerciais e de *marketing*.

A organização do trabalho tenderá a ser menos flexível. A constituição de equipas deverá ser restrita quer em termos do número de empresas que optam por esta forma de organização (que geralmente se encontram inseridas nos agrupamentos 4 e 7) quer em termos da sua aplicação a poucas secções produtivas (por exemplo, confecção). A preocupação com a simplificação das operações e com a estandardização de procedimentos terá uma forte influência a este nível, verificando um maior apelo à especialização dos operadores. Contudo, a forte preocupação com a qualidade irá permitir que os operadores vejam as suas actividades alargadas no domínio do controlo dos resultados do seu trabalho. A gestão de recursos humanos neste cenário terá como principais preocupações, na generalidade das empresas, a recompensa da eficiência dos ope-

radores e a sua motivação. A formação terá um carácter mais prático e menos abrangente, sendo ministrada de forma mais pontual (por exemplo, quando são introduzidas mudanças ao nível dos equipamentos).

EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

Apesar dos investimentos imateriais realizados e, sobretudo, devido à maior fragmentação da indústria e à pouca expressão de redes, algumas das empresas não conseguirão sobreviver ao movimento de liberalização. As situações de maior dificuldade irão, sobretudo, verificar-se em empresas localizadas em segmentos em que a concorrência de países de baixos custos se faz sentir de forma muito acentuada (agrupamentos 2 e 3) e/ou que não conseguiram investir de forma conveniente (em quantidade ou em qualidade) nos referidos factores imateriais.

A figura 2.42. mostra-nos a evolução possível dos agrupamentos estratégicos neste cenário Prata.

A respeito desta figura, gostaríamos de começar por referir a deslocação de todos os agrupamentos estratégicos, com excepção do 1, para cima e para a direita, tal como no cenário Ouro. Convém, no entanto, destacar que a deslocação para cima será

menos acentuada em virtude da menor importância dos aspectos *neotayloristas* na organização do trabalho. Da mesma forma, a deslocação para a direita será menos marcada face ao cenário Ouro, devido à aplicação menos generalizada de TIC.

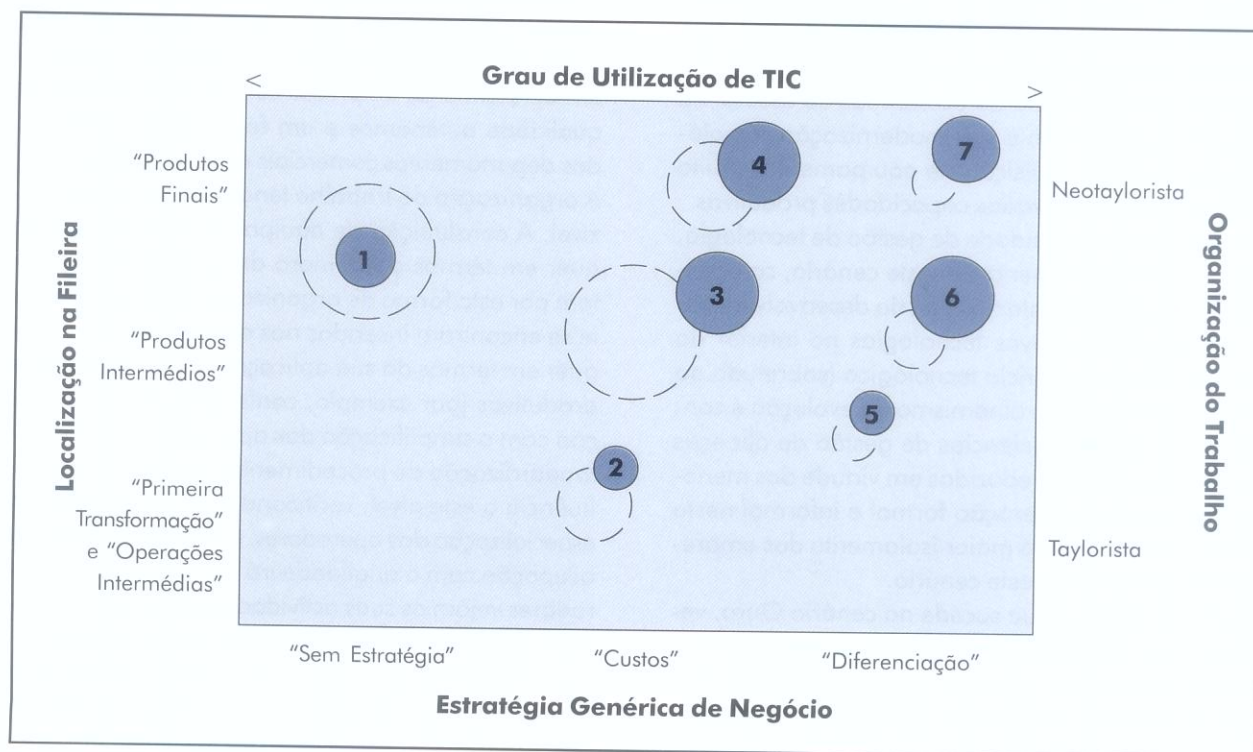
Em termos da evolução da dimensão de cada um dos agrupamentos, constatamos uma redução dos agrupamentos 1, 2, 3 e 4, uma estabilidade no 5 e um aumento nos restantes.

No **agrupamento 1**, assistimos a uma redução significativa do número de empresas, associado a duas situações inversas: um número significativo não é capaz de sobreviver nas novas condições competitivas dada a ausência de uma estratégia coerente; um número mais reduzido de empresas consegue integrar os agrupamentos 3 e 4 através da adopção de uma estratégia de custos.

Quanto ao **agrupamento 2**, verificar-se-á uma redução do número de empresas. Algumas delas, as que se mostrarem menos dinâmicas, não conseguirão fazer face à concorrência acrescida proveniente de países de custos mais baixos; outras conseguirão dar um salto estratégico e passarão a integrar o agrupamento 5; outras ainda conseguirão uma maior aproximação ao cliente final, nomeadamente, através da integração de actividades a jusante.

FIGURA 2.42.

Evolução dos Agrupamentos Estratégicos no Cenário Prata



No **agrupamento 3**, a redução no número de empresas deve-se à incapacidade de sobrevivência de um número significativo de unidades, à transferência de algumas delas para o agrupamento 4, mercê de uma maior aproximação ao cliente final e à transferência de outras para o agrupamento 6 em virtude da prossecução de estratégias de diferenciação. Estas saídas são muito parcialmente compensadas pela transferência de empresas do agrupamento 2 para este agrupamento.

Em relação ao **agrupamento 4**, verifica-se uma redução do número de empresas associada à perda de capacidade competitiva, e a uma ligeira transferência para o agrupamento 7 em consequência da realização de investimentos imateriais que permitem a adopção de uma postura estratégica de diferenciação.

No **agrupamento 5** é de esperar uma manutenção do número de empresas. Esta estabilidade é justificada pelo equilíbrio entre a absorção de um conjunto de empresas do agrupamento 2 e a transferência de empresas para o agrupamento 6, acompanhado pelo facto de as empresas deste agrupamento enfrentarem, de forma muito positiva, a intensificação da concorrência internacional.

Sobre o **agrupamento 6** é importante referir o aumento do número de empresas que o compõe. Assim, verifica-se uma absorção de empresas dos agrupamentos 3 e 5, que será superior à saída de empresas para o agrupamento 7. Paralelamente estas empresas revelam uma boa capacidade de resposta ao incremento da concorrência decorrente do processo de liberalização.

O **agrupamento 7** é alimentado por empresas que se transferem dos agrupamentos 4 e 6. Paralelamente, este é o agrupamento em que as empresas enfrentam com maior facilidade a concorrência internacional pelo que é de esperar um aumento do número de empresas que o compõem.

3.2.3. Cenário Bronze

MERCADOS E PRODUTOS

No cenário Bronze a generalidade das empresas produz gamas alargadas com produtos diversificados. Simultaneamente, assiste-se a uma forte orientação para a produção. Isto significa que os esforços das

empresas se centram na área produtiva, sendo mais comum a venda de capacidade do que a venda de produtos. A orientação para a produção está associada a uma concentração de esforços na melhoria e racionalização dos processos produtivos, implicando uma forte atenção a aspectos como a gestão de stocks e a organização da produção.

Contudo, devemos ter presente que este é um cenário dual, no sentido em que existe um conjunto reduzido de empresas com elevadas capacidades comerciais e de concepção de produtos que apresentam uma forte orientação para o mercado e fomentam a dinâmica da indústria têxtil nacional⁽⁴⁵⁾. Estas empresas estarão sobretudo localizadas no agrupamento 7.

As empresas colocam a tónica no desenvolvimento de relações duradouras com um conjunto não muito vasto de clientes, tendo uma forte preocupação com a qualidade do produto/serviço fornecido.

Neste contexto, os factores imateriais privilegiados pela maioria das empresas, com maior ênfase nas enquadradas nos agrupamentos 2, 3, e 4, são a gestão da produção, a qualidade e a rapidez de resposta. Nos agrupamentos em que existem estratégias de diferenciação, e sobretudo por parte das empresas mais dinâmicas, são igualmente realizados investimentos na área de concepção e desenvolvimento de produtos, na inovação de processos e na comercial/marketing.

Face aos dois cenários anteriores, denota-se um menor peso relativo de produtos finais e de produções com elevado valor acrescentado, bem como um menor grau de integração vertical, o que implica uma menor importância dos agrupamentos localizados em níveis superiores da fileira têxtil.

Existe um número considerável de empresas que depende da subcontratação ou da colocação de ordens de encomenda, sobretudo ao nível dos agrupamentos 2, 3 e 4, onde as empresas se encontram fortemente vocacionadas para a produção. Os clientes destas empresas, nacionais e estrangeiros, escolhem os fornecedores com base nas suas competências (rapidez, qualidade) e no potencial de trabalharem em conjunto a longo prazo mais do que com base no preço praticado.

Na vertente da internacionalização verifica-se a existência de alguma dificuldade de penetração nos mercados tradicionais (nomeadamente na União Euro-

(45) Estas empresas líderes apresentam características muito semelhantes às descritas nos cenários Ouro. Na descrição deste cenário iremos concentrar-nos nas características das restantes empresas, que são a grande maioria, embora devamos ter sempre em mente o dualismo existente.

peia) decorrente do desenrolar do processo de liberalização. Esta dificuldade é sobretudo sentida nos agrupamentos 3 e 4, onde o facto de a generalidade das empresas não vender artigos diferenciados e de elevado valor acrescentado implica que o seus principais trunfos concorrenciais sejam a proximidade geográfica, a rapidez de resposta e a qualidade. As empresas do agrupamento 2 continuarão a vender quase exclusivamente para o mercado nacional. O facto de a generalidade das empresas apresentar uma vocação fortemente produtiva, apresentando os aspectos de concepção e comerciais e de marketing pouco desenvolvidos, torna pouco provável que o fenómeno de deslocalização de actividades produtivas para países com custos salariais mais reduzidos assumam contornos significativos.

TECNOLOGIA

As TIC são utilizadas por um número considerável de empresas, embora de forma menos abrangente do que no cenário Ouro. As TIC com maior taxa de difusão estarão associadas a redes telemáticas (EDI, Internet, Extranets). A Internet não é tanto utilizada como canal de distribuição (como sucedia no cenário Prata), mas mais como forma de comunicação com clientes e fornecedores e de reestruturação interna das empresas. Outra TIC que assume importância neste cenário são os sistemas integrados de gestão da produção. Os sistemas CAD são utilizados de forma intensa pelas empresas onde existe concepção e desenvolvimento de produtos (concentradas nos agrupamentos 5, 6 e sobretudo no 7). As empresas dos agrupamentos 2, 3, 4, quando dispõem destes sistemas não utilizam todo o seu potencial, usando-os essencialmente para reforçarem a relação de parceria com os seus clientes, já que neste caso a concepção do produto é realizada pelo cliente. À semelhança do cenário Ouro, a aposta em séries de pequena dimensão e de artigos variados e a importância da rapidez de resposta levam a generalidade das empresas a adquirirem equipamentos flexíveis e a terem preocupações com a organização da produção. Contudo, neste cenário estamos na presença de uma flexibilidade estática, que se traduz na capacidade de as empresas se ajustarem, a cada momento, a mudanças que se processam na procura de mercado, não existindo aqui uma inovação tão sistemática e profunda como a que se verifica na flexibilidade dinâmica característica do cenário Ouro. A capacidade de inovação de produtos encontra-se muito concentrada nas empresas dos agrupamentos 5, 6 e 7.

As exigências ao nível da gestão de tecnologia são mais reduzidas. As preocupações vão para a selecção de tecnologias e para a adaptação das tecnologias à realidade da empresa. As empresas do agrupamento 7, dinamizadoras do *cluster* podem ainda desenvolver competências ao nível da gestão de parcerias tecnológicas, que são realizadas quer com outras empresas da fileira quer com estruturas de apoio à indústria como o Centro Tecnológico e as Universidades.

ORGANIZAÇÃO

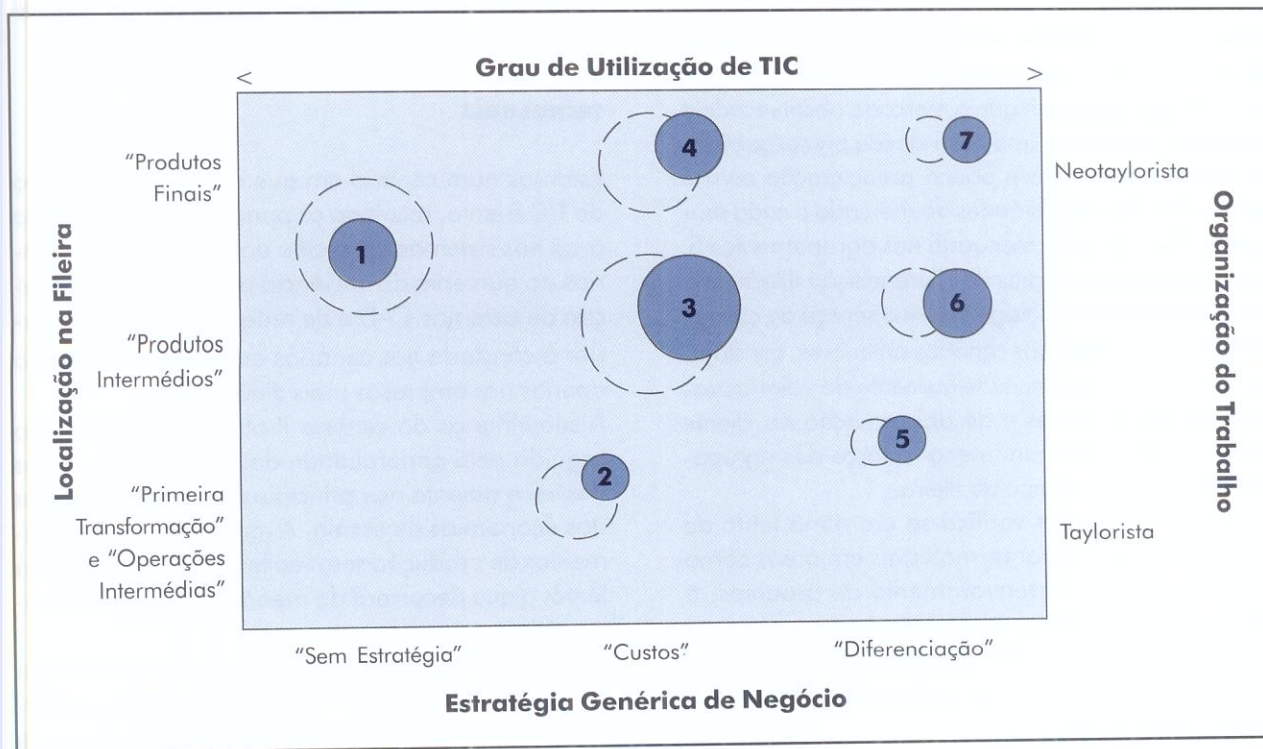
Este é um cenário de forte *clusterização*, à semelhança do que acontece no cenário Ouro. Contudo, este movimento regista-se sobretudo no interior da fileira têxtil, com o desenvolvimento de "cadeias de fornecimento" dinamizadas pelas empresas líderes.

Face aos cenários anteriores, assiste-se a um menor movimento de integração vertical na indústria, verificando-se a existência de um número significativo de empresas especializadas em determinadas fases do processo produtivo. Paralelamente, as grandes empresas verticais procurarão aumentar a sua flexibilidade através da sua desagregação em grupos empresariais de empresas dotadas de elevados níveis de especialização e autonomia.

Em termos de estruturas organizacionais nos agrupamentos 2, 3 e 4, irão predominar aquelas em que o departamento de produção apresenta um peso relativo muito elevado, já que as áreas de concepção e desenvolvimento de produtos e comercial e *marketing* apresentam um desenvolvimento muito insipiente, o que terá implicações ao nível da reduzida difusão de estruturas divisionais por mercados ou por produtos. Nos agrupamentos 5, 6 e 7, devido à existência de estratégias de diferenciação, as áreas associadas às funções imateriais, nomeadamente à concepção e desenvolvimento e comercial/*marketing*, terão um maior desenvolvimento.

Uma área em que poderá emergir em todos os agrupamentos é a da qualidade, podendo surgir departamentos autónomos, nomeadamente nas empresas certificadas no âmbito das normas ISO 9000. Outro aspecto a considerar é o da necessidade de comunicação e cooperação com outras estruturas (empresas e outras instituições), dada a elevada *clusterização* que se verifica no interior da fileira têxtil. A necessidade de flexibilidade na produção apela à introdução de práticas de organização do trabalho características de modelos *neotayloristas*, nomeadamente de enriquecimento e alargamento e de trabalho em equipa.

FIGURA 2.43.
Evolução dos Agrupamentos Estratégicos no Cenário Bronze



Como consequência das modificações ao nível da organização do trabalho é de esperar um desenvolvimento da função de Gestão de Recursos Humanos, dando uma maior atenção aos critérios de recrutamento (recrutamento de pessoas polivalentes e com capacidade de aprendizagem) e à formação contínua.

EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

A figura 2.43. apresenta, de forma esquemática, a evolução dos agrupamentos estratégicos construídos no cenário Bronze.

A observação desta figura permite-nos concluir que, neste cenário, a globalidade dos agrupamentos (exceptuando o 1) se desloca para a direita em virtude da maior utilização de TIC. Não se nota, contudo, uma aproximação tão clara dos agrupamentos 2, 3 e 4 a estratégias de diferenciação, ao contrário do que se verificava nos cenários Ouro e Prata. O facto de os agrupamentos não se deslocarem para cima está associado à ausência de movimentos generalizados de aproximação ao consumidor final. Por outro lado, o facto de não se verificarem, de forma marcada, movimentos de integração vertical reduz a transferência, na vertical, de empresas de uns agrupamentos para os outros.

Assim, neste cenário, a diminuição do diâmetro dos círculos que representam os agrupamentos, está, sobretudo, associada ao desaparecimento de empresas que não conseguirão fazer face ao aumento da pressão competitiva. Contudo é essencial referir que a existência de um cluster forte ao longo da fileira têxtil permite que, apesar das estratégias de mercados e produtos serem menos ambiciosas para a maioria das empresas, face aos cenários anteriores, o impacto da liberalização seja menor do que no cenário Latão. O desaparecimento de empresas será, sobretudo, visível ao nível dos agrupamentos 1, 2, 3 e 4. No primeiro caso, este facto deve-se à incapacidade das empresas articularem uma estratégia adequada de resposta aos desafios que se colocam à indústria. Nos restantes casos, devido à dificuldade crescente das empresas concorrerem com empresas de custos mais baixos quer no mercado nacional quer nos mercados internacionais.

3.2.4. Cenário Latão

MERCADOS E PRODUTOS

Neste cenário, a grande maioria das empresas da indústria têxtil portuguesa que se encontra enquadrada nos agrupamentos 2, 3 e 4, aposta em gamas de pro-

dutos pouco diversificadas e na produção de grandes séries. Simultaneamente, as empresas centralizam a quase totalidade dos seus esforços para a produção. Estas duas orientações estratégicas traduzem o predomínio de uma postura passiva, no sentido em que as empresas assumem que o mercado absorve toda a produção que tenha uma boa relação preço/qualidade. Desta forma, existe pouca preocupação com a apreensão das necessidades do mercado a cada momento. Esta atitude é atenuada nos agrupamentos 5, 6 e 7, onde as estratégias de diferenciação ditam uma preocupação com o *design* e com o serviço ao cliente. Paralelamente, face aos cenários anteriores, constata-se uma menor tendência de aumento do valor acrescentado dos produtos e de aproximação ao cliente final, que se traduz num menor reforço dos agrupamentos situados no topo da fileira.

Dadas estas apostas verifica-se um ritmo lento de investimento em factores imateriais em áreas como a concepção e o desenvolvimento de produtos, a comercial e *marketing*, os serviços técnicos pós-venta (embora, como já foi referido, um conjunto reduzido de empresas possa realizar importantes esforços nestas áreas).

As áreas em que poderão ser realizados esforços significativos e generalizados a toda a indústria são a gestão da produção e a qualidade, numa óptica de aproveitamento de economias de escala, de melhoria da eficiência dos processos e da eliminação de desperdícios.

Nos agrupamentos em que a preocupação central é a redução de custos, a gestão da produção concentrar-se-á na organização dos fluxos produtivos de forma a isolar as suas diferentes fases e a racionalizar cada uma delas (procurando que os problemas que ocorrem numa fase não tenham repercussões nas seguintes) e na standardização e simplificação de procedimentos.

Ao nível da internacionalização, as empresas dos agrupamentos 3 e 4 enfrentam dificuldades crescentes nos seus mercados tradicionais, devido ao acréscimo de concorrência decorrente do desenrolar do processo de liberalização. É de salientar que nestes agrupamentos as empresas estão dependentes da subcontratação e da colocação de encomendas, não podendo ignorar que os seus clientes escolhem os fornecedores primordialmente com base no preço praticado.

Paralelamente, as formas de entrada nos mercados externos são pouco exigentes (destacando-se os agentes e distribuidores), ao mesmo tempo que se verifica uma reduzida utilização de TIC para este fim. Nos agrupamentos 5, 6 e 7 as estratégias de

internacionalização serão caracterizadas por formas de presença nos mercados externos mais activas, nomeadamente através de ligações formais com clientes e abertura de escritórios de representação.

TECNOLOGIA

Estamos num cenário em que o ritmo de adopção de TIC é lento, recaindo os principais esforços nesta área nos sistemas de gestão da produção necessários ao aumento da eficiência produtiva. A introdução de sistemas CAD e de redes telemáticas é inferior à constada nos cenários anteriores, ocorrendo apenas nas empresas mais dinâmicas.

À semelhança do cenário Prata, a automatização seguida pela generalidade das empresas é pouco flexível e assenta nos princípios da produtividade e das economias de escala. A renovação de equipamentos de produção será realizada a um ritmo mais lento, o que decorrerá da menor capacidade financeira das empresas.

Assim, dados os menores investimentos em TIC e em tecnologia de produção, verifica-se um nível de modernização tecnológica que fica muito aquém do que é alcançado nos três cenários anteriormente descritos.

A capacidade de gestão de tecnologia será incipiente na maioria de empresas da indústria. Assiste-se igualmente a uma fraca cooperação tecnológica por parte da generalidade das empresas.

ORGANIZAÇÃO

O cenário Latão é marcado por um reduzido movimento de *clusterização* quer no interior da fileira têxtil quer com outras actividades económicas. Com efeito, este é um cenário caracterizado por um forte individualismo e fragmentação das empresas da indústria têxtil portuguesa. Cada empresa concentra-se nas suas operações e na sua produção, existindo pouca comunicação e interacção entre empresas localizadas em diferentes níveis da fileira. Neste sentido a generalidade das empresas aceita as suas encomendas sem grande preocupação de compreensão do negócio dos clientes, sem procurar antecipar as suas necessidades e sem procurar trabalhar em conjunto com o cliente de forma interactiva (excluem-se as empresas dos grupos 5, 6 e 7 que, ao seguirem uma estratégia de diferenciação, promovem o serviço ao cliente).

Em termos de estruturas organizacionais a evolução é menos pronunciada do que nos cenários anteriores, limitando-se ao aparecimento de departamentos de qualidade, normalmente em empresas certificadas. O

desenvolvimento dos departamentos comercial e de *marketing* será reduzido e os gabinetes de concepção e desenvolvimento de produtos estarão confinados a um número muito reduzido de empresas, nomeadamente nos agrupamentos 5, 6 e 7. Como consequência do pouco dinamismo da área comercial/*marketing* não é de esperar uma grande proliferação de estruturas divisionais por mercados ou por produtos. O predomínio de séries longas de produtos pouco diversificados permite a simplificação dos processos de trabalho, existindo uma tendência para que os operadores desempenhem tarefas standardizadas e previsíveis. Este facto inibe a promoção da polivalência e perpetua práticas de recrutamento informais e baseadas em critérios pouco exigentes e formas de aquisição de competências informais no posto de trabalho, apoiadas na observação e em processos de tentativa-e-erro. É de salientar que nos agrupamentos 4 e 7, em virtude da introdução do trabalho em equipa na área da confecção, existe uma maior aproximação ao modelo neotaylorista.

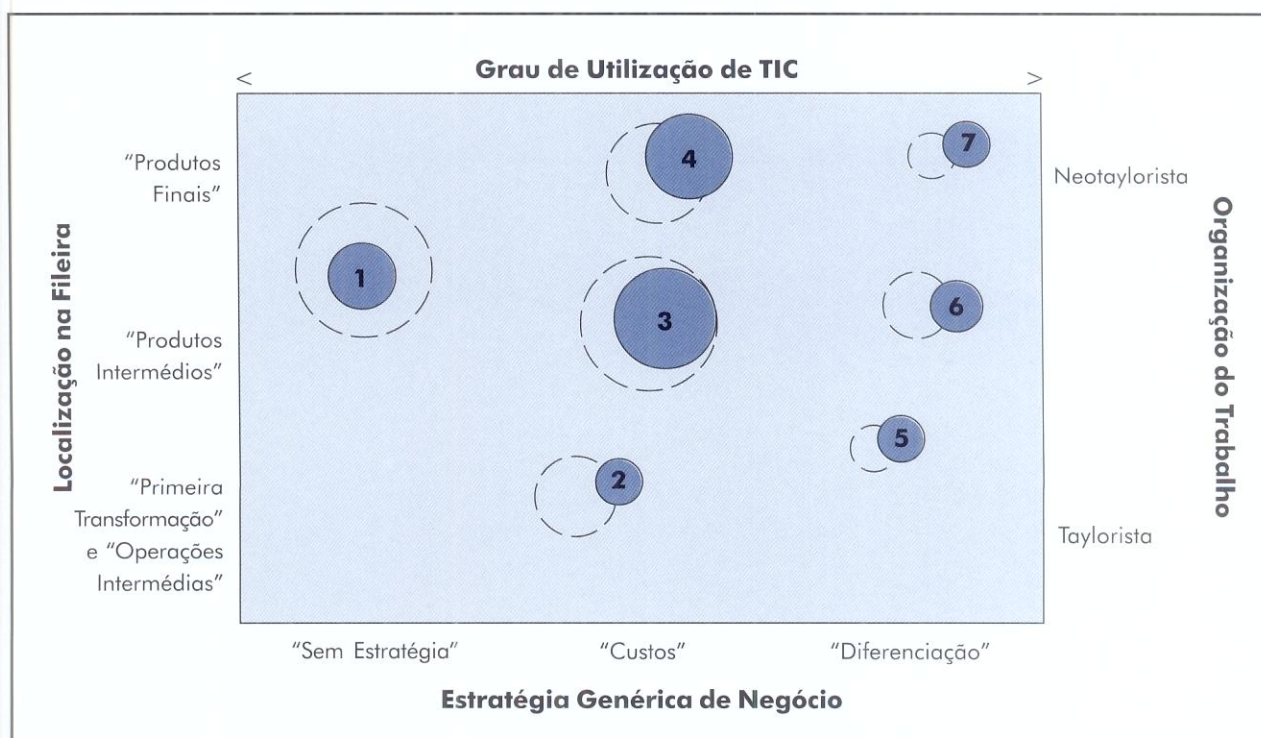
EVOLUÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

Como consequência da maior apatia das empresas ao nível das suas estratégias de mercados e de pro-

ductos e da reduzida *clusterização*, a indústria têxtil portuguesa irá sentir, de forma profunda, os efeitos da liberalização. Este é um cenário de inércia em que as mudanças são induzidas pela instabilidade e crise decorrentes da abertura dos mercados internacionais, verificando-se que as reformas só são introduzidas quando são inevitáveis (segue-se uma estratégia reactiva e não pró-activa). Desta forma, neste cenário dar-se-á o desaparecimento de um número considerável de empresas, que será tanto mais acentuado quanto mais intensa for a concorrência dos países de menores custos de produção. A figura 2.44. ilustra a evolução o posicionamento dos sete agrupamentos estratégicos no cenário Latão. Desta forma, podemos concluir que os agrupamentos se deslocam para a direita em virtude de uma maior aplicação de TIC e, em menor escala, da realização de alguns investimentos imateriais. À semelhança do cenário Bronze e, pelo mesmo conjunto de razões, não se assiste a uma deslocação dos agrupamentos para cima.

Em termos de evolução ao nível da dimensão dos agrupamentos, podemos constatar que nos agrupamentos 1, 2, 3 e 4 se verifica uma redução do número de unidades produtivas, sendo essa redução mais acentuada no agrupamento 3.

FIGURA 2.44.
Evolução dos Agrupamentos Estratégicos no Cenário Latão





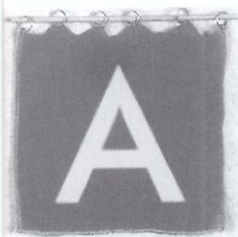


III

Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais

1. Dinâmica dos Empregos: Principais Transformações em Curso

1.1. Apresentação Sumária da Estrutura Profissional do Sector



A estrutura profissional do sector têxtil é, como na maioria dos sectores de actividade económica, regulamentada pela negociação colectiva, na qual existem, para o sector têxtil aproximadamente 200 profissões divididas por sub-

sector. A maioria das empresas visitadas apresentam nas suas categorias profissionais exactamente as mesmas designações do contrato colectivo do sector.

Assim, com base na negociação colectiva, Classificação Nacional das Profissões (CNP) e na observação e discussão dos empregos existentes nas empresas surge o quadro 3.1., que representa, de uma forma simples a estrutura profissional do sector têxtil. Deste modo, classificam-se os 104 empregos em três agrupamentos diferentes: específicos ao sector, sendo estes exclusivos ao sector têxtil, empregos comuns, podendo estes existir noutros sectores complementares ao têxtil, nomeadamente no sector do vestuário, e empregos transversais cujo conteúdo funcional é semelhante a muitos sectores de actividade.

Na tentativa de uma melhor sistematização, foram enquadrados estes empregos numa matriz onde, por um lado, existem três níveis de divisão do trabalho (concepção, gestão e execução), por outro, faz-se referência às fases mais estratégicas ligadas ao processo produtivo (concepção e desenvolvimento do produto, planeamento e contro-

lo da produção, controlo de qualidade, manutenção industrial e produção).

Como se pode verificar, a estrutura funcional do sector têxtil é profundamente marcada pela área da produção (fiação, tecelagem/tricotagem/não tecidos, confecção, tinturaria, estamparia e acabamentos) tendo esta um peso significativo relativamente às áreas a montante e a jusante da produção (a

concepção e desenvolvimento do produto, a manutenção, o controlo de qualidade e o planeamento). Desta forma e, na análise que se segue relativamente à dinâmica dos empregos, verifica-se um peso superior dos empregos da produção relativamente às outras áreas, já que é especialmente nesta área que se encontram a maioria dos perfis específicos do sector têxtil.

QUADRO 3.1.

Estrutura Profissional do Sector Têxtil

Fase do Processo	Empregos Específicos			Empregos Comuns			Empregos Transversais		
	Concepção	Gestão	Execução	Concepção	Gestão	Execução	Concepção	Gestão	Execução
Concepção e Desenvolvimento	Designer Têxtil		Debuxador	Desenhador					
				Colorista					
				Operador de CAD					
Planeamento e Controlo da Produção					Agente de Métodos e Tempos		Director de Produção		
								Programador de Produção	
Controlo de Qualidade							Director de Qualidade		Técnico de Controlo de Qualidade
									Técnico de Laboratório
							Químico de Laboratório		Analista de Laboratório
									Técnico Comercial
Manutenção Industrial	Afinador de Teares						Director de Manutenção		Técnico de Manutenção
	Afinador de Máquinas de Malhas								Afinador
									Afinado-montador
Preparação da Matéria-Prima		Chefia Directa/Encarregado	Lavador de Lãs						Lubrificador
			Apartador						
			Mesclador						
			Esfarrapador						
			Misturador de Algodão						
			Preparador de Lotes (Preparador de Voltas)						
			Abridor-Batedor (Algodão)						
			Batedor de Lã						
			Misturador de Algodão						
			Cardador						
Fiação		Chefia directa/Encarregado Técnico de Fiação	Preparador de Penteação e Fiação						

(continua)

(continuação)

Fase do Processo	Empregos Específicos			Empregos Comuns			Empregos Transversais		
	Concepção	Gestão	Execução	Concepção	Gestão	Execução	Concepção	Gestão	Execução
Fiação									
			Fiandeiro						
			Bobinador						
			Caneleira						
			Meadeiro						
			Extrusor						
			Entrançadeira						
			Operador de Máquina de Fabricar Corda						
			Redeiro						
Tecelagem/ Tricotagem/ Não Tecidos	Chefia directa/ /Encarregado/ Técnico de Tecelagem/ Tricotagem		Urdidor						
			Remetedor						
			Encolador						
			Montador e Preparador de Teias						
			Atador de Teias						
			Picador de Pentes						
			Tecelão						
			Ajudante de Tecelão						
			Alimentador de Esquinadeira						
			Maquinista de Malhas						
			Operador de Tear						
			Operador de Máq. de Redes						
			Operador de Máq. de agulhar						
			Operador de Máq. de Alcochoar						
			Operador de Máq. de Latexação						
			Operador de Máquinas de Moldar						
			Operador de Máquinas de Impregnação						
			Ajudante de Preparação das Fibras						
			Ajudante de Preparação das Resinas						

(continua)

(continuação)

Fase do Processo	Empregos Específicos			Empregos Comuns			Empregos Transversais		
	Concepção	Gestão	Execução	Concepção	Gestão	Execução	Concepção	Gestão	Execução
Tinturaria Estamparia Acabamentos									
			Preparador de Pastas						
			Estampador						
			Calandrador						
			Ramolador						
			Preparador de Banhos						
			Lavador de Tecidos						
			Desencolador						
			Branqueador						
			Vaporizador de Fios						
			Gomador de Fios						
			Bataneira/Pisoeiro						
			Mercerizador						
			Percheiro/ /Cardador						
			Operador de Máquinas de Acabamentos						
			Gaseador						
			Operador de Máquinas de Ultimação do Sector Seco						
			Operador de Máquinas de Ultimação do Sector Molhado						
			Bordadora						
			Cerzideira						
			Revistadeira						
			Esbicadeira						
			Metedeira de Fios						

1.2. Factores de Evolução dos Empregos

Nas últimas décadas, a automatização e a informatização da produção desenvolveram-se de forma acentuada nas várias fases da produção e nos vários sectores desta indústria, sobretudo nos paí-

ses industrializados. Nestes países, a introdução de novas técnicas de produção foi acompanhada por uma fragmentação das tarefas, uma especialização por função, uma atribuição individual de postos de trabalho e uma organização do trabalho em cadeia. Actualmente, algumas empresas, nestes países, compreenderam as desvantagens deste modo

de organização e procuram adoptar novas tecnologias que lhes permitam, por um lado, formas de automatização e de informatização mais integradas e, por outro, a eliminação ou atenuação dos seus aspectos negativos.

De uma forma geral, a automatização na indústria têxtil apresentou — e continua a apresentar — as seguintes consequências na área da produção⁽⁴⁶⁾:

- Simplificação das tarefas
- Integração de conhecimentos nas máquinas
- Autonomia crescente das máquinas
- Reorganização do trabalho
- Diminuição das distâncias físicas
- Diminuição da possibilidade de ocorrência de erros e de interrupções na produção

Todos estes aspectos contribuíram para a redução do número de trabalhadores qualificados e da sua participação na produção, com a redução do trabalho manual⁽⁴⁷⁾ a par do aumento da qualificação em áreas como a concepção e desenvolvimento, a qualidade, a manutenção e o planeamento. É, no entanto, notório um aumento, embora pouco significativo, do número de profissionais qualificados existentes nas empresas do sector.

Todos estes aspectos contribuíram para a diminuição do peso do emprego na área da produção, com a redução do trabalho manual, a par do aumento (apesar de pouco significativo) do nível de qualificação e de habilitação dos trabalhadores desta área e de todas as áreas imateriais (concepção e desenvolvimento do produto, qualidade, manutenção, gestão da produção, comercial/marketing).

Os trabalhadores da produção vêm a sua possibilidade de participação na organização e concepção reduzida, excepto se for aplicada uma fórmula de trabalho em grupo ou de gestão participativa, como é o caso da gestão pela qualidade total, onde se apela aos trabalhadores para controlarem a qualidade e existe um incentivo à reflexão sobre as diversas funções das empresa estabelecendo-se um diálogo entre os vários níveis hierárquicos. Contudo, de uma forma geral, esta participação na análise dos problemas da empresa não modifica o estatuto de executantes dos trabalhadores da produção.⁽⁴⁸⁾

Verifica-se, igualmente, uma tendência para a diminuição da especialização de uma parte considerável das tarefas de produção, resultante da introdução de máquinas cada vez mais fiáveis e com menores exigências de intervenção humana⁽⁴⁹⁾ (o esforço físico e a perícia manual tendem a ser substituídos pela simples manipulação de comandos). Um trabalho do CEREQ⁽⁴⁹⁾ refere ainda a supressão ou redução do papel de alimentação, descarga e de intervenção em caso de acidente, como factores que promovem uma crescente limitação de todas as intervenções tradicionais a um papel de “vigilância passiva”. Contudo, este estudo aponta ainda a existência de situações de aumento da responsabilidade dos operadores com a vigilância de um maior número de máquinas e exigências crescentes de qualidade e produtividade.

Os trabalhadores tornam-se assim, “mais qualificados” (alteração do seu conteúdo funcional), já que têm que dominar outro tipo de competências, tais como perceber em pormenor o funcionamento das máquinas, ter capacidade para interpretar os sinais e símbolos do painel de comandos, maior capacidade de atenção e iniciativa, podendo, desta forma, evitar erros ou paragens na produção.

Outro aspecto importante da evolução actual é a redução dos níveis hierárquicos nas empresas dos países industrializados, fenómeno intimamente ligado à incorporação, nas máquinas e processos, de dispositivos de controlo que reduzem a importância relativa de certas funções exercidas pelos encarregados e chefes de equipa. Paralelamente, a redução do espaço fabril ou da escala de produção e a simplificação da comunicação e da linha hierárquica podem conduzir à supressão de postos de chefe de serviço ou de departamento.

É ainda importante salientar que, a evolução tecnológica associada e conjugada com a diminuição do crescimento económico nas décadas de 70 e 80, teve fortes repercussões negativas sobre o emprego da indústria têxtil nos países industrializados. Estas repercussões não foram, contudo, homogéneas: verificou-se uma diminuição da procura dos trabalhadores da produção (semi e não qualificados) a par de um aumento na procura de outras categorias de trabalhadores de qualificação

.....
(46) Ver OIT (1991).

(47) Idem.

(48) Idem.

(49) CEREQ (1994).

média e alta. Em Portugal, conforme foi referido no capítulo sobre o mercado de trabalho, tem-se vindo a assistir a uma forte diminuição dos trabalhadores desta indústria. Paralelamente, foi-nos referido que a maioria das empresas possui ainda trabalhadores em excesso na área da produção, não procedendo à sua redução apenas por imposições legais.

A indústria têxtil portuguesa tem assistido a um processo de modernização ao longo dos últimos anos, associado ao desenvolvimento de novos produtos e à exploração de novos nichos de mercados, à introdução e exploração de novas tecnologias e à introdução de novas formas de organização do trabalho. Neste ponto, iremos referir de forma breve algumas tendências de evolução mais visíveis nesta indústria ao nível dos mercados e produtos, da tecnologia e da organização, o que nos permitirá, no ponto seguinte, apresentar a evolução quantitativa e qualitativa dos empregos.

1.2.1.1. Tendências ao nível dos mercados e produtos

Em relação às evoluções registadas nos mercados e produtos, gostaríamos de salientar:

- Aumento do poder de compra das famílias acompanhado do decréscimo da importância dos artigos têxteis no total do seu consumo (as famílias dedicam uma proporção cada vez menor do seu rendimento à aquisição destes artigos)
- Alteração da estrutura de consumo final com o aumento de importância dos têxteis-lar e dos têxteis técnicos em detrimento do vestuário
- Consciência crescente por parte dos consumidores, dos problemas ecológicos com um consequente aumento da procura de produtos amigos do ambiente
- Exigências crescentes ao nível da qualidade e variedade dos produtos
- Afastamento progressivo de produções em massa para produtos mais personalizados produzidos em séries menores e com maior valor acrescentado, acompanhado do desenvolvimento da imagem de marca, qualidade e acompanhamento das tendências da moda
- Criação de mais do que uma colecção por ano, valorizando os aspectos da concepção e desenvolvimento do produto e o contacto directo com o cliente de forma a apreender as suas reais necessidades.

1.2.1.2. Tendências ao nível das tecnologias

Quanto às tendências detectadas ao nível das configurações tecnológicas gostaríamos de referir:

- Introdução de novas tecnologias na área de concepção e desenvolvimento do produto, nomeadamente do CAD
- Existência de uma elevada intensidade tecnológica sobretudo nas áreas da fição e da tecelagem
- Informatização crescente das empresas ao nível do planeamento, dos processos, da gestão e controlo da produção e dos postos de trabalho
- Crescente ligação dos computadores em rede, que possibilita uma maior interligação de funções até agora essencialmente isoladas
- Crescente automatização da produção, nomeadamente com a automatização da alimentação e descarga dos equipamentos, a introdução crescente de automatismos nas máquinas e a combinação de diferentes operações
- Crescente utilização de sistema de produção mais flexíveis, facilmente adaptáveis à mudança de produtos.

1.2.1.3. Tendências ao nível da organização

Nos aspectos organizacionais gostaríamos de salientar os seguintes aspectos:

- Predomínio de empresas de base familiar com alguma profissionalização da gestão
- Predomínio da organização por funções: as empresas de pequena e média dimensão apresentam uma estrutura mais simples, face às empresas de maior dimensão onde se verifica uma maior diferenciação das funções
- Surgimento de uma estrutura divisional por produtos e/ou por mercados geográficos na área comercial, sobretudo nas empresas com uma gama mais alargada de produtos e com uma maior vertente exportadora
- Desenvolvimento de “funções imateriais” como a concepção e desenvolvimento do produto, comercial e marketing e gestão da qualidade
- Divisão acentuada do trabalho no seio das várias fases do processo produtivo e elevada separação entre essas fases, baseada no trabalho individual com tarefas previamente definidas
- Surgimento de novas formas de organizar o trabalho associadas a uma produção mais flexível, com uma gama de produtos mais diversificada e com maior

valor acrescentado, como sejam: presença de postos de qualidade ao longo do processo produtivo, alargamento de tarefas nomeadamente nas áreas de acabamentos e tinturaria e experiências de trabalho em equipa — equipas de trabalho na concepção e desenvolvimento do produto, na estamparia, na montagem (têxteis técnicos) e células de produção na confecção de têxteis-lar e de vestuário de malha.

1.3. Evolução dos Empregos e Necessidades de Competências

Neste ponto iremos analisar o impacto das tendências e factores de evolução anteriormente referidos nos empregos, nas qualificações e nas competências. Para tal classificamos os vários empregos em quatro grupos: empregos em crescimento, empregos em transformação, empregos em transformação/regressão e empregos em regressão.

1.3.1. Empregos em Crescimento

Área de Concepção e Desenvolvimento do Produto

- Designer Têxtil
- Colorista

Área de Qualidade

- Técnico de Laboratório
- Analista de Laboratório

Área Comercial/Marketing

1.3.1.1. Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto

- Designer Têxtil
- Colorista

A área de concepção e desenvolvimento do produto assume, de forma crescente, uma importância estratégica na indústria têxtil, embora com contornos diferentes nos vários subsectores.

Assim, num contexto de globalização, esta área assume uma maior importância nas empresas que adoptam estratégias de diferenciação nos subsectores que trabalham para o consumidor final (têxteis-lar e vestuário de malha), onde a componente

de criação/concepção (geralmente realizada pelo *designer* e colorista) de colecções próprias, as características (importância dos aspectos estéticos) e variedade dos produtos, a inovação das matérias-primas (fibras químicas) e a dimensão das séries (pequenas encomendas), muitas vezes a par da produção de produtos concebidos pelo cliente, têm vindo a ganhar uma importância estratégica.

Desta forma, os *designers* são hoje encarados como profissionais que valorizam o produto, tornando-o assim, “mais elegante, mais fácil e mais barato.” Estes factores exigem novas competências, aos profissionais desta área, nomeadamente, no que se refere à pesquisa e selecção de informações relativas a novas tendências de cores, a novos desenhos e gostos dos clientes, à inovação e utilização de matérias-primas e ao sentido estético para combinar formas e cores.

Nos restantes subsectores, a vertente do desenvolvimento parece assumir um peso mais preponderante. No subsector dos têxteis técnicos, o desenvolvimento é realizado em articulação muito estreita com o cliente, ocorrendo frequentemente a procura conjunta de soluções para problemas muito específicos. É nos subsectores da produção de fio e de cordoaria e redes que esta área parece ter uma menor importância, já que os clientes fornecem uma descrição muito detalhada do artigo a produzir.

Deste modo, o factor de evolução mais determinante dos empregos de *designer* e colorista é a estratégia de mercados e produtos, não influenciando com o mesmo grau de importância os factores: configurações tecnológicas e modos de organização do trabalho.

Relativamente à tecnologia, a introdução do CAD permitiu uma maior versatilidade e rapidez de resposta na entrega do desenho ao cliente, possibilitando ainda que os profissionais da área da concepção e desenvolvimento do produto (*designers*, coloristas, debuxadores,...), possam rapidamente visualizar no ecrã do seu computador um novo desenho com diferentes padrões e com novas cores facilitando muito o trabalho.

Em relação aos modos de organização do trabalho, nesta área o trabalho é frequentemente realizado em grupo, por uma equipa que pode ser constituída por diversos profissionais, nomeadamente *designers*, debuxadores, coloristas, operadores de CAD, sendo, muitas vezes, pedida a colaboração da área comercial e *marketing* e da área da produção (por exemplo, na área da estamparia). Estes

gabinetes poderão ser exteriores às empresas, aos quais estas poderão recorrer (é o caso da empresa TL1) sendo o desenvolvimento dos produtos realizado no interior das empresas.

Dos estudos de caso realizados, existe um conjunto de empresas que não possuem área de concepção e desenvolvimento do produto: duas empresas de fiação (TC2 e TC3), três empresas inseridas em multinacionais (uma empresa de tapeçaria filial produtiva de uma multinacional – TL3, uma de fiação — TC4 e uma de rendas — PSR2), três empresas de cordoaria e redes (CR1, CR2 e CR3), duas empresas de preparação de matérias-primas (TC10 e TC11), uma empresa de acabamentos (TC13), uma de malhas (M1), uma de passamanarias (PSR1) e uma empresa de tecidos (TC1).

Por outro lado, existe ainda um conjunto de empresas onde poderemos encontrar a figura profissional de designer: quatro empresas de têxteis-lar (TL1, TL2, TL4 e TL6), três empresas de vestuário de malha (M2, M3 e M4), duas empresas de tecido (TC6 e TC7) e uma empresa de acabamentos (TC8). Constata-se também a existência da figura profissional colorista em duas empresas (TL1 e TL4).

Poder-se-á ainda salientar o caso da empresa TC5 que recorre a um estilista italiano para obtenção de ideias para a nova colecção e das empresas TL5, TC9 e TC12, onde são os proprietários da empresa que desenvolvem os produtos.

Concepção e Desenvolvimento do Produto **Necessidades de Competências**

- Pesquisar e seleccionar informações sobre as tendências das novas cores, dos novos desenhos, a inovação das matérias-primas, as necessidades e gostos dos clientes
- Conhecimentos das características e comportamentos das matérias-primas em função da cor, do desenho e da sua utilização
- Identificar as limitações técnicas dos fios e dos tecidos
- Identificar e combinar as diversas gamas de cores e tonalidades
- Propor novas cores e desenhos por antecipação aos clientes
- Demonstrar um sentido estético para combinar formas e cores
- Trabalhar em equipa e cooperar para objectivos comuns.

1.3.1.2. Área da Qualidade

- **Técnico de Laboratório**
- **Analista de Laboratório**

As crescentes preocupações com a qualidade inerentes às exigências dos próprios clientes, a criação de laboratórios nas empresas e a sua certificação, as características técnicas dos produtos, a sua variedade e complexidade e a inovação das matérias-primas, são aspectos que têm vindo a contribuir para o aumento do emprego nesta área. Com efeito, todas as empresas estudadas indicaram a qualidade como um elemento indispensável ao seu sucesso, existindo em todas elas um processo de gestão/controlo da qualidade, embora com diferentes graus de desenvolvimento. Assim, a grande maioria das empresas possui um ou mais laboratórios (exceptuam-se as empresas TC4, TL2 e CR2, embora a empresa TC4 recorra a um laboratório externo), para a realização de ensaios físicos/químicos, onde trabalham vários profissionais, nomeadamente engenheiros têxteis, engenheiros químicos e técnicos de laboratório.

Convém referir que nas empresas certificadas, as preocupações com a qualidade são acrescidas, surgindo de forma mais premente a necessidade destes profissionais e uma maior formalização dos procedimentos (existindo, por obrigatoriedade da norma, um departamento autónomo de qualidade). Neste sentido, e pelo facto da certificação ser um processo global que envolve toda a empresa, todos os profissionais deverão desenvolver competências técnicas de qualidade direccionadas para a resolução de problemas, implementação de acções preventivas e correctivas de acordo com a respectiva implementação do sistema de qualidade.

Área de Qualidade **Necessidades de Competências**

- Desenvolver e implementar um processo de Certificação em Qualidade
- Analisar e sintetizar informações técnicas e organizacionais para definir, pôr em prática e acompanhar os procedimentos para o controlo da Qualidade nas várias fases do processo: concepção do produto, produção (matéria-prima, produto semi-acabado, acabado, processo), embalagem e expedição
- Conhecimento das características e comportamentos dos produtos têxteis (fios, tecidos, malhas)

- Identificar as não conformidades dos produtos, as suas causas, com o objectivo de desenvolver acções correctivas e preventivas
- Redigir normas e regras de modo a elaborar e a manter actualizados os procedimentos para o controlo da documentação do sistema de qualidade
- Cooperar com as áreas da Concepção e Desenvolvimento do Produto, Produção e Comercial/Marketing

1.3.1.3. Área Comercial/Marketing

As alterações que se fizeram sentir na gestão das empresas e a importância cada vez maior das estratégias de diferenciação implicam uma maior profissionalização desta área funcional.

Desta forma, esta área assume um papel cada vez mais importante devido, essencialmente, à importância da imagem de marca, à diversificação da gama de produtos, ao aumento dos padrões de qualidade, à importância cada vez maior da publicidade e promoção dos produtos e, sobretudo, à grande concorrência que se faz sentir.

As empresas de maior dimensão, com forte orientação para o mercado e com estratégias de diferenciação apresentam uma estrutura divisional por mercados geográficos (TL1, TC6, M3, TT2) e uma estrutura divisional por produtos (TT3, TC4) na área comercial/marketing. Associadas a estas estruturas divisionais surgem as figuras profissionais de Gestores de Produto/Gestores de Mercado. Neste contexto, é necessário que estes profissionais tenham conhecimentos das características técnicas dos produtos fabricados, dos mercados respectivos e das tendências de *marketing* e comércio internacional, de novos canais de distribuição e comercialização e das diferentes formas de promoção dos produtos junto dos clientes.

Área Comercial/Marketing **Necessidade de Competências**

- Recolher e analisar informações relativas à área comercial/marketing em Portugal e no estrangeiro (análise dos mercados, gestão de lojas, canais de distribuição,...)
- Pesquisar e seleccionar informações sobre as tendências do mercado, a inovação das ma-

térias-primas, as características dos produtos e as necessidades e gostos dos clientes

- Desenvolver campanhas de publicidade e promoção de novos produtos
- Cooperar com as áreas da Concepção e Desenvolvimento do Produto, Qualidade e Produção

1.3.1.4. Área do Ambiente

A área do ambiente poderá constituir no futuro próximo um vasto potencial de criação de emprego, surgindo deste modo novas actividades, associado à possível emergência de novas figuras profissionais. Esta situação surge, não apenas das necessidades que advêm de uma maior consciencialização da população e de um maior nível de exigência, mas também devido à difusão de informação e práticas observadas noutros países e uma maior sensibilização para os problemas ambientais que a sociedade tem de enfrentar (contaminação de águas e solos).⁽⁵⁰⁾

Neste sentido, a temática do ambiente é uma preocupação relativamente recente nas empresas têxteis, colocando desafios ao nível do concepção/desenvolvimento, produção, comercialização e remoção ou reutilização dos produtos da forma mais eficiente e ecológica.

No trabalho de campo realizado constatou-se que nenhuma das empresas possui ainda profissionais a trabalhar nesta área.⁽⁵¹⁾

1.3.2. Empregos em Transformação

Área de Concepção e Desenvolvimento do Produto

- Debuxador

Área de Manutenção

- Afinador de Teares
- Afinador de Máquinas de Malha

Área da Produção

- Operador de Contínuos
- Tecelão

- Tintureiro
- Estampador
- Operador de Máquinas de Acabamentos — Produtos Têxteis
- Gaseador
- Desencolador
- Mercerizador
- Branqueador
- Cardador
- Ramolador
- Calandrador
- Cardador/Percheiro
- Laminador/Tousador
- Lavador
- Bataneiro/Pisoeiro

1.3.2.1. Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto

• Debuxador

A figura profissional de debuxador apenas existe nas empresas pertencentes aos subsectores têxteis convencionais, têxteis-lar, passamanarias, sirgarias e rendas e têxteis técnicos.

Este emprego foi alvo de um conjunto de transformações sobretudo de carácter tecnológico. Deste modo, a introdução de sistemas CAD, simplificou de forma acentuada as actividades deste profissional (por exemplo, a representação gráfica e os cálculos necessários para a realização do debuxo que anteriormente eram efectuados de forma manual passam a ser realizados informaticamente), embora existam ainda alguns que realizam este trabalho manualmente. Esta situação exige destes profissionais um conjunto de competências para utilizar sistemas CAD para o desenvolvimento de debuxos e amostras, calcular, utilizando o CAD, as características técnicas do tecido (número total de fios da teia, largura do pente, fios por centímetro no tear,...). Por outro lado, existe ainda um conjunto de factores ao nível da estratégia de mercados e produtos das empresas que contribuem para a transformação deste emprego: características dos produtos (aspectos técnicos), a sua variedade e complexidade, importância da qualidade e inovação das matérias primas. Este conjunto de factores associado às estratégias de diferenciação e à necessidade de flexibilização da produção implica que este profissional desenvolva um conjunto de competências ao nível do conhecimento dos mercados, da tecnologia têxtil e dos produtos que pode obter, assim como, do cálculo dos seus custos de produção.

Tendo por base os estudos de caso realizados verificou-se que poderão existir determinadas situações, como já foi referido, no caso do *designer*, em que o debuxador exerce a sua actividade num *atelier* exterior à empresa.

Área da Concepção e Desenvolvimento do Produto Necessidades de Competências

- Conhecimentos dos diferentes mercados com o objectivo de diagnosticar as necessidades e gostos dos clientes
- Conhecimento da tecnologia têxtil, dos produtos que se podem obter e dos custos de produção inerentes
- Conhecimentos da textura e composição dos tecidos têxteis
- Utilizar sistemas CAD para o desenvolvimento de debuxos e amostras
- Calcular as características técnicas do tecido (número total de fios da teia, largura do pente, fios por centímetro no tear,...)
- Identificar e propor alterações ao processo de tecelagem na fase de teste do artigo têxtil de acordo com a amostra e as matérias-primas
- Conjugação dos diversos factores (matéria-prima utilizada, combinação de cores, geometria, densidade da trama e da teia) com o objectivo de obter diferentes debuxos
- Conhecimentos de *design* de tecidos
- Trabalhar em equipa para objectivos comuns

1.3.2.2. Área da Manutenção

- Afinador de Teares
- Afinador de Máquinas de Malhas

A necessidade de produzir com o máximo de qualidade e de fabricar séries cada vez menores (tecidos, malhas, fitas, elásticos,...) e produtos cada vez mais complexos e variados, colocam elevados desafios aos profissionais da área da manutenção. Em primeiro lugar, porque o funcionamento adequado dos teares (projectil, pinças ou rectos, circulares,...) é essencial para a qualidade do artigo em segundo, porque a produção de pequenas séries de produtos variados exige uma constante adaptação dos equipamentos. Por outro lado, é ainda importante referir que as crescentes exigências de qualidade implicam que os afinadores de teares/afinadores de máquinas de

malhas tenham capacidade para sensibilizar e transmitir aos operadores conhecimentos de limpeza, de lubrificação e, por vezes, de regulação dos equipamentos, o que faz apelo a competências na área da transmissão de saberes.

Existe também um conjunto de factores de índole tecnológica que se prende com a introdução crescente da microelectrónica nos teares e a sua evolução constante, exigindo aos afinadores, destas áreas, maiores conhecimentos ao nível da electrónica e da programação e uma constante adaptação às novas soluções tecnológicas (actualização permanente de conhecimentos). Estes profissionais introduzem, por vezes, adaptações aos equipamentos adquiridos, de forma a que fiquem mais adequados à situação concreta da empresa (regulações em função da matéria-prima, do produto, e das operações a efectuar). Em algumas empresas estudadas constata-se que, associado à necessidade de flexibilização, diversificação e diferenciação ao nível dos produtos, às constantes mudanças tecnológicas e à importância que a qualidade assume, existe um espírito de cooperação interfuncional (área da produção, qualidade, gestão da produção) e intrafuncional (afinadores, mecânicos, electricistas).

Esta situação poderá apelar à necessidade de flexibilizar a mão-de-obra, tornando-a mais apta ao trabalho em equipa, melhorando de forma significativa a sua capacidade de comunicação e interacção em grupo e, ao nível técnico, melhorar as suas capacidades operativas e de intervenção sobre novas situações.

É ainda importante referir que, o emprego de afinador de teares, nalgumas empresas estudadas, aparece como o “topo da carreira” de tecelão: os tecelões mais experientes e competentes são promovidos a afinadores de teares (TC5 e TL6) — o que implica necessariamente que estes profissionais possuam um nível elevado de conhecimentos na área da tecelagem, tais como conhecimentos fundamentais do processo de produção e tecnologia da tecelagem (tear de pinças, projectil, jacto de ar, jacto de água).

Área da Manutenção **Necessidades de Competências**

- Introduzir dados nos computadores dos teares em função das diferentes especificidades e características dos produtos com o objectivo de seleccionar programas ou programar
- Ajustar as regulações em função da matéria-prima, do produto, e das operações a efectuar

- Estabelecer um plano de acompanhamento em função das tendências causais de incidentes de modo a actuar por antecipação
- Sensibilizar e transmitir conhecimentos no âmbito da conservação e regulação das máquinas e equipamentos
- Conhecimentos de mecânica, electrónica, pneumática e óleo-hidráulica
- Conhecimentos da noção e função qualidade
- Cooperar para objectivos comuns
- Conhecimentos de higiene, saúde e segurança

1.3.2.3. Área da Produção

- Operador de Contínuos
- Tecelão
- Tintureiro
- Stampador
- Operador de Máquinas de Acabamentos — Produtos Têxteis
- Gaseador
- Desencolador
- Mercerizador
- Branqueador
- Cardador
- Ramolador
- Calandrador
- Cardador/Percheiro
- Laminador/Tousador
- Bataneiro/Pisoeiro

Constata-se uma tendência geral para a transformação destes empregos, sendo, no entanto, importante analisar as diferentes condições em que tal ocorre e, conseqüentemente, os diferentes efeitos produzidos em cada um dos casos.

Assiste-se a um conjunto de alterações, sobretudo de carácter tecnológico, que provocam mudanças nos conteúdos funcionais que, por sua vez, têm implicações ao nível da transformação das competências destes profissionais.

• Operador de Contínuos

Em relação ao emprego operador de contínuos, verifica-se que a crescente incorporação de sistemas automáticos de colocação e extracção de bobinas nas máquinas torna predominantes as actividades de vigilância e controlo, permitindo, desta forma, que o operador deixe de realizar estas actividades

possibilitando que este passe a controlar um maior número de máquinas.

Por outro lado, em algumas empresas (TL4, TC5) existem já dispositivos nalgumas máquinas de fiação que realizam a junção do fio partido, não sendo, deste modo, necessário que este profissional execute esta operação. Contudo, nas empresas integradas assiste-se a uma tendência para que esta área se torne menos estratégica. Nalgumas empresas foi-nos mesmo referido que é mais vantajoso adquirir o fio do que fabricá-lo (maior variedade de escolha e menores custos). Com a introdução de sistemas integrados de fiação e bobinagem, o operador acumula as funções de operador de contínuos e bobinador. A introdução de sistemas totalmente integrados na fiação, desde a abertura até à bobinagem levam à intervenção deste profissional em todas estas áreas.

Neste sentido, o operador de contínuos, desenvolve as suas competências de forma a integrar todos os conhecimentos inerentes à área da fiação. Assim, este passa a trabalhar com novas tecnologias focalizando, também, as suas actividades, nas operações de alimentação e vigilância das máquinas.

• Tecelão

A crescente incorporação de dispositivos microelectrónicos nos teares é um factor determinante na transformação do emprego de tecelão, tornando predominantes as actividades de vigilância e controlo da máquina, permitindo que cada profissional passe a vigiar um número cada vez maior de teares⁽⁵²⁾; Deste modo, neste tipo de teares, o tecelão passa a identificar e accionar os programas do tear. Contudo, esta situação implica um aumento da responsabilidade e das preocupações com a qualidade, verificando-se, nalguns casos, que este profissional assinala alguns defeitos no produto⁽⁵³⁾.

Verifica-se, ainda, que a introdução de teares de *jacquard* electrónicos elimina a necessidade de vigiar o alinhamento dos cartões e de corrigir a sua posição. Nas empresas onde existem sistemas informáticos de controlo de produção, o tecelão deixa de efectuar a leitura de documentos relativos à produção (fichas de produção), passando a efectuar a leitura da informação no painel de comandos das máquinas.

Na tecelagem de tapeçaria, a dimensão dos teares e as características do produto exigem que para além da teia (órgão) e da trama (canelas) seja necessário fio para o pêlo. Neste caso, a construção do pêlo, utilizando diversas cores, torna necessário a existência do profissional "Alimentador de Esquinadeiras" ou "Ajudante de Tecelão", que contribui para a realização de um objectivo comum.

Em três empresas (TL1, TL5 e TI3) verifica-se que o tecelão desempenha as funções de remeter e atar teias. Numa destas empresas (TL5), o tecelão desempenha ainda, quando necessário, as funções de bobinagem. Algumas actividades de limpeza, manutenção e reparação simples são, frequentemente, agregadas às actividades do tecelão com o objectivo de aumentar a qualidade e de diminuir os tempos de paragem e avaria dos teares.

• Tintureiro

Relativamente ao profissional tintureiro, o principal factor de transformação deste emprego reside na introdução de cozinhas de cor automáticas, bem como na crescente incorporação de dispositivos electrónicos nas máquinas de tingir. Desta forma, a mistura de corantes passa a ser efectuada automaticamente (cozinhas de cor). Esta situação faz com que este profissional tenha as suas actividades simplificadas e concentradas na vigilância, já que as máquinas fornecem informação relativa à fase do processo de tinturaria em curso e às operações a desempenhar de seguida, o que permite, por outro lado, que lhe seja possível trabalhar com o maior número de máquinas.

A estratégia de mercados e produtos assume também alguma relevância na transformação do conteúdo funcional deste emprego. As características dos produtos (aspecto estético) e a sua variedade e complexidade, a inovação das matérias-primas e dos produtos químicos e as exigências dos clientes, em produtos com maior valor acrescentado e qualidade, são factores importantes que implicam novas competências como, por exemplo, identificar e seleccionar a crescente variedade de corantes e produtos e conhecimentos mais aprofundados ao nível da química e colorimetria e noção de qualidade e das exigências do cliente/mercado-alvo.

(52) Há 20/30 anos um tecelão trabalhava com 1 ou 2 teares. Hoje pode trabalhar com 12 ou mesmo mais teares.

(53) Este facto é limitado pelo número de teares que o tecelão vigia: quanto maior o número de teares menor a capacidade do tecelão atender tão "detalhadamente" a cada um deles.

Do conjunto de estudos de caso realizados, verificou-se que na empresa TL4, o tintureiro já procede à preparação das tintas (pesa os produtos e mistura-os), incorporando, assim, tarefas da profissão “Pesador e Preparador de Tintas”.

• **Estampador**

A estamparia assume uma importância estratégica nalguns segmentos da indústria têxtil (têxteis-lar e malhas, por exemplo), na medida em que permite o enobrecimento e a diferenciação dos produtos. É uma área em que a intervenção humana é muito importante e uma das que se assemelha mais à arte (Araújo e Castro, 1984).

A estratégia de mercados e produtos é o factor de evolução com maior impacto na transformação deste emprego. Desta forma, a preocupação com a qualidade do produto final associada às crescentes exigências dos clientes traduz-se na necessidade de desenvolvimento de determinadas competências ao nível dos saberes técnicos, teóricos e relacionais, tais como identificar e seleccionar anomalias da pasta (viscosidade, cor,...) segundo os padrões de qualidade previamente definidos e trabalhar em equipa para objectivos comuns.

Dos estudos de caso realizados, constatou-se que as quatro empresas estudadas com esta actividade (TL1, TL4, M2 e TC8) mostraram uma grande preocupação com a contratação de novos profissionais para esta área, bem como com a retenção dos que já lá se encontram. Esta preocupação encontra-se patente em práticas salariais que elevam as remunerações destes profissionais acima das de outros profissionais da produção e na atribuição de incentivos à produção com o máximo de qualidade.

Nestas quatro empresas, o trabalho de estamparia encontra-se organizado em equipas onde existem vários estampadores e um chefe de equipa. Estas equipas apresentam duas configurações distintas:

- nas empresas TL1 e TC8, existe uma ajuda/colaboração entre os elementos da equipa, que trabalham na mesma máquina, com o mesmo objectivo e com tarefas semelhantes (ajustar o *rapport* ou colocar a pasta,...). Nestas equipas, o trabalho é partilhado e existem práticas de alargamento, sendo da responsabilidade dos indiví-

duos a manutenção simples do equipamento, o controlo de qualidade e a resolução de alguns problemas relativos ao processo produtivo;

- nas restantes duas empresas, cada membro da equipa tem um conjunto de tarefas diferenciado, encontrando-se o trabalho dos vários membros organizado de forma sequencial.

Existem ainda algumas diferenças em relação à preparação das máquinas de estampar: na empresa M2 são os estampadores que preparam a máquina, apenas recorrendo à chefia quando surgem dúvidas relativas à ordem de fabrico, enquanto nas outras empresas (TL1, TL4, TC8) é, o chefe de grupo que prepara a máquina, com auxílio dos restantes membros da equipa.

• **Operador de Máquinas de Acabamentos — Produtos Têxteis**

- **Gaseador**
- **Desencolador**
- **Mercerizador**
- **Branqueador**
- **Cardador**
- **Ramolador**
- **Calandrador**
- **Cardador/Pecheiro**
- **Laminador/Tousador**
- **Bataneiro/Pisoeiro**

A crescente automatização das máquinas de acabamentos têxteis é o factor mais determinante na transformação do conteúdo funcional dos empregos da área dos acabamentos, permitindo que estes profissionais passem a executar actividades de controlo *on-line* dos principais parâmetros do processo e também a vigiar um maior número de máquinas.

As tecnologias mais modernas são de elevado custo e têm ritmos de produção muito elevados, pelo que qualquer erro, falha humana ou avaria de um equipamento provoca efeitos sérios na produtividade e na rentabilidade. A própria perspectiva que hoje é solicitada a qualquer trabalhador, com a importância que se coloca na qualidade, seja do produto, do processo produtivo ou da manutenção preventiva, obriga-os a ter horizontes bem mais largos, percepção clara dos objectivos e capacidade de iniciativa. Estas características proporcionam mudanças de estilo e, por outro lado, um elevado grau de sofisticação.⁽⁵⁴⁾

Área da Produção

Necessidades de Competências

Competências gerais (para todos os profissionais da produção):

- Adaptar-se à diversidade de máquinas e matérias-primas (evolução tecnológica e inovação dos produtos têxteis)
- Eliminar avarias menores durante o processo de produção, prestando atenção aos regulamentos de segurança
- Conhecimentos de higiene, saúde e segurança tais como riscos profissionais, acidentes de trabalho e equipamentos de protecção individual
- Conhecimentos fundamentais da noção e função qualidade

Específicas ao emprego de Tecelão:

- Conhecimentos do processo de produção e tecnologia da tecelagem (tear de pinças, projectil, jacto de ar, jacto de água)
- Interpretar o significado dos diferentes sinais, símbolos e códigos relativos às prioridades da produção e aos programas dos teares

Específicas ao emprego de Tintureiro:

- Identificar e seleccionar os diversos tipos de corantes e produtos elementares
- Conhecimentos de colorimetria e química
- Conhecimentos sobre os principais processos de produção em tinturaria (processos de tingimento por esgotamento, semi-contínuo e contínuo)
- Interpretar o significado dos diferentes sinais, símbolos e códigos relativos às prioridades da produção e aos programas das máquinas de tingir

Específicas ao emprego de Estampador:

- Conhecimentos de colorimetria e química
- Identificar e seleccionar anomalias da pasta (viscosidade, cor,...) segundo os padrões de qualidade previamente definidos
- Identificar e seleccionar os diferentes componentes (espessantes, corantes, produtos auxiliares) para obter a pasta mãe e a pasta corte

- Calcular diferentes proporções da pasta mãe e espessantes de acordo com os corantes a realizar
- Trabalhar em equipa e cooperar para objectivos comuns

Específicas aos empregos dos acabamentos:

- Identificar e seleccionar os diversos tipos de corantes e produtos
- Conhecimentos sobre os principais processos de acabamentos têxteis

1.3.3. Empregos em Transformação e Regressão

Área da Produção

- Abridor-Batedor
- Cardador
- Remetedor
- Atador de Teias

1.3.3.1. Área da Produção

- Abridor-Batedor
- Cardador
- Remetedor
- Atador de Teias

• Abridor-Batedor

Relativamente ao emprego de abridor-batedor, verifica-se que a introdução e utilização crescente de robots na recolha da matéria-prima directamente dos fardos abertos, tem como consequência que estes profissionais deixam de realizar este trabalho manualmente, passando a desempenhar actividades de vigilância. Neste sentido, quando se verifica a existência de sistemas pneumáticos de transporte das fibras, o operador deixa de alimentar e descarregar as máquinas de abertura-batedura, passando a desempenhar actividades de vigilância.

Na maioria das empresas estudadas (TL1, TL4, TC4 e TC5), constata-se que o profissional abridor-batedor deixa de realizar a mistura manual das fibras numa câmara (pequeno compartimento em que a matéria-prima é depositada horizontalmente e depois é retirada verticalmente), quando existem má-

quinas de mistura automática. Da mesma forma, verifica-se que a utilização de carregadores — pesadores automáticos nas máquinas elimina a necessidade de realizar manualmente esta actividade.

• **Cardador**

Em relação ao emprego de cardador, a crescente incorporação de dispositivos microelectrónicos nas máquinas torna predominantes as actividades de vigilância e controlo, o que faz com que estes profissionais não sejam tão necessários (em número) e consequentemente permite aumentar o número de máquinas que cada profissional vigia. Com efeito, verifica-se que a introdução de sistemas integrados de abertura — batedura — cardagem ou de sistemas de transporte pneumático, eliminam a necessidade de alimentação manual das cardas. Esta situação traduz-se no desenvolvimento de competências que passam pela identificação de propriedades e aplicações das diferentes fibras têxteis e sua utilização, assim como, conhecimentos de higiene, saúde e segurança, tais como riscos profissionais e acidentes de trabalho.

Deste modo, nalgumas empresas visitadas, este profissional desempenha funções a montante, nomeadamente de preparação de lotes (empresa TC3) e de abertura — batedura (empresas TL1, TC2, TC3).

• **Remetedor**

• **Atador de Teias**

Relativamente aos empregos de remetedor e atador de teias, a introdução de máquinas de remeter, picar o pente e atar implicam uma redução do tempo de realização deste trabalho, tendo como consequência não apenas alterações ao nível dos conteúdos funcionais, como também uma menor necessidade destes profissionais.

Do conjunto de estudos de caso realizados, constatou-se que na empresa TL4, o emprego de “montador e preparador de teares” agrega as duas profissões em causa. Numa das empresas de tapeçaria estudadas (empresa TC5), as funções destes profissionais são realizadas pelo tecelão, noutra (empresa TL3), existem profissionais de montagem e preparadores de teares designados por “alteradores”. Estes profissionais executam operações de remeter e atar teias, quando é necessário, desempenhando igualmente funções de “alimentação de esquinadeira”, quando não têm trabalho de preparação dos teares (preparar a teia, ...).

Área da Produção **Necessidades de Competências**

- Identificar propriedades e aplicações das diferentes fibras têxteis e da sua utilização
- Conhecimentos da noção e função qualidade.
- Conhecimentos de higiene, saúde e segurança, tais como riscos profissionais e acidentes de trabalho

1.3.4. Empregos em Regressão

Área da Produção

- Preparador de Lotes
- Laminador
- Torce
- Bobinador
- Pesador de Drogas
- Preparador de Tintas
- Preparador de Pastas
- Preparador de Banhos

1.3.4.1. Área da Produção

- Preparador de Lotes
- Laminador
- Torce
- Bobinador
- Pesador de Drogas
- Preparador de Tintas
- Preparador de Pastas
- Preparador de Banhos

• Preparador de lotes

A introdução de robots no processo de escolha e abertura da matéria-prima leva a que as actividades, anteriormente desempenhadas pelo preparador de lotes, passem a ser exercidas pelo abridor-batedor.

- **Laminador**
- **Torce**
- **Bobinador**

Nos estudos de caso efectuados assiste-se a uma tendência para a agregação dos empregos de laminador e torce. Com efeito, estes profissionais desempenham o mesmo conjunto de actividades.

Nalguns casos, estes profissionais poderão ainda desempenhar funções tradicionalmente atribuídas ao penteador e ao operador de *open-end*. Por outro lado, a introdução deste tipo de fição (*open-end*) implicou a redução da necessidade destes trabalhadores, particularmente do profissional torce (este tipo de fição não necessita da operação de torção). A necessidade de reorganizar e racionalizar os processos produtivos e simplificar as actividades leva a que as funções do bobinador sejam agregadas a outros empregos, nomeadamente ao operador de contínuos. Nas empresas com fição *open-end*, o fio já sai bobinado do contínuo, pelo que esta função não é necessária.

- **Pesador de drogas**
- **Preparador de tintas**
- **Preparador de pastas**
- **Preparador de banhos**

Relativamente aos empregos de pesador de drogas, preparador de tintas, preparador de pastas e preparador de banhos, a introdução de “cozinhas de cor” poderá implicar uma redução da necessidade destes profissionais já que a pesagem dos produtos químicos, a sua mistura e o seu transporte são realizados de forma autónoma pelo sistema (empresa TC5). Na empresa TL4, o tintureiro procede à preparação das tintas (pesa os produtos e dissolve-os).

QUADRO 3.2.

Repercussões Prováveis dos Cenários no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências

CENARIO OURO
Repercussões Prováveis no Volume e na Qualidade de Emprego
• Diminuição progressiva do volume de emprego no sector, associado a aumentos de produtividade, à modernização tecnológica e ao encerramento de algumas empresas. • Possível emergência de funções ou figuras profissionais associadas à “gestão de parcerias” com competências nas áreas da gestão de acordos e alianças estratégicas com clientes, fornecedores e empresas do sector, a nível nacional e internacional, devido especialmente ao movimento de <i>clusterização</i>. Estes profissionais podem surgir nalgumas empresas do agrupamento 7 ou em entidades sectoriais (por ex. associações empresariais, centros tecnológicos, empresas de consultoria,...). • Emergência de funções ou figuras profissionais associadas à “gestão de tecnologia” devido à flexibilidade dinâmica, que se faz sentir, neste cenário, e que implica uma flexibilização da produção, com grandes exigências ao nível da actualização do equipamento e com adaptações constantes às novas tecnologias. Esta situação ocorre especialmente nos agrupamentos 4, 5, 6 e 7. • Emergência/crescimento de empregos de Gestor de Produto e Gestor de Mercado Externo, no agrupamento 7, devido essencialmente à definição de estratégias de internacionalização mais activas e de diferenciação de produtos. • Emergência/crescimento dos empregos Designer Têxtil, Colorista e Técnico de Debuxo particularmente nas empresas dos agrupamentos 3, 4, 6 e 7, e nos gabinetes de concepção e desenvolvimento (exteriores à empresa) devido, essencialmente, à importância da diferenciação de produtos (séries menores e com maior valor acrescentado), ao desenvolvimento da imagem de marca, ao acompanhamento das tendências da moda (novos tecidos, texturas, cores,...). • Emergência da figura profissional Designer de Materiais devido, essencialmente, à expansão económica do subsector dos têxteis técnicos. • Possível emergência de novas figuras profissionais como Técnico de Higiene, Saúde e Segurança e Técnico de Ambiente, devido à crescente procura de artigos de elevada qualidade e amigos do ambiente, ao cumprimento de legislação cada vez mais exigente relativa à saúde, segurança e ambiente e a uma maior consciencialização com a promoção, qualidade e preservação do ambiente. • Maior peso do emprego de quadros de nacionalidade estrangeira, nas sedes das empresas, em Portugal e/ou em filiais no estrangeiro. • Aumento do emprego mais qualificado na área da gestão da produção (Técnicos de Produção) e na área da concepção e desenvolvimento do produto. • Redução do peso do emprego na área da produção devido ao elevado grau de automatização dos equipamentos.

(continua)

- **Redução do emprego pouco qualificado** (na área da produção) devido ao facto de aumentar o nível de habilitações e de qualificação profissional dos trabalhadores e também porque as saídas vão incidir sobretudo nos profissionais menos qualificados.
- **Aumento do emprego mais qualificado na área da qualidade** devido à necessidade da grande aposta na qualidade do produto.
- **Melhoria da qualidade do emprego nas funções imateriais e na área da produção** decorrente de uma maior qualificação da mão-de-obra e do aumento dos níveis habilitacionais, o que exige melhores práticas remuneratórias, uma nova política de carreiras e um acesso mais generalizado à formação.
- **Aumento da qualidade do emprego decorrente de uma maior sensibilidade às questões do ambiente, da higiene, saúde e segurança** e da diminuição do esforço físico (trabalhadores da produção).
- **Rejuvenescimento do emprego** (diminuição do nível etário médio do efectivo).
- **Maior profissionalização da gestão de topo** — política de gestão de recursos humanos mais exigente (maiores requisitos ao nível do recrutamento; possibilidades de usufruir de formação superior — pós-graduações, mestrados, formação especializada noutros países; boas perspectivas de carreira; política de remunerações competitiva).
- **Maior profissionalização da função Gestão de Recursos Humanos** adoptando um carácter preventivo e previsional, assumindo uma participação activa na gestão estratégica da empresa, através do desenvolvimento de políticas de carreiras, de formação, de remunerações, etc.
- **Desenvolvimento da mobilidade internacional de quadros portugueses na área da gestão e na área comercial/marketing**, devido ao processo de internacionalização (abertura de lojas próprias,...) nas empresas dos agrupamentos 6 e 7.
- **Possível desenvolvimento da mobilidade internacional**, especialmente para Gestores da Produção e “Técnicos de Produção” portugueses devido à deslocalização da produção para outros países, especialmente nas empresas do agrupamento 4.
- **Incorporação de gestores e técnicos estrangeiros no quadro das empresas:**
 - **na área da gestão** (apesar de se manterem nos países de destino) devido ao desenvolvimento de *franchising* e de abertura de lojas no estrangeiro;
 - **na área da concepção e desenvolvimento do produto**, devido à necessidade de entrar em novos mercados (desenvolvimento da imagem de marca e ao acompanhamento das tendências da moda), particularmente nos agrupamentos 6 e 7.
- **Aumento e desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho** (práticas de alargamento, enriquecimento, rotação, trabalho em equipa) que implicam um maior grau de responsabilidade dos trabalhadores da **área da produção** (realização de algumas operações de preparação do trabalho, de controlo de qualidade,...) devido à necessidade de flexibilização da produção.

Repercussões Prováveis nas Competências

Maior desenvolvimento de competências de **gestão estratégica**, na gestão de topo, no sentido de definir estratégias de antecipação e de abertura à mudança:

- definição de estratégias de internacionalização (análise do contexto, análise do risco, análise da posição competitiva da empresa, selecção de mercados, produtos e serviços, selecção dos modos de entrada);
- gerir acordos e alianças estratégicas entre a sua empresa e as outras empresas do sector e/ou de outros sectores relacionados com o têxtil (a montante e a jusante) nacionais e internacionais devido ao elevado movimento de *clusterização* que se assiste neste cenário (capacidade de identificar oportunidades e parceiros,...);
- capacidade para desenvolver e constituir grupos de empresas devido ao movimento de integração vertical (análise de riscos, estudos de viabilidade económica, análise da posição competitiva da empresa), especialmente nos agrupamentos 4, 6 e 7;
- capacidade para diversificar a área de negócio para outras actividades económicas (identificar novas oportunidades de negócio, análise de investimento, estudos de viabilidade económica,...);
- capacidade para implementar estratégias tecnológicas e intensificar e desenvolver vários tipos de parcerias (centros tecnológicos, universidades, institutos ligados à investigação e desenvolvimento, outras empresas,...) devido à importância da flexibilidade dinâmica neste cenário, especialmente nos agrupamentos 4, 5, 6 e 7.

(continua)

(continuação)

- capacidade para depreender a importância estratégica da integração e utilização generalizada de TIC para o desenvolvimento do negócio (distribuição, organização interna e ligação empresarial em rede com os parceiros);

Maior consciencialização por parte dos gestores com os aspectos ambientais (compra de matérias-primas mais ecológicas e naturais para comercialização dos chamados “produtos amigos do ambiente”, especialmente nos agrupamentos 5, 6 e 7).

Reforço das competências na área comercial/marketing associadas às figuras profissionais de Director Comercial e Director de Marketing, no que diz respeito:

- à gestão da rede de vendas;
- à gestão de lojas próprias especialmente nos agrupamentos 6 e 7;
- ao desenvolvimento de *franchising* associados a grandes marcas portuguesas particularmente nos agrupamentos 6 e 7;
- ao desenvolvimento de marcas próprias particularmente nos agrupamentos 6 e 7;
- ao desenvolvimento de estratégias de internacionalização (análise da envolvente económica, política e cultural do país, capacidades de adaptação a outras culturas, selecção dos modos de entrada...);
- ao domínio das técnicas de *marketing* e de comércio internacional.

Desenvolvimento das competências na área comercial/marketing associadas à figura profissional Gestor de Produto, nomeadamente no que se refere:

- à análise dos principais concorrentes e parceiros;
- ao estudo da viabilidade comercial do produto;
- à articulação e apoio ao cliente com o objectivo de responder rapidamente às suas solicitações;
- às características técnicas dos produtos;
- ao contacto com o cliente;
- à capacidade para acompanhar o desenvolvimento de novos produtos em coordenação com o departamento de concepção e desenvolvimento;
- à capacidade para organizar e dinamizar o sistema de informação comercial;
- à formação dos vendedores (características e utilização dos produtos, perfis dos clientes,...).

Reforço das competências na área comercial/marketing associadas à figura profissional Gestor de Mercado Externo, relativamente:

- à leitura e interpretação dos mercados internos e externos (conhecer as necessidades dos clientes);
- às técnicas de segmentação dos mercados (selecção dos mercados, exploração de novos nichos de mercado);
- à exploração e selecção de novos canais de distribuição e comercialização/promoção.

Desenvolvimento das competências na área comercial/marketing associadas à figura profissional Técnico Comercial, nomeadamente no que diz respeito:

- à interligação com clientes e prestadores de serviços (publicidade, gráficas,...), especialmente nos agrupamentos 4 e 7;
- à capacidade para promover o produto e a imagem junto do cliente;
- à divulgação e promoção de produtos “amigos do ambiente” (conhecimentos das vantagens, características,... , destes produtos e das respectivas matérias-primas);
- à tecnologia têxtil de modo a permitir a promoção da compra dos produtos.

Desenvolvimento de competências associadas à figura profissional Designer Têxtil, com vista à aposta na diferenciação de produtos e ao acompanhamento das tendências da moda, relativamente:

- à análise de custos (verificação da viabilidade do produto, conhecimentos sobre os custos de produção dos produtos);

(continua)

(continuação)

- à interpretação e adaptação rápida às diferentes necessidades dos diferentes clientes;
- às características técnicas dos produtos;
- à identificação de diferentes e novas matérias-primas e a sua utilização em função do tipo de cliente, especialmente relevante nos agrupamentos 3, 4, 6 e 7;
- à criação de colecções próprias (com maior ênfase nos agrupamentos 6 e 7);
- ao *design*, estética e cor;
- à comunicação estreita com os clientes (concepção de produtos “à medida” do cliente).

Desenvolvimento de competências associadas à figura profissional Colorista, devido à importância da cor no mundo da moda, sobre:

- selecção das tendências das novas cores e dos novos desenhos;
- criação e combinação de novas cores e tonalidades;
- comportamento das matérias-primas em função das cores;
- conhecimentos fundamentais sobre a teoria da cor.

Emergência/desenvolvimento de competências associadas à figura profissional de Técnico de Debuxo, com vista à aposta na variedade de produtos (séries serem cada vez menores), sobre:

- a compra de matérias-primas;
- as características técnicas dos produtos;
- novas matérias-primas e a sua utilização, especialmente relevante nos agrupamentos 3, 4, 6 e 7;
- tecnologia têxtil;
- processo produtivo (fiação, tecelagem, acabamentos).

Possível emergência de competências associadas à figura profissional Designer de Materiais, nos têxteis técnicos, sobre:

- as novas matérias-primas e sua utilização (possíveis combinações, limitações,...);
- viabilidade técnica dos produtos;
- as características técnicas dos produtos;
- desempenho e função dos diferentes produtos;
- a tecnologia dos têxteis técnicos;
- física, química;
- inovação técnica (capacidade de criar/innovar produtos, criar novas combinações de matérias-primas,...);
- comunicação estreita com os clientes (elaboração de produtos “à medida” do cliente).

Emergência/desenvolvimento de competências associadas aos profissionais da área da concepção e desenvolvimento (Designer Têxtil, Colorista, Técnico de Debuxo,...):

- conhecimentos da área comercial/*marketing* (lançamento de novas colecções, contacto directo com o cliente, identificação das necessidades dos clientes,...);
- o contexto da indústria têxtil e vestuário a nível mundial;
- adaptação à mudança (matérias-primas, materiais, produtos,...);
- à investigação de novos produtos (por ex. produtos amigos do ambiente), matérias-primas, equipamentos;
- consciência ecológica na compra e concepção das matérias-primas (produtos químicos, cores, tintas);
- na utilização de sistemas CAD;
- à química (novas matérias-primas) .

Reforço das competências associadas à gestão da produção (Director de Produção), devido à importância da diferenciação dos produtos (séries curtas) e à flexibilidade dinâmica que se assiste neste cenário, nomeadamente a capacidade para:

- gerir a tecnologia: seleccionar e programar os equipamentos num curto espaço de tempo, integrar e explorar novas tecnologias, actualizar os equipamentos segundo as encomendas, acompanhar a manutenção preventiva;

(continua)

(continuação)

- estabelecer objectivos de produção de curto prazo (qualidade, quantidade, custos, prazos);
- analisar desvios e propor acções preventivas e correctivas;
- compreender as interações do sistema;
- utilizar ferramentas de análise como a simulação computacional e os *softwares* de gestão e controlo do produto;
- pesquisar novas tecnologias de produção e de logística;
- explorar formas de organização do trabalho mais flexíveis (rotação de postos de trabalho, trabalho em grupo,...);
- passar da optimização de processos individuais para a optimização da totalidade do processo, etc.

Desenvolvimento das competências associadas à figura profissional de Técnico de Produção nomeadamente a capacidade para:

- adaptação à mudança (matérias-primas, materiais, tecnologia, produtos,...);
- desenvolver, dar continuidade e apoiar as formas de organização do trabalho mais flexíveis (rotação de postos de trabalho, trabalho em grupo,...);
- flexibilizar e inovar processos;
- organizar e dividir o trabalho consoante as características da organização do trabalho e dos indivíduos;
- conhecimentos técnicos mais abrangentes ao nível das características das matérias-primas e da sua utilização;
- gerir a tecnologia: acompanhamento da manutenção preventiva, procura de soluções para os problemas técnicos;
- capacidade de animar e coordenar equipas.

Desenvolvimento de competências técnicas de base mais alargada e de nível mais elevado exigíveis aos operadores da produção:

- características das matérias-primas e sua utilização;
- definição de alguns processos de trabalho;
- utilização de novas tecnologias (capacidade para interagir com vários equipamentos, programar algumas máquinas, executar regulações necessárias, propor soluções);
- demonstrar iniciativa, tomar decisões e assumir responsabilidades;
- capacidade de realizar tarefas mais variadas;
- autocontrolo da qualidade do produto, nomeadamente na óptica da manutenção preventiva.

Maior exigência de competências na utilização de TIC (utilização de internet e *extranet*) em todas as áreas da empresa — grande importância do comércio electrónico.

Emergência e reforço de competências associadas à área da higiene, saúde e segurança, nomeadamente para as áreas da **produção, qualidade e gestão de recursos humanos**, tais como:

- avaliação e controlo de riscos profissionais;
- prevenção de acidentes de trabalho e respectivas consequências;
- utilização de equipamentos de protecção individual e colectiva;
- gestão da prevenção;
- motivação dos trabalhadores na adopção de comportamentos seguros no exercício da sua actividade profissional.

Emergência e desenvolvimento de competências associadas à área ambiental:

- técnicas de gestão ambiental;
- implementação de medidas de controlo ambiental.

(continua)

(continuação)

Maior exigência ao nível das competências da gestão da qualidade (aposta na diferenciação, no prestígio das marcas,...) e **das competências no âmbito do controlo da qualidade ao nível da execução**.

Desenvolvimento das competências associadas ao domínio de línguas estrangeiras nomeadamente as dos países que estabelecem relações de parceria com a empresa, e aquelas em que a empresa está internacionalizada, especialmente para os profissionais das áreas da **gestão** e **comercial/marketing** (directamente relacionados com o comércio internacional da empresa) e da **concepção e desenvolvimento do produto** (deslocações ao estrangeiro) e **produção** (deslocalização da área produtiva para outros países).

Desenvolvimento de competências sociais e relacionais (comunicação, motivação, trabalho em grupo, gestão de relações internas e externas,...) para todos os profissionais da empresa, devido à cooperação existente interfuncional (produção, comercial, concepção e desenvolvimento, gestão da produção, qualidade) e intrafuncional.

CENÁRIO PRATA

Repercussões Prováveis no Volume e na Qualidade de Emprego

- **Diminuição mais acentuada do volume de emprego** no sector, devido à modernização tecnológica (automatização dos equipamentos) e ao encerramento de algumas empresas (especialmente nos agrupamentos 1, 2 e 3).
- **Possível emergência de funções ou figuras profissionais associadas à “gestão de tecnologia”**, devido essencialmente ao desenvolvimento e adaptação de novas tecnologias e à importância dada à vigilância tecnológica (nos agrupamentos 5, 6 e 7).
- **Emergência/crescimento da figura profissional Gestor de Produto** nos agrupamentos 5, 6 e 7 onde existem marcas internacionais e onde a diferenciação é superior.
- **Possível emergência/crescimento das figuras profissionais Designer Têxtil, Colorista e Técnico de Produto** devido ao facto de existirem algumas empresas que apostam em estratégias de diferenciação (séries menores e com maior valor acrescentado) e em segmentos de mercado onde a moda tem um papel muito importante (agrupamentos 5, 6 e 7).

Redução, menos acentuada, do emprego pouco qualificado (na área da produção) devido a:

- este cenário ser caracterizado pela standardização de procedimentos e especialização dos trabalhadores;
- diminuição do nível médio etário do efectivo (rejuvenescimento dos trabalhadores), aumento do seu nível de habilitações e de qualificação profissional especialmente nos agrupamentos 5, 6 e 7.

- **Aumento do emprego mais qualificado na área da qualidade**, devido à aposta em marcas de grande prestígio internacional associadas a produtos globais.
- **Aumento do volume de emprego na área da qualidade** devido ao crescimento de departamentos/laboratórios de qualidade.

Melhoria da qualidade do emprego nas funções imateriais e na área da produção decorrente de:

- aumento dos níveis habilitacionais o que exige melhores práticas remuneratórias, uma nova política de carreiras e um acesso mais generalizado à formação (especialmente nas empresas do agrupamento 7);
- maior profissionalização da gestão de topo — política de gestão de recursos humanos mais exigente (maiores requisitos ao nível do recrutamento; possibilidades de usufruir de formação de nível superior — pós graduações, mestrados, formação noutros países; boas perspectivas de carreiras; política de remunerações competitiva);

(continua)

(continuação)

- **maior profissionalização da função Gestão de Recursos Humanos** adoptando um carácter preventivo, (desenvolvimento da política de carreiras, de formação, remunerações,...);
- **desenvolvimento da mobilidade internacional de quadros e técnicos portugueses/estrangeiros na área comercial/marketing** (promoção da imagem de marcas com prestígio internacional), especialmente nos agrupamentos 5, 6 e 7;
- **possível desenvolvimento da mobilidade internacional**, especialmente para gestores da produção e Técnicos de Produção (deslocalização da produção para outros países);
- **emprego pouco qualificado na área da produção** devido essencialmente à pouca exigência ao nível da execução do trabalho (os operadores não necessitam de possuir uma grande variedade de competências);
- **nas empresas dos agrupamentos 4 e 7 poderão surgir algumas experiências de novas formas de organização do trabalho** (alargamento e enriquecimento de tarefas) e equipas de trabalho, aumentando as responsabilidades de alguns trabalhadores na área da produção.

Repercussões Prováveis nas Competências

Maior desenvolvimento de competências de gestão de topo:

- capacidade para desenvolver e deslocalizar algumas fases da produção para países com baixos custos salariais (conhecimentos do tipo de mão-de-obra e da política salarial praticada noutros países, características sociais e económicas de outros países,...) sobretudo nos agrupamentos 4 e 7;
- definição de estratégias de internacionalização (análise do contexto, análise do risco, análise da posição competitiva da empresa, selecção de mercados, produtos e serviços, selecção dos modos de entrada) nos agrupamentos 5, 6 e 7;
- capacidade para depreender a importância estratégica da integração e utilização de TIC (especialmente *internet* e sistemas de gestão da produção) para o desenvolvimento do negócio (distribuição, organização interna, gestão da produção).

Aumento da importância das competências na área comercial/marketing associada ao Gestor de Produto, designadamente no que respeita:

- à leitura e interpretação dos mercados internos e externos (necessidades dos clientes de produtos de “longa duração”);
- à exploração e escolha dos circuitos de distribuição e de promoção dos produtos (venda por catálogo);
- à implementação de *marketing* de produtos globais — promoção e publicidade;
- ao estudo da viabilidade comercial do produto especialmente nas empresas dos agrupamentos 5, 6 e 7.

Especialmente no subsector dos têxteis técnicos, na área comercial/marketing, desenvolvimento de competências associadas aos serviços de pós-venda (instalação do produto — por exemplo filtros no equipamento), aconselhamento técnico para utilização e optimização do produto.

Desenvolvimento de competências associadas aos profissionais *Designer Têxtil, Colorista, Técnico de Debuxo* com o objectivo de conceber e desenvolver produtos globais:

- capacidade para conceber e desenvolver/adaptar produtos que possam ser comercializados em países com culturas muito distintas (produtos “clássicos” e não específicos para cada mercado, como no cenário Ouro).

Na área da concepção e desenvolvimento do produto, reforço de competências associadas à interpretação das necessidades e gostos dos clientes e à utilização de diferentes e novas matérias-primas e a sua utilização; especificamente nas empresas dos agrupamentos 5, 6 e 7.

Desenvolvimento das competências associadas à gestão da produção (Director de Produção) nomeadamente a capacidade para:

- realizar o planeamento central e a estandardização de procedimentos;
- controlar o processo produtivo;

(continua)

(continuação)

- estabelecer objectivos de produção de longo prazo (qualidade, quantidade, custos, prazos);
- capacidade para simplificar todas as operações;
- capacidade para utilizar amplamente toda a capacidade produtiva;
- capacidade para gerir adequadamente os stocks.

Reforço das competências associadas ao Técnico de Produção, no sentido de evitar desperdícios e paragens das máquinas.

Competências técnicas de base mais estreita devido à especialização e standardização de procedimentos, exigíveis aos operadores de produção (conhecimentos técnicos especializados e limitados, capacidade para realizar tarefas simples e específicas).

Algumas exigências das competências técnicas de base mais alargada (equipas de trabalho) exigíveis aos operadores de produção sobretudo nalgumas empresas dos agrupamentos 4 e 7.

Menores exigências das competências associadas à gestão da tecnologia (relativamente ao cenário Ouro): vigilância, selecção, integração e exploração de tecnologia, exigíveis ao gestor da produção.

Maiores exigências de competências na utilização de TIC, sobretudo associadas à *internet*, (encarada principalmente como canal de distribuição/promoção) e aos sistemas de gestão de stocks.

Emergência de competências ligadas às redes telemáticas para comunicação com o exterior (especialmente com clientes e fornecedores) nomeadamente nas empresas dos agrupamentos 5, 6 e 7.

Reforço de competências associadas à utilização das novas tecnologias, exigíveis aos operadores da produção (capacidade para distinguir os diferentes componentes das máquinas, vigiar os equipamentos, proceder a regulações simples, laborar com várias máquinas).

Emergência e desenvolvimento de competências associadas à área da higiene, saúde e segurança, nomeadamente para as áreas da produção, qualidade e gestão de recursos humanos, tais como:

- avaliação e controlo de riscos profissionais;
- prevenção de acidentes de trabalho e respectivas consequências;
- utilização de equipamentos de protecção individual e colectiva;
- gestão da prevenção;
- motivação dos trabalhadores na adopção de comportamentos seguros no exercício da sua actividade profissional.

Emergência de competências associadas à área ambiental:

- técnicas de gestão ambiental;
- implementação de medidas de controlo ambiental.

Maior exigência ao nível das competências da gestão da qualidade (aposta em marcas de grande prestígio internacional associadas a produtos globais) e das competências no âmbito do controlo da qualidade ao nível da execução.

Desenvolvimento de competências sociais e relacionais (liderança, comunicação, gestão de relações internas e externas,...) para todas as áreas da empresa.

CENÁRIO BRONZE

Repercussões Prováveis no Volume e na Qualidade de Emprego

- **Diminuição significativa do volume de emprego no sector**, associado a aumentos de produtividade, à modernização tecnológica e ao encerramento de algumas empresas (pertencentes aos agrupamentos 1, 2, 3 e 4). A magnitude desta diminuição está dependente do desempenho das empresas líderes.
- **Nas empresas líderes, possível emergência de funções ou figuras profissionais associadas à "gestão de tecnologia"**, devido especialmente à selecção e adaptação de tecnologias à realidade da empresa. Estes profissionais podem surgir nalgumas empresas do agrupamento 7.
- **Ligeiro aumento do emprego mais qualificado nas áreas de gestão da produção e qualidade** (forte preocupação com a qualidade do produto/serviço fornecido).
- **O aumento do emprego nas restantes funções imateriais apenas se verificará nas empresas líderes.**
- **Elevado peso do emprego na área da produção** relativamente às outras áreas funcionais sobretudo nos agrupamentos 2, 3 e 4.
- **Nas empresas líderes poderão emergir novos empregos como: Gestor de Produto, Gestor de Mercado Externo e Gestor de Parcerias**, devido essencialmente ao movimento de *clusterização* e a uma forte orientação para o mercado.
- **Possibilidade de aumento do emprego em actividades de prestação de serviços/subcontratação** — as empresas dos agrupamentos 2, 3 e 4 poderão trabalhar em prestação de serviços/subcontratação para as empresas dos agrupamentos 5, 6 e 7; paralelamente, desenvolvem-se serviços de enobrecimento, comerciais, de concepção, de manutenção, de informática, etc., para as empresas líderes — factos que estão associados à elevada *clusterização*).
- Algumas experiências de novas formas de organização do trabalho (alargamento e enriquecimento de tarefas), nas empresas líderes, devido à necessidade de flexibilizar a produção.
- **Precaridade do emprego, na área da produção** (contratos precários de trabalho, política de baixos salários, reduzido investimento em formação).

Repercussões Prováveis nas Competências

A maioria das competências de gestão de topo têm a ver com a gestão das relações de subcontratação (agrupamentos 2, 3 e 4). **Nas empresas líderes poderão surgir competências descritas no cenário Ouro** (alianças estratégicas, estratégias tecnológicas, diversificação de negócios,...).

A exigência de competências nas áreas comercial/marketing verifica-se sobretudo ao nível da capacidade de articulação com o cliente (capacidade de pesquisa de oportunidades de definição de produtos em conjunto com o cliente) exigíveis sobretudo às empresas dos agrupamentos 5, 6 e 7.

Emergência e afirmação de competências associadas à internet e outras redes telemáticas, encaradas como forma de comunicação com clientes e fornecedores e de reestruturação da organização interna e externa da empresa.

Alguns importância das competências no âmbito do desenvolvimento do produto, não tanto na capacidade de criação, mas nas capacidades de interpretação das necessidades/gostos dos clientes, de aprendizagem e iniciativa, especialmente nos agrupamentos 3 e 4. Nos agrupamentos 5, 6 e 7, as empresas têm políticas de diferenciação e apostam de forma mais intensa na elaboração de colecções próprias.

Desenvolvimento de competências associados aos sistemas CAD sobretudo nos agrupamentos 5, 6 e 7.

Desenvolvimento de competências associadas à gestão da produção, nomeadamente no que diz respeito à rapidez de resposta, gestão de stocks e organização da produção. Esta situação verifica-se nas empresas dos agrupamentos 2, 3 e 4.

(continua)

Nas empresas líderes, existência de competências técnicas de base mais alargada e de nível mais elevado — domínio das características das matérias-primas e sua utilização; definição de alguns processos de trabalho; utilização de novas tecnologias (capacidade para interagir com vários equipamentos, programar algumas máquinas, executar regulações necessárias, propor soluções) — exigíveis aos **operadores de produção** em determinados contextos de trabalho (alargamento, enriquecimento e trabalho em equipa) sobretudo nalgumas empresas dos agrupamentos 5, 6 e 7.

Exigências de competências na utilização de TIC (sistemas integrados de gestão da produção) nas áreas de gestão da produção e produção.

Na gestão da tecnologia (Director de Produção) verifica-se um predomínio de competências associadas à sua selecção e exploração, com o objectivo de assegurar uma resposta rápida aos clientes.

Maior exigência ao nível das competências da **gestão da qualidade** e das competências no âmbito do controlo da qualidade ao nível da execução.

CENÁRIO LATÃO

Repercussões Prováveis no Volume e na Qualidade de Emprego

- **Forte diminuição do volume de emprego associada** a aumentos de produtividade, à modernização tecnológica e especialmente ao encerramento de um número considerável de empresas, nomeadamente nos agrupamentos 1, 2, 3 e 4.
- **Forte risco de desemprego de longa duração**, sobretudo ao nível dos profissionais não qualificados (baixo nível de empregabilidade) especialmente onde a indústria têxtil é o sector mais empregador (Seia, Covilhã).
- **Elevado peso do emprego na produção** face ao peso do emprego nas outras áreas funcionais.
- **Ligeiro aumento do emprego mais qualificado nas áreas da produção** (técnicos de produção) e da qualidade (melhoria da eficiência dos processos e de eliminação de desperdícios e controlo da qualidade).
- **Precaridade do emprego, especialmente na área da produção** (contratos precários de trabalho, política de baixos salários, reduzido investimento em formação).

Repercussões Prováveis nas Competências

As exigências de competências na área comercial/marketing são focalizadas para a articulação com o cliente, no sentido da percepção das suas necessidades, devido à grande dependência da subcontratação, especialmente nas empresas dos agrupamentos 5, 6 e 7.

Algumas exigências de competências na utilização de TIC nas áreas da gestão da produção, produção e qualidade.

Alguns importância das competências na área da gestão da produção, tendo como principal objectivo reduzir custos:

- capacidade para melhorar a eficiência dos processos;
- capacidade para eliminar desperdícios;
- capacidade para simplificar procedimentos.

Baixo nível de competências técnicas na área da produção: destreza manual e saberes-fazeres técnicos limitados à execução de tarefas muito rotineiras e de reduzida amplitude.

2. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A construção de Perfis Profissionais

A construção de Perfis Profissionais teve por base a análise dos empregos actuais, específicos e comuns da indústria têxtil, as evoluções registadas e previstas desses empregos tendo em conta a dinâmica dos empregos e o exercício de cenarização. Desta forma, foram alvo do nosso repertório de perfis profissionais os seguintes empregos desta indústria:

Específicos: Designer Têxtil, Colorista, Debuxador, Afinador de Teares, Afinador de Máquinas de Malhas, Esfarrapador, Preparador de Voltas — lã (Preparador de Lotes), Abridor-Batedor (algodão), Batedor de Lã, Penteador, Cardador, Misturador de Algodão, Preparador de Penteação e Fiação, Laminador, Torcedor, Reunidor de Mechas ou Mantas, Mesclador, Operador de Máquinas de Preparação e/ou Fiação de Fio, Fiandeiro, Operador de Contínuos, Extrusor, Entrançadeira, Bobinador, Urdidor, Remetedor, Atador de teias, Montador e Preparador de Teias, Rematadora ou Repassadeira, Encolador, Tecelão, Maquinista de Máquinas de Malhas, Operador de Teares, Pesador de Drogas, Preparador de Tintas, Tintureiro, Operador de Máquinas de Tingir, Preparador de Pastas, Estampador, Preparador de Banhos, Lavador, Desencolador, Mercerizador, Gaseador, Bataneiro/Pisoeiro, Branqueador, Operador de Máquina de Acabamentos, Laminador/Tousador, Operador de Máquinas de Ultimação do Sector Seco, Operador de Máquinas de Ultimação do Sector Molhado, Percheiro/Cardador, Calandrador, Ramolador, Técnico de Fiação, Técnico de Tecelagem, Técnico de Tricotagem, Técnico de Tinturaria/Estamparia, Técnico de Acabamentos.

Transversais a alguns sectores de actividade (estes empregos estão a ser analisados numa perspectiva intersectorial e serão apresentados num estudo à parte e com uma separata dedicada aos perfis profissionais destas áreas) Técnico de Laboratório, Analista de Laboratório, Director de Produção, Director Comercial/Marketing, Técnico Comercial, Vendedor, Gestor de Produto e Gestor de Mercado.

A aplicação dos critérios para a agregação dos empregos actuais em empregos-alvo permitiu agregar os 57 empregos em 16 perfis profissionais, sendo estes perfis específicos ao sector, tal como se pode observar no quadro 3.3.

A criação/construção dos perfis profissionais para a área da Concepção e Desenvolvimento do Produto (*Designer Têxtil*, Colorista e Técnico de Debuxo) está associada à necessidade das empresas apostarem, cada vez mais, na diferenciação dos produtos, no acompanhamento das tendências da moda e da cor e em dar resposta a um mercado cada vez mais competitivo e exigente, baseado no *design*, na qualidade, no *marketing* e no serviço ao cliente.

A agregação dos diversos empregos da área da produção que resultam nos perfis profissionais de Operador de Máquinas de Preparação e Fiação, Operador de Máquinas de Preparação e Tecelagem, Operador de Máquinas de Tricotagem, Operador de Máquinas de Redes, Operador de Máquinas de Preparação e Tinturaria, Operador de Máquinas de Preparação e Estamparia e Operador de Máquinas de Preparação e Acabamentos prende-se, essencialmente, com a necessidade de qualificar um conjunto de empregos que têm passado e estão a passar por um processo de transformação/regressão. A necessidade que se faz sentir nas empresas, devido à competitividade do mercado, de responder de forma mais rápida e eficiente aos clientes, de ter produtos de maior valor acrescentado e de maior qualidade, de ter uma tecnologia e uma produção cada vez mais flexível exige que estes profissionais, por um lado, desenvolvam competências técnicas de base mais alargada e, por outro, aumentem a sua flexibilidade e responsabilidade.

Neste sentido, a opção de construção dos perfis profissionais para a área da produção (fiação, tecelagem, tricotagem, tinturaria, estamparia e acabamentos) baseia-se na semelhança que os empregos das respectivas secções da produção apresentam, nomeadamente, no que concerne ao campo de intervenção (conteúdos das actividades idênticos e homogéneos), à natureza das intervenções (formação comum, tecnologia idêntica) e à amplitude dos empregos (alargamento de tarefas, competências próximas e relativamente semelhantes).

É ainda importante salientar que os perfis profissionais construídos são aqueles que consideramos estratégicos para o desenvolvimento do sector têxtil. Analisaremos de seguida, separadamente, a missão de cada perfil profissional e as respectivas tendências de evolução.

O perfil de **Designer Têxtil** tem como missão conceber e desenvolver produtos têxteis tendo em

QUADRO 3.3.

Agregação das Figuras Profissionais e Construção de Perfis Profissionais Específicos

Fase do Processo	Subsectores	Empregos	Perfis Profissionais
Concepção e Desenvolvimento do Produto	Têxteis-Lar; Malhas; Passamanarias; Sirgarias e Rendas	• Designer Têxtil	Designer Têxtil
	Malhas; Têxteis-Lar	• Colorista	Colorista
	Têxteis-Lar; Têxteis Convencionais; Passamanarias; Sirgarias e Rendas; Têxteis Técnicos	• Debuxador	Técnico de Debuxo
Manutenção	Têxteis-Lar; Malhas; Têxteis Convencionais; Passamanarias; Sirgarias e Rendas; Têxteis Técnicos	• Afinador de Teares • Afinador da Máquinas de Malha	Afinador de Teares
Preparação da matéria-prima	Têxteis-Lar; Têxteis Convencionais; Passamanarias; Sirgarias e Rendas; Cordoaria e Redes; Têxteis Técnicos; Malhas	• Esfarrapador • Preparador de Voltas (preparação de lotes-lã) • Abridor-Batedor (algodão) • Batedor de lã • Misturador de algodão • Cardador • Preparador de Penteação e Fiação • Penteador • Laminador • Torce • Entrançadeira • Operador de Máquinas de Preparação ou Fiação de fio • Fiandeiro • Operador de Contínuos • Extrusor • Bobinador	Operador de Máquinas de Preparação e Fiação
Preparação da Fiação			
Fiação		Técnico de Fiação	Técnico de Fiação
Preparação à Tecelagem	Têxteis-Lar; Têxteis Convencionais; Passamanarias; Sirgarias e Rendas; Têxteis Técnicos	• Urdidor • Remetedor • Atador de Teias • Montador e Preparador de Teias • Alimentador de Esquinadeira • Encolador • Tecelão	Operador de Máquinas de Preparação e Tecelagem
Tecelagem		Técnico de Tecelagem	Técnico de Tecelagem
Tricotagem	Malhas; Têxteis Técnicos; Cordoaria e Redes Passamanarias, Sirgarias e Rendas	• Maquinista de Malhas	Operador de Máquinas de Tricotagem
	Cardoaria e Redes	• Operador de Tear	Operador de Máquinas de Redes
	Malhas; Têxteis Técnicos; Passamanarias, Sirgarias e Rendas	Técnico de Tricotagem	Técnico de Tricotagem

(continua)

(continua)

Fase do Processo	Subsectores	Figuras Profissionais	Perfis Profissionais
Tingimento	Têxteis-Lar; Malhas; Têxteis Convencionais; Passamanarias; Sirgarias e Rendas; Cordoarias e Redes; Têxteis Técnicos	• Preparador de Banhos • Pesador de Drogas • Preparador de Tintas • Tintureiro • Operador de Máquinas de Tingir • Desencolador • Branqueador • Mercerizador	Operador de Máquinas de Preparação e Tinturaria
Estampagem	Têxteis-Lar; Malhas; Têxteis Convencionais; Passamanarias; Sirgarias e Rendas	• Preparador de Pastas • Estampador	Operador de Máquinas de Preparação e Estamparia
Tingimento/Estampagem	Têxteis-Lar; Malhas; Têxteis Convencionais; Passamanarias; Sirgarias e Rendas; Cordoarias e Redes; Têxteis Técnicos	Técnico de Tinturaria/Estamparia	Técnico de Tinturaria/Estamparia
Acabamentos	Têxteis-Lar; Malhas; Têxteis Convencionais; Passamanarias; Sirgarias e Rendas; Cordoarias e Redes; Têxteis Técnicos	• Preparador de Banhos • Lavador • Desencolador • Mercerizador • Gaseador • Bataneiro/Pisoeiro • Percheiro/Cardador • Calandrador • Ramulador • Operador de Máquinas de Acabamentos • Operador de Máquinas de Ultimação do Sector Seco • Operador de Máquinas de Ultimação do Sector Molhado	Operador de Máquinas de Preparação e Acabamento
		Técnico de Acabamento	Técnico de Acabamentos

conta a sua viabilidade técnica, qualidade e comercialização. As tendências de evolução, em termos do cenário Ouro apontam para uma maior exigência de competências relacionadas com as actividades de criação de novos produtos, com a componente comercial, bem como, o reforço de competências associada à cooperação interfuncional e intrafuncional e desenvolvimento de competências em línguas estrangeiras. No cenário Prata constata-se uma maior exigência de competências associadas ao desenvolvimento/adaptação de produtos devido ao carácter global que os produtos assumem neste cenário enquanto no cenário Bronze as competências mais exigidas têm

que ver com o desenvolvimento/adaptação de produtos em função do cliente devido ainda à grande importância da subcontratação.

O **Colorista** tem como missão conceber e desenvolver sistemas de cores em função do desenho, das tendências da moda e estratégia comercial da empresa. Em termos de tendências de evolução, verifica-se, no cenário Ouro, uma maior exigência de competências relacionadas com as actividades de criação de novos produtos, um reforço de competências associadas à cooperação interfuncional e intrafuncional e às línguas estrangeiras. No cenário Bronze as competências focam-se no desenvolvimento/adap-

tação de harmonia de cores e não tanto na sua concepção.

O **Técnico de Debuxo** tem como missão desenvolver debuxos a partir de uma ideia original ou de uma amostra de tecido, tendo em conta as tendências da moda, a estratégia comercial da empresa e a viabilidade da técnica da produção. No cenário Ouro, verifica-se o desenvolvimento de competências associadas à utilização de novas matérias-primas e o reforço de competências relacionadas com a cooperação interfuncional e intrafuncional. No cenário Prata verifica-se o reforço de competências de análise da viabilidade técnica dos produtos, tendo em conta os custos de produção.

O perfil de **Afinadores de Teares** tem como missão montar, regular e efectuar a manutenção de diversos tipos de teares de acordo com o plano de manutenção e outras especificações técnicas a fim de assegurar a qualidade e quantidade de produção. Em termos do cenário Ouro e Prata, verifica-se o desenvolvimento de competências técnicas no âmbito da programação e manutenção de teares de diferentes bases tecnológicas bem como o desenvolvimento de competências sociais e relacionais.

O perfil de **Operador de Máquinas de Preparação e Fiação** tem por missão alimentar, operar e vigiar um conjunto de máquinas destinadas a preparar as matérias-primas (naturais, artificiais e sintéticas) e a transformá-las em fio/corda de forma a assegurar a qualidade e quantidade de produção. Em termos de tendências de evolução, no cenário Ouro e Prata constata-se uma maior exigência de competências associadas ao autocontrolo da qualidade do produto, assim como à utilização da tecnologia (capacidade de adaptação e utilização de vários equipamentos) e à manutenção de primeiro grau (capacidade de prever e reduzir os tempos de paragem das máquinas — avarias, regulações). É igualmente importante o desenvolvimento de competências relacionadas com a capacidade de atenção, iniciativa, autonomia, memorização, observação e diagnóstico. No cenário Bronze, verifica-se um reforço de competências associadas ao autocontrolo da qualidade do produto. Relativamente ao cenário Latão existe a possibilidade de ter actividades limitadas à alimentação e vigilância de máquinas, com reduzida responsabilidade e autonomia.

Relativamente ao perfil de **Operador de Máquinas de Preparação e Tecelagem**, este tem

como missão operar, regular e vigiar o funcionamento de um conjunto de máquinas de preparação e de tecelagem com o objectivo de produzir tecidos, de forma a assegurar a qualidade e quantidade da produção, enquanto o perfil de **Operador de Máquinas de Tricotagem** tem por missão operar, regular e vigiar o funcionamento de teares mecânicos e automáticos destinados à fabricação de malha, de forma a assegurar a qualidade e quantidade da produção. As tendências de evolução destes dois perfis nos cenários Ouro e Prata, passarão por uma maior exigência de competências relacionadas com o autocontrolo da qualidade do produto assim como com a utilização da tecnologia (capacidade de adaptação e utilização de um maior número de equipamentos) e com a manutenção de primeiro grau (capacidade de prever e reduzir os tempos de paragem das máquinas — avarias, regulações). Estes cenários requerem ainda o desenvolvimento de competências relacionadas com a capacidade de atenção, iniciativa, autonomia, memorização, observação e diagnóstico. Em relação ao cenário Bronze, a evolução destes perfis focaliza-se numa maior exigência de competências associadas ao autocontrolo da qualidade do produto. No cenário Latão as tendências de evolução passarão por uma possível limitação das actividades à alimentação e vigilância de máquinas.

O perfil de **Operador de Máquinas Redes** tem como missão operar, regular e vigiar o funcionamento de teares mecânicos e automáticos destinados à fabricação de redes, de forma a assegurar a qualidade e a quantidade da produção. Em termos de tendências de evolução, nos cenários Ouro e Prata verifica-se uma maior exigência de competências associadas ao autocontrolo da qualidade do produto, assim como à utilização de novas tecnologias e manutenção de primeiro grau. É igualmente importante o desenvolver de competências relacionadas com a capacidade de atenção, iniciativa, autonomia, memorização, observação e diagnóstico. No cenário Bronze, assiste-se a uma maior exigência de competências associadas ao autocontrolo da qualidade do produto.

A missão do perfil profissional de **Operador de Máquinas de Preparação e Tinturaria** abrange a preparação dos diversos tipos de produtos com o objectivo de obter a coloração desejada e o tingimento de artigos têxteis (mechas, fios, tecidos, malhas,...) enquanto o perfil de **Ope-**

rador de Máquinas de Preparação e Acabamentos tem por missão operar, regular e vigiar o funcionamento de diversas máquinas utilizadas para dar diferentes acabamentos aos artigos têxteis. As tendências de evolução destes perfis no cenário Ouro, Prata e Bronze são semelhantes às tendências dos perfis anteriores (Operadores de Máquinas de Preparação e Tecelagem e Operador de Máquinas de Tricotagem), destacando-se o reforço de competências na área da higiene, saúde e segurança. No cenário Latão as tendências de evolução terão que ver com o desenvolvimento de competências associadas à preparação dos corantes devido ao facto de, neste cenário, a maioria das empresas não possuir tecnologias integradas.

No respeitante ao perfil de **Operador de Máquinas de Preparação e Estamparia** a sua missão é a de preparar as diversas pastas e operar as máquinas da área da estamparia com o objectivo de estampar padrões de várias cores nos artigos têxteis. Em termos de tendências de evolução, no cenário Ouro e Prata, assiste-se ao desenvolvimento de competências técnicas no âmbito da definição de alguns processos de trabalho bem como na programação, preparação e regulação de máquinas. Será igualmente importante o desenvolvimento de competências sociais e re-

lacionais (comunicação, motivação, capacidade de trabalhar em grupo, de adaptação à mudança, de iniciativa), o desenvolvimento das capacidades de atenção, observação e diagnóstico e o reforço de competências na área da higiene, saúde e segurança. Relativamente ao cenário Bronze, assiste-se ao reforço de competências associadas ao autocontrolo da qualidade do processo e do produto.

Relativamente aos perfis de **Técnico de Fiação, Técnico de Tecelagem, Técnico de Tricotagem, Técnico de Tinturaria/Estamparia e Técnico de Acabamentos** a sua missão é a de programar, planear, distribuir e coordenar as actividades da área da fiação, tecelagem, tricotagem, tinturaria/estamparia e acabamentos respectivamente, assim como equipamentos e pessoas envolvidas nestas áreas. Em termos de tendências de evolução, no cenário Ouro constata-se o desenvolvimento de competências técnicas no domínio das novas tecnologias. Assiste-se, também, a uma maior exigência de competências sociais e relacionais. No cenário Prata, tal como no cenário Ouro, verifica-se um desenvolvimento de competências sociais e relacionais. No Cenário Latão assiste-se a uma intervenção limitada às actividades de distribuição e controlo do trabalho.



IV

Diagnóstico de Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional

1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa

1.1. Constrangimentos do Levantamento e Análise da Oferta Formativa



urante o processo de levantamento da oferta formativa do sector, deparámo-nos com alguns obstáculos que, de certa, forma limitaram a análise realizada. Importa salientar alguns desses aspectos:

- dificuldades ao nível das fontes de informação utilizadas (encontram-se dispersas e em algumas situações desactualizadas), tendo em conta o período de análise — 1997 e 1999⁽⁵⁵⁾;
- dificuldades ao nível do cruzamento da informação proveniente dos diversos organismos, inerente à própria organização da informação;
- dificuldades na detecção de alguns dados relativos à formação contínua (duração, níveis de saída/acesso,...), particularmente na sua caracterização, o que pode derivar da maior heterogeneidade das entidades e do carácter menos sistemático da formação contínua.

(55) A análise da oferta formativa do sector têxtil incide sobre os anos de 1997 e 1999. Para o ano de 1997, foi identificada e analisada a oferta formativa em função dos seguintes critérios: 1 — formação iniciada em 1996 e que transitou para 1997; 2 — formação iniciada e finalizada em 1997; 3 — formação iniciada em 1997 e que transitou para 1998. Em relação ao ano de 1999, a identificação e análise da oferta formativa obedeceu aos seguintes critérios: 1 — formação iniciada em 1998 e que transitou para 1999; 2 — formação iniciada e finalizada em 1999; 3 — formação iniciada em 1999 e que transitou para 2000.

1.2. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa

PRODUÇÃO

No que respeita ao ano de 1997, a oferta formativa para a **área da Produção**, é promovida pelo IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), CILAN e CITEX (quadro 4.1.). No ano de 1999, mantem-se um dos cursos da formação inicial já registados em 1997, ao nível da modalidade de qualificação, e alarga a oferta de formação contínua, com o surgimento de 2 cursos na modalidade de aperfeiçoamento.

Fiação

Para a área da fiação, no que se refere a 1997, a oferta disponível é predominantemente do tipo inicial de qualificação e aprendizagem, sendo promovida pelo CILAN e IEFP. No período em análise (1997 e 1999), a formação contínua é promovida na totalidade pelo CILAN. Em 1997 existiam cursos na modalidade de reciclagem (*Operador Têxtil de*

Fiação e Operador Têxtil de Fiação II) que em 1999, são substituídos por outros na modalidade de aperfeiçoamento (*Cardação e Fiação*) (quadro 4.2.).

Tecelagem/Tricotagem

No período analisado, a maioria dos cursos registados destina-se à área da tecelagem, no entanto, no ano de 1997, foi possível identificar quatro para a área da tricotagem (subsector das malhas), cujo tipo de formação é inicial de qualificação e contínua nas modalidades de qualificação e aperfeiçoamento. Relativamente ao ano de 1999 registou-se apenas um curso (Técnico de Produção de Malhas). Para a área da tecelagem, a oferta formativa é inicial, inserida no sistema de aprendizagem e de qualificação. A formação contínua inscreve-se nas modalidades de aperfeiçoamento, qualificação e reciclagem. As entidades que promovem formação para estas áreas são as seguintes: IEFP, CFP de Bragança, CILAN (Centro de Formação Profissional do Artesanato), CRF Art. de Reguengos, CFP de Seia, CEARTE, CITEX e CITEVE. É de salientar o aparecimento em 1999, de um curso de aprendizagem promovido pelo CITEX (*Técnico de Tecelagem*) (quadro 4.3.).

QUADRO 4.1.

Formação para a Área da Produção

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Inicial Contínua	Qualificação Aperfeiçoamento	CILAN CITEX	• Técnico Têxtil • Tecnologia Têxtil	III II	Covilhã Porto	4640 H 69 H
1999	Contínua Contínua	Aperfeiçoamento Aperfeiçoamento	CILAN CITEVE	• Tecnologia Geral Têxtil • Têxtil de A a Z	III IV	Covilhã V. N. Famalicão/ Covilhã	150 H 54 H

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.

Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

QUADRO 4.2.

Formação para a Área da Fiação

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Inicial Inicial Inicial Contínua Contínua	Aprendizagem Qualificação Qualificação Reciclagem Reciclagem	IEFP CILAN CILAN CILAN CILAN	• Técnico de Fiação • Técnico de Fiação • Op. Máquinas de Fiação • Op. Têxtil de Fiação • Op. Têxtil de Fiação II	III III II II II	Lisboa Covilhã Covilhã Covilhã C. de Pêra	3A 2400 H 1800 H 250 H 150 H
1999	Contínua Contínua	Aperfeiçoamento Aperfeiçoamento	CILAN CILAN	• Cardação • Fiação	II II	Covilhã Covilhã	60 H 30 H

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.

Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

Enobrecimentos/Acabamentos

Constata-se que nos anos de 1997 e 1999 a oferta formativa inicial para a área dos enobrecimentos/acabamentos assume uma expressão mais significativa relativamente às áreas anteriormente analisadas registando 3 cursos de aprendizagem de "Técnico de Tinturaria/Estamparia" (nível III), o que pode revelar a importância crescente que esta área tem vindo a assumir na dinâmica competitiva do sector. A formação inicial é promovida pelo IIEFP, Centro de Emprego de Santo Tirso, CILAN e CITEX. A formação contínua é promovida no CITEX, CILAN, CITEVE e ESTEBI (Escola Tecnológica da Beira Interior), nas modalidades de reciclagem, especialização e aperfeiçoamento (quadro 4.4.).

CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Em ambos os anos, a formação para a área da concepção e desenvolvimento do produto é, na sua maioria, de carácter contínuo na modalidade de aperfeiçoamento e especialização, ministrada pelo CILAN e CITEX. A formação inicial é de qualificação, sendo promovida pela Escola Secundária António Arroio, CITEX e ESTEBI (quadro 4.5.). Em 1997, a ESTEBI iniciou a formação de Técnico de Produto Têxtil de nível IV de qualificação, que procura desenvolver profissionais com

competências para as áreas de concepção, comercial e aprovisionamentos, de extrema importância neste sector.

MANUTENÇÃO

Para a área da Manutenção a formação registada é predominantemente do tipo contínua na modalidade de aperfeiçoamento, sendo promovida pelo CILAN, CITEX, CITEVE e ESTEBI. Os cursos de formação inicial são de aprendizagem e de qualificação, sendo ministrados pelas entidades referidas anteriormente, com excepção do CITEVE. É importante salientar que o curso de *Máquinas de Malhas*, promovido em 1997, dava acesso não apenas a empregos da área da manutenção (afinador de máquinas), como também a empregos da área da produção (Operador de Máquinas de Malhas) (quadro 4.6.).

QUALIDADE

Em ambos os anos analisados constata-se que a oferta formativa de carácter contínuo, na modalidade de aperfeiçoamento, para a área da Qualidade, assume um peso bastante significativo, sendo promovida pelo CILAN, CITEX e CITEVE. É importante salientar que, a partir da análise efectuada verifica-se que a formação ministrada no CITEVE tem uma forte orientação para esta área. Regis-

QUADRO 4.3.

Formação para a Área da Tecelagem/Tricotagem

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Inicial	Aprendizagem	IEFP	• Técnico de Tecelagem	III	Lisboa	3 A
	Inicial	Aprendizagem	IEFP	• Técnico de Malhas	III	Lisboa	3 A
	Inicial	Qualificação	CFP Bragança	• Tecelagem	II	Bragança	
	Inicial	Qualificação	CILAN	• Técnico de Tecelagem	III	Covilhã	2400 H
	Inicial	Qualificação	CILAN	• Operador de Teares	II	Covilhã	1800 H
	Inicial	Qualificação	CEARTE	• Tecelagem	II	Idanha-Nova	
	Inicial	Qualificação	CITEX	• Téc. Prod. Malhas	III	Porto	25 M
	Inicial/Contínua	Qualificação	C.R.F Art. Reg.	• Tecelagem		Reguengos	
	Contínua	Aperfeiçoamento	C.F.P. Seia	• Urdideiras/Tecelagem	I	DC-MSE	
	Contínua	Reciclagem	CILAN	• Op. Têxtil de Tecelagem	II	Covilhã	250 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Preparação à Tecelagem	II	Covilhã	120 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Fundam. de Tecelagem	II	Porto	126 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Técnico de Tecelagem	II	Porto	
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Iniciação à Tecelagem	II	Esposende	
	Contínua	Qualificação	CITEX	• Curso de Malhas	III	Porto	444 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Estrut. Malhas e Pr. Tric.	IV	V. N. Famalicão	12 H
1999	Inicial	Aprendizagem	CITEX	• Técnico de Tecelagem	III	V. das Aves	3 A
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Tecelagem	II	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Gestão de Tecelagem	III	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Tecnologia da Tecelagem	II	Guimarães	3 M
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Sist CAD - Tecel. Dobby	IV/V	Covilhã	40 H

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.

Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

QUADRO 4.4.

Formação para a Área de Enobrecimentos/Acabamentos

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Inicial	Aprendizagem	IEFP	• Téc. Tinturaria/Estamp.	III	Lisboa	3A
	Inicial	Qualificação	CILAN	• Técnico de Tinturaria	III	Covilhã	2400 H
	Inicial	Qualificação	CILAN	• Op. Aparelhos Tintura.	II	Covilhã	1800 H
	Inicial	Qualificação	CILAN	• Metedeiras de Fios 1	II	Covilhã	1400 H
	Inicial	Qualificação	CILAN	• Metedeiras de Fios 2	II	C. de Pêra	1200 H
	Contínua	Reciclagem	CILAN	• Op. Têxtil Tint./Última.	II	Covilhã	250 H
	Contínua	Especialização	CITEX	• Técnicas de Tinturaria	III	Porto	432 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Téc. Produção Tint./Acab.	II	Porto	105 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Técnicas Tinturaria/Acab.	IV	V. N. Famalicão	72 H
1999	Inicial	Aprendizagem	C. E. S. Tirso	• Téc. Tintur./Estamparia	III	Santo Tirço	3 A
	Inicial	Qualificação	CITEX	• Produção em Tint./Acab.	II	Vila das Aves	1 A
	Inicial	Aprendizagem	CITEX	• Téc. Tintur./Estamparia	III	V. Aves/Barcelos	3 A
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Tinturaria	II	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Proc. Prod. Tint./Acab.	II	Barcelos	3 M
	Contínua	Aperfeiçoamento	ESTEBI	• Proc. Especiais de Acab.		Covilhã	21 H

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.

Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

QUADRO 4.5.

Formação para a Área de Conceção e Desenvolvimento do Produto

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Inicial	Qualificação	E. S. Ant. Arroio	• Arte e Design Têxtil	III	Lisboa	3A
	Inicial	Qualificação	CITEX	• Design Têxtil	III	Porto	33 H
	Inicial	Qualificação	ESTEBI	• Téc. de Produto Têxtil	IV	Covilhã	3320 H
	Contínua	Qualif./Mestr.	U. Minho	• Design e Marketing	V	Guimarães	
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Sistema CAD-Debuxo	III	Covilhã	60 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Téc. Jacquard CAD-Deb.	III	Porto	240 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Classif. Matérias Têx.	II	Porto	3M
	Contínua	Especialização	CITEX	• Técnico de Debuxo	II	Porto	510 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Fundam. de Debuxo	II	Esposende	
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Matérias Têxteis	II	Porto	
1999	Inicial	Qualificação	CILAN	• Técnico de Debuxo	III	Covilhã	2200 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Debuxo	III	Covilhã	90 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Técnico de Debuxo 1		V. N. Famalicão	7 M
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Técnico de Debuxo 2		V. N. Famalicão	4 M

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.

Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

taram-se apenas três cursos de formação inicial, no ano de 1997, e dois no ano de 1999, de aprendizagem e de qualificação promovidos pelo CILAN e CENATEX (Quadro 4.7.).

COMERCIAL/MARKETING

Comparando o ano de 1997 com o ano de 1999, no que concerne à área Comercial/Marketing, cons-

QUADRO 4.6.
Formação para a Área de Manutenção

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Inicial	Qualificação	CILAN	• Técnico de Electrónica	III	Covilhã	2400 H
	Inicial	Aprendizagem	CILAN	• Téc. Afin. Máq. Têxteis	III	Covilhã	3A
	Inicial	Qualificação	CITEX	• Máq. de Tecelagem	II	Porto	
	Inicial	Qualificação	CITEX	• Máquinas de Malhas	II	Porto	17,5 M
	Inicial	Qualificação	ESTEBI	• Téc. Manut. Industrial		Covilhã	3320 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Electrónica Digital	III	Covilhã	90 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Microprocessadores	III	Covilhã	120 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Introd. à Electrónica	II	Covilhã	120 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Manut. Industrial	II	Covilhã	72 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Tear de Pinças		Porto	206 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Tear de Projéctil		Porto	206 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Tear de Jacto de Ar		Porto	108 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Electricidade/Electrónica p/ Profis. da Ind. Têxtil	II	Porto	175 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Electrónica Aplicada p/ Profis. da Ind. Têxtil	II	Porto	105 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Pneumática p/ Profis. da Ind. Têxtil	II	Porto	140 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Máq. Peúgas e Meias	II	Porto	465 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Máquinas Rectas	II	Porto	465 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Teares Circulares	II	Porto	465 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Aperf. Itárcia e "fully-fashion" Máq. Rectas	II	Porto	339 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Aperf. Teares Circul. de Corpos		Porto	322 H
1999	Inicial	Aprendizagem	CILAN	• Técnico de Electrónica	III	Covilhã	4600 H
	Inicial	Qualificação	CITEX	• Máquinas Rectas	II	Porto	17 M
	Inicial	Qualificação	CITEX	• Teares Circulares	II	Porto	17 M
	Inicial	Qualificação	ESTEBI	• Máq. Peugas e Meias	II	Barcelos	17 M
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Electrónica Industrial	III	Covilhã	90 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Afinação de Teares	III	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Electricidade Geral		Covilhã	120 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Serralharia Mecânica		Covilhã	120 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Afin. Teares Tecelagem	II	Vila das Aves	8 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Manutenção Industrial	IV	V. N. Famalicão	120 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Automação Industrial		Covilhã	32 H

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.
Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

tata-se que houve uma aposta bastante significativa das entidades formadoras em relação aos cursos orientados para estas áreas. Assim, enquanto que em 1997 se registou apenas um curso orientado para esta área, sendo promovido pelo CITEX, na modalidade de aperfeiçoamento, em 1999, a formação ministrada para esta área, é alargada a outras entidades formadoras (ESTEBI, CILAN e CITEVE) (quadro 4.8.).

PLANEAMENTO E GESTÃO DA PRODUÇÃO

No período analisado no que se refere à área do Planeamento e Gestão/Gestão da Produção a oferta formativa disponível é do tipo inicial de qualificação, ministrada pelo CITEX e Universidades da Beira Interior, Minho e Lusíada, e do tipo contínua nas modalidades de aperfeiçoamento, qualificação e especialização, ministrada pelo CILAN, CITEX e CITEVE. Os cursos re-

QUADRO 4.7.
Formação para a Área da Qualidade

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Inicial	Qualificação	CILAN	• Téc. Controlo Qualid.	III	Covilhã	2400 H
	Inicial	Aprendizagem	CILAN	• Técnico de Qualidade	III	Covilhã	3 A
	Inicial	Qualificação	CENATEX	• Téc. de Química Têxtil	III	Guimarães	
	Contínua	Qualific.-Mestr.	U. Minho	• Química Têxtil	V	Guimarães	
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Qualidade	III	Covilhã	60 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Qualidade I	III	Trinta	50 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Qualidade II	III	Gouveia	54 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Química Têxtil	III	Porto	
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Cont. Qualid. em Tecelagem	II	Porto/V. Aves	13,5 M
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Controlo de Qualidade Tint./Estamp./Acabam.	II	Porto	162 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Qual. Proc. Prod. Estamp.	II	Guimarães	
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Garantia Qualidade Lab. Acredit. - Básico	IV	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Garantia Qualidade Lab. Acredit. - Avançado	IV	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Selec. e Qualif. Fornec.		V. N. Famalicão	20 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• NPENISO 9000 - Imp. de Sist. de Qual.	V	V. N. F./Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Audidores de Qualidade	V	V. N. Famalicão	100 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Org. e Cont. da Qual. na Fiação	IV	V. N. Famalicão	24 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Org. e Cont. da Qual. na Tecelagem	IV	V. N. Famalicão	24 H
1999	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Colorimetria	III	Covilhã	60 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Ens. Fisic. Quím. Qual	III	Covilhã	50 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Acreditação de Laborat.	III	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Implement. Sist. Qual.	III	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Metrologia e Calibração	III	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Cont. Estatístico Proc.	III	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Cont. Qual. Laborat.		Vila das Aves	3,5 M
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Cont. Estatístico Proc.	IV/V	V. N. Famalicão	36 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Noções de Colorimetria	IV/V	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Org. do Armaz. e Util. Fios, Tecidos e Malhas	IV/V	Covilhã	42 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Implement. Sist. Qual.	IV/V	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Curso. Práct. Colorimet.	IV/V	Covilhã	40 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Regularimetr. Prep. e Fia.	IV/V	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Análise de Defeitos Fios, Tecidos e Malhas	IV/V	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Princíp. Gestão Energia	IV	V. N. Famalicão	36 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Auditorias da Qualid.	V	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Cont. Qualid. Fiação	IV	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Cont. Qualid. Tinturaria	IV	V. N. Famalicão	36 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Gest. Águas Tinturaria	IV	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Cont. Qualid. Tecelagem	IV	V. N. Famalicão	30 H

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.

Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

gistados ao nível da formação contínua revelam áreas como análise de custos, gestão estratégica, aprovisionamento e técnicas de liderança, comunicação e motivação, revelando a importância destas matérias no

âmbito do planeamento e gestão de produto. É importante salientar que as licenciaturas em Engenharia Têxtil, permitem, também o acesso a empregos da área da Qualidade (quadro 4.9.).

QUADRO 4.8.

Formação para a Área Comercial e Marketing

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Marketing e Planeamento de Coleções	II	Porto	3 M
1999	Contínua	Inserção	ESTEBI	• Técnico Comercial	III IV/V IV/V V	Covilhã	1150 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Marketing		Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Técnicas Comerciais		Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Técnicas de Venda		Porto	2 M
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Curso Integr. Marketing		V. N. F./Covilhã	36 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Curso Técnico Vendas		V. N. F./Covilhã	70 H
	Contínua	Especialização	CITEX	• Gestor de Produto		V. N. Famalicão	500 H

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.
Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

QUADRO 4.9.

Formação para a Área do Planeamento e Gestão / Gestão da Produção

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Inicial	Qualificação	CITEX	• Org. e Prod. Tecelagem	III	Porto	26 M
	Inicial	Qualificação	CITEX	• Org. Prod. Acab. Têxt.	III	Porto	25 M
	Inicial	Qualificação	U. Beira Int.	• Eng. Têxtil (R. Produção)	V	Covilhã	5 A
	Inicial	Qualificação	U. Minho	• Engenharia Têxtil	V	Guimarães	5 A
	Inicial	Qualificação	U. Lusitana	• Eng. Têxtil e Vestuário	V	V. N. Famalicão	5 A
	Contínua	Qualific./Mestr.	U. Minho	• Tecnologias Fabricação	V	Guimarães	
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Gest. Estrat. Ind. Têxtil	III	Covilhã	144 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEX	• Téc. Liderança e Org.	II	Porto/V. Aves	3 M
	Contínua	Qualificação	CITEX	• Organiz. e Produção Tintur./Estamp./Acab.	III	Porto	
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Anál. Custos Tint./Acab.	IV	V. N. F./Covilhã	20 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Anál. Cálcul. Fabr. T. Circ.	IV	V. N. Famalicão	24 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Anál. Custos Industriais	V	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Condução Equip. Trab.	V	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Especialização	CITEVE	• Gest. Estratég. Indust.	V	V. N. F./Covilhã	500 H
1999	Inicial	Qualificação	CITEX	• Org. e Prod. Tecelagem	III	Guimarães	5 A
	Inicial	Qualificação	CITEX	• Org. Prod. Acab. Têxt.	III	V. N. Famalicão	5 A
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Gestão da Produção	III	Guimarães	
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Finanças p/ Não Financ.	III	Covilhã	144 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Aprovisionamento		Porto/V. Aves	3 M
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Plan. e Gest. Orçament.	IV/V	Porto	
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Estrutura Anál. Custos Tinturaria e Ultimação	IV/V	V. N. F./Covilhã	20 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Função Compr. Aproveis.	IV/V	V. N. Famalicão	24 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Comunic., Motiv. e Lider.	IV/V	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Curso Integr. Gestão	IV/V	V. N. Famalicão	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Análise Custos Internos	IV/V	V. N. F./Covilhã	500 H

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.
Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

INFOMÁTICA

Para a área da Informática a oferta registada, no período em análise é predominantemente contínua de aperfeiçoamento, ministrada pelo CILAN e CITEVE, sendo que em 1999 apenas o CILAN ministrou cursos para esta área. A formação inicial registada para esta área é de qualificação, sendo promovida, também, pelo CILAN (quadro 4.10.).

AMBIENTE/HIGIENE E SEGURANÇA

A totalidade da formação registada, orientada para as áreas do Ambiente/Higiene e Segurança, nos anos considerados, é contínua na modalidade de aperfeiçoamento, sendo promovida pelo CILAN, CITEVE e CITEVE (quadro 4.11.), tendo registado um maior número de cursos em 1999 relativamente ao ano de 1997, com grande protagonismo do CITEVE.

QUADRO 4.10.

Formação para a Área da Informática

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Inicial	Qualificação	CILAN	• Operador Informática	III	Covilhã	1800 H
	Inicial	Qualificação	CILAN	• Técnico de Informática	III	Covilhã	2200 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Introd. à Informática	II	Covilhã	60 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Informática Acess I	III	Covilhã	40 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Inf. p/ Prof. Ind. Têxtil		Porto	56 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Informática	II	Barcelos/Porto	
1999	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Acess	II	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Informática de Gestão	III	Covilhã	60 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Word		Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Excel		Covilhã	30 H

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.

Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

QUADRO 4.11.

Formação para a Área do Ambiente/Higiene e Segurança

	Tipo Formação	Modalidade	Entidade Formadora	Cursos	Nível de Acesso/Saída (*)	Região Localidade	Duração
1997	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Ambiente, Hig. e Segur.	III	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Auditorias Ambientais	V	V. N. F./Covilhã	36 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Tratam. Resid. Indust.	V	V. N. Famalicão	100 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Téc. Gest. Amb. Ind. Text.	V	V. N. Famalicão	30 H
1999	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Ambiente	III	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CILAN	• Higiene e Segurança	III	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Amb., Hig. Segur. Ind.	II	Guimarães	2 M
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Org. Gest. Hig. Seg. Trab.	IV/V	Covilhã	30 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Abord., Metod. e Prev. Riscos Profissionais	IV/V	Covilhã	32 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Hig. e Segur. Industrial	V	Covilhã	36 H
	Contínua	Aperfeiçoamento	CITEVE	• Gest. Amb. na Ind. Text.	V	Covilhã	36 H

(*) O nível de acesso refere-se à formação contínua. O nível de saída refere-se à formação inicial.

Os cursos de formação assinalados a **bold** também foram ministrados em 1999.

1.3. Análise da Oferta Formativa

A oferta formativa orientada especificamente para o sector têxtil é, na sua maioria, promovida pelos CFPGP⁽⁵⁶⁾ (em especial, CILAN e CITEX). No entanto, comparando o ano de 1997 com o ano de 1999, constata-se uma diminuição significativa do peso do total dos cursos promovido pelos CFPGP (de 68,4% para 60,3%). De igual modo, verifica-se uma diminuição do peso dos cursos ministrados pelos CE⁽⁵⁷⁾, que, em 1997, promoveram 3,5% do total da formação registada, passando em 1999 a 0,8%. Contrariamente ao que se verificou nas situações anteriores, o Centro Tecnológico, nos anos analisados, regista um aumento bastante acentuado em relação ao total dos cursos promovidos (de 14,9% para 26,7%) (quadro 4.12.).

QUADRO 4.12.

Número de Cursos por Tipo de Entidade Formadora

Tipo de Entidade Formadora	1997	1999
CE	3,5	0,8
CFPGD	3,5	2,3
CFPGP	68,4	60,3
Escola Secundária	1,7	1,5
Escola Tecnológica	1,7	3,8
Escola Profissional	0,9	0,8
Universidade	5,3	3,8
Centro Tecnológico	14,9	26,7

Valores em percentagem.

Nos anos analisados, a formação contínua apresenta a percentagem maior, do total da formação registada (quadro 4.13.).

Tendo como base o panorama da distribuição das modalidades de formação, é de salientar, em ambos os anos, o importante peso da modalidade de qualificação na formação inicial (100%). No

QUADRO 4.13.

Número de Cursos por Tipo de Formação

Formação Profissional	1997	1999
Inicial	33,3	29,0
Contínua	66,7	71,0

Valores em percentagem.

período em análise é de salientar, na formação contínua, o peso bastante significativo da modalidade de aperfeiçoamento, cerca de 81%, em 1997, e 90% em 1999. Da análise efectuada constata-se, também que a formação contínua na modalidade de reciclagem, que em 1997, registou 5,3%, em 1999, não se registou nenhum curso (quadro 4.14.).

Comparando o ano de 1997 com o ano de 1999 (quadro 4.15.), enquanto que a formação inicial, promovida pelos CFPGP, sofre um ligeiro aumento, no caso da formação contínua promovida por estes centros, constata-se uma diminuição significativa (de 71% para 57%). Por outro lado, o peso da formação promovida pela Escola Tecnológica (tanto a inicial como a contínua) aumenta. É de registar o facto de o Centro Tecnológico promover apenas formação contínua que, de 1997 para 1999, aumenta de forma bastante significativa (de 22,4% para 37,6%).

A análise comparativa dos níveis de qualificação de saída (quadro 4.16.), no âmbito da formação inicial, revela que as ofertas formativas de nível III sofrem uma diminuição de 1997 para 1999 (de 55,3% para 50%). Por outro lado, no que se refere às de nível II verifica-se um ligeiro aumento. Em relação aos restantes níveis de qualificação de saída não se registaram alterações significativas. No que diz respeito aos níveis de acesso, no âmbito da formação contínua, constata-se que o peso das ofertas formativas de nível II diminuem de forma significativa, de cerca de 51% para 24,7%. No entanto é de salientar o aumento do peso das ofertas formativas de nível III, IV e V.

Como se pode observar no quadro 4.17., a oferta formativa vocacionada para o sector apresen-

(56) Centros de Formação Profissional de Gestão Participada.

(57) Centros de Emprego.

QUADRO 4.14.*Número de Cursos por Modalidades de Formação*

Tipo de Formação	Modalidade de Formação	1997	1999
Inicial	Iniciação Profissional	0,0	0,0
	Qualificação	100,0	100,0
Contínua	Qualificação	9,2	6,4
	Aperfeiçoamento	81,6	90,3
	Reconversão	0,0	0,0
	Reciclagem	5,3	0,0
	Especialização	3,9	3,2

Valores em percentagem.

QUADRO 4.15.*Número de Cursos por Tipo de Formação Segundo o Tipo de Entidade Formadora*

Tipo de Formação	Tipo de Entidade Formadora	1997	1999
Inicial	CE	10,5	2,6
	CFPGD	5,3	5,3
	CFPGP	63,2	68,4
	Escola Secundária	5,3	5,3
	Escola Tecnológica	5,3	7,9
	Escola Profissional	2,6	2,6
	Universidade	7,9	7,9
	Centro Tecnológico	0,0	0,0
Contínua	CE	0,0	0,0
	CFPGD	2,6	5,1
	CFPGP	71,0	57,0
	Escola Secundária	0,0	0,0
	Escola Tecnológica	0,0	2,1
	Escola Profissional	0,0	0,0
	Universidade	4,0	2,1
	Centro Tecnológico	22,4	37,6

Valores em percentagem.

ta uma forte orientação para a Produção, mais acentuada no ano de 1997 (cerca de 29%). É de salientar, em ambos os anos, o peso bastante significativo do total dos cursos orientados para áreas transversais (Manutenção, Gestão/Gestão da Produção, Qualidade) ao sector. Em conjunto, no ano de 1999, estas áreas representam cerca de 48% de toda a oferta formativa registada. É ainda interessante notar que, comparando o ano de 1997 com o ano de 1999, o peso dos cursos orientados para as áreas Comercial/Marketing e Ambiente/Higiene e Segurança aumentam signi-

ficativamente, representando cada área, em 1999, cerca de 6%.

Como se pode verificar no quadro 4.18. a formação inicial, em ambos os anos, tem maior incidência na área da Produção, embora, nos anos em análise, apresente uma diminuição de 44,7% para 42,1%. Por outro lado, a formação contínua predomina nas áreas transversais (Manutenção, Gestão/Gestão da Produção, Qualidade). É ainda interessante salientar o aumento do peso dos cursos orientados para área da qualidade no âmbito da formação contínua (de cerca de 19% para 26%).

QUADRO 4.16.

Número de Cursos por Tipo de Formação Segundo o Nível de Saída/Acesso

Tipo de Formação	Nível de Saída	1997	1999
Inicial	I		
	II	29,0	31,6
	III	55,3	50,0
	IV	5,3	5,3
	V	7,9	7,9
	Sem informação	2,6	5,3
	Nível de Acesso	1997	1999
Contínua	I	1,3	0,0
	II	51,3	24,7
	III	18,4	22,6
	IV	9,2	19,3
	V	17,1	20,4
	Sem informação	2,6	13,0

Valores em percentagem.

QUADRO 4.17.

Número de Cursos por Áreas Funcionais

Áreas Funcionais	1997	1999
Produção	28,9	25,2
Concep. Desenv. Produto	9,6	6,9
Manutenção	18,4	15,3
Gestão/G. da Produção	12,3	12,2
Qualidade	15,8	20,6
Comercial/Marketing	0,9	6,1
Amb./Higiene e Segur.	1,5	6,1
Informática	7,0	4,6

Valores em percentagem.

Através da análise do quadro 4.19., poderemos constatar o padrão de especialização das entidades formadoras por áreas funcionais. Deste modo, verifica-se que os CFPGP, em ambos os anos analisados, direccionam grande parte da sua formação para a área da Produção e Manutenção, embora o peso dos cursos, orientados para ambas as áreas sofra uma diminuição, mais acentuada em

relação à área da manutenção. Os CFPGD (Centros de Formação Profissional de Gestão Directa) e os CE orientam toda a formação ministrada para a área da Produção, por outro lado as Universidades focalizam-se na área da Gestão/Gestão da Produção, embora os cursos orientados para a área Comercial/Marketing assumam um peso algo significativo (em 1999 cerca de 20 %). É ainda de salientar o facto do Centro Tecnológico orientar grande parte da sua formação para a área da Qualidade e para a área da Gestão/Gestão da Produção, revelando também uma expressão muito significativa para a área Ambiente e Higiene e Segurança.

Do total da formação registada, orientada para o sector, constata-se que, no ano de 1997, o maior peso concentrava-se na região Norte (53,5%), seguida da região Centro (40,3%). Em 1999 constata-se uma inversão desta situação, passando a região Centro a registar cerca de 52% e a região Norte cerca de 45% (quadro 4.20.).

A análise da oferta formativa inicial e contínua para o sector Têxtil registada a partir das diversas fontes permite destacar as seguintes conclusões:

- o maior peso da oferta de formação situa-se na área da produção;
- expressão pouco significativa da oferta de formação para a área da Concepção e Desenvolvi-

QUADRO 4.18.
Tipo de Formação por Área Funcional

Áreas Funcionais	1997		1999	
	Inicial	Contínua	Inicial	Contínua
Produção	44,7	21,0	42,1	18,3
Concepção e Desenvolvimento do Produto	7,9	10,5	10,5	5,4
Manutenção	13,2	21,0	15,8	15,0
Gestão/G. da Produção	13,2	11,8	13,2	11,8
Qualidade	7,9	19,7	5,3	26,9
Comercial/Marketing	0,0	1,3	2,6	7,5
Ambiente/Higiene e Segurança	0,0	5,3	0,0	8,6
Informática	5,3	7,9	2,6	5,4

Valores em percentagem.

QUADRO 4.19.
Oferta Formativa por Áreas Funcionais Segundo o Tipo de Entidade Formadora

Áreas Funcionais	CPFGD		CPFGP		CE		Esc. Sec.		Esc. Tec.		Esc. Prof.		Univ.		C. Téc.	
	1997	1999	1997	1999	1997	1999	1997	1999	1997	1999	1997	1999	1997	1999	1997	1999
Produção	100	100	29,2	30,4	100	100	0	0	0	20	0	0	0	0	11,8	11,4
Concepção Desenv. Produto	0	0	10,3	7,6	0	0	100	100	50	20	0	0	16,7	20	0	0
Manutenção	0	0	25,6	21,5	0	0	0	0	50	40	0	0	0	0	0	2,9
Gestão/G. da Produção	0	0	6,4	7,6	0	0	0	0	0	0	0	0	66,7	60	29,4	20,0
Qualidade	0	0	1,3	5,0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	41,2	42,9
Comercial/Marketing	0	0	11,5	12,6	0	0	0	0	0	0	100	100	16,7	20	0	8,6
Ambiente/Higiene e Segur.	0	0	1,3	3,8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17,7	14,3
Informática	0	0	10,3	7,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Valores em percentagem.

- to do Produto tendo em conta a importância que esta área assume no sector;
- peso diminuto da formação orientada para a área comercial, considerando apenas a promovida pelas entidades formadoras vocacionadas para o sector;
 - acentuada concentração da oferta formativa nas áreas transversais (qualidade, manutenção, gestão/gestão da produção);

- inexistência de formação de reconversão contrariamente à formação de aperfeiçoamento que assume um peso bastante significativo em relação ao total da formação contínua;
- a maioria da formação inicial situa-se no nível III de qualificação de saída;
- a oferta formativa, orientada para o sector localiza-se maioritariamente, nas regiões Centro e Norte do país.

QUADRO 4.20.
Número de Cursos por Regiões

Regiões	Oferta Formativa (% sobre o total da OF)	
	1997	1999
Norte	53,5	45,5
Lisboa e Vale do Tejo	4,4	0,8
Alentejo	1,8	1,5
Centro	40,3	52,2
Algarve	—	—
Açores	—	—
Madeira	—	—

Valores em percentagem.

1.4. Imagem da Oferta Formativa

Este ponto tem o objectivo de analisar a imagem da oferta formativa por parte das empresas estudadas e das associações empresariais, sindicais e centros de formação contactados no âmbito deste estudo.

Em relação aos gestores das empresas estudadas constata-se um fraco conhecimento da oferta formativa existente, recorrendo-se, assim, com pouca frequência à mesma. Para os que possuem algum conhecimento dessa oferta formativa, esta é avaliada, por um lado, como sendo quantitativamente em excesso, por outro, em termos qualitativos, é considerada como estando desajustada das realidades específicas das empresas (Por exemplo “quem elabora os conteúdos da formação ministrada desconhece as diferentes realidades do sector”). É considerada excessivamente teórica e demasiado generalista. Referem também que, por vezes, os formadores não possuem a experiência necessária.

No que diz respeito às associações empresariais, sindicais, entidades formadoras (CILAN e CITEX) e associação profissional, a imagem da oferta formativa revela os seguintes pontos importantes:

- grande parte da oferta formativa está desajustada das necessidades das empresas (“investem em áreas de formação que representam o passado — sistemas obsoletos de formação”);

- fraca adesão dos empresários à formação profissional, o que se pode traduzir na falta de sensibilidade, por parte das empresas, para a disponibilização dos seus trabalhadores para acções de formação;
- desvalorização da formação teórica e mais geral, por parte das empresas, numa óptica imediatista e limitada;
- dificuldade em captar formandos devido ao fraco nível de atractividade do sector.

2. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa

2.1. A Curto Prazo

A qualificação dos recursos humanos é, hoje em dia, uma questão primordial quando as empresas pretendem competir face à internacionalização das economias e à globalização dos mercados. É o conhecimento e a formação profissional adequada dos trabalhadores das empresas, seja qual for o sector e, em particular, no sector têxtil, que possibilita às empresas desenvolverem novos produtos, cada vez com ciclos de vida de menor duração, conduzirem processos produtivos em fábricas cada vez mais evoluídas tecnologicamente e dominarem a organização e a gestão da empresa numa visão global e integrada do negócio. Deste modo, a formação profissional tornou-se um factor chave, pois os desafios que se colocam num clima de mudanças, a todos os níveis, tornam obsoleta a formação dos colaboradores da empresa e obriga-os a um constante reforço das suas capacidades técnicas. Por outro lado, a visão integrada da gestão e uma maior flexibilidade do processo produtivo da empresa obriga os trabalhadores a serem capazes de se adaptarem ao longo da vida profissional e a desempenharem um elevado número de actividades de índoles diferenciadas.

A partir do confronto entre os dados recolhidos ao longo do trabalho de campo (estudos de caso nas empresas, entrevistas aos actores e peritos e caracterização da oferta formativa existente) e o conjunto de competências identificadas como fundamentais às várias profissões do sector, é possível apontar algumas pistas de orientação para a formação profissional. Deixamos, assim, em aberto, para posterior debate, entre os vários actores dos sistemas de ensino e formação, algumas pistas de orienta-

ção da formação profissional especificamente dirigidas ao sector.

a) **Ao nível da organização e gestão da formação** apontamos as seguintes pistas para reflexão:

- **necessidade de criar e desenvolver mecanismos que possibilitem a articulação entre as várias entidades** tuteladas pelos diferentes ministérios, estabelecendo sinergias conjuntas para a evolução da formação no sector;

- **necessidade de aumentar a legibilidade das formações** que actualmente existem, para que a procura se exerça com base numa informação clara e disponível;

- **necessidade de aumentar a atractividade da formação**, que tem sido incapaz de captar formandos para determinadas áreas de formação, cujas saídas profissionais são fortemente procuradas pelas empresas, nomeadamente para as áreas da concepção e desenvolvimento do produto, produção e manutenção. Na área da concepção e desenvolvimento do produto, para os perfis de Técnico de Debuxo e Colorista. Na área da produção, para os perfis de Operador de Máquinas de Preparação e Tecelagem, Operador de Máquinas de Preparação e Estamparia e Operador de Máquinas de Preparação e Acabamentos. Ainda nesta área, a importância da formação para Técnicos da Produção Têxtil (fiação, tecelagem, tricotagem, acabamentos e tinturaria/estamparia). Relativamente à área da manutenção, a formação para os Afinadores de Teares deve também ganhar maior atractividade devido à elevada procura destes profissionais por parte das empresas.;

- **necessidade de melhorar a qualidade de alguns cursos** que são desenvolvidos, nomeadamente através de:

- um diagnóstico mais profundo das necessidades das empresas para que se proceda a uma melhor adequação dos programas à realidade do sector;

- desenvolver e melhorar formas de articulação entre as diversas escolas/centros/institutos e as empresas/associações/actores do terreno, que possibilitem um maior contacto dos alunos com a realidade empresarial ao

longo do curso (por exemplo: estágios, acções de demonstração e trabalhos práticos nas empresas);

- melhorar a interligação entre as componentes teóricas e práticas dos cursos, procurando reforçar a componente prática de determinados cursos;

- participação dos organismos sectoriais na via de ensino, procurando desempenhar um papel activo no que concerne à definição e posterior adequação dos conteúdos programáticos das disciplinas de carácter tecnológico de índole específica;

- as associações, através das empresas suas filiadas, poderão colocar à disposição das escolas alguns dos seus quadros com o objectivo de orientar determinadas disciplinas de carácter prático.

- **necessidade de homogeneização das denominações de alguns cursos**, níveis de qualificação e agregação de perfis de formação sobretudo ao nível da formação inicial, por forma a tornar mais legível ao mercado os conteúdos e saídas profissionais envolvidas;

- **necessidade de desenvolver formação “on line” ou através de outra tecnologia multimédia para quadros**, técnicos e operadores, baseados em textos e imagens explicativas e apelativas, úteis para o diagnóstico e avaliação de conhecimentos e para a formação/actualização de determinadas áreas do conhecimento;

- **necessidade de promover acções de formação adaptadas à requalificação de uma mão-de-obra de baixa escolaridade e pouco motivada/incentivada ao desenvolvimento profissional e formativo**; utilizar o conhecimento acumulado através da experiência, as situações de vida e de trabalho e desenvolver métodos e materiais pedagógicos mais activos e ajustados ao público, é um aspecto fundamental para a eficácia e qualidade desta formação;

- **necessidade de preparar profissionais com experiência**, para ministrar formação prática, quer em contexto de trabalho quer em sala, explorando modelos de acompanhamento e tutoria, nomeadamente para a área da produção;

- **necessidade de promover acções de formação modular**, de duração mais curta, em

que a acumulação dos diferentes módulos permita a progressão escolar e profissional;

- **desenvolvimento do sistema de formação em alternância para formações específicas do sector**, particularmente, ao nível dos Operadores e dos Técnicos de Produção Têxtil;
- **necessidade da constituição de um “observatório de competitividade e competências do sector Têxtil”**, envolvendo parceiros sociais, entidades de ensino-formação e empresas, que permita com regularidade detectar oportunidades e ameaças do sector, necessidades de formação e outras intervenções estratégicas, actualizando continuamente as bases de formação já existentes.

b) **Desenvolvimento da formação profissional inicial, de base alargada**, nas seguintes áreas:

- **produção, procurando promover saberes-fazer técnicos que englobem um conjunto de fases do ciclo produtivo** (fição, tecelagem, tricotagem, acabamentos). **Ao nível dos saberes teóricos de base, aprofundar o conhecimento em tecnologias, processos e materiais têxteis, qualidade e higiene e segurança no trabalho**, que permitam a intervenção mais qualificada na fase de preparação do trabalho, do controlo do processo produtivo e dos resultados da produção, em termos de qualidade e ainda que sustentem a intervenção na área da manutenção preventiva;
- **concepção e desenvolvimento**, procurando integrar um conjunto de novas competências específicas aos materiais e produtos do sector, **procurando desenvolver perfis estratégicos ao sector: Designer Têxtil, Colorista e Técnico de Debuxo**. Para o *Designer Têxtil*, é determinante o desenvolvimento da formação contemplando áreas como a actualização ao nível das matérias-primas têxteis e do desenvolvimento de produtos específicos a clientes/mercados-alvo, capacidade de integrar tendências de moda e estratégia comercial específica à empresa, em produtos inovadores e vendáveis no mercado e o aprofundamento de competências sociais e relacionais no sentido de fomentar a cooperação interfuncional. Para o Colorista o

aprofundamento de competências ao nível da inovação da gama de cores, em função dos materiais, das tendências da moda e da estratégia comercial da empresa, bem como o desenvolvimento da capacidade de relacionamento interfuncional é fundamental, no quadro da competitividade deste sector. Para o Técnico de Debuxo, a emergência de possíveis especializações na área da compra de matérias-primas e na área comercial suscitam o alargamento das competências de base, nomeadamente, no que concerne à capacidade de avaliar fornecedores em função das especificações técnicas e das matérias-primas pretendidas e a capacidade de transmitir à área comercial informações técnicas sobre os novos produtos da empresa e produtos concorrentes. Também o aprofundamento dos saberes técnicos ao nível da utilização de sistemas CAD para desenvolver debuxos e capacidade criativa para propor novas estruturas em função das tendências de moda, estratégia comercial e evolução das matérias-primas torna-se determinante para o desenvolvimento de determinados segmentos desta indústria;

- **comercial/marketing**, procurando promover um conjunto de competências relacionadas com as características técnicas e comportamentais das matérias-primas e dos produtos e gestão de clientes;
- **gestão da produção**, procurando reforçar a interdisciplinaridade nos cursos de engenharia têxtil, química e de produção em áreas como a gestão estratégica e comportamento organizacional, gestão da tecnologia e da qualidade, gestão de subcontratações, análise financeira, exploração de novas tecnologias de gestão e controlo da produção e *marketing* (análise de mercado, compreensão de estratégias comerciais, orientação para o cliente);
- **manutenção**, procurando integrar conhecimentos que permitam uma intervenção em equipamentos de diferentes bases tecnológicas.

- **desenvolvimento da formação inicial de qualificação que proporcione um conjunto de saídas profissionais** facilitando a inserção profissional.

c) **Ao nível da formação contínua** salientamos as seguintes pistas para reflexão:

- **necessidade de sensibilizar e motivar os trabalhadores e também empregadores, para a formação contínua;**
- **valorização, por parte dos empresários,** do esforço despendido por parte dos trabalhadores em formação;
- **promover o recurso a suportes audiovisuais e métodos pedagógicos mais activos,** na medida em que estes são extremamente atractivos para a exploração das potencialidades de que se revestem para a actualização de métodos e conteúdos e criação de novas dinâmicas de aprendizagem;
- **necessidade de conceber e colocar em prática acções de formação contínua que tenham em atenção um conjunto de factores:** diversidade de públicos-alvo existente (nível escolar, nível etário, experiência, ...), diversidade de áreas temáticas, dificuldade de conciliação dos horários/turnos, etc.;
- **desenvolvimento da formação contínua, orientada para as especificidades do sector** (processo e tecnologia, materiais e produtos têxteis), nas áreas comercial/marketing, qualidade, manutenção, no sentido de complementar a formação técnica de base destas áreas;
- **desenvolvimento das modalidades de qualificação e reconversão da formação contínua,** que através da análise efectuada anteriormente, se constata terem uma expressão pouco significativa, tendo em conta as necessidades de qualificação da mão-de-obra na sua maioria pouco qualificada e, por outro lado, face às necessidades de reconversão de determinadas profissões que estão ou poderão vir a passar por processos de regressão;
- **formação contínua para chefias com actualização dos saberes-fazer técnicos** ao nível de novos produtos, matérias-primas e tecnologias e ao nível da gestão e controlada produção, nomeadamente a utilização das TIC e a exploração de novas formas de organização do trabalho. Esta formação é de extrema importância, na medida em que apesar de, a grande maioria, destes profissionais apresentarem a vantagem de usufruírem de uma experiência de trabalho considerável, adquirida ao longo do tempo, não possuem um conhecimento teórico adequado, que lhes permita

tirar todas as vantagens do equipamento e instalações à disposição. E também uma formação ao nível dos saberes relacionais e sociais (liderança de equipas, motivação, comunicação e planeamento e organização do trabalho);

- **desenvolvimento da formação contínua em higiene, saúde e segurança no trabalho para todas as áreas funcionais;**
- **desenvolvimento de formações contínuas ao nível da especialização e actualização de conhecimentos,** de curta duração e de acesso não restrito à existência de uma licenciatura, para quadros superiores, da gestão da produção em domínios como gestão estratégica, comportamento organizacional, gestão da tecnologia, gestão de subcontratações, ou em domínios específicos ao sector;
- **promoção da formação para a área da concepção e desenvolvimento do produto de têxteis técnicos,** subsector com forte potencial de desenvolvimento competitivo em Portugal e com carências ao nível da existência de profissionais especializados; a existência de um centro tecnológico ao sector (CITEVE) e a possibilidade de fomentar parcerias com entidades sectoriais estratégicas com domínio destes materiais, poderá ser uma via possível e desejável de transferência deste know-how muito especializado.

2.2. A Médio e Longo Prazo

De acordo com a evolução provável das competências, a médio e longo prazo, mediante os cenários considerados, apresentam-se, de seguida, um conjunto de pistas para a reorientação da formação profissional. É importante sublinhar que, além desta, poderão ser consideradas outras estratégias de resposta às necessidades de competências, nomeadamente ao nível da gestão de recursos humanos e da gestão do mercado de trabalho, constituindo, deste modo, objecto do capítulo seguinte.

Em relação ao **cenário Ouro** poderemos salientar as seguintes intervenções no âmbito da formação profissional:

- **reforço da formação no âmbito da gestão estratégica** (focalizando aspectos como: a internacionalização, a gestão de parcerias, as es-

estratégias tecnológicas,...) orientada, sobretudo, para gestores de topo;

- **desenvolvimento de formação inicial de qualificação e de formação contínua na área comercial/marketing orientada para a indústria têxtil.** Esta oferta formativa assume particular importância nomeadamente, no que concerne, a figuras profissionais como gestor de produto e do gestor mercado externo;
- **reforço da formação orientada para a área da concepção e desenvolvimento do produto** (*designers*, *coloristas*, *técnicos de debuxo*), **sobretudo ao nível da componente comercial e tecnológica;**
- **desenvolvimento de formação contínua de especialização para determinados produtos e/ou mercados,** direccionada para profissionais das áreas comercial/marketing e concepção e desenvolvimento do produto;
- **desenvolvimento da formação inicial de qualificação, direccionada para os operadores da produção,** de modo a permitir que estes adquiram competências técnicas e teóricas de base mais alargada e de nível mais elevado;
- **grande importância do desenvolvimento da formação em tecnologias de informação e comunicação,** em todas as áreas da empresa;
- **desenvolvimento da formação em línguas estrangeiras,** com especial relevo para os profissionais das áreas da gestão, comercial/marketing, concepção e desenvolvimento do produto e gestão da produção;
- **emergência/desenvolvimento de uma oferta formativa orientada para a área ambiental,** quer em termos de técnicas de gestão ambiental, quer nas formas de implementação de medidas de controlo ambiental;
- **reforço da formação para as áreas da qualidade, higiene e segurança no trabalho,** abrangendo todos os profissionais da empresa;

- **importância da formação comportamental**

- comunicação, trabalho em equipa, liderança
- para todos os profissionais da empresa.

No **cenário Prata**, podemos destacar as seguintes pistas:

- **desenvolvimento da formação orientada para a área comercial/marketing,** associada ao desenvolvimento da figura profissional de "Gestor de Produto";
- **grande importância da formação inicial de qualificação e da formação contínua na área da qualidade,** orientada especificamente para a indústria têxtil;

No **cenário Bronze** podemos, também, evidenciar algumas pistas de orientação da formação profissional:

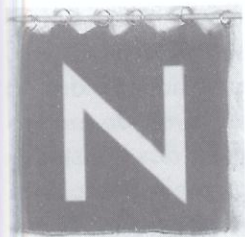
- **reforço da formação em gestão da produção,** nomeadamente ao nível do planeamento da produção, gestão de *stocks*, organização do trabalho e gestão da tecnologia;
- **desenvolvimento da formação inicial de qualificação e da formação contínua de aperfeiçoamento e reciclagem no domínio de novas tecnologias,** não apenas orientada para a área da manutenção, mas também para as áreas da gestão da produção e produção

Quanto ao **cenário Latão**, salientamos as seguintes intervenções:

- **reforço da formação contínua de reconversão profissional,** procurando reintegrar, no mercado de trabalho, os profissionais pouco qualificados, sobretudo da área da produção;
- **desenvolvimento da formação na área da gestão da produção,** focalizada essencialmente no controlo de custos.

Conclusões e Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências

1. Outras Estratégias de Resposta a Curto Prazo



Neste capítulo, procuramos referir outras estratégias que permitam o reforço da competitividade e das competências da indústria têxtil nacional, para além das respostas ao nível da formação profissional que foram indicadas nos capítulos anteriores. Assim, serão aqui apresentados alguns tópicos de reflexão ao nível das estratégias de mercados e produtos, da modernização tecnológica, da organização do trabalho, da gestão de recursos humanos e da gestão do mercado de trabalho.

1.1. Estratégias de Mercados e Produtos

O reforço da competitividade das empresas da indústria têxtil nacional está fortemente associado às estratégias de mercados e produtos por elas prosseguidas, nomeadamente, em aspectos como a concepção e desenvolvimento do produto, a qualidade, a internacionalização e a comercialização e *marketing* dos produtos.

Na indústria têxtil a diferenciação do produto está geralmente associada à área da concepção e desenvolvimento. Nos produtos onde predominam as características estéticas, a sua aceitação no mercado está crescentemente associada ao seu *design*, ao acompanhamento das tendências da moda e à produção de artigos originais e com

uma componente de novidade. Daqui que seja essencial a aposta no desenvolvimento de colecções próprias e/ou a colaboração no desenvolvimento da colecção do cliente como forma de assegurar o lançamento de novos produtos que vão ao encontro das necessidades dos consumidores. Paralelamente, os aspectos associados à concepção e desenvolvimento do produto são igualmente importantes nos produtos onde predominam as características técnicas, de forma a garantir ao cliente a obtenção da *performance* pretendida.

O reforço da concepção e desenvolvimento do produto passa pela constituição de gabinetes nesta área com a contratação de diversos profissionais: designers, debuxadores, coloristas, etc.. Em alternativa, as empresas podem recorrer a *ateliers* externos de design, aproveitando a expansão de criativos de moda de qualidade no nosso país. É ainda importante que as empresas, nomeadamente aquelas em que o investimento nesta área é menor, participem nas iniciativas desenvolvidas pelas estruturas da indústria (nomeadamente pelas associações empresariais) de promoção da moda internacional.

Outro aspecto essencial é o da qualidade dos produtos fabricados. Com efeito, existe um consenso generalizado de que a qualidade dos produtos é um dos principais factores condicionantes da decisão de compra do cliente e na sua fidelização. **Daqui que seja necessário difundir de forma generalizada (no interior da indústria e no interior das empresas) uma cultura de qualidade, sendo, para tal, necessário a contratação de pessoal técnico especializado nas diversas áreas associadas à qualidade e a generalização dos investimentos associados à implementação de sistemas de qualidade.** Paralelamente, o incremento do número de empresas com certificado de qualidade poderá contribuir para o reforço da imagem das empresas junto dos seus clientes e para a promoção da indústria têxtil a nível internacional.

A definição de estratégias internacionais coerentes e agressivas é outro aspecto a explorar numa indústria em que os mercados externos absorvem uma parte substancial da produção. Neste contexto são aspectos a explorar:

- o aproveitamento e desenvolvimento dos programas de difusão da imagem

externa da indústria têxtil nacional apoiados pelo ICEP e por parceiros sectoriais (nomeadamente as associações empresariais);

- no caso das PME, a criação de “*massa crítica*” para a internacionalização através da cooperação entre empresas que permita, nomeadamente, a exploração de complementaridades de forma a oferecer um produto/serviço mais completo e a partilha dos custos fixos associados à internacionalização;
- a procura de parceiros nos mercados a explorar para realização de alianças estratégicas, *joint-ventures*, acordos de distribuição;
- o recurso crescente a serviços de consultoria na área internacional (pesquisa de mercados, publicidade, etc.);
- o desenvolvimento de formas mais activas de presença nos mercados externos.

É ainda necessário introduzir uma maior dinâmica ao nível da promoção e comercialização dos produtos, o que **apela para o reforço da área comercial/marketing, nomeadamente com a contratação de pessoal com formação nesta área, do aumento do investimento em pesquisa de mercado, publicidade e promoção das vendas e com a valorização do contacto directo com o cliente.**

1.2. Estratégias Tecnológicas

A modernização tecnológica é outro aspecto essencial na promoção da competitividade das empresas têxteis, sendo aqui encarada não só como renovação de equipamentos e sistemas, mas também como obtenção de conhecimentos e competências nas áreas técnicas e tecnológicas.

Ao nível dos equipamentos e sistemas, a indústria têxtil nacional apresenta ainda níveis de modernização que se encontram aquém dos registados pela generalidade dos nossos parceiros europeus. Daqui, que **seja necessário proceder à renovação dos equipamentos da área da produção e proceder a significativos investimentos nas áreas da gestão da produção, da gestão de stocks, da gestão da qualidade, do transporte no interior da empresa e da higiene, saúde e segurança no trabalho. Para a realização destes in-**

vestimentos a indústria conta com diversos programas de apoio, nomeadamente com o IMIT.

Mas, os programas de apoio à modernização devem ser aproveitados não só para a renovação de equipamentos, devendo igualmente prestar-se atenção ao **reforço da capacidade de gestão da tecnologia e da capacidade técnica e tecnológica das empresas, o que passa, entre outros aspectos, pela contratação de pessoal qualificado e habilitado e pelo desenvolvimento de actividades científicas e técnicas no interior das empresas.**

É ainda importante estimular as empresas a realizarem um maior aproveitamento da infra-estrutura tecnológica da indústria, o CITEVE, nomeadamente dos serviços prestados ao nível da vigilância tecnológica e da consultoria técnica e tecnológica.

1.3. Modelos Organizacionais

A competitividade da indústria têxtil e a sua importância estratégica, estão hoje muito associadas à importância das estratégias de diferenciação e de orientação para o mercado e à modernização tecnológica.

Neste contexto, são necessárias formas de organização do trabalho cada vez mais flexíveis de forma a acompanharem e contribuírem para uma maior competitividade do sector. Esta situação exige estruturas mais leves e menos hierarquizadas, onde a divisão do trabalho se faz sentir cada vez com menor intensidade e onde existe uma maior integração dos postos de trabalho, o que implica uma maior cooperação intrafuncional e interfuncional, nas diferentes áreas da empresa.

Para que esta situação se verifique é necessário enriquecer o conteúdo funcional dos empregos, **incentivando o desenvolvimento de modelos organizacionais mais avançados, baseados no alargamento, rotatividade e enriquecimento do trabalho através de actividades de preparação do trabalho (a montante), de controlo da qualidade (a jusante), de rotação entre postos de trabalho, de modo a promover e a alargar o núcleo de competências técnicas dos trabalhadores e a reduzir a monotonia e a fadiga.**

Desta forma, **exige-se à direcção e ao nível intermédio maiores capacidades ao nível**

da comunicação, partilha de informação, gestão, coordenação e motivação dos seus trabalhadores. Relativamente aos trabalhadores, esta conjuntura requer mais e novas competências, promovendo-se o seu aperfeiçoamento através de **um maior grau de conhecimentos técnicos, de tarefas menos repetitivas, de uma maior autonomia, do desenvolvimento do trabalho em grupo relativamente ao trabalho individual e de uma maior capacidade de adaptação à mudança.**

Neste sentido, **é fundamental desenvolver e tornar mais estratégica a função de Gestão de Recursos Humanos nas empresas têxteis de forma a acompanhar e estimular o aumento de competências e de qualificações dos seus trabalhadores.**

1.4. Gestão de Recursos Humanos

Deste modo, num contexto caracterizado pela instabilidade, em que os produtos se alteram rapidamente, as tecnologias sofrem grandes evoluções, as organizações do trabalho procuram a flexibilidade e os saberes necessários se modificam, torna-se de extrema importância a emergência de uma gestão de competências e do emprego, com capacidade de antecipar e intervir na decisões da empresa.

Neste sentido, as empresas deverão adoptar uma visão estratégica, considerando os recursos humanos como um potencial que permite melhorar a posição competitiva da empresa. Torna-se, assim, necessário procurar soluções e definir medidas prospectivas com vista a uma melhor adequação dos recursos humanos aos objectivos estratégicos da empresa.

Os factores de evolução analisados, inerentes às especificidades do sector, permitem-nos identificar um conjunto de necessidades, ao nível da gestão da mão-de-obra. **Deste modo, deve procurar-se promover a mobilidade interna com o objectivo de melhorar a adaptação entre as disponibilidades da mão-de-obra e a variabilidade da produção, procurar apreender novas situações de trabalho e novas competências técnicas de forma a facilitar a adaptação da empresa às inovações tecnológicas e valorizar e desenvolver competências comportamentais (capacidade de comunicação, de trabalho em equipa, autonomia, ...).**

A política de mobilidade interna deverá, deste modo, constituir um dos objectivos de uma gestão previsional do emprego e das competências, **procurando dar resposta às aspirações pessoais, aos objectivos de desenvolvimento individual e colectivo (gestão de carreiras) e também melhorar o sistema de comunicação e coesão interna da empresa.** Neste sentido, é importante salientar a necessidade de uma valorização positiva dos novos empregos, de forma que estes proporcionem uma estratégia de mobilidade profissional ascendente. **Neste contexto, as empresas devem apostar na reconversão e actualização profissional, baseada numa formação adequada, devidamente programada e planeada.**

Torna-se, assim, de extrema importância a definição e implementação de uma **política de recrutamento e selecção que permita colocar em prática níveis mais elevados de qualificação, sobretudo no que respeita às profissões específicas do sector.** Por outro lado, deverá actuar-se também, **ao nível da política de remuneração que parece constituir uma entrave à captação de profissionais com qualificações mais elevadas.**

É, ainda, importante referir que a política de gestão de recursos humanos da empresa deverá contribuir para uma melhoria das condições de trabalho, participando em colaboração com o Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT), associações sindicais e patronais do sector em campanhas de sensibilização, informação e formação dos trabalhadores para a importância e cumprimento da prevenção dos riscos profissionais (ruído, equipamentos de trabalho, produtos químicos, poeiras,...).

1.5. Gestão do Mercado de Trabalho

Tendo em atenção as características da mão-de-obra e a promoção da qualidade do emprego sugerem-se algumas medidas de forma a gerir da melhor forma o mercado de trabalho:

- **atração de mão-de-obra qualificada** para a indústria têxtil;
- **melhorar/promover as representações sociais dos empregos do sector**, associa-

dos a um trabalho pesado, sujo, com horários por turnos, com horários de trabalho pouco compatíveis com a vida familiar e salários reduzidos, valorizando a sua imagem, com o objectivo de motivar os jovens a ingressar na indústria têxtil;

- **promoção de medidas específicas de apoio à manutenção do emprego e à reconversão profissional**, nomeadamente de profissionais não-qualificados ou semi-qualificados, com idade avançada e que possuam empregos em regressão;
- **realização e promoção de um leque de informação sobre as características do mercado de trabalho e orientação profissional** (empregos em emergência e crescimento, empregos em regressão, orientada para formações específicas ao nível do desenvolvimento e da reconversão profissional dos activos empregados em função da transformação dos conteúdos funcionais de determinados empregos e ao nível da reinserção de activos desempregados, orientação para formações iniciais específicas ao sector, promovendo a atractividade dos jovens);
- **cooperação entre as instituições do ensino superior e as empresas**, nomeadamente através de estágios dos alunos nas empresas, do envolvimento dos professores em acções de consultoria, da definição conjunta dos conteúdos das disciplinas, etc;
- **cooperação entre os centros de formação e as empresas** tendo como finalidade proporcionar aos jovens dos cursos de formação inicial de qualificação, estágios para que estes possam contactar directamente com a "realidade prática" do sector;
- **necessidade de reconhecer, validar e certificar competências adquiridas pela via da experiência de vida e de trabalho**, de modo a que activos/adultos possam desenhar o seu percurso de desenvolvimento profissional, bem como legitimar e certificar socialmente essas competências, com vista à empregabilidade;
- **necessidade de revisão, actualização e homogeneização das categorias profissionais do sector**;
- **necessidade de reconhecimento da formação em termos de progressão profissional**, através dos Instrumentos de Regulamentação Colectiva do Trabalho (IRCT).

2. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências a Médio e Longo Prazo

Como já foi referido, de acordo com exercício de cenarização efectuado para o sector têxtil, é possível identificar algumas pistas de orientação no que concerne à gestão de recursos humanos e do mercado de trabalho.

2.1. Gestão de Recursos Humanos

No **cenário Ouro** assiste-se a uma maior profissionalização da gestão de recursos humanos que assume uma participação estratégica na gestão global da empresa. Para tal é necessário intervir nalguns aspectos, nomeadamente:

- **apoio às empresas para que estas se possam dotar de planos estratégicos de Recursos Humanos;**
- **apoio às empresas para se dotarem da capacidade técnica** necessária para avaliar o seu potencial humano e definirem/adoptarem perfis profissionais de carácter flexível e prospectivo com utilidade para o recrutamento e selecção, para a gestão de carreiras e remunerações e para a gestão da formação;
- **apoios financeiros e técnicos a novas formas de organização do trabalho;**
- **maior exigência ao nível dos padrões de recrutamento de profissionais qualificados** de forma a captar técnicos especializados com intervenção estratégica nas empresas;
- **desenvolvimento da política de carreiras e de remunerações atractivas** no sentido de dar resposta aos objectivos de desenvolvimento individual e colectivo;
- **desenvolvimento de formação contínua** de forma a antecipar a adaptação a novas tecnologias e a novas formas de organização do trabalho;
- **desenvolvimento do sistema de comunicação** e coesão interna nas empresas;
- **aumentar a flexibilidade da organização do trabalho**, de modo a responder de forma rápida e eficiente às solicitações dos clientes.

É necessário ter em atenção, neste cenário, o desenvolvimento da dimensão internacional das diferentes políticas de recursos humanos (recruta-

mento, formação, carreiras), tendo em conta as especificidades culturais, sociais e económicas dos países de destino destes profissionais.

Em relação ao **cenário Prata**, a profissionalização da gestão de recursos humanos assume também uma participação activa na gestão global da empresa. Neste contexto, salientamos as seguintes pistas de intervenção:

- **maior exigência ao nível dos padrões de recrutamento de profissionais qualificados** de forma a captar técnicos especializados com intervenção estratégica nas empresas;
- **desenvolvimento da política de remunerações atractivas** no sentido de dar resposta aos objectivos de desenvolvimento individual e colectivo;
- **desenvolvimento de formação contínua** de forma a acompanhar a inovação das novas tecnologias.

No **cenário Bronze e Latão** a intervenção da gestão de recursos humanos é muito reduzida, não existindo uma profissionalização desta função predominando, desta forma, uma gestão administrativa.

2.2. Gestão do Mercado de Trabalho

No quadro do **cenário Ouro**, podemos destacar algumas pistas de orientação ao nível da gestão do mercado de trabalho:

- **promoção de medidas de incentivo à criação de emprego e à atracção de quadros médios e superiores, profissionais altamente qualificados e qualificados**, nomeadamente para as áreas de concepção e desenvolvimento do produto, comercial/marketing, qualidade e produção e para as funções ou figuras profissionais associadas à "gestão da tecnologia" e "gestão de parcerias";
- **promoção de medidas de apoio ao desenvolvimento da mobilidade geográfica**, especialmente internacional, de quadros médios e superiores portugueses nomeadamente para as áreas da gestão, comercial/marketing e produção e também, no que se refere, aos profissionais estrangeiros a trabalhar no sector, em Portugal;

- **criação de medidas de forma a apoiar a criação de empresas de suporte à indústria têxtil**, integradas em redes, nomeadamente de serviços prestados às empresas, de bens de equipamentos específico, de software adaptado, de comunicação, etc;
- **estabelecimento de relações de parceria entre as empresas e centros de formação, empresas de consultoria, associações empresarias, nacionais e estrangeiras especialmente de âmbito sectorial**. O recurso a estas estruturas tem como principal objectivo discutir problemas relacionados com o mercado de trabalho (formas de ultrapassar a pouca atractividade do sector,...) e aproveitar sinergias de forma a captar profissionais com um maior nível de qualificações.

No que diz respeito ao **cenário Prata**, podemos evidenciar as seguintes intervenções:

- **promoção de políticas que incentivem a criação de emprego e a atracção de quadros médios e superiores e profissionais altamente qualificados**, nomeadamente para as áreas da qualidade, comercial/marketing e produção e também para as funções ou figuras profissionais associadas à "gestão da tecnologia";
- **promoção de medidas de apoio ao desenvolvimento da mobilidade geográfica**, especialmente internacional, de quadros médios portugueses para a área da gestão da produção.

Em relação ao **cenário Bronze** importa destacar as seguintes intervenções:

- **reforço no apoio à manutenção do emprego** devido a uma diminuição significativa do

volume de emprego, sobretudo na área da produção, associada não apenas à modernização tecnológica, mas também ao encerramento de algumas empresas neste cenário;

- **desenvolvimento de medidas de apoio associadas à política de reinserção qualificante** dos trabalhadores, através de núcleos de apoio (financeiros e técnicos às empresas), etc.;
- **desenvolvimento de acções e medidas que incentivem os gestores das empresas a recrutarem profissionais qualificados** sobretudo para as áreas da qualidade e gestão da produção;
- **promoção de políticas de combate à precariedade do emprego** (apoios à contratação por tempo indeterminado).

Destacamos, por fim, algumas intervenções orientadas para o **cenário Latão**:

- **promoção de medidas de apoio a uma política que vise amortecer os custos sociais** decorrente das reestruturações ou encerramento de empresas, direccionada para profissionais semi-qualificados ou não-qualificados de idade avançada, nomeadamente através de reformas, indemnizações, programas ocupacionais para desempregados, incentivos à mobilidade profissional e geográfica, etc;
- **desenvolvimento de medidas de apoio associadas à organização de dispositivos de formação de reinserção e reconversão**, de apoios financeiros e técnicos às empresas, etc;
- **promoção de políticas de combate à precariedade do emprego** (apoios à contratação por tempo indeterminado, por exemplo).

Bibliografia



- Agence National Pour l'Emploi (1995), *Répertoire Operationnel des Métiers et des Emplois*. Paris: La Documentation Française.
- ANIVÉC (1997), *Diagnóstico do Emprego e Formação no Sector das ITV*, Projecto no âmbito do Programa Pessoa / Linha de acção "Estudos e Investigação", D.N. 69/95.
- ARAÚJO, Mário; CASTRO, E. M. Melo e (1986), *Manual de Engenharia Têxtil*. - Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1º v.
- ARAÚJO, Mário; CASTRO, E. M. Melo e, (1987), *Manual de Engenharia Têxtil*. - Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2º v.
- ARAÚJO, C. (1993), *A Qualidade na Indústria Têxtil*. - Associação Industrial Portuguesa.
- BAILEY, T. (1995), *Human Resource Management in the Modern Textile and Apparel Industries*, in: Berkstresser III, G. A. et al (ed), *Automation in the Textile Industry - from fiber to apparel*. - Manchester: The Textile Institute.
- BRACKENBURY, T. (1999), *Knitted Clothing Technology*. - Blackwell Science.
- BUCHANAN, D. R. (1995), *Manufacturing Innovation, Automation and Robotics in the Fiber, Textile and Apparel Industries*, in: Berkstresser III, G. A. et al (ed), *Automation in the Textile Industry - from fiber to apparel*. - Manchester: The Textile Institute.
- BULL, A, PITT, M. e SZARKA, J. (1993), *Entrepreneurial Textile Communities - a comparative study of small textile and clothing firms*. Londres: Chapman & Hall.
- CAMISÃO, Conceição et al, (1990), *Manual de Formação de Técnicos Especialistas de Fiação*. - Covilhã: ANIL.
- CAMISÃO, Conceição et al, (1990), *Manual de Formação de Técnicos Especialistas de Tinturaria*. - Covilhã: ANIL.
- CAMISÃO, Conceição et al, (1990), *Manual de Formação de Técnicos Especialistas de Acabamentos*. - Covilhã: ANIL.
- CABRAL, M. J. (1994), *A Abolição do Acordo Multifibras e as Exportações Portuguesas de Vestuário*, Dissertação de Mestrado em Economia Europeia apresentada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- CANNELL, M. (1994), *The Changing role of First-Line Management in the Textile and Clothing Industry*. In *Textile Outlook International*, Maio, pp. 72-84.
- CEDEFOP (1994), *Suplemento ao "Compêndio dos perfis profissionais ao nível do trabalhador qualificado. Situação e tendências: oferta e procura de trabalhadores qualificados*. - Berlim: CEDEFOP.
- CENESTAP - Centro de Estudos Têxteis Aplicados, *Jornal Têxtil*.
- CEREQ (1979), *L'évolution des emplois et la main-d'oeuvre dans l'industrie textile*, Formation Qualification Emploi, Dossier n° 20, Paris : La Documentation Française.
- CEREQ (1980), *Repertoire Français des Emplois*. - Paris: La Documentation Française.
- CESE (1999), *Livro Verde da Cooperação Ensino Superior - Empresa - Sector Têxtil e do Vestuário*. Lisboa.
- CITEVE (1999), *Perfil*, N° 2, Vila Nova de Famalicão.
- CITEVE (1999), *Perfil*, n° 3, Vila Nova de Famalicão.
- Comité Económico e Social das Comunidades Europeias (1996), *Parecer sobre a comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões sobre a competitividade da subcontratação na indústria têxtil e vestuário na União Europeia*, CES 1389/96, Bruxelas, 27-28 de Novembro.
- Comissão das Comunidades Europeias (1995), *Impacto dos desenvolvimentos internacionais no sector têxtil e do vestuário da comunidade*, Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões, Com (95) 447 final, Bruxelas.
- Commission Européenne (1997), *Panorama de l'industrie communautaire 97*. DGIII, Luxembourg: Eurostat.
- DESREUMAUX, A. (199?), *Les choix stratégiques - Les stratégies inter-sectorielles: spécialisation, intégration, diversification*. In: *Cahiers Français*, n.º 275.
- European Commission (1997), *Plan of action to increase the competitiveness of the European textile and clothing industry*, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM (97) 454 final, 29 October.
- Eurostat (1996), *Commerce Extérieur et Intra-Union Européenne - Statistiques mensuelles*, Novembre.
- Eurostat (1997a) *Panorama mensuel de l'industrie européenne - Compétitivité*. - Luxembourg: OPOCE.
- Eurostat (1997b) *Panorama mensuel de l'industrie européenne - Structure de l'industrie européenne*. - Luxembourg: OPOCE
- FANGUEIRO, R. (1995), *Desenvolvimento de um Protótipo Experimental para a Produção de Malhas de Trama Multiaxiais*, Dissertação de Mestrado. Guimarães: Universidade do Minho.
- FERREIRA, M. Graça, (1995), *Modernização Empresarial e a Renovação dos Perfis Profissionais - o sector têxtil no Vale do Ave*, Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- FINNIE, T. A. (1990), *Automation in Textiles: the Mill of the Future*, *EIU Textile Outlook International*, Novembro.
- GRADY, P. L. et al (1995), *Computer Integrated Manufacturing in the Textiles Industries*. In: Berkstresser III, G. A. et al (ed), *Automation in the Textile Industry - from fiber to apparel*. Manchester: The Textile Institute.
- ICEP (1994), *Perfis Sectoriais - Informação sobre a Oferta Portuguesa*, Lisboa.
- IDICT (1999), *Programa enquadrador da campanha para a melhoria das condições de trabalho na indústria têxtil*. - Lisboa: IDICT.
- IEFP (1980), *Classificação Nacional das Profissões*. - Lisboa: IEF.
- IEFP (1994), *Classificação Nacional das Profissões*. - Lisboa: IEF.

- IMAGINÁRIO, L. (1995), Sistema de Formação Português - configuração geral e descrição (parcelar) da oferta. In: Conselho Nacional de Educação (1996), *Educação, Economia e Sociedade*.- Editorial do Ministério da Educação, Lisboa.
- INE (1993 a), *Classificação portuguesa das actividades económicas* (CAE - rev. 2).- Lisboa : INE.
- INE (1993 b), *Inquérito Anual à Produção Industrial* .- Lisboa: INE.
- INE (1994 a), *Anuário Estatístico de Portugal* .- Lisboa: INE.
- INE (1994 b), *Estatísticas das Empresas Industriais* .- Lisboa: INE.
- INE (1994 c), *Inquérito à Produção Industrial*.- Lisboa: INE.
- INOFOR (1999), *Manual Metodológico: Estudos Sectoriais Prospectivos: Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação*. - Lisboa: INOFOR.
- ISO (1988), *Definition of nonwovens – ISO standard 9092*.
- ITC (s.d.), *Textiles and Clothing – An introduction to quality requirements in selected markets*.- UNCTAD/GATT.
- JACOMET, D. (1989), *Le Textile-Habillement - une industrie de pointel*. Paris: Economica, 2ª.
- KOVACS, I. et al. (1994), *Qualificações e Mercado de Trabalho*. Lisboa: IEFP.
- LOPES, Margarida; PERISTA, Heloísa, (1999), *Práticas laborais e igualdade de oportunidades : banca, têxteis, vestuário e calçado*.- Lisboa: DEPP/MTS
- M. J. e NEVES, Oliveira das (Coord) (1994), *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*. Lisboa: IEFP.
- MINTZBERG, H. (1995), *Estrutura e Dinâmica das ro-fissões*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- NEWBERY, M. (1990), Liberalising the MFA: Implications for the European Textile and Clothing Industry, *EIU Textile Outlook International*, nº 31, Setembro, pp. 26-45.
- OCDE (1988), *Revivifier l'industrie par la technologie*.- Paris: OCDE.
- OETH (1996), *Long Term Scenarios for the EU Textile and Clothing Industry: Employment and Technology*, Bruxelles.
- OIT (1985), *Les répercussions sociales et économiques des nouvelles technologies*. Commission consultive de la technologie.
- OIT (1991), *Les conditions de travail dans les industries textiles à la lumière des progrès techniques*.- Genève: Bureau International du Travail.
- PIRES, Ana Luísa (et al) (1999), *Hotelaria em Portugal: (Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação)*.- Lisboa: INOFOR.
- RATO, Anabela Maria Pimpão dos Santos (1993), *Cooperação entre Empresas, PME Europa* .- Porto: AIP.
- RODRIGUES, M. João (1994), *Competitividade e Recursos Humanos:dilemas de Portugal na construção europeia* .- Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- ROSÁRIO, J. L.,(1991), *La recomposition du secteur textile européen*. In: Alain Alcouffe, *L'Europe industrielle horizon 93*, Tomo 2, La Documentation Française.
- SÁ, Jorge et al, (1998), *Sucesso no meio da crise: o caso dos têxteis e confecções*.-Lisboa: IEFP.
- SILBERSTON, Aubrey, (1997), *Europe's Textiles – The Challenge of Permanent Restructuring*, *International Textile Manufacturing*, vol 20/1997, International Textile Manufacturers Federation.
- Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global da empresa* (1993), trad. Luís de Barros.- Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2ª .
- SULEMAN, Fátima (1995), *Perfis Profissionais – Conceitos Métodos e Dilemas para Portugal*, dissertação de mestrado. Lisboa: ISCTE.
- THIERRY, Dominique (1993), *La Gestion Prévisionnelle et Preventive des Emplois et des Competences*. Paris: Editions L'Harmattan.
- TRAVASSOS, António (et al) (1998), *A Transformação das Rochas Ornamentais em Portugal: (Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação)*. – (Estudos Sectoriais; 2) Lisboa: INOFOR.
- VALENTE, Ana Cláudia (et al) (1997), *O Sector do Vestuário em Portugal: (Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação)*.- (Estudos Sectoriais;3) Lisboa: INOFOR.
- VELOSO, M. Luísa, (1995), *O Mercado da Formação para Adultos Activos no Âmbito do Sector Têxtil e do Vestuário na Região Norte. Contextos Formativos, trajectórias profissionais e projectos*, dissertação de Mestrado, Lisboa: ISCTE.

Estatísticas

- DEMTS, Quadros de Pessoal, (apuramentos de 1984, 1985, 1989, 1994, 1996) Ministério do Trabalho e Solidariedade.
- INE (1995), *Inquérito às Empresas/harmonizado*, INE, Lisboa.
- INE (1994), *Estatísticas do Comércio Internacional*, INE, Lisboa.
- INE (1995), *Estatísticas do Comércio Internacional*, INE, Lisboa.
- INE (1996), *Estatísticas do Comércio Internacional*, INE, Lisboa.
- INE (1997), *Estatísticas do Comércio Internacional*, INE, Lisboa.
- Gabinete Gestor do PEDIP (1996), *Sistema de Informação do PEDIP (QCA I)*, Lisboa.
- Gabinete Gestor do PEDIP (1998), *Sistema de Informação do PEDIP I e II*, Lisboa.
- IPQ (Instituto Português de Qualidade) (1998), *Lista-gem de Empresas e Produtos certificados no Âmbito do Sistema Português da Qualidade*.
- IEFP, Base de Dados do PIAF.
- IEFP, SIOF – Sistema de Informação das Oportunidades de Formação.
- IEFP, Sistema de Aprendizagem – Rede de Oferta de Formação, 1.º semestre de 19960.

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

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