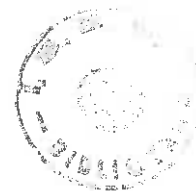
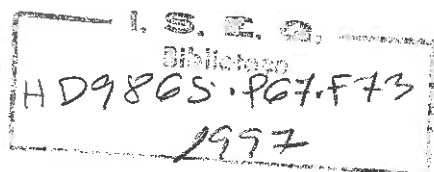


UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO EM: GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

A SUBCONTRATAÇÃO NA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES.

O CASO PORTUGUÊS

Rui Manuel Fialho Franganito

Orientação: Doutor António José de Castro Guerra

Júri:

Presidente: Doutor António José de Castro Guerra

Vogais: Doutor Paulino Maria de Freitas Teixeira

Doutor José Manuel Monteiro Barata

MAIO 1997

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

CGD - Caixa Geral de Depósitos

ECU - European Currency Unit

EXP - Exportações

GEPIE - Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

ID - Investigação e Desenvolvimento

INE - Instituto Nacional de Estatística

ITC - Indústria Têxtil e de Confecções

OETH - European Observatory for Textiles and Clothing

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

PNB - Produto Nacional Bruto

UE - União Europeia

UR - Uruguay Round

VAB - Valor Acrescentado Bruto

VABpm - Valor Acrescentado Bruto a preços de mercado

VBP - Valor Bruto da Produção

RESUMO E PALAVRAS - CHAVE

As recentes alterações económicas e sociais implicam mudanças radicais na indústria, em particular no sector têxtil e de confecções. Para enfrentar as novas regras de mercado este sector deve adoptar novos métodos e tecnologias.

Uma das maiores tendências na área da gestão durante os últimos dez anos tem sido o desenvolvimento da subcontratação.

O recente interesse no crescimento da subcontratação, como parte de um movimento mais amplo para obter maior “flexibilidade em termos de nível de emprego”, ainda não foi abordada sobre as influências a nível de organização e capacidade de gestão. Em particular, a questão sobre se a subcontratação têm ou não impacto, ou é afectada, pela estrutura organizacional ainda não foi suficientemente desenvolvida.

O principal objectivo deste trabalho é relatar a partir de um estudo detalhado sobre as práticas da subcontratação num conjunto de empresas do sector Têxtil e de Confecções em Portugal, com incidência na relação entre a subcontratação e o aspecto organizacional. Os resultados indicam importantes aspectos sobre o fenómeno.

Primeiro, uma análise da cadeia de valor mostra uma elevada concentração no sector produtivo e um alcance muito limitado das actividades de suporte como o marketing e as vendas. Em segundo lugar, que a variação existente está interligada com características básicas da empresa, nomeadamente, o sector industrial e respectiva dimensão, sistema de produção e grau de especialização, tipo de estatuto e controlo. Em terceiro lugar, a subcontratação está associada a uma maior, não menor, falta de organização e capacidade de gestão.

Finalmente, o sector Têxtil e de Confecções em Portugal considera a subcontratação como uma extensão e limitado instrumento da gestão e não como uma opção estratégica.

Palavras Chave: Subcontratação, competitividade, flexibilidade, cadeia de valor,

globalização.

ABSTRACT AND KEY WORDS

The recent economic and social alterations have entailed radical changes in industry, particularly in textiles and clothing. In order to face the new rules of the market this sector must adopt new methods and technology.

One of the strongest and most sustained trends within business over the last ten years has been the trend towards subcontracting.

Recent interest in the growth of subcontracting, as part of a broader trend towards greater "flexibility in forms of employment relationship, has not as yet been matched by a full consideration of its organizational and managerial implications. In particular, the question of whether or not subcontracting has an impact upon, or is affected by, the organization's structural characteristics remains largely unexplored.

The aim of this work is to report findings from a detailed study of subcontracting practices across a sample of the textiles and clothing enterprises in Portugal, which focuses upon the relationship between subcontracting and organizational characteristics.

The result indicate several important points about the practice.

Firstly, an analysis of the value chain shows a wide concentration on production and a narrow scope of support activities as marketing and sales. Secondly, that variation in the practice is significantly related to basic firm characteristics - namely, industrial sector and dimension, type of production system and level of specialization, pattern of ownership and control. Thirdly, that, on balance, subcontracting is associated with more, not less, lack of organizational and managerial skills.

Finally, textiles and clothing enterprises in Portugal see subcontracting as a extended and limited tool of business and not as a strategic option.

Key Words: Subcontracting, competitive strategy, flexibility, value chain,
globalization.

INDICE

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	2
RESUMO E PALAVRAS-CHAVE	3
ABSTRACT AND KEY WORDS	4
PREFÁCIO	11
AGRADECIMENTOS	12
INTRODUÇÃO	13
I- A INDUSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES EM PORTUGAL	15
I.1 - Estrutura do sector	17
I.1.1 - Principais Actividades	20
I.2 - O dinamismo dos Subsectores	21
II- UM CONTRIBUTO PARA O ESTUDO DO SECTOR	24
II.1 - As estratégias	24
II.2 - O posicionamento estratégico	31
II.2.1 - O sistema de negócio	37
III- A SUBCONTRATAÇÃO	40
III.1 O conceito de Quase-Integração e o papel da subcontratação na indústria	44
III 2 - A subcontratação internacional	46
III.2 .1- Evolução	51
III.3 - A subcontratação em Portugal	53
III.3 .1- Evolução	55

IV- AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA SUBCONTRATAÇÃO	59
IV.1 - As lógicas e os mecanismos	61
IV.2- Análise das lógicas de subcontratação associada ao caso português	67
IV.3 - Principais variáveis para o estudo da subcontratação	71
IV.3 .1- Perfil das empresas com elevado nível de subcontratação	71
IV.3 .2- Os critérios	72
IV.3. 3- Comparação entre o perfil da empresa principal e da empresa auxiliar	73
IV.3.4 - A certificação	74
IV.3. 5- Produtividade e subcontratação	76
IV.3. 6- Modelo de evolução da política de marcas	77
V- RESULTADOS E ANÁLISE DOS INQUÉRITOS	79
V.1 - Características estruturais das empresas	81
V.1.1 - Distribuição das empresas segundo a sua dimensão	81
V.1.2 - Empresas inquiridas segundo os subsectores	82
V.1.3 - Empresas inquiridas segundo os produtos de subcontratação	82
V.1.4 - Empresas inquiridas segundo o seu estatuto	84
V.1.5 - Empresas inquiridas segundo a sua origem	85
V.2 - O regime de subcontratação	86
V. 2.1 - Empresas inquiridas segundo a percentagem em regime de subcontratação	86
V.2.2 -Empresas inquiridas segundo a relação de subcontratação	87
V.2.3 -Empresas inquiridas segundo o tipo de subcontratação	88
V.2.4 -Empresas inquiridas segundo a marca	88
V.2.5 -Empresas inquiridas segundo a produção/exportação em regime de subcontratação	89

V.2.6 - Empresas inquiridas segundo a classificação da relação	90
V.2.7 - Trabalha em regime de subcontratação	91
V.3 - Comportamento das empresas	92
V.3.1 - Objectivos de marketing	92
V.3.2 - Mercado presente	93
V.3.3 - Mercado futuro	93
V.3.4 - A subcontratação e os factores de mudança (importância)	94
V.3.5 - A subcontratação e os factores de mudança (desempenho)	96
V.3.6 -A subcontratação e os factores de mudança (desempenho-importância)	97
V.3.7 - Principais vantagens competitivas da subcontratação	98
V.3.8 - A subcontratação e o grau de desempenho global	99
VI - PERSPECTIVAS FUTURAS	101
CONCLUSÕES	106
ANEXOS	
Anexo I : Industrias Têxteis	112
Anexo II : Fabricação de Artigos de Confecção	113
Anexo III : Principais pontos do contrato de subcontratação	114
Anexo IV : Produtos de subcontratação	115

LISTA DE QUADROS

1.1 - Indústrias Têxteis e de Confecções - Principais Resultados	17
1.2 -Estrutura das exportações Têxteis em 1994	18
1.3 -Principais Actividade - Indústria Têxteis	20
1.4 -Principais Actividade - Fabricação de Artigos de Confecção	21
1.5 -Dinamismo dos Subsectores da Indústria Têxtil e de Confecções	22
1.6 -VBP médio entre 1980 e 1989	22
2.1 - Factores Estratégicos na Indústria Têxtil e de Confecções	27
2.2 - O Posicionamento das Empresas Portuguesas na Indústria Têxtil e de Confecções	33
2.3 - Repartição de valor e Margem ao Longo do Sistema de Negócio	37
3.1 - Exemplo de Evolução do Custo de Frete Marítimo na Rota Antuérpia- Hong Kong	48
3.2 - Evolução da Subcontratação no Têxtil e Confecções na EU	51
3.3 - Resumo das Principais Motivações, Vantagens, Problemas e Tendências da Subcontratação	53
3.4 - Procura de subcontratação (1980-1988)	56
3.5 - Oferta da subcontratação (1980-1988)	57
3.6 - Intensidade da Procura e Oferta da Subcontratação na Indústria Portuguesa	58
4.1 - Vantagens, Problemas e Tendências da Subcontratação na ITC	60
4.2 - Tipos de Contratantes, Tipos de Subcontratados e Lógicas da Subcontratação	66
4.3 - Produtos por Zona de Produção	68
4.4 - Quadro Resumo das Lógicas Associadas à Subcontratação na Região	

Porto-Braga	70
4.5 Perfil das Empresas com Elevado Nível de Subcontratação	71
4.6 - Principais Critérios na Escolha da Empresa Subcontratada	72
4.7 - Comparação Entre o Perfil da Empresa Principal e da Emp. Auxiliar	73
4.8 - Importância da Certificação	74
4.9 - Coeficientes de Correlação Entre a Importância da Certificação na Subcontratação e Importância de outros Factores	74
4.10 - Produtividade e Subcontratação	76
5.1 - Distribuição das Empresas Segundo a Dimensão	81
5.2 - Empresas Inquiridas Segundo os Subsectores	82
5.3 - Empresas Inquiridas Segundo os Produtos de Subcontratação	83
5.4 - Empresas Inquiridas Segundo o seu Estatuto	84
5.5 - Empresas Inquiridas Segundo a sua Origem	85
5.6 - Empresas inquiridas Segundo a % em Regime de Subcontratação	87
5.7 - Empresas Inquiridas Segundo a Relação de Subcontratação	87
5.8 - Empresas Inquiridas Segundo o Tipo de Subcontratação	88
5.9 - Empresas Inquiridas Segundo a Marca	89
5.10 - Empresas Inquiridas Segundo a Produção/Exportação em Regime de Subcontratação	89
5.11 - Empresas Inquiridas Segundo a Classificação da Relação	90
5.12 - Objectivos de Marketing	92
5.13 - Mercado Presente	93
5.14 - Mercado Futuro	94
5.15 - A Subcontratação e os Factores de Mudança (Importância)	95
5.16 - A Subcontratação e os Factores de Mudança (Desempenho)	96
5.17 - A Subcontratação e os Factores de Mudança (Des. -Imp.)	97

5.18 - Principais Vantagens Competitivas da Subcontratação	99
5.19 - A Subcontratação e o Grau de Desempenho Global	100

LISTA DE FIGURAS

1.1 - Principais destinos das Exportações Portuguesas em 1994	19
2.1 - Têxteis - Valor Acrescentado por Trabalhador em 1993	31
2.2 - Confecções - Valor Acrescentado por Trabalhador em 1993	32
4.1 - Modelo de Evolução da Política de Marcas	77
5.1 - Trabalha em Regime de Subcontratação	91
6.1 - Estruturas da Indústria % Valor Acrescentado Bruto	104

BIBLIOGRAFIA	132
--------------	-----

PREFÁCIO

Este trabalho surge no âmbito da tese de mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, através da orientação do Prof. Doutor António José de Castro Guerra e com o apoio da Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica, Programa Praxis XXI.

A ausência de estudos sobre o fenómeno da subcontratação como novo instrumento de estratégia, em particular no sector Têxtil e de Confecções, e a liberalização do sector, foram o ponto de partida para a realização deste trabalho.

O estudo efectuado não pretende ser pioneiro na área, mas sim contribuir para o desenvolvimento de futuros trabalhos sobre o tema.



AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho foi fundamental a contribuição do Prof. Doutor António José de Castro Guerra, que disponibilizou diverso material sobre o tema e realizou um acompanhamento constante na elaboração do estudo.

A contribuição da Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica através de uma bolsa de estudo, Programa Praxis XXI, foi fundamental e estimulante, reforçando a componente de investigação.

As Associações e Sindicatos do sector que contribuíram através de um conjunto de informações que seria difícil de obter sem a respectiva colaboração.

As empresas, que amavelmente responderam ao inquérito, o que permitiu estabelecer um contacto profundo com a realidade e problemas da indústria. Sem a colaboração das empresas seria impossível a realização deste trabalho, nomeadamente o estudo empírico.

INTRODUÇÃO

O projecto para a realização deste estudo partiu da emergência da subcontratação como fenómeno estratégico nos diversos sectores da indústria, com particular incidência no sector Têxtil e de Confecções em Portugal. O grande peso do sector na economia nacional e a situação de actual crise que se atravessa, obriga a uma análise interna e externa das empresas e respectivos instrumentos de gestão de forma a elaborar um diagnóstico que permita classificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da indústria para a elaboração de uma política industrial com base no reforço competitivo das empresas. Outro aspecto relevante, é a ausência de regulamentação sobre a subcontratação em Portugal, o que não está no âmbito deste trabalho, mas mostra a insuficiência de estudos e legislação específica.

Este estudo procura analisar a contribuição da subcontratação quanto ao desempenho das empresas portuguesas no sector têxtil e de confecções, em especial nos subsectores mais relevantes, nomeadamente ao nível da eficiência na utilização dos recursos e eficácia na realização dos objectivos e suas implicações a nível organizacional.

A ausência de trabalhos sobre o tema¹, orientou a pesquisa num sentido mais empírico de modo a recolher informações directas nas fontes, associações, sindicatos e empresas do sector.

Assim, sempre que possível será feita referência à sensibilidade e opinião dos organismos envolvidos no objecto deste estudo.

A liberalização e a globalização dos mercados são factores que condicionam a estratégia das empresas e obrigam a uma reestruturação estratégica para aumentar a capacidade competitiva. A Comissão Europeia propôs em Outubro de 1996, que a segunda fase de liberalização do comércio mundial de têxteis, com início em Janeiro de 1998, abranja 24

¹ Os únicos estudos existentes sobre a subcontratação são na sua maioria de organismos oficiais, entre os quais a Comissão Europeia e o IAPMEI. A nível editorial, a pesquisa efectuada no sistema informático das editoras existentes no mercado nacional só detectou um título: Subcontratação e Autonomia Empresarial de Maria Manuel L. Marques, Ed. Afrontamento, 1992.

categorias de produtos, das quais dois são sensíveis a Portugal. Trata-se das categorias «tecido de lã» e «cordas e fios sintéticos», sectores representativos do sector nacional.

O diagnóstico actual da indústria portuguesa apresenta várias debilidades, nomeadamente a manutenção de taxas elevadas, um escudo muito forte, retracção dos mercados internacionais, ausência de uma verdadeira política comercial e fraca internacionalização das nossas empresas.

A cooperação empresarial surge como um modelo privilegiado para fazer face às novas leis do mercado internacional e promover a modernização da estrutura empresarial em Portugal. Entre as diversas formas de cooperação a subcontratação apresenta-se como uma alternativa devido à sua capacidade para reforçar estratégias a nível produtivo e aumentar o património tecnológico das empresas.²

Os capítulos I e II caracterizam o sector Têxtil e de Confecções, nomeadamente a estrutura do sector e principais actividades, diagnóstico e estratégias, dinamismo dos subsectores e factores críticos de sucesso, posicionamento estratégico de modo a definir o enquadramento teórico do estudo.

Os capítulos III e IV são o corpo principal do trabalho. Estudam o fenómeno da subcontratação na UE e Portugal, referindo o conceito de quase-integração, papel da subcontratação na indústria, principais lógicas - mecanismos e perfil da subcontratação.

O capítulo V desenvolve a análise dos resultados do inquérito através de uma abordagem centrada na estrutura, regime de subcontratação e o comportamento das empresas.

As Perspectivas Futuras apontam para as tendências do sector em geral, principalmente a incidência do acordo do Uruguay Round na indústria e principais cenários. A Conclusão aborda as principais questões tratadas ao longo do trabalho e explicita a necessidade de se proceder a alterações, para um aumento efectivo da competitividade do sector.

² Do autor in Jornal de Leiria, 23 de Maio 1996, pp.26.

I- A INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES EM PORTUGAL

Este capítulo pretende através de uma forma resumida fazer a caracterização do sector têxtil e de confecções, nomeadamente a estrutura do sector, descrição dos principais resultados, actividade exportadora, análise das principais actividades e dinamismo dos subsectores.

Diagnóstico Prospectivo: O sector têxtil compreende o processo de fabrico de fios e de tecidos de fibras naturais e sintéticas. A maior parte da sua produção é fundamentalmente de produtos intermédios a integrar ao longo da fileira têxtil. No entanto, produzem-se também bens de consumo final como os da têxtil lar e de alguns têxteis técnicos.

A indústria de confecções é constituída pela fabricação de vestuário de tecido e de malha, num processo que vai desde a criação de colecções e desenvolvimento do produto à confecção. Esta indústria inclui vestuário interior e exterior de diferentes gamas de produção.

A indústria têxtil e de confecções³ portuguesa encontra-se numa encruzilhada estratégica. Durante largos anos, a fraqueza do escudo face às principais divisas europeias, sustentada por desvalorizações competitivas, e os baixos custos de mão-de-obra, face aos padrões europeus, criaram uma ilusão de protecção, baseada na competitividade-preço⁴. Mas nos últimos anos, a situação mudou consideravelmente devido ao efeito da globalização⁵. A entrada do escudo no mecanismo de taxas de

³ Para a denominação da Indústria Têxtil e de Confecções em futuras referências, será utilizada a abreviatura ITC.

⁴ Nesta óptica a melhoria do saldo ou o equilíbrio da balança comercial depende do aumento da competitividade dos produtos exportados. E é nesta sequência que surge a questão da variação da taxa de câmbio - em depreciação ou desvalorização - como o instrumento de compensação de uma desvantagem comparativa ou uma desvantagem da competitividade-custo.

⁵ A passagem à economia global faz realçar o seguinte:

câmbio do Sistema Monetário Europeu reduziu a margem de manobra da política cambial, a política de escudo forte, indispensável à redução da inflação, foi uma realidade penalizadora para as empresas, nomeadamente nos anos de 1991 e 1992, e a entrada em força de novos países produtores nos mercados internacionais, com custos de produção substancialmente mais baixos, acabou de vez com a ilusão de Portugal ser um país de mão-de-obra barata.

Por outro lado, o desenvolvimento do sector na Europa tem sido caracterizado nos últimos dez anos essencialmente por um crescimento anual do consumo relativamente baixo (têxteis +2,2%; confecções -0,3%) e por um aumento anual bastante elevado das importações (têxteis +5,4%; confecções +6,4%). Devido a uma melhoria das exportações dos subsector têxtil (+3,2% ao ano), a produção diminuiu apenas marginalmente (-0,6% ao ano), enquanto que o aumento das exportações no subsector de confecções (+2% ao ano) não foi suficiente para impedir um declínio na produção (2,2% ao ano).⁶

O principal reflexo foi a diminuição do emprego no sector, menos 850 000 postos de trabalho nos últimos dez anos. Enquanto no sector têxtil o aumento da produtividade induzido pelos desenvolvimentos em matéria de concorrência foi o factor-chave na perda

i) A deslocação da produção acompanha, geralmente, os movimentos de capitais ligados à implantação de filiais no estrangeiro ou à compra de empresas existentes. A movimentação intensa de quadros, de técnicos e de tecnologia torna inoperacional a hipótese da imobilidade de factores, fulcro da Teoria Clássica da especialização internacional; ii) o mercado mundial é oligopolístico e, actualmente, um pequeno número de empresas ocupam uma posição dominante na produção e distribuição mundial de bens e serviços. As regras da concorrência deslocam-se do quadro nacional para o campo mundial; iii) a imperfeição do mercado internacional resulta de obstáculos pautais e não-pautais, dos desvios das taxas salariais e das taxas de juro, do desigual acesso à tecnologia, das diferenças de níveis de desenvolvimento das economias nacionais, daí o investimento internacional e a transformação das empresas nacionais em transnacionais; iv) as estruturas organizacionais das empresas transnacionais conduzem a um espaço ao lado do mercado externo de tipo tradicional. A extensão das redes multinacionais de filiais de cada grupo, nos sentidos vertical e horizontal, não é devidamente registada pelos órgãos de notação estatística nacionais, substituindo-se preços de mercado por preços de transferência; v) a importância da complementariedade/substituição existente entre o comércio, os investimentos directos, as modalidades de financiamento e a transferência de tecnologia; vi) a sinergia entre: os fluxos de exportação baseados em investimentos directos, a transferência de tecnologia que acompanha o investimento directo e as modalidades de financiamento que estão presentes na conquista de mercados.

⁶ Comunicação da Comissão, Impacto dos desenvolvimentos internacionais no sector têxtil e de vestuário da Comunidade, Bruxelas, Outubro 1995.

de emprego, no sector de confecções, para além do acréscimo da produtividade, o baixo consumo e uma elevada percentagem de importações desempenharam também um papel de destaque.

I.1- ESTRUTURA DO SECTOR

Em 1993⁷, nas “Indústrias Têxteis e de Confecções”, exerceram actividade 15 633 empresas, empregando 355 139 pessoas, com um volume de vendas na ordem de 1 740 biliões de escudos.

Entre 1992 e 1993 verificaram-se acréscimos no número de empresas 2,1%, no volume de vendas 4,9% e no valor bruto a preços de mercado de 12,3%. Em contrapartida, o pessoal ao serviço e os aumentos de imobilizado corpóreo registaram quebras de 2,1% e 29,4%, respectivamente.

QUADRO 1.1- Indústrias Têxteis e de Confecções - Principais Resultados

<i>Variáveis</i>	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>
Empresas*	15 129	15 575	15 310	15 633
Pessoal ao Serviço*	372 863	383 666	362 695	355 139
Volume de Vendas**	1 500 067	1 609 056	1 659 589	1 740 076
VAB pm**	458 592	472 827	474 575	532 706
Aumentos de imobilizado corpóreo**	93 767	98 725	92 114	65 071

* Unidade: N^o ** Unidade: milhões de contos

Fonte: INE

A produtividade do trabalho, medida através da relação entre o valor acrescentado bruto a preços de mercado e o número de pessoas ao serviço, manteve-se ao longo deste período com uma taxa de crescimento positiva, embora com valores inferiores à média da “Indústria transformadora” (1,5 e 2,6 milhões de escudos, respectivamente, em 1993).

⁷ Os dados para o conjunto das indústrias Têxteis e de Confecções relativos a 1994 são provisórios.

As empresas sediadas na região Norte⁸ foram responsáveis por 80,9% do volume de vendas, seguidas das empresas da região de Lisboa e Vale do Tejo com 9,7% e região Centro com 8,8%.

A preponderância do vestuário, em especial do masculino, e a dependência dos mercados europeus são as principais características das exportações têxteis portuguesas. O crescimento das vendas ao exterior regressou em 1994, mas os países de mão-de-obra barata continuam a conquistar quotas, nos destinos tradicionais. A diversificação de mercados dá os primeiros passos.

QUADRO 1.2 - Estrutura das Exportações Têxteis em 1994

	Exportações em valor*	Taxa de cobertura (%)	% no total das export. Têxteis
Vestuário de malha	287,9	534,6	38,0
Vestuário não malha	241,4	439,8	31,9
Têxteis-lar	102,2	880,8	13,5
Tecidos não malha	60,2	49,7	8,0
Fios e linhas	19,8	27,2	2,6
Fibras e desperdícios	9,6	15,3	1,3
Tecidos de malha	3,9	23,3	0,5
Outros artefactos têxteis	32,6	84,8	4,3
Total	757,6	175,3	100,0

* Unidade: milhões de contos

Fonte: INE

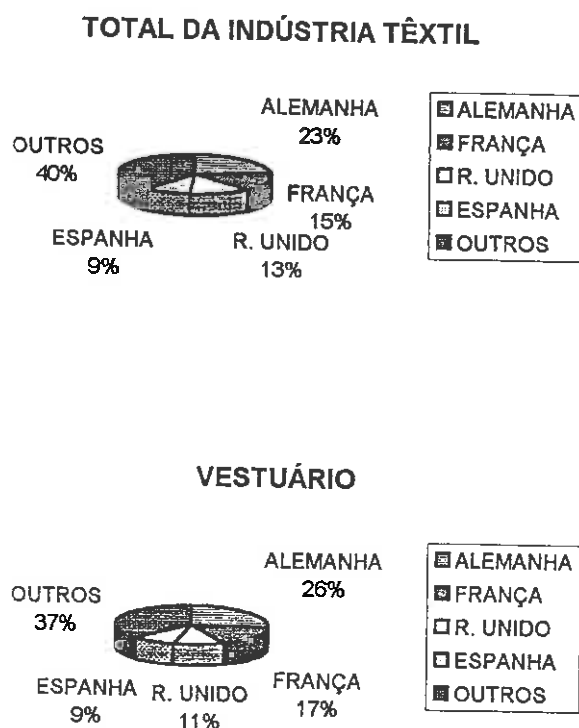
As exportações portuguesas na ITC atingiram em 1994, 757,6 milhões de contos, mais do que o dobro do valor registado em 1986 e mais 7,8% do conseguido em 1993. Diferenciando por subsectores, verifica-se que o crescimento foi 14,7% para os tecidos, 11,3% para os têxteis lar e 5,7% para o vestuário. Por zonas geográficas, as exportações para a UE cresceram 6,2%, contra 14,4% para o resto do mundo, o que revela já algum esforço de conquista de novos mercados por parte das empresas portuguesas.

⁸ Ver anexo 1, Industrias Têxteis, dados relativos a todas as empresas.

Apesar do aumento dos valores exportados, interrompido apenas em 1993, para retomar no ano seguinte, verifica-se que a taxa de cobertura do sector tem vindo a reduzir-se continuamente, desde a adesão de Portugal à Comunidade. A explicação pode encontrar-se no aumento persistente das importações, que, desde 1990, representam cerca de 10% das importações totais portuguesas.

O peso do sector nas exportações totais do país continua a ser determinante (26,1% em 1994, com o vestuário a representar, só por si, 18,2% do valor exportado por Portugal), e 26% da mão-de-obra nacional. Mas nota-se uma redução face aos valores registados no final da década de 80 e inícios dos anos 90, quando a percentagem do têxtil nas vendas portuguesas ao exterior rondava os 30%.

FIGURA Nº 1.1 - Principais destinos das Exportações Portuguesas em 1994



I.1.1 - PRINCIPAIS ACTIVIDADES

O conjunto dos sectores em análise, evidenciou um estrutura empresarial caracterizada pela existência de empresas de pequena dimensão. Em 1993, 64,6% das empresas tinham menos de 10 pessoas ao serviço, sendo responsáveis por 6,2% do volume de vendas, enquanto 4,5% das empresas empregavam 100 e mais pessoas ao serviço, com 51,5% do volume de vendas.

Considerando o volume de vendas, o sector mais representativo era o das "Indústrias Têxteis", com um peso de 44,1%. A actividade mais importante, era a de "Confecção de artigos de vestuário em série" com 38,9% do emprego e 30,8% do volume de vendas.

QUADRO I.3- Principais Actividades - Indústrias Têxteis

Subsectores	A n o	Empresas*	Pessoal ao Serviço*	Custos**	Proveitos** dos quais:			Aumentos de imobilizado Corpóreo**
					Total	Venda	Prestações Serviços	
Fiação, tecelagem e acabamento de lã e mistos	1990	340	18462	74986	74808	62529	6871	8913
	1991	351	18395	79915	78876	66639	8000	7603
	1992	333	18409	92025	87988	72467	9863	6006
	1993	321	17183	88353	83859	65735	10939	-869
Fiação, tecci. acab. de algodão, fibras art., sint. e mistas	1990	581	68161	378130	387638	307473	35548	21907
	1991	511	61823	367019	343445	287064	34353	28178
	1992	582	55493	368536	343206	283281	39852	23532
	1993	513	50304	353795	335834	270370	40207	12056

* Unidade: N ** Unidade: milhões de contos

Fonte: INE

A característica comum para ambos os subsectores é a variação negativa em termos de criação de empresas e conseqüente diminuição dos postos de trabalho, embora em alguns sectores se possa verificar a manutenção da taxa de crescimento das empresas à custa da diminuição em termos de emprego. O único subsector que apresenta uma variação

positiva em ambas as variáveis é o da fabricação de artigos de vestuário por medida, que se traduz numa maior diversificação de mercados.

QUADRO I.4 - Principais Actividades - Fabricação de Artigos de Confeção

Subsectores	A n o	Empresas*	Pessoal ao Serviço*	Custos**	Proveitos** dos quais:			Aumentos de imobilizado Corpóreo**
					Total	Vendas	Prestações Serviços	
Fabricação de artigos de vestuário por medida	1990	3153	5691	6492	7500	4525	2865	303
	1991	3152	7945	12487	13093	7494	5546	468
	1992	2471	5230	9532	10255	6931	3325	514
	1993	2736	5336	7381	7732	4340	3280	226
Confeção de artigos de vestuário em série	1990	4838	137570	452329	459964	358565	83637	26130
	1991	5354	147845	507853	515973	399664	97795	22341
	1992	5607	144048	556462	551280	428192	104389	23434
	1993	5248	138016	554822	563697	426817	109887	19400

* Unidade: N^o ** Unidade: milhões de contos

Fonte: INE

L2 - DINAMISMO DOS SUBSECTORES

Um estudo da década de 80 (80-89), permitirá analisar o dinamismo dos diferentes subsectores num âmbito mais estrutural, sujeito a menores variações e traçar um diagnóstico do sector.

O dinamismo é definido, pela análise conjunta do comportamento de três indicadores que têm por base o Valor Bruto da Produção (VBP), o Valor Acrescentado Bruto (VAB) e as Exportações (EXP). Cada um destes indicadores é calculado a partir da diferença entre a taxa média de crescimento na década (80-89) do subsector e da ITC, mais a diferença entre a primeira e a taxa de crescimento média do Produto Nacional Bruto (PNB)⁹ cujos valores aparecem no quadro entre parêntesis.

⁹ Taxas médias de crescimento de 1980 a 1989 (em percentagem):

a) $(VBP \text{ do Subsector} - VBP \text{ do Sector}) + (VBP \text{ do Subsector} - PNB)$

b) $(VAB \text{ do Subsector} - VAB \text{ do Sector}) + (VAB \text{ do Subsector} - PNB)$

QUADRO 1.5- Dinamismo dos Subsectores da Indústria Têxtil e de Confecções

SUBSECTORES	VBP	VAB	EXP	Classificação
RENDAS	5 (0,61)	1 (39,59)	4 (49,60)	1
REDES	1 (8,32)	4 (6,00)	7 (12,73)	2
TELAS	6 (-1,70)	2 (21,35)	3 (54,50)	3
MALHAS	4 (1,06)	6 (1,98)	5 (18,32)	4
VESTUÁRIO	3 (1,46)	7 (1,55)	6 (14,79)	5
PASSAMARIAS	7 (-2,56)	9 (-2,17)	1 (152,27)	6
BORDADOS	9 (-6,91)	12 (-5,94)	2 (118,63)	7
SACARIA	10 (-9,89)	3 (14,66)	11 (-7,89)	8
CORDAS/CABOS	2 (3,70)	11 (-4,83)	12 (-8,83)	9
LÃS	12 (-11,86)	8 (-0,87)	8 (11,31)	10
ALCATIFAS/CARPETES	11 (-11,60)	10 (-2,31)	9 (-0,90)	11
ALGODÃO	8 (-5,99)	13 (-6,31)	10 (-1,06)	12
FIBRAS BRANDAS	14 (-20,07)	5 (4,62)	14 (-23,49)	13
CHAPELARIA	13 (-16,22)	14 (-8,60)	13 (-21,71)	14

Fonte: INE, Estatísticas Industriais

QUADRO 1.6 - VBP médio entre 1980 e 1989 (milhares de escudos a preços constantes)

SUBSECTOR	VBP	%	R
ALGODÃO	109 564 920	44,02%	1
VESTUÁRIO	52 429 922	21,07%	2
MALHAS	42 748 675	17,18%	3
LÃS	22 273 869	8,95%	4
ALCATIFAS/CARPETES	5 885 492	2,36%	5
CORDAS/CABOS	5 146 082	2,07%	6
TELAS	2 772 662	1,12%	7
PASSAMANARIAS	1 903 556	0,76%	8
SACARIA	1 803 226	0,72%	9
BORDADOS	1 539 179	0,61%	10
FIBRAS BRANDAS	1 109 995	0,45%	11
REDES	765 131	0,31%	12
RENDAS	452 643	0,18%	13
CHAPELARIA	306 289	0,12%	14
LONAS	187 060	0,08%	15
MÉDIA DA IND. TÊXIL E DE CONFECÇÕES	248 888 701	100,00%	

Fonte: INE, Estatísticas Industriais

R= RANKING

c) $(EXP \text{ do Subsector} - EXP \text{ do Sector}) + (EXP \text{ do Subsector} - PNB)$

Os quatro primeiros subsectores do ranking representam cerca de 91% do total da produção média. Em relação aos clusters, ao de maior dinamismo corresponde 42% e ao de menor dinamismo 55% da produção. O que se destaca do estudo dos quadros anteriores é que aproximadamente 60% da produção pertence a subsectores que se encontram com problemas de dinamismo, o que revela as dificuldades que o sector actualmente atravessa.

A abordagem do dinamismo é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho, nomeadamente ao identificar a falta de dinamismo nos subsectores mais representativos da indústria e objecto de análise do presente estudo.

II - UM CONTRIBUTO PARA O ESTUDO DO SECTOR

Este capítulo é um ponto de partida fundamental para a análise deste estudo ao traçar as estratégias da indústria, posicionamento estratégico e sistema de negócio.

II.1. - AS ESTRATÉGIAS

No quadro da Teoria da Organização Industrial, admite-se existirem relações de interdependência entre as estruturas de mercado, as estratégias e os resultados das empresas, Guerra e Santos (1994).

De acordo com a teoria da organização industrial, as principais características estruturais de uma indústria inserem-se na ideia das barreiras à entrada, as quais constituem factores dissuasores a movimentos de empresas de uma indústria para outra. Segundo Caves e Porter (1977), as barreiras à entrada numa dada indústria, poderão generalizar-se através do conceito de barreira à mobilidade das empresas nessa indústria, admitindo-se, portanto, que algumas dessas firmas diferem sistematicamente nos factores que as caracterizam. Concebe-se então uma indústria, como um conjunto de grupos de empresas diferenciados entre si pelas suas características estruturais.

De acordo com McGee (1985) as barreiras à mobilidade estão enquadradas em três categorias: estratégias relacionadas com o mercado, características da oferta da indústria e características genéricas da gestão da empresa.

A primeira categoria compreende a linha de produtos, sua largura e extensão; cobertura geográfica do mercado e natureza dos segmentos servidos; canais de distribuição utilizados e relação com os compradores; tecnologias usadas no produto; e diferenciação do produto em geral.

A característica da oferta, incluem as economias de escala decorrentes da dimensão da empresa, quer ao nível produtivo quer ao nível administrativo, bem como, capacidade tecnológica, sistemas de marketing, distribuição, despesas de investigação e desenvolvimento.

A característica da gestão, incluem as barreiras relacionadas com a estrutura organizacional e sistemas de controlo, experiência e capacidade dos recursos humanos, estilos de gestão (desde a gestão familiar até á gestão multinacional), assim como as relações existentes entre o topo management da empresa e outros grupos de pressão social ou institucional.

As barreiras à mobilidade constituem, segundo McGee (1985), variáveis de decisão das empresas, que permitem definir um conjunto de estratégias-chave, pelas quais a empresa pode optar.

A diferença de performance no sector é outro elemento que nos permite traçar um diagnóstico sobre a indústria. O estudo mais representativo é o de Dias Curto¹⁰(1992).

O modelo normalmente utilizado para explicar as diferenças de performance¹¹ entre empresas, foi proposto inicialmente por Mason nos anos 30 e baseia-se na dependência por si defendida entre estrutura, comportamento e performance: a performance das empresas depende do comportamento por si adoptado e este, por sua vez, está condicionado à estrutura da indústria relevante em que se localizam e à sua própria organização interna.¹² O efeito entre a estrutura da indústria e o comportamento das

¹⁰ J.Dias Curto, Grupos Estratégicos e Performance - Um contributo para a caracterização do sector Têxtil Português, 1992.

¹¹ A performance pode ser vista em termos da utilização eficiente dos recursos na produção de bens adaptados qualitativa e quantitativa às exigências do mercado; deve basear-se no aproveitamento dos avanços científicos e tecnológicos tendo em vista a obtenção de maiores níveis de produtividade, a criação de novos produtos ou a adaptação dos produtos já existentes a novas necessidades do mercado; deve articular-se ainda com objectivos mais vastos de carácter macroeconómico, nomeadamente a obtenção do pleno emprego ou a distribuição mais equitativa do rendimento, Scherer (1980).

¹²O autor realizou um estudo que teve como objectivo teórico o enquadramento da estratégia (comportamento) na triconomia de Mason e como objectivos empíricos, a identificação dos determinantes da performance das empresas portuguesas no sector têxtil e a análise do respectivo

empresas não se dá num único sentido já que as decisões tomadas (comportamento) podem provocar alterações estruturais. Por exemplo, uma maior cooperação entre empresas pode contribuir para uma elevação do nível de barreiras à entrada.

Também o grau de diferenciação do produto pode ser influenciado pelo montante de gastos em publicidade ou destinados à actividade de Investigação e Desenvolvimento (o comportamento a influenciar a estrutura).

Face à heterogeneidade que caracteriza as empresas do sector, o autor chega à conclusão, que os factores estruturais não são suficientes para a explicação da sua performance, existindo a necessidade de incluir elementos comportamentais (integração vertical, peso da estrutura hierárquica na organização, qualificação do pessoal de chefia, investimento em tecnologia e formação profissional e publicidade) como variáveis explicativas. Na indústria têxtil portuguesa apenas um reduzido número, 17,4% da amostra realizada no estudo, está a proceder às alterações estruturais e a aproximar-se dos níveis de desempenho económico dos países mais desenvolvidos da UE.

Assim, para além da falta de dinamismo dos principais subsectores, chega-se à conclusão que é de extrema importância analisar não só os factores de ordem estrutural bem como os de carácter comportamental, que inclui as diferentes estratégias entre as quais se inclui a subcontratação, objecto de análise deste trabalho.

As empresas do sector em Portugal viram-se confrontadas nas duas últimas décadas com uma elevada perda de competitividade¹³ devido aos seguintes factores:

comportamento. A metodologia incluiu variáveis estruturais (índice de concentração das indústrias, quota de mercado, dimensão das empresas e grau de capitalização); variáveis comportamentais (integração vertical, peso da estrutura hierárquica, qualificação do pessoal de chefia, investimento em tecnologia e formação profissional e publicidade); variáveis de performance (rendibilidade dos capitais próprios e rendibilidade das vendas).

¹³ De salientar a diferença entre vantagem comparativa e competitiva: a primeira, muitas vezes referida como a vantagem de uma determinada localidade, é baseada no reduzido custo de um factor, (por exemplo o trabalho), num país relativamente a outro e que favorece as indústrias que utilizam intensamente esse factor. A segunda, muitas vezes referida como a vantagem de uma empresa, influencia a decisão acerca das actividades e tecnologias na cadeia de valor que a empresa deverá investir e utilizar os seus recursos, relativamente a outras empresas na mesma indústria, Bruce Kogut (1985).

- a concorrência dos produtos provenientes de países com salários reduzidos;
- forte valorização do escudo;
- a fraca capacidade de crescimento da procura final a longo prazo.

As empresas tiveram de efectuar a reestruturação das suas formas de organização, das suas tecnologias, em períodos diferentes, consoante a inserção na cadeia de produção¹⁴ e a localização respectivas. Em Portugal, a necessidade de reestruturação em resposta ao mesmo tipo de desafios coloca-se actualmente de modo claro, embora o processo tenha apenas tido início com o apoio de diversos programas comunitários¹⁵. Esta modernização deve ter como base os factores críticos de sucesso com vista a uma melhoria competitiva da indústria.

QUADRO 2.1 - Factores Estratégicos na Indústria Têxtil e de Confecções

TEXTIL	TECNOLOGIA
Domínio e gestão da informação	Exigência de qualidade adequada ao preço
Aumentos de produtividade, ligados ao investimento mas também à gestão da produção	Cumprimento dos prazos de entrega
Flexibilidade de forma a que a indústria possa responder rapidamente às solicitações dos clientes	Capacidade empresarial
Ligação a jusante	Flexibilidade do processo produtivo
Capacidade de produção de maior valor acrescentado	Conhecimento das canais de distribuição
Successo na estratégia de conquista do mercado nos países da deslocalização da indústria de confecções	Capacidade de conquista de novos mercados, especialmente fora da Europa

Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento Ministério da Indústria e Energia

¹⁴ A teoria da cadeia de valor concebe a empresa como um sistema de actividades interdependentes que terminam na obtenção de um benefício final. De maneira que o que realiza uma delas afecta o custo ou o rendimento de outra. As ligações normalmente supõem transferências entre as actividades, e exigem, portanto, uma coordenação correcta entre elas (Porter 1985).

¹⁵ O programa PEDIP já está a dar um apoio muito importante à indústria têxtil e de confecções nos programas de formação profissional, nas missões de produtividade e de qualidade industrial, no sistema de incentivos SINPEDIP e no programa de reestruturação dos lanifícios. No SINPEDIP, cerca de 20% dos incentivos financeiros já atribuídos são destinados ao sector.

O programa Retex que contempla como medidas elegíveis um conjunto de acções, estruturadas em torno de dois eixos: modernização e reconversão.

O programa de modernização da indústria têxtil (PMIT), é constituído por quatro eixos de actuação: a) melhoria da competitividade das empresas através da concretização de planos integrados de modernização; b) criação de um ambiente favorável e estimulante para o desenvolvimento das iniciativas empresariais, c) desenvolvimento da capacidade comercial das empresas e da internacionalização das suas actividades; d) reconversão das regiões afectadas pela via da diversificação da actividade produtiva das mesmas.

Com efeito, podem ser identificadas quatro estratégias principais de reestruturação na indústria:

- i) Modernização dos instrumentos de produção;
- ii) Deslocação para países com salários mais reduzidos;
- iii) Especialização por mercados/produtos, com adopção de uma estratégia de produto;
- iv) Alteração dos conceitos de organização, a fim de favorecer a globalização e a flexibilidade.

Estes eixos de reestruturação não são obviamente incompatíveis, combinam-se frequentemente a nível das opções estratégicas das empresas.

A indústria foi objecto de uma modernização técnica importante. A automatização registou progressos consideráveis e permitiu economizar em custos de mão-de-obra, transformando simultaneamente o sistema de produção, que passou a ser mais capital intensivo, em especial nas fases de fiação e de tecelagem.

A estratégia de deslocação foi desenvolvida por empresas de confecções sob a forma de subcontratação internacional¹⁶: tecidos ou vestuário semiacabado são entregues a produtores estabelecidos em países com salários reduzidos que efectuem tarefas de confecção simples (junção de peças-acabamentos), geralmente bastante trabalho-intensivas, devolvendo o produto acabado à empresa cliente.

Esta prática foi acompanhada da desintegração das unidades de produção originais, de que resta actualmente apenas uma parte reduzida em pessoal, utilizada em actividades com elevado valor acrescentado ou com importância estratégica: desenvolvimento do produto, controlo de qualidade, fabrico de pequenas séries, serviços ao cliente. Noutros casos, mais frequentes em França ou em Itália, a deslocação implica a rarefacção de

redes locais de subcontratantes, que, tradicionalmente, conferiam vantagens a nível da flexibilidade e dos controlo dos custos¹⁷. Em algumas regiões de Portugal, com salários mais reduzidos, os subcontratantes que trabalham normalmente para clientes de outros países da Comunidade são substituídos por produtores estabelecidos em países com salários ainda mais baixos (Magrebe).

Segundo um inquérito recente efectuado junto de um painel de mais de duzentas empresas de grande/média dimensão envolvidas na subcontratação, a deslocação da produção sob o seu controlo teria passado de 30% do valor da sua própria produção em 1988 para 40% em 1992¹⁸. O mesmo inquérito permitiu concluir que tal tendência deverá continuar nos próximos anos, à medida que a melhoria dos resultados das empresas que se lançaram nessa via obrigam os seus concorrentes a acompanhá-las.

Inicialmente voltada para o fabrico de séries longas de produtos simples, a deslocação ganha actualmente novos domínios: as séries curtas, bem como os produtos mais complexos. Um conjunto de factores estimula o desenvolvimento dessa estratégia no sector do vestuário: o aumento das diferenças salariais, os efeitos da revolução das telecomunicações, a continuação das enormes pressões sobre os custos de produção num mercado em recessão, o envolvimento crescente das cadeias de distribuição nas actividades directamente produtivas.

Nos outros sectores da cadeia, a deslocação é igualmente crescente, embora a níveis mais modestos, principalmente sob a forma de implantações directas, a par da subcontratação, e de compras directas de tecidos acabados ou de tecidos crus. Para além da vantagem de redução dos custos salariais, intervêm igualmente os objectivos de implantação em mercados actualmente fechados às importações, a fim de satisfazer a

¹⁶ O investimento directo não existe praticamente neste sector, devido à reduzida importância da tecnologia e do capital.

¹⁷ Calcula-se em 500000 os empregos na Comunidade em empresas de subcontratação.

procura local, acompanhar a produção de vestuário objecto de deslocação, ou evitar determinadas limitações consideradas demasiado rigorosas em matéria de ambiente.

O regime comunitário em matéria de tráfego de aperfeiçoamento passivo¹⁹ visa garantir a manutenção de uma base importante de sectores têxteis a montante, bem como evitar alterações demasiado bruscas do tecido industrial. Para beneficiar de um tratamento pautal mais favorável ou de uma quota suplementar, o operador comunitário deverá, em princípio, utilizar um tecido de origem comunitária. Porém, a liberalização progressiva do comércio com os países em relação aos quais o aperfeiçoamento passivo é mais frequente, poderá reduzir, no futuro, o papel de enquadramento desse regime.

A diferenciação do produto é efectuada mediante:

- a generalização do fenómeno da moda, induzindo a multiplicação das compras em estações sucessivas;
- a segmentação de mercados por gamas de qualidade e de preço;

A diferenciação contribui, não apenas para incentivar a procura final, mas, sobretudo, para reduzir a elasticidade da procura em termos de preços, melhorando as margens de lucro das empresas que alcançam posições de liderança em segmentos do mercado em plena expansão. Por conseguinte, tal diferenciação implica a escolha de um determinado tipo de mercado definido através da imagem de marca.

¹⁸ Schaeffer, "Outward Processing Trade in the EC clothing industry", OETH, 1993. Neste estudo, os países para onde se efectua a deslocação compreendem os países da Comunidade com salários reduzidos.

¹⁹ Os regimes de aperfeiçoamento activo e passivo serão referidos pontualmente por ser uma matéria muito extensa tendo em linha de conta os objectivos do presente estudo. Por aperfeiçoamento activo entende-se o regime aduaneiro segundo o qual determinadas mercadorias importadas podem ser submetidas a certas operações sem ficarem sujeitas ao pagamento de direitos aduaneiros.

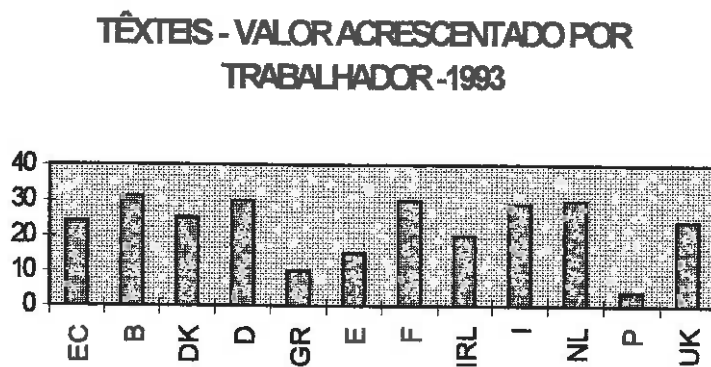
Por aperfeiçoamento passivo entende-se por um regime aduaneiro que permite exportar temporariamente mercadorias de qualquer espécie e origem com vista à sua reimportação, com isenção parcial ou total de direitos de importação.

A estratégia de diferenciação convém especialmente aos fabricantes de vestuário de média/grande dimensão que se apoiam em redes de subcontratação local e se encontram em condições de se adaptar rapidamente às tendências do consumo.

II.2 - POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O modelo industrial prevalente na indústria portuguesa tem levado a que, tradicionalmente, as empresas industriais se apresentem integradas verticalmente²⁰, incluindo na sua produção própria um conjunto de operações que, aumentando o custo do produto final não apresentam uma contrapartida proporcional em termos do valor acrescentado.

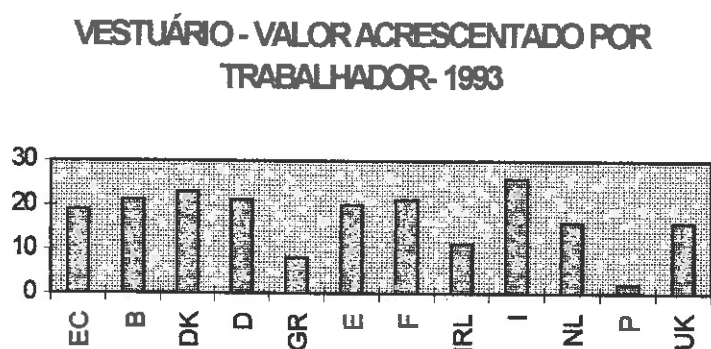
FIGURA Nº 2.1- Têxteis - Valor Acrescentado por Trabalhador em 1993



Fonte: OETH (000 ECU)

²⁰ Numa perspectiva económica, existem dois motivos para a integração vertical: (1) redução de custos e (2) controle do ambiente. A redução de custos surge quando é necessário uma coordenação efectiva entre os diversos processos. O controle do ambiente permite às empresas controlar o fornecimento de matérias-primas e respectivos canais de distribuição. Assim, a integração vertical reduz o risco e custos e evita o poder monopolístico de outras firmas.

FIGURA 2.2 - Confeções- Valor Acrescentado por Trabalhador em 1993



Fonte: OETH (000 ECU)

Este modelo tem diversas razões históricas, entre as quais se encontram a insuficiência do tecido industrial em termos de capacidade de oferta especializada, o interesse de possuir o maior nível possível de independência de terceiros, dificuldades logísticas de abastecimento, etc.

Em muitos casos, tem-se mesmo verificado que as opções de investimento das empresas, ao invés de reforçarem a capacidade da mesma nas suas competências-chave através do reforço dos factores críticos de sucesso, têm-se orientado no sentido de alargar o âmbito das suas operações para fases de fabrico de baixo valor acrescentado, aumentando assim a complexidade interna e os custos, e reduzindo a flexibilidade²¹, factor crítico de sucesso para um aumento da competitividade. A flexibilidade, o custo e a qualidade são variáveis estratégicas, Skinner (1978) de extrema importância para o posicionamento da empresa.

²¹ Flexibilidade numérica é a que resulta da diminuição do volume da força de trabalho directamente empregada, através de uma maior utilização do trabalho a tempo parcial, dos contratos a prazo, das agências de emprego temporário, do recurso à subcontratação e aos trabalhadores autónomos; a flexibilidade financeira refere-se à facilidade através da qual os níveis ou diferenciais salariais podem ser ajustados às condições correntes de mercado; a flexibilidade funcional relaciona-se com o modo como a empresa usa de forma eficiente os seus empregados permanentes, variando as suas tarefas de acordo com as mudanças da produção. O trabalho de Buzacott, « The Fundamental Principles of Flexibility in Manufacturing Systems,» Proceedings of the First International Conference on Flexible

QUADRO 2.2- O Posicionamento das Empresas Portuguesas na Indústria Têxtil e de

Confecções

Tipos de mercado Funções	Baixa Qualidade/Preço	Média- Baixa Qualidade/Preço	Média Qualidade/Preço	Alta e Média- Baixa Qualidade/Pre ço
“Marketing” Canais de distribuição Marca Inovação (novos modelos/design)	1 Grandes cadeias de retalhistas (espaços grandes)	2 Cadeias de retalhistas (espaços mais pequenos) Correspondência directa Catálogos	3 Pequenas cadeias de retalhistas Pequenos catálogos Empresas comerciais	4 Etiquetas privadas “Boutiques”
Produção:	5 Oriente Norte de África	6 Oriente Indonésia Países do Leste da Europa	7 1º valor acrescentado (1) 3º valor acrescentado (2) Portugal 2º valor acrescentado (3)	8 Itália Alemanha França

(1) Valor Acrescentado que advém do Marketing

(2) Valor Acrescentado que advém da Qualidade

(3) Valor Acrescentado que advém da relação preço/custo (Espiral de custos)

Fonte: Vasconcelos e Sá

Se fizermos a distinção entre as funções produção e marketing e entre as quatro áreas de mercado, podemos construir uma matriz com oito células. A maioria das empresas portuguesas situa-se na célula 7.

Isto significa que a maioria das empresas não possui a função de marketing, uma vez que não controlam os canais de distribuição, não inovam (em termos de modelos e design) e não têm, regra geral, marcas conhecidas a nível internacional. Consequentemente, em vez de venderem os seus produtos, as empresas portuguesas têm os seus produtos

Manufacturing Systems, Brighton, UK, (1982), é fundamental para uma melhor compreensão da flexibilidade.

comprados. Existe, pois, um custo de oportunidade em termos do primeiro tipo de valor acrescentado, que é esquecido pelas empresas portuguesas.

Existe um segundo tipo de valor acrescentado que as empresas nacionais não possuem: o valor acrescentado que advém da qualidade. Para obtê-lo, as empresas têm de passar de uma situação em que o seu “turnover” se baseie essencialmente num maior número de encomendas de menor dimensão e não em poucas encomendas de grande dimensão.

A espiral de custos é o terceiro aspecto. As empresas não podem aumentar o preço dos seus produtos finais no mercado internacional devido ao aumento da concorrência dos países que se encontram na célula 6 e, mesmo, dos países da célula 8.

As novas estratégias de organização têm por objectivo situar a empresa nos segmentos mais rentáveis do circuito de criação de valor acrescentado e conferir-lhe uma elevada capacidade de resposta às flutuações da procura.

Vejamos alguns dos instrumentos a que a indústria poderá recorrer:²²

a) Flexibilização da produção

Para além das economias de escala devidas a aspectos de marketing e distribuição, uma das variáveis estratégicas de muitos subsectores têxteis é a flexibilidade da produção²³, que permite variar o “product-mix” sem aumentar demasiados custos.

De facto, as economias de escala na ITC são pouco significativas, no que respeita à dimensão fabril, mas muito relevantes, no referente aos produtos, aumentando esta relevância de montante para jusante. Mas, estas economias de escala, são limitadas em

²² Eng. Alves Monteiro, cadernos de divulgação do Ministério da Indústria e Energia.

²³ Um dos receios mais frequentes em relação às novas tecnologias refere-se ao seu efeito desqualificante. Trata-se em primeiro lugar de um processo de transformação da produção que implica também a transformação das qualificações. Para uma análise mais exaustiva ver Ilona Kovács em Mudança tecnológica e organizacional - Análise das tendências na indústria, Socius, Working Papers, UTL-ISEG, 1994.

segmentos de mercado com procura altamente variável em termos de “product-mix” (isto é, pouco estandarizadas). Por isso, a flexibilização da produção é tão importante. Obtém-se esta flexibilização através da inovação tecnológica e de métodos avançados de gestão e do controlo do processo produtivo²⁴, Kovács, (1994).

b) Deslocação de segmentos da produção

Sobretudo na confecção de vestuário, em que a automatização e a informática só foram introduzidas ao nível do desenho e do corte, mantendo-se a montagem e a costura como actividades de mão-de-obra intensiva, é frequente o recurso à subcontratação, a nível nacional ou internacional, (neste último caso, deslocando parte da produção para países com baixos custos de produção).

Uma estratégia de deslocação não é possível para empresas que se limitam a executar encomendas feitas pelo comércio. Estas só sobreviverão até surgir outra que preste o mesmo serviço por um preço inferior.

Só as empresas que, dispondo de um núcleo fortemente apoiado na tecnologia e no marketing que planeia e executa as suas estratégias, que podem optar por alargar o seu leque de oferta quer através do recurso a subcontratantes quer pela criação de filiais nos países de baixos custos de produção.

A pressão da UE, levará as empresas de vestuário a intensificar nos próximos anos a utilização da subcontratação nos países de salários mais baixos. A subida progressiva dos

²⁴ Na década de 70 verificou-se o chamado “desafio americano”, pelo “management”, através da melhor organização possível, a década de 80 abriu uma nova fase na indústria têxtil : a época tecnológica, a conjugação da informática, da microelectrónica e da robótica. Não se tratou de uma evolução mas sim da terceira revolução, depois da revolução técnica dos anos 50 e da revolução industrial do século XIX. Na era tecnológica, uma parte crescente do ciclo produtivo é realizado em contínuo, aumenta a automatização, a velocidade e a fiabilidade e dá-se início ao aparecimento de ciclos de produção correspondentes a pequenas séries diversificadas, em permanente evolução, acompanhando o mercado. Segundo os resultados do inquérito pode dizer-se que, em Portugal, temos actualmente vários segmentos de empresas: as que estão a entrar e as que ainda não entraram na revolução dos anos 50, as que se iniciam no “desafio americano” e as que iniciam a revolução tecnológica dos anos 80.

salários em Portugal, tornará a subcontratação um instrumento atractivo, a médio/longo prazo, para as empresas mais dinâmicas.

c) Criatividade

Não basta melhorar a eficiência da produção e o leque da oferta. É preciso combinar a eficiência, com a criatividade no produto: o design, a cor e o acabamento.

O investimento na criatividade irá provocar uma subida nos custos das empresas mas será mais tarde compensada pelo aumento da procura.

A empresa deve estar apta a desenvolver novos produtos em rápida sucessão. Tem de acompanhar a moda e as tendências da procura e, tem de as interpretar correctamente, para as incorporar nos novos produtos.

d) Política de marca e qualidade

A adopção de uma política de marca e de qualidade, requer o domínio das novas tecnologias e a execução de uma política eficaz de marketing, que confira ao produto uma imagem que corresponda às expectativas do consumidor

Não é só a qualidade que é importante, mas também os prazos de entrega, as embalagens e a distribuição.

II.2.1- O SISTEMA DE NEGÓCIO

Tradicionalmente, o conceito de cadeia de valor²⁵ têm sido ignorado pelos empresários portugueses, cuja principal estratégia tem sido o domínio da etapa de fabrico, ao passo que outras questões, como a concepção ou a distribuição do produto, elementos de importância eram da competência de estrangeiros ou clientes. Hoje tornou-se imperativo compreender o sistema de negócio no sentido de obter não só uma perspectiva integrada da indústria, como também uma identificação das etapas que oferecem margens elevadas. Por exemplo, os problemas que a indústria têxtil hoje enfrenta constituem uma boa ilustração da utilidade de um correcto entendimento dos sistemas de negócio. Ao analisar o quadro seguinte em que se exemplifica a repartição de valor e margem ao longo do sistema de negócio no segmento de roupa infantil, podemos observar que o “valor acrescentado” - aqui simulado pelo preço do produto final em cada etapa - se concentra essencialmente no fornecimento de matérias-primas e na montagem. Já no que respeita à margem, ela está na sua esmagadora maioria concentrada na comercialização do produto.

QUADRO 2.3 - Repartição de Valor e Margem ao Longo do Sistema de Negócio

Valor acrescentado ao produto	Sistema de negócio	Margem obtida
0,5	Encomenda	
45	Fornecimento de matérias-primas	20
7	Corte	3
25,5	Montagem	6
5	Acabamentos	1
17	Venda por grosso	70

100%= 1800\$ 100%= 390\$

Fonte: Entrevistas; relatórios da CGD.

²⁵ Cadeia de valor é o processo no qual a tecnologia é combinada com os inputs relativos a matéria-prima e trabalho, sendo depois reunidos, promovidos e distribuídos, Bruce Kogut (1985).

Deste modo, o sistema de negócio permite identificar as etapas em que existe maior lucro potencial (neste caso a comercialização) e as etapas (como o fabrico) onde somente as empresas com uma vantagem competitiva única (mão-de-obra barata ou acesso fácil a fontes de matérias primas) podem ser rentáveis. Neste sentido, permitirá às empresas determinar antecipadamente se irão obter sucesso com uma determinada estratégia. O objectivo é desenvolver uma estratégia de sucesso baseada numa combinação entre participar nas etapas rentáveis e/ou obter uma vantagem única que permita modificar a situação em etapas menos rentáveis, algo que é cada vez mais difícil para Portugal.

Na ITC, o custo de produção representa frequentemente menos de metade do preço de venda ao consumidor. É portanto a jusante, no circuito de distribuição, que se situam as margens mais vantajosas. A estratégia de globalização visa melhorar a posição da empresa na cadeia de produção mediante a integração de uma série de actividades, desde o “design” até ao comércio a retalho, centrando-se nas actividades com maior valor acrescentado. Este mesmo conceito agrupa actualmente tanto os fabricantes que desenvolveram progressivamente actividades na distribuição, como os distribuidores que subiram na cadeia para garantir determinados fornecimentos a partir de especificações rigorosas.

A integração das actividades de produção e de distribuição facilita a adopção de técnicas de “quick response” (resposta rápida) e de circuito curto. As empresas de carácter global devem portanto manter-se flexíveis de modo a evitar existências demasiado importantes ou prazos de reabastecimento excessivos dos pontos de venda.

Naturalmente que também tem havido excepção a esta situação, como se verifica, por exemplo, em alguns segmentos da indústria têxtil, que será objecto de estudo, na

Deste modo, o sistema de negócio permite identificar as etapas em que existe maior lucro potencial (neste caso a comercialização) e as etapas (como o fabrico) onde somente as empresas com uma vantagem competitiva única (mão-de-obra barata ou acesso fácil a fontes de matérias primas) podem ser rentáveis. Neste sentido, permitirá às empresas determinar antecipadamente se irão obter sucesso com uma determinada estratégia. O objectivo é desenvolver uma estratégia de sucesso baseada numa combinação entre participar nas etapas rentáveis e/ou obter uma vantagem única que permita modificar a situação em etapas menos rentáveis, algo que é cada vez mais difícil para Portugal.

Na ITC, o custo de produção representa frequentemente menos de metade do preço de venda ao consumidor. É portanto a jusante, no circuito de distribuição, que se situam as margens mais vantajosas. A estratégia de globalização visa melhorar a posição da empresa na cadeia de produção mediante a integração de uma série de actividades, desde o “design” até ao comércio a retalho, centrando-se nas actividades com maior valor acrescentado. Este mesmo conceito agrupa actualmente tanto os fabricantes que desenvolveram progressivamente actividades na distribuição, como os distribuidores que subiram na cadeia para garantir determinados fornecimentos a partir de especificações rigorosas.

A integração das actividades de produção e de distribuição facilita a adopção de técnicas de “quick response” (resposta rápida) e de circuito curto. As empresas de carácter global devem portanto manter-se flexíveis de modo a evitar existências demasiado importantes ou prazos de reabastecimento excessivos dos pontos de venda.

Naturalmente que também tem havido excepção a esta situação, como se verifica, por exemplo, em alguns segmentos da indústria têxtil, que será objecto de estudo, na

construção civil ou na cadeia de fornecedores do sector automóvel, em que cada fabricante/fornecedor apresenta normalmente um grau de especialização razoavelmente elevado e se dedica às operações industriais/produções nas quais detêm um bom domínio da tecnologia e /ou economias de escala significativas.

A estratégia de cada empresa varia em função da sua posição no sector, dimensão, nível de competitividade e mercados. Podem , todavia, isolar-se algumas grandes tendências, como por exemplo uma preferência pela automatização e produção flexível nos sectores a montante e pela deslocalização das actividades com elevada intensidade de mão-de-obra no sector mais a jusante, nomeadamente a confecção. O fenómeno de deslocalização registou um forte crescimento nos últimos anos e deverá continuar. Globalmente, as importações em tráfego de aperfeiçoamento passivo apenas representam 9% das importações globais, porém este valor está sub-avaliado uma vez que parte das importações resultantes da subcontratação é efectuada através de importações directas. Evidentemente, as actividades de elevado valor acrescentado, como a criação, a concepção, a logística, o marketing e a comercialização continuam concentradas nos países de origem.

III- A SUBCONTRATAÇÃO

Este capítulo dá início ao desenvolvimento do tema principal, a subcontratação como estratégia fundamental ao nível da cooperação entre empresas, nomeadamente a sua evolução a nível internacional e nacional, as lógicas e os mecanismos.

A cooperação entre empresas²⁶ está no centro da dinâmica industrial actual e resulta da necessidade de uma reestruturação estratégica, devido a uma crescente globalização e liberalização dos mercados. A curto e médio prazo, as empresas devem melhorar as actuais relações de subcontratação através de contactos e cooperação mais estreita com os seus clientes, Porter (1994).²⁷

A subcontratação²⁸ ocupa hoje um importante lugar no conjunto das relações entre as empresas, nas economias de mercado, tanto no plano nacional como no plano internacional. Não é fácil uma avaliação estatística precisa,²⁹ mas alguns números publicados mostram a sua vastíssima implantação como estratégia industrial.³⁰ São

²⁶ A cooperação entre as empresa têm sido objecto de vários estudos empíricos, entre os quais se destacam as análises de A. Jacquenim, M. Lammerant e B. Spinoy (1988). O desenvolvimento teórico partiu de diferentes bases: análise transnacional baseada nos trabalhos de O. E. Williamson (1975), aplicação da teoria de jogos, A. Jacquenim (1987) por vezes fundada numa analogia entre cooperação intra-firma, M. Aoki (1984) e cooperação inter-firma, M. Aoki (1988), e por uma combinação das duas análises anteriores, M. Casson (1982), P.J. Buckley e M. Casson (1986).

²⁷ Construir as vantagens competitivas de Portugal, Monitor Company.

²⁸ No presente estudo será feita uma análise da subcontratação industrial. Para uma análise da subcontratação comercial recomenda-se a leitura dos seguintes artigos: Watanabe, S. « Sous-traitance internationale, emploi et perfectionnement technique », Revue Internationale du Travail, mai 1972, pp. 445 - 472 e Sharpston, M. « International sub-contracting » Oxford Economic Papers (Oxford University Press), mars 1975, pp.94 -135.

²⁹ No território da União Europeia, no sector do Têxtil e de Confecções cerca de 610.000 pessoas trabalham em regime de subcontratação, 490.000 em empresas com mais de 20 trabalhadores, e 120.000 nas empresas com menos de 20 trabalhadores (statistiques en brief- énergie et industrie, Março, 1995).

³⁰ O Eurostat realizou as primeiras estimativas da subcontratação com a ajuda de alguns elementos estatísticos disponíveis. As variáveis estruturais dos inquéritos anuais da Estrutura e Actividades da Indústria serviu de base para a obtenção destas estimativas. Todavia, deve assinalar-se que a definição adoptada é uma definição restrita. As estimativas correspondem a uma avaliação mínima da subcontratação e limitam-se a avaliar as variáveis do emprego e valor da produção em três sectores particularmente sensíveis ao fenómeno: a Aeronáutica, a indústria Automóvel e os Têxteis e Vestuário. (statistiques en brief- énergie et industrie, Maio 1995)

numerosos os estudos teóricos e as comunicações³¹ que a têm tomado como objecto de análise; há diversas organizações internacionais³² que têm dedicado recursos à sua investigação e difusão; é crescente a atenção que lhe têm vindo a dedicar as associações industriais.³³

Os trabalhos de Charles Handy (1989), Robert Reich (1991), Prahalad, Gary (1990), reforçam a ideia central do fenómeno da subcontratação, em que esta consiste fundamentalmente numa passagem de uma mera capacidade produtiva para uma empresa vocacionada para a oferta de um maior valor acrescentado, através da concentração no core-business.

A subcontratação consiste numa operação em que a empresa principal³⁴ transfere para uma empresa auxiliar a responsabilidade pela execução e cumprimento de tarefas secundárias, segundo condições estipuladas num contrato.³⁵

A subcontratação define-se de acordo com dois critérios: o fabricante não realiza a concepção do modelo que ele fabrica nem assegura a sua comercialização.

A subcontratação pode consistir, tanto numa forma de cooperação entre empresas, como numa forma de integração ou quase-integração da empresa subcontratada, assumindo neste último caso a natureza de contrato de dependência, Maria Marques (1992).

A dependência relativamente à empresa contratante não é apenas função da natureza das prestações fornecidas. Ela é influenciada também pela estratégia da empresa subcontratada quanto à amplitude das suas relações (concentração dos seus negócios numa única ou em poucas empresas, ou sua dispersão) e quanto à duração da relação

³¹ Annales du Forum Pan-Europeen de la Sous-Traitance , Commission des Communautés Europeennes (Madrid, Dezembro 1992).

³² Relatórios da Comissão das Comunidades Europeias através da Direcção-Geral da Indústria, Unidade Têxteis, Vestuário, Couro e Calçado.

³³ As associações industriais em Portugal do sector têxtil e de confecções começaram a elaborar estudos sobre a dimensão da subcontratação em Portugal, mas os elementos estatísticos existentes são da autoria do IAPMEI.

³⁴ Definição de termos utilizados para a análise da subcontratação: ao longo do presente estudo será feita a referência a empresa principal e empresa auxiliar como os dois principais intervenientes no processo de subcontratação. Ocasionalmente serão utilizados os termos contratante e subcontratado que apresentam a mesma equivalência em relação à primeira classificação.

contratual. É certo que a empresa subcontratada tem a sua própria dinâmica interna e, muitas vezes, vê na subcontratação uma forma de arranque ou uma situação transitória, aspirando ter o seu próprio produto ou o seu próprio mercado.

A configuração destes factores mostra os limites ou fronteiras dentro dos quais pode variar a dependência e a autonomia da empresa subcontratada, em função da particular interação que exista entre esta empresa e a empresa contratante.

Ora, como defende D. Boy (1978) ao analisar os «laços de subordinação na subcontratação», a perda de autonomia de decisão resulta, além do mais, do facto de a expansão ou declínio da empresa subcontratada estarem ligados à expansão ou declínio da empresa contratante, na medida em que depende das encomendas desta.

Na verdade, de acordo com a caracterização de contrato de dependência, segundo Virassamy (1986), verifica-se uma relação de dependência económica, assente na importância da relação contratual para uma das partes, na regularidade das relações e na organização da actividade da empresa subcontratada em função delas e uma situação de relativa subordinação profissional que se traduz em cláusulas de sujeição (como as que se referem á determinação dos preços) e cláusulas de controlo (como as que permitem à empresa contratante vigiar e interferir directamente no processo produtivo da empresa subcontratada). Estabelece-se uma relação de hierarquia entre as empresas não estando elas em pé de igualdade na relação contratual, sendo esta uma forma de integração e de funcionalização da empresa subcontratada relativamente à empresa contratante.

Admite-se que a subcontratação leva á constituição de um sistema hierarquizado de empresas envolvidas num mesmo processo produtivo, como modo de repartição de funções com diferentes graus de importância. A inovação, concepção e o contacto com o mercado são, em geral, reservados à empresa contratante, as funções de execução,

³⁵ Ver contrato em anexo.

sobretudo as intensivas em mão-de-obra e a produção de pequenas séries, são as mais frequentemente subcontratadas.

É difícil encontrar uma classificação mais ou menos universalmente aceite da subcontratação industrial, que permita compreender as diferentes expressões do fenómeno. A partir de estudos de caso, diversos autores³⁶ têm vindo a propor tipologias, quer para as empresas subcontratadas, quer para os processos de subcontratar. Esta definição é a que melhor se enquadra nos objectivos desta investigação.

Três formas de subcontratação³⁷ devem ser distinguidas:

A subcontratação de capacidade - A empresa principal está preparada para efectuar a produção mas prefere subcontratar uma parte da produção. Diferentes factores podem explicar esta prática: uma procura conjuntural forte e a necessidade estratégica de não proceder a investimentos. A situação do subcontratado apresenta vários riscos; de um lado, não dispõe em relação à empresa principal de uma capacidade técnica; do outro lado, em caso de recessão, a empresa principal utilizará ao máximo a sua capacidade produtiva e reduzirá o número de encomendas à empresa subcontratada. Nestas condições, a relação entre empresa principal e empresa auxiliar será de domínio para a primeira e de dependência para a segunda. Esta relação será de carácter temporário consoante a conjuntura, o que não permitirá a criação de contactos mais regulares.

A subcontratação de especialidade³⁸ - a empresa auxiliar dispõe de um Know-how e tecnologia face à empresa principal, que não têm estas capacidades técnicas, visto não

³⁶ Supplément aux cahiers français n° 211, mai-juin 1983 - le tissu industriel. La documentation française, Paris 1983.

³⁷ Alguns autores referem a subcontratação económica - é aplicada quando a subcontratação tem lugar por se considerar economicamente mais vantajoso confiar a outra empresa a execução do trabalho - e a subcontratação marginal - quando a empresa contratante recebe pedidos ou demasiados pequenos ou demasiado ocasionais, de tal modo que não se justifica fabricá-los na sua própria cadeia de produção e, nestas circunstâncias, subcontrata a outras empresas a sua execução.

dispôr de um património tecnológico adequado. A competência da empresa auxiliar é uma garantia de estabilidade em caso de recessão e assume um carácter de longo prazo.

A subcontratação em cascata - Esta forma de subcontratação é um prolongamento dos dois tipos anteriores. O produto final é obtido através de um elevado número de empresas subcontratadas. Devido a uma insuficiência produtiva quer da empresa principal e da empresa auxiliar, é necessário recorrer aos serviços de outras empresas. As responsabilidades de cada empresa serão devidamente estipuladas num contrato.

III.1 -O CONCEITO DE QUASE-INTEGRAÇÃO E O PAPEL DA SUBCONTRATAÇÃO NA INDÚSTRIA

O agrupamento de empresas subcontratadas em torno de uma firma principal caracteriza o fenómeno económico da quase-integração. Com o subcontrato, a quase-integração pode ser definida a partir de dois critérios:

- um critério de substituição, que pressupõe a transferência de responsabilidade do cliente para o subcontratado;
- um critério novo, de ligação duradouro, que pressupõe uma colaboração e uma interdependência das duas partes.

A quase-integração é, se o subcontratado o desejar, um processo de integração económica no grupo formado pela grande empresa e os seus subcontratados. Nos casos

³⁸ G. Lorenzoni (1982: 183ss) apresenta uma tipologia de empresas subcontratadas, a partir de um estudo para o sector metalomecânico³⁸, que pode ser considerada como uma subtipologia dentro da subcontratação de especialidade. O autor considera sete tipos:

- a) Subcontratação satélite de tarefas
- b) Subcontratação de trabalhos
- c) Subcontratação de fases
- d) Subcontratação de produtos ou de fases complexas ou de alta precisão
- e) Subcontratação conjunta de projecto e produção
- f) Subcontratação mista
- g) Estandardização de componentes e da produção de fases

mais frequentes as relações de subcontrato passam-se unicamente no plano técnico da produção, colaborando a empresa principal e os subcontratados em diferentes estádios de produção.

Pela sua situação intermediária entre a integração e a posição normal perante o mercado, a quase-integração permite o aproveitamento dos aspectos positivos de uma e outra e, ao mesmo tempo, a redução ao mínimo das facetas negativas desses dois extremos.

Aspectos positivos da integração:

- Ao subcontratado que se adaptou à produção da firma principal é assegurada uma estabilidade que lhe permite evoluir com toda a segurança. Com efeito, o cliente cedeu-lhe, uma vez por todas, uma parte da sua produção.
- Sempre que a grande empresa goza de uma posição de monopólio no mercado, o subcontratado que pratica uma política de quase-integração beneficia dessa posição e participará do posicionamento da grande empresa.
- É ainda interessante para o subcontratado que as relações de integração técnica abrangam também os métodos, variedades e planos de fabrico já experimentados pela empresa principal.

Aspectos positivos das relações normais de mercado:

- Os subcontratados são escolhidos, no início das relações de quase-integração, em função das suas possibilidades e pelo jogo normal da concorrência, sob a forma de escolha da melhor oferta;
- Por outro lado, os preços e quantidades a fornecer são discutidos, sempre que há uma nova encomenda;

Estes subtipos de subcontratação não serão desenvolvidos exaustivamente, mas será feita a respectiva

- Finalmente, o mercado normal conserva a independência jurídica e a autonomia financeira do subcontratado, em relação à empresa contratante.

É possível ir mais longe na teoria da quase-integração, quando se está convencido da eficiência das relações assim criadas. Pode, por exemplo, determinar-se a proporção ótima do recurso ao subcontratado, tanto para a empresa-cliente como para o subcontratado.

Matematicamente, e a partir da teoria económica, é possível fazer uma análise da quase-integração e estabelecer a teoria da empresa. Assim, deduz funções de produção e especialização das empresas, bem como a repartição teórica da produção entre cliente e subcontratado, a partir dos custos marginais e dos lucros.

Por meio de gráficos, determina, em função dos preços dos produtos subcontratados, dos produtos integrados e das quantidades a produzir, as melhores soluções para a repartição entre fabricações integradas e subcontratadas para a grande empresa. Em função do lucro máximo realizável, conjuntamente pela grande firma e pelo subcontratado, ou seja, o lucro global, calcula também a percentagem de produção que a empresa principal deve subcontratar.

III.2 - A SUBCONTRATAÇÃO INTERNACIONAL

A subcontratação internacional ³⁹especialmente no território da UE encontra-se sujeita a uma série de grandes evoluções, que afectam a ITC (de forma mais ampla, as indústrias de mão-de-obra pouco qualificada):

referência sempre que necessário.

³⁹ No estudo do LATAPSES (1985: 35 ss.) apresenta-se duas tipologias da subcontratação internacional: a tipologia técnica que se divide entre subcontratação de mão-de-obra (subdividida em produção completa, montagem e acabamento) e subcontratação da produção (subdividida em produção de elementos e produção completa) e tipologia económica que se divide entre subcontratação de economia (tem na sua base diferenças de preços, isto é, igual competência e custos salariais inferiores),

- A internacionalização da produção com o crescimento das regiões com custos de mão-de-obra reduzidos (Ásia, Magrebe), por um lado, e a diminuição dos custos e dos prazos de transporte, por outro.
- A valorização das moedas europeias face às de países concorrentes.
- A diversidade em crescimento contínuo da procura, o aumento dos distribuidores, a diminuição dos confeccionados tradicionais.

No passado, os subcontratantes conseguiram compensar determinadas perdas de actividade tirando partido da desestabilização dos confeccionadores. À semelhança de outros sectores, beneficiaram igualmente de subvenções. Actualmente, a prossecução da deslocalização e das importações, nomeadamente com a “deslocalização flexível” para países próximos, que combina vantagens de custos, prazos reduzidos e uma capacidade de resposta crescente, ameaça directamente a actividade dos subcontratantes: o futuro será menos favorável do que os últimos anos.

De forma mais pormenorizada:

A nível mundial, as regiões com custos de mão-de-obra extremamente reduzidos encontram-se em franco crescimento. Simultaneamente, os custos de transporte diminuem, donde resulta uma internacionalização crescente da produção de vestuário e uma transferência contínua das actividades de confecção para as zonas com custos de factores reduzidos. Este movimento não pode ser interrompido, a menos que se invertam as políticas de desenvolvimento e de aumento do nível de vida médio adoptadas pelos grandes países industrializados.

subcontratação de especialidade e subcontratação de capacidade (acima citadas) e subcontratação de

QUADRO 3.1 - Exemplo de Evolução do Custo de Frete Marítimo na Rota Antuérpia

Hong Kong

Índice: 1985 = 100

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
100	85.2	81.4	82.5	84.4	77.7	82.2	75.5

Fonte: Companhia Geral Marítima

As políticas monetárias desenvolvidas pelos principais países europeus conduzem ao reforço das suas moedas face às moedas dos países com custos de factores reduzidos. As diferenças de custos, longe de diminuírem devido à melhoria económica de determinados países com custos de factores reduzidos, continuam a aumentar.

Históricamente, um determinado número de regiões europeias activas no sector do vestuário foram auxiliadas através de subvenções, na década de 80, sob a forma de programas sectoriais e, subsequentemente, de programas regionais. Foi esse o caso, por exemplo, da Francónia na Alemanha ou do Vale do Ave em Portugal, a partir de 1988. Alguns desses auxílios são actualmente objecto de uma reavaliação.

A evolução e a racionalização das estruturas de distribuição na Europa, caracterizadas pelo desenvolvimento da distribuição de massa, efectuaram-se mais rapidamente do que as da indústria da confecção, tendo acentuado as pressões a nível dos preços dos fabricantes e repercutindo simultaneamente nestes as necessidades e as limitações de diferenciação, de renovação e de maior flexibilidade no que diz respeito às gamas de produtos.

Tendo em conta estas evoluções, os confeccionadores tradicionais encontram-se desestabilizados. Os ajustamentos efectuaram-se largamente à custa de reduções de postos de trabalho. Determinadas empresas desapareceram, outras desvincularam-se do

compensação (imposição dos poderes públicos em troca de autorizações de importação concedidas a empresas estrangeiras estabelecidas no país)

seu instrumento de produção em nome de investimentos mais significativos em matéria de comercialização, logística e distribuição; as fábricas vendidas tornaram-se, frequentemente, fornecedores privilegiados dos seus anteriores proprietários. Finalmente, inúmeras empresas deixaram de recorrer à subcontratação europeia, tendo deslocalizado uma parte da sua produção. Outros confeccionadores tornaram-se subcontratantes parciais ou totais. Estes ajustamentos, no seu conjunto, permitiram manter uma certa rentabilidade a nível do sector.

O desenvolvimento dos distribuidores e o desinvestimento, por parte dos confeccionadores dos seus instrumentos de produção têm contribuído, até à data, para o crescimento e, adicionalmente, para a manutenção dos volumes de subcontratação no sector do vestuário na Europa, onde geram simultaneamente um excesso de capacidade. Actualmente, a prossecução da deslocalização e o incremento das importações directas pesam no nível de actividade dos subcontratantes:

A procura continua a evoluir no sentido de produtos mais diferenciados e mais rapidamente disponíveis (ciclos curtos e muito curtos). Paralelamente, o custo de gestão desta complexidade diminuiu graças à informatização e à introdução de novos métodos de organização (plataformas de corte e plataformas logísticas, por exemplo). Essa redução de custos apoia e alimenta a procura, que gera esta complexidade e esta capacidade de resposta. Porém, tal procura não é extensiva ao conjunto do mercado, visto estar igualmente limitada em termos de custos: o custo adicional suportado relativamente a um produto fabricado por deslocalização é limitado. Donde o recurso frequente à “deslocalização interna”, ou seja, ao trabalho clandestino.

O desenvolvimento dos níveis de sofisticação, de qualidade, de organização e de logística realizáveis em determinados países que se situam nas fronteiras da Comunidade (países do Leste, Marrocos, Tunisia,) faz pesar uma ameaça sobre uma parte da subcontratação de reacção em circuito curto (duas a três semanas). A “deslocalização

flexível “- custos baixos, prazos reduzidos, capacidade de resposta crescente -encontra-se doravante ao alcance de grandes grupos, distribuidores ou confeccionadores, que conseguem gerir sistemas complexos de logística, de informação e de gestão relacionados com um vasto número de fábricas deslocalizadas. O circuito muito curto (menos de dez dias) encontra-se melhor protegido.

Os obstáculos de ordem técnica e relacionados com a competência encontram-se em diminuição. À medida que se desenvolveu a deslocalização, acumulou-se experiência, os equipamentos foram melhorados e os níveis de formação aumentaram. Inúmeros produtos relativamente aos quais o recurso á deslocalização não era previsível , há alguns anos, são actualmente deslocalizados ou em vias de o ser. É esse o caso da roupa interior, incluindo a de alta qualidade, ou de determinadas peças de vestuário com mangas, como os blazers. Em inúmeras situações, os eventuais problemas de qualidade resultam mais da ausência de controlo do processo de deslocalização por parte do contratante do que de uma carência de competências estruturais no país considerado.

Na Comunidade, existem ainda recursos em termos de produtividade que permitirão diminuir os custos e aumentar os serviços, o que é ainda mais verdadeiro no caso dos países com custos de factores reduzidos.

Tendo em conta a evolução acima descrita, o desenvolvimento e a manutenção rentável da subcontratação na Europa é doravante posto em questão, a menos que sejam consideravelmente alterados o custo do trabalho, no sentido da baixa, e a sua flexibilidade, no sentido da alta.

III.2.1 - EVOLUÇÃO

No território da União Europeia, na ITC cerca de 610.000 pessoas trabalham em regime de subcontratação, 490.000 em empresas com mais de 20 trabalhadores, e 120.000 nas empresas com menos de 20 trabalhadores.

QUADRO 3.2 - Evolução da Subcontratação no Têxtil e Confecções na UE

	<i>Empresas</i>	<i>Ano</i>	<i>Nº total Operários</i>	<i>Nº Operários em Subcontratação</i>	<i>Valor total *</i>	<i>Vendas de serviços *</i>	<i>Compras *</i>	<i>Compras de serviços *</i>
Têxtil	< 20 operários	1989	181900	54100	12500	1200		
		1990	182100	57600	13500	1300		
		1991	174600	53400	13100	1300		
	> 20 operários	1989	1053700	317600	77000	7400	49800	6000
		1990	1015400	301800	77300	7500	49100	6200
		1991	984500	292800	77300	7500	48800	6600
Confecções	< 20 operários	1989	504600	83600	22300	1400		
		1990	491400	76800	22400	1300		
		1991	478000	68500	23000	1300		
	> 20 operários	1989	1269300	231500	64100	3900	40000	8900
		1990	1224400	221500	68900	4100	42900	9900
		1991	1178600	199000	71800	4000	44700	10200

Fonte: OETH * milhões de ECU

Este número tem provavelmente permanecido estável no decurso dos últimos anos graças às transferências de uma parte da actividade perdida por parte dos confeccionadores para a subcontratação e na sequência da passagem de um determinado número de postos de trabalho da economia oficial para a economia paralela.

Nos próximos cinco anos, a subcontratação europeia no sector de confecções poderá perder cerca de 150 000 postos de trabalho, tendência verificada nos últimos anos. A maioria dessas perdas verificar-se-à mais a nível de empresas estruturadas de subcontratação do que no sector informal.

A competitividade da Europa continua a degradar-se face a zonas em franco crescimento: sudeste asiático, China, Magrebe. Nem mesmo os países do Sul da Europa são competitivos, a prazo, com base numa mera lógica de custos.

A “ deslocalização flexível “ para países próximos permite, cada vez mais, conciliar custos e prazos. Por oposição aos prazos muito curtos (menos de 10 dias), os prazos curtos (duas a três semanas) podem obter-se através da deslocalização. O obstáculo dos tempos de transporte deixou de ser uma realidade. Actualmente, determinadas entregas efectuam-se mais rapidamente se provêm dos países extra-europeus do que se provêm dos países da Comunidade Europeia. Em inúmeros casos, o verdadeiro obstáculo reside mais na ausência de capacidade de produção aptas a fabricar rapidamente, em grandes quantidades, nos países de deslocalização próxima, bem como nas quotas. A deslocalização flexível constitui uma oportunidade para determinados confeccionadores e subcontratantes europeus, que podem combinar o seu know-how “europeu” de circuito curto com o seu know-how de gestão de fábricas.

Os subcontratantes haviam beneficiado, numa primeira fase, do reforço dos distribuidores (as cadeias especializadas em França, as cadeias italianas de franquia C&A e os grandes armazéns na Alemanha, Marks & Spencer na Grã-Bretanha); estes porém exercem actualmente uma pressão crescente a favor da deslocalização, parcialmente para contrabalançarem o aumento das suas despesas comerciais e defenderem as suas margens.

Por outro lado, e por definição, os subcontratantes europeus não tiram partido directo dos obstáculos que podem constituir uma marca forte ou uma rede de distribuição avançada. A maioria das tentativas de evolução de um estatuto de subcontratante para o de industrial confeccionador saldaram-se num fracasso.

O declínio do emprego no sector da subcontratação afectará todos os países europeus. De forma simplificada: a Grécia e, em menor escala, Portugal encontrar-se-ão fragilizados se o aumento dos seus custos salariais se confirmar durante um longo período.

III.3 - A SUBCONTRATAÇÃO EM PORTUGAL

O recurso a uma capacidade suplementar de produção e a utilização de um equipamento especializado são as principais razões para o reforço da subcontratação no sector. As vantagens são próprias da subcontratação e residem principalmente na necessidade de uma maior flexibilidade e focalização nas áreas-chave.

A subcontratação visa normalmente focalizar as operações da empresa nas suas áreas-chave de competência - onde possui vantagens de custos, liderança tecnológica ou outras, melhorando a sua rentabilidade pela redução de custos indirectos, transformando custos fixos em variáveis e pela redução da complexidade.

QUADRO 3.3 - Resumo das Principais Motivações, Vantagens, Problemas e Tendências da Subcontratação

Empresa	Razões	Vantagens	Problemas	Tendências
Contratantes	Utilização de equipamento especializado Capacidade de produção suplementar	Flexibilidade Redução de custos fixos Melhoria da qualidade dos produtos	Não cumprimento dos prazos de entrega Qualidade	Especialização original desintegração vertical Controlar a concepção, comercialização e a distribuição dos produtos e subcontratar sómente a produção
Subcontratantes	Capacidade de produção suplementar Especialização de equipamento mão-de-obra	Economias de escala Produtividade	Não controlar a distribuição	Pequenas empresas Forte concorrência
Empresas Mistas	Capacidade de produção suplementar	Flexibilidade Redução de custos fixos Melhoria da qualidade dos produtos	Não cumprimento dos prazos de entrega Qualidade	

Fonte: IAPMEI, Inquérito sob a subcontratação em Portugal, 1992. (adaptado)

Com efeito, o aumento gradual do nível de verticalização e de penetração na cadeia de valor do produto traduz-se também num aumento da complexidade devido a:

- aumento dos custos indirectos;
- maior rigidez da organização;
- dificuldade de manter o mesmo nível de eficiência em todas as fases da cadeia de valor;
- insuficiente capacidade técnica para controlo dos novos processos.

Entre as vantagens da subcontratação podem referir-se as seguintes:

- possibilidade de redução substancial de custos;
- transformação de custos fixos em variáveis;
- redução da mão-de-obra de planeamento;
- libertação do espaço fabril;
- racionalização dos fluxos de materiais e de trabalho;
- maior número de alternativas e melhoria da qualidade do serviço sem aumento das capacidades próprias;
- ajustamento mais fácil e flexível da capacidade de produção aos aumentos de vendas ou aos estrangulamentos.

Quanto aos riscos associados à subcontratação deverão ser avaliados os seguintes:

- dependência dos fornecedores;
- custos elevados de coordenação para novos componentes/produtos ou alterações aos mesmos;
- aumento dos custos indirectos relacionados com a encomenda e controlo dos fornecedores;
- possibilidade de transferência de Know-how para os fornecedores e, indirectamente, para os concorrentes;

- estabilidade dos fornecedores;
- possibilidade de problemas com a programação das entregas para produtos com prazos elevados ou com grandes variações da procura;
- perda de liderança técnica na produção.

Ao analisar-se a viabilidade da subcontratação existem também alguns critérios de exclusão, que, a verificarem-se, poderão inviabilizar desde logo qualquer das opções.

III.3.1. EVOLUÇÃO

Procura-se analisar o comportamento da subcontratação na década de 80 para determinar as variações a nível estrutural de modo a facilitar a seu estudo. Segundo o estudo acima efectuado, verificou-se que a subcontratação na UE depois de uma rápida evolução têm apresentado nos últimos anos uma tendência negativa, que se traduz na perda de postos de trabalho em regime de subcontratação. Agora, uma análise da década de 80 mostra que o sector têxtil e de confecções marca uma forte presença a nível da procura e oferta da subcontratação, o que é um dado relevante para este estudo, que procura determinar a importância do fenómeno no sector, e suas implicações estratégicas.

A tendência de descida na procura e oferta da subcontratação também se verifica no final da década o que está de acordo com os resultados de descida na UE.

Quadro 3.4 - Procura de subcontratação (1980-1988)

	1980 (1) (%)	1981 (%)	1982 (%)	1983 (%)	1984 (%)	1985 (%)	1986 (%)	1987 (%)	1988 (%)
Produtos alimentares e bebidas	0.97	1.15	1.44	1.18	0.94	0.96	0.86	1.39	0.75
Indústria de tabaco	0.23	0.01	0.01	0.01	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00
Indústria têxtil e de confeções	8.51	8.60	9.16	8.97	5.30	10.19	10.21	11.54	10.42
Indústria de confeções		13.76	13.39	16.27	18.23	20.41	22.11	24.12	23.02
Indústria de couro	1.79	1.44	2.73	3.00	3.11	4.64	5.81	6.08	5.51
Trabalhos de madeira e fabricação de artigos em madeira	1.09	1.42	1.16	1.01	0.84	1.02	0.97	1.04	1.03
Fabricação de pasta de papel e artigos de papel	0.54	0.25	0.59	0.40	0.34	0.26	0.29	0.27	0.30
Publicações e Impressão	10.70	15.72	15.07	14.47	14.19	14.70	15.80	15.11	18.71
Refinação de petróleo	2.49	5.34	4.47	4.93	5.78	10.60	18.36	2.72	4.44
Indústria química	2.34	2.36	3.80	2.76	2.50	2.30	3.78	6.41	9.29
Indústria de borracha e plásticos	1.38	1.51	1.70	1.77	2.91	2.27	2.11	2.02	2.02
Outros produtos não metálicos	1.72	1.53	1.43	1.59	0.79	0.67	0.66	0.63	0.82
Metais de base	1.15	2.25	2.02	2.17	4.02	5.00	4.41	3.38	3.11
Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	6.24	6.56	7.23	5.20	8.89	8.56	7.25	8.41	7.64
Fabricação de maquinaria e equipamento	5.95	6.82	7.59	10.93	10.71	9.57	14.38	9.77	8.02
Fabricação de maquinaria e aparelhos eléctricos	0.82	0.93	0.95	0.35	0.48	0.48	0.35	0.36	0.62
Fabricação de equipamentos e aparelhos de rádio, televisão e comunicação	0.23	0.22	2.11	1.38	2.10	2.23	1.72	1.63	2.63
Fabricação de instrumentos médicos de precisão e de óptica	0.84	0.01	0.38	1.73	0.15	0.13	0.08	0.04	0.04
Construção de veículos automóveis	1.16	0.93	0.96	1.15	0.95	0.73	0.57	1.13	1.00
Fabricação de outros materiais de transporte	15.77	17.34	18.17	14.76	10.93	10.41	12.33	13.15	10.51
Fabricação de móveis	0.64	1.41	1.63	2.14	1.21	1.33	1.37	1.18	1.75
Média ponderada	4.36	4.76	5.01	4.66	4.08	5.15	5.48	5.76	5.89

(1) Valor do trabalho industrial efectuado para um terceiro

Valor acrescentado bruto

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Quadro 3.5 - Oferta da subcontratação (1980-1988)

	1980 (1) (%)	1981 (%)	1982 (%)	1983* (%)	1984* (%)	1985* (%)	1986 (%)	1987 (%)	1988 (%)
Produtos alimentares e bebidas	0.94	0.64	0.54				0.31	0.35	0.63
Indústria de tabaco	0.01	0.02	0.00				1.17	1.32	1.21
Indústria têxtil e de confecções	6.23	5.41	5.80				6.23	6.42	6.39
Indústria de confecções	6.34	7.37	7.09				10.36	12.41	14.12
Indústria de couro	0.48	0.89	0.58				0.86	0.97	1.05
Trabalhos de madeira e fabricação de artigos em madeira	2.71	2.95	1.78				1.23	1.48	1.37
Fabricação de pasta de papel e artigos de papel	0.08	0.10	0.26				0.14	0.13	0.14
Publicações e Impressão	3.91	3.46	4.85				10.49	13.11	14.85
Refinação de petróleo	0.30	0.32	0.26				0.98	0.68	1.85
Indústria química	1.03	1.11	0.94				1.43	2.41	3.43
Indústria de borracha e plásticos	4.68	4.54	5.71				5.39	4.46	3.84
Outros produtos não metálicos	1.15	1.10	1.19				0.83	0.59	0.92
Metais de base	0.22	0.30	0.28				0.41	0.17	2.10
Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	6.04	6.35	6.38				4.29	4.18	4.77
Fabricação de maquinaria e equipamento	5.69	6.13	5.86				8.20	5.38	8.89
Fabricação de maquinaria e aparelhos eléctricos	0.58	0.68	0.57				0.73	0.53	0.62
Fabricação de equipamentos e aparelhos de rádio, televisão e comunicação	0.09	0.22	0.49				0.99	1.01	0.42
Fabricação de instrumentos médicos de precisão e de óptica	1.61	1.92	1.80				0.81	1.19	1.58
Construção de veículos automóveis	8.71	6.96	5.46				3.71	3.91	4.37
Fabricação de outros materiais de transporte	53.76	60.90	44.97				43.70	53.35	48.79
Fabricação de móveis	0.80	0.67	0.61				1.03	1.02	0.90
Média ponderada	3.96	3.76	2.94				3.13	3.45	3.91

(1) Valor do trabalho industrial efectuado por conta de um terceiro

Valor acrescentado bruto

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

* Dados não disponíveis

Na indústria portuguesa o sector onde se verifica uma maior intensidade da procura e da oferta é a ITC, conforme se pode ver no quadro seguinte. A principal razão reside no facto de que Portugal ao longo dos anos manteve como principal factor crítico de sucesso a competitividade-preço.

QUADRO 3.6 - Intensidade da Procura e da Oferta da Subcontratação na Indústria

Portuguesa

Oferta	Procura	Mais de 5%	De 1% a 5%	Menos de 5%
Mais de 4%		(1) Vestuário Têxteis Materiais de transporte	(2)	(3) Veículos automóveis
Entre 4% e 1%		(4) Indústria química Couro e calçado	(5) Madeira e artigos em madeira Borracha e plásticos Carvão e refinação de petróleo	(6) Tabaco Instrumentos médicos de precisão e óptica
Menos de 1%		(7)	(8) Móveis Rádio, televisão Metalurgia	(9) Aparelhos eléctricos Géneros alimentares e bebidas Produtos minerais não metálicos

Fonte: INE

IV- PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA SUBCONTRATAÇÃO

Este capítulo promove o desenvolvimento do tema através de um estudo mais detalhado do caso português. As lógicas da subcontratação associada ao caso português permite ter uma visão estratégica, nomeadamente o predomínio da lógica de custo, e a caracterização das principais variáveis.

Em Portugal a relação de subcontratação para cerca de 50% das empresas dura em média 5 anos, segundo um estudo recente da Comunidade.⁴⁰

A decisão de subcontratação, para além dos aspectos de natureza mais qualitativa já referidos, deverá naturalmente atender aos custos envolvidos nas duas alternativas.

No caso de se estar perante uma possibilidade de subcontratação que se prevê por um período de tempo limitado, a mesma será interessante, no caso de não existirem estrangulamentos de capacidade, se o preço de compra for inferior aos custos variáveis do fabrico interno, já que os custos fixos internos poderão ser considerados constantes no curto prazo. Caso se verifiquem estrangulamentos de capacidade a subcontratação torna-se uma necessidade, devendo nesse caso subcontratar-se os componentes/produtos com menor margem de contribuição unitária.

Numa perspectiva de longo prazo, em que a subcontratação se coloque como opção estratégica, os custos envolvidos deverão ser avaliados, num cenário de aumento da procura, em função das previsões de evolução da procura e da possível evolução de preços dos potenciais fornecedores. Nesta situação, os custos variáveis da produção própria acrescidos dos custos originados pelo investimento em aumento de capacidade (amortizações, encargos financeiros, pessoal necessário) deverão ser comparados com os preços de compra em subcontratação.

⁴⁰ Ana Sodro DG "Politique D Enterprise, Commerce, Tourisme et Economie Sociale", Presentation des resultats des études sur le poids économique et l'évolution de la sous-traitance dans la communauté.

Num cenário de redução de capacidade; terão de ser comparados os custos totais de liquidação do centro de custo em que o componente é produzido (procedimentos de encerramento, amortizações em falta, encargos financeiros, custos indirectos alocáveis à actividade) face aos preços de compra previstos.

O desenvolvimento da subcontratação é muitas vezes referido como o método por excelência de as grandes empresas estimularem o desenvolvimento das pequenas empresas através da criação de mais postos de trabalho. Mas esta relação não é necessariamente dominada pelas grandes empresas, porque a relação também de desenvolve ao nível das pequenas empresas, como por exemplo, através da subcontratação em cascata, Heemst (1984). Daqui resulta, que o papel das micro e pequenas empresas não deve ser ignorado, porque no caso de Portugal elas representam o tecido industrial por excelência.

Por outro lado, no contexto actual de globalização das economias e dos mercados, a questão sobre se a empresa apresenta o nível adequado de verticalização ou se deverá desverticalizar via subcontratação (a famosa opção “make-or-buy”) deverá ser regularmente analisada, já que as oportunidades de subcontratação com vantagens se têm multiplicado substancialmente, não se restringindo apenas ao mercado interno.

QUADRO 4.1- Vantagens, Problemas e Tendências da Subcontratação na ITC

	Razões	Vantagens	Problemas	Tendências
Têxtil e Confeções	Capacidade de produção suplementar Utilização de equipamento especializado	Economias de escala Maior flexibilidade Focalização	Concorrência da África do Norte, Extremo Oriente e países da Europa de Leste Não cumprimento dos prazos de entrega Qualidade Dependência	Forte especialização Internacionalização da produção

Fonte: IAPMEI, Inquérito sobre a subcontratação em Portugal, 1992 (adaptado)

Ao ponderar-se a decisão de subcontratação de um produto ou componente, deverão ser analisadas as oportunidades que tal decisão poderá proporcionar, em paralelo com os riscos que a mesma envolve. É importante avaliar a estratégia e a capacidade de organização da empresa principal, a motivação e a capacidade produtiva da empresa auxiliar e estabelecer um adequado mecanismo de comunicações entre as duas partes, Barreyre (1978).

IV.1 - AS LÓGICAS E OS MECANISMOS

A escolha de subcontratação não deve ser calculada apenas do ponto de vista económico, mas sim como variável estratégica para a empresa. Portanto, poucas empresas, mesmo as de grande dimensão, utilizam racionalmente a subcontratação de modo a aumentar a sua capacidade competitiva,⁴¹ Barreyre (1978).

A subcontratação no sector é uma actividade a nível da qual os custos de mão-de-obra são predominantes e os efeitos de escala e da experiência reduzidos. O sector encontra-se fragmentado, podendo ser largamente deslocalizado. A situação dos subcontratantes não é estruturalmente distinta da dos confeccionadores, nem da de outras indústrias de mão-de-obra pouco qualificada da Europa.

Essa subcontratação é extremamente heterogénea. É todavia possível agrupar as razões que justificam o seu recurso em torno de determinados grandes tipos de lógica, associados às vantagens económicas procuradas. Identificámos cinco tipos de lógica:

⁴¹ O cálculo económico é muitas vezes necessário para avaliar as soluções em perspectiva, mas raramente é suficiente. *Revue française de gestion*, janvier-février, 1978.

o custo;
a capacidade de resposta e a flexibilidade;
o trabalho marginal;
a competência e o know-how;
o serviço.

- Numa lógica de custos, o contratante procura custos de produção mais baixos do que os seus. Esta diferença de custo pode advir da ausência de custos estruturais a nível do subcontratante, de custos de factores mais reduzidos, do recurso ao trabalho clandestino, de trabalho não igualmente remunerado, como o trabalho a domicílio.

Esta lógica de custos favoreceu os subcontratantes face aos confeccionadores integrados: os subcontratantes beneficiaram da ausência quase total de efeitos de escala a nível da confecção e limitaram os seus custos estruturais. Esta lógica reveste-se de diversas formas na Europa: deslocação das produções da Europa do Norte para a Europa do Sul, desenvolvimento do trabalho clandestino ou artesanal e deslocalização das produções.

Actualmente, esta tomada de posição a favor dos custos diminutos revela-se em concorrência directa com os países com custos de factores reduzidos: as diferenças de custo salarial não são compensadas por diferenças inversas de produtividade, nem por custos adicionais de qualidade, de transporte ou de enquadramento. Essas diferenças são de 1 a 8 entre a Alemanha e Marrocos e de 1 a 20 entre a Alemanha e a Indonésia.

O nível actual da actividade europeia no sector da subcontratação não reflete ainda integralmente estas diferenças, que continuam a aumentar.

- Numa lógica de capacidade de resposta e de flexibilidade, o contratante procura capacidades instantâneas e prazos competitivos. Esta lógica constitui a resposta de uma parte do sector do vestuário europeu à deslocalização.

Esta lógica beneficiou da diversificação e da volatilidade da procura, bem como do aumento dos canais de distribuição aptos a satisfazê-la de forma quase instantânea, tendo gerado um obstáculo de prazo a favor dos subcontratantes europeus.

Esse obstáculo é todavia incerto:

Uma parte significativa do circuito curto assenta no trabalho clandestino. Na ausência desse trabalho clandestino que permite reduzir o custo do produto, não é certo que o consumidor esteja disposto a pagar o custo “integral” da capacidade de resposta e da flexibilidade sob a forma de um aumento do preço dos artigos.

A melhoria dos fluxos logísticos com os países não europeus permite, actualmente, diminuir esse obstáculo. Somente os prazos muito curtos (inferiores a dez dias) constituem ainda de facto, um obstáculo à deslocalização.

- A lógica do trabalho marginal abrange as situações em que os confeccionadores trabalham parcialmente como subcontratantes e não facturam ao contratante os seus custos indirectos (custos estruturais, serviço comercial) e, por vezes nem mesmo determinados custos directos (enquadramento, amortizações).

Esta lógica de trabalho marginal desenvolveu-se na sequência das perdas de partes de mercado dos confeccionadores por conta própria, que não dispunham de uma marca suficientemente sólida. O declínio dos seus volumes de produção levou-os a fabricar por encomenda, a fim de rentabilizarem os seus instrumentos de produção.

Esta lógica é, na sua essência, parcial e temporária, conduzindo à subcontratação ou a uma reestruturação da empresa.

- A lógica de competência e de know-how corresponde aos casos em que o contratante procura uma competência de que não dispõe internamente.

Esta lógica abrange tipicamente os segmentos de mercado a nível dos quais a experiência, a aprendizagem, o know-how ou a escala de um processo específico geram uma vantagem significativa.

Essa competência pode ser única, de difícil acesso, exigir uma aprendizagem longa e onerosa, ou uma dimensão relativamente elevada. Nesse caso, a competência é defensável.

Tal competência pode ser menos diferenciada e menos perene. Por exemplo, a Alemanha já não oferece muitas vantagens em relação a Portugal no fabrico de peças de vestuário com mangas e Portugal cada vez as tem menos em relação à Hungria.

Numa lógica de serviço, o contratante não se limita a comprar preços de ocasião aos seus subcontratantes, mas solicita um conjunto de prestações mais sofisticadas, como a colaboração na criação, a coordenação de redes de subcontratantes, a logística, a compra de tecidos.

Esta lógica acompanha o desenvolvimento da grande distribuição no sector de confecções, servindo igualmente os confeccionadores que se desintegram a nível da produção para investirem melhor noutras actividades (distribuição, marca).

Determinados subcontratantes desempenham já uma função importante na gestão de sistemas de produção dispersos. Tais subcontratantes, ou co-contratantes, podem continuar a desenvolver esse know-how, o que os conduz, porém, a deslocalizar, por vezes, a sua própria produção ou recorrer a subcontratantes extra-europeus de segunda categoria. Por exemplo, alguns co-contratantes da Marks & Spencer deslocalizam cada

vez mais uma parte da sua confecção, mantendo todavia no Reino Unido a gestão das suas operações.

Alguns pequenos co-contratantes funcionam igualmente segundo esta lógica de serviço. Colaboram com os seus contratantes na criação do modelo, podendo efectuar a compra dos tecidos e ocupar-se da logística. Estes pequenos co-contratantes encontram-se ameaçados pelo desenvolvimento interno das fases de criação pelos grandes distribuidores.

Estas lógicas combinam-se. Por exemplo, um subcontratante que funcione numa lógica de serviço pode igualmente manifestar capacidade de resposta. Porém é possível identificar, na maioria dos casos, uma lógica dominante na base das relações entre contratantes e subcontratantes.

A lógica de capacidade de resposta e de flexibilidade e a lógica de custos contam, cada uma delas, com cerca de um terço da actividade de subcontratação europeia. A lógica de competência e a lógica de serviço representam, cada uma delas, cerca de 15% da actividade de subcontratação na Europa. A lógica de trabalho marginal é menos significativa - 6% do total da actividade de subcontratação.

No quadro seguinte apresenta-se um resumo da forma como contratantes e subcontratados interagem entre si. Neste quadro são indicadas as lógicas de subcontratação subjacentes ao relacionamento entre as duas partes.

QUADRO 4.2 -Tipos de Contratantes, Tipos de Subcontratados e Lógicas da Subcontratação

	artesanão	ateliers clandestinos	clássico de circuito curto	clássico de circuito longo	co-subcontratado	“expert” savoir-faire	confeccionador parcial
Subcontratado de 1º linha	Custos	Custos + Reactividade	Reatividade/Flexibilidade	Custos + “Savoir-Faire”		“Savoir-Faire”	Trabalho Marginal (custos)
Industrial confeccionador					Serviço		
Converter criador/estilista							
confeccionador retalhista			Reatividade/Flexibilidade				
VPC		Custos + Reactividade			Serviço		
cadeia têxtil							
hipermercados/supermercados							

IV.2 - ANÁLISE DAS LÓGICAS DE SUBCONTRATAÇÃO

ASSOCIADAS AO CASO PORTUGUÊS

A análise por regiões permite destacar - de forma simplista - as seguintes lógicas:

O núcleo industrial do norte de Portugal está concentrado à volta das cidades do Porto e de Braga. Os distritos com o mesmo nome representam 23% do P.N.B. e 26% da população continental com uma densidade relativamente elevada.

A nível nacional o sector de confecções emprega 3% da população activa. Em Braga esse valor ascende a 6% da população activa e no Porto a 4%. Mais de 50% das empresas de confecção portuguesas estão concentradas na região Norte. As empresas têm uma dimensão ligeiramente superior à média nacional (25 pessoas contra 20). De entre as 60000 pessoas que trabalham no sector de confecções na região, cerca de 3500 trabalham em regime de subcontratação.

A indústria de vestuário da região Porto-Braga assenta essencialmente nas três zonas seguintes:

- o vale do rio Ave (Vale do Ave), agrupando oito municípios (Vila do Conde, Póvoa de Varzim, Vila Nova de Famalicão, Santo Tirso, Guimarães, Fafe, Póvoa do Lanhoso, Vieira do Minho);
- a cidade do Porto e a sua periferia (Vila Nova de Gaia, Matosinhos, Maia);
- o eixo Barcelos-Braga.

O grau de dependência face à indústria têxtil-confecção constitui o principal eixo de diferenciação entre estas zonas: Vale do Ave é muito dependente (83% do valor industrial acrescentado desta zona provém do sector têxtil-confecção contra 23% da média nacional), o eixo Barcelos-Braga é menos e o Porto ainda menos.

A percentagem de empresas que trabalham a feição na região Porto-Braga é muito elevada, mas inferior à média nacional (cerca de 70%). Isto porque o número de confeccionadores com marca própria a orientar a sua produção para o mercado nacional é superior ao número de confeccionadores que trabalham a feição.

Os produtos fabricados em subcontratação na região são essencialmente casacos e fatos pronto-a-vestir para homem, tipicamente clássicos e de gama média. Nesta região também se produz malha (sportswear, t-shirts).

QUADRO 4.3 - Produtos por Zona de Produção

	Malha/ tecido	Homem/ Mulher/ Criança	Gama	Clássico/ Moda	Produtos
Vale do Ave (50%)	Malha	H/F/E H/F/E H/F/E	Média Média Média/Baixa	Clássico	Roupa interior Meias Camisola, T-Shirt
	Tecido	Homem	Média/Alta Média/Alta		Fatos Camisas
Porto (30%)	Malha	Homem H/F H/F/E	Média Média Média/Baixa	Clássico	Calças, blusão Sportswear T- Shirt Roupa interior
	Tecido	H/F Homem	Média Média		Casacos Camisas
Barcelos- Braga (20%)	Malha	Homem H/F H/F/E	Média/Baixa Média/Baixa Média	Clássico	Blusões/calças Sportswear T-Shirt, Camisola Roupa interior
	Tecido	H/F Homem	Média/Baixa Média		Casacos Camisas

Fonte: Mercer Management Consulting

Os contratantes são na sua maioria estrangeiros (abrangem cerca de 70 a 80% do volume da subcontratação). Os principais países contratantes são a Alemanha, França, Reino Unido, países nórdicos e mais recentemente a Espanha. Países como a Espanha, Alemanha e Reino Unido têm também uma política de investimento em capital na ITC da região Porto-Braga.

A principal característica da subcontratação na região Porto-Braga é a sua dependência das encomendas feitas por empresas estrangeiras. A lógica do custo associada à subcontratação nesta região desde os anos oitenta aparece agora “ameaçada” pelo ressurgimento de países concorrentes com custos de factores mais baixos.

A importância da sensibilidade ao custo no sector assumiu toda a sua preponderância quando em 1992, numa altura em que a política monetária nacional defendia um escudo forte e alguns contratantes da Europa do Norte deixaram de operar em Portugal. A prazo a progressiva aproximação dos salários nacionais à média comunitária compromete a viabilidade da subcontratação de circuito longo que se baseia numa vantagem de custo. As “ameaças” à subcontratação, assim como a tradição empresarial dos portugueses, levaram os subcontratados a vender uma parte da sua produção com marca própria. Tal atitude vai um pouco contra o contexto de concentração e de sofisticação da distribuição que se vive na Europa. Além do mais, a reduzida dimensão do mercado nacional relativamente à capacidade de produção de vestuário instalada na região norte, não permitirá a todos os confeccionadores que optaram pelas marcas próprias de sobreviver.

A evolução de sector está ligada a um aumento das exportações que passa pela manutenção da especialização em algumas áreas da confecção ou pelo desenvolvimento de marcas internacionais, sendo esta última solução confrontada com o carácter fragmentado e a falta de capitais existente na ITC da região.

Região do Porto-Braga: a lógica de custos, adoptada com êxito na década de 80 e prosseguida até à presente data, representa 65% da subcontratação e encontra-se ameaçada pela concorrência dos países com custos de factores reduzidos. A sensibilidade extremamente acentuada aos custos por parte dos contratantes - essencialmente estrangeiros - surgiu aquando da política do escudo “forte”.

QUADRO 4.4 - Quadro Resumo das Lógicas Associadas à Subcontratação na Região

Porto-Braga

	lógica de custos	lógica de "Know-how"	lógica de reactividade e de flexibilidade
% do total de actividade da região que é subcontratada	65%	25%	10%
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Camisa, vestido, calças, sports wear, Gama média • Malha exterior, T-shirt, sweatshirt, vestido, roupa para criança da gama média/baixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Fato, casaco, calça, gama média • Camisa, gama média/alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Camisas Gama média/baixa • Malha interior "Maillot" de corpo Gama média • Malha exterior, camisola, T-shirt, vestido, roupa para criança da Gama média
Contratantes (tipos e exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cadeias têxteis e grandes armazéns estrangeiros</u> - Marks & Spencer - Daniel Hechter - Ted Lapidus - Gérard Pasquier - Red & Blue - El Corte Inglés • <u>Industriais Confeccionadores</u> - Bidermann - Tebe - Finex 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cadeias têxteis e grandes armazéns estrangeiros</u> - Marks & Spencer - El Corte Inglés - Celio • <u>Industriais Confeccionadores Estrangeiros</u> - Bidermann - Burton • <u>Nacionais</u> - Maconde 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Co-subcontratados</u> - Filart - Cadeias de armazéns locais
Subcontratantes (tipos)	<ul style="list-style-type: none"> • subcontratado clássico circuito longo • confeccionador parcial • subcontratado artesanal 	<ul style="list-style-type: none"> • confeccionador parcial 	<ul style="list-style-type: none"> • subcontratado artesanal
zona	3 regiões	Vale do Ave	3 regiões

Fonte: Mercer Management Consulting

IV.3 - PRINCIPAIS VARIÁVEIS PARA O ESTUDO DA SUBCONTRATAÇÃO

A análise é efectuada de modo a analisar as principais variáveis na perspectiva da relação, cooperação ou dependência, para efectuar um diagnóstico sobre o efeito da subcontratação no sector e apresentar um conjunto de medidas para melhorar o nível de eficácia/eficiência e optimização das empresas da ITC.

IV.3.1 - O PERFIL DAS EMPRESAS COM ELEVADO NÍVEL DE SUBCONTRATAÇÃO

As micro empresas são as principais intervenientes no processo de subcontratação com 86,01%, o que revela a importância estratégica destas empresas para a economia nacional. Uma das grandes dificuldades encontradas ao longo dos estudos sobre a subcontratação, incluindo a actual análise, prende-se com o secretismo existente e a dificuldade em avaliar o potencial destas empresas.

QUADRO 4.5 - Perfil das Empresas com Elevado Nível de Subcontratação

	Micro empresas (1)	Pequenas empresas (2)	Médias empresas (3)	Grandes empresas (4)	Empresa/Média
Nº empresas	54280 86,01%	7729 12,25%	979 1,55%	124 0,20%	
Nº trabalhadores	89586 14,35%	229434 36,75%	195703 31,35%	109559 17,55%	17 (5)
Valor total (milhões de escudos)	137830 5,95%	710159 30,67%	802934 34,67%	644686 28,70%	36691
Exportação/Produção (abertura aos mercados estrangeiros)					34,01%
Remuneração e Salários/Investimentos (Forte composição capital/trabalho)					500,64%

(1) menos de 10 trabalhadores (2) entre 10 a 99 trabalhadores (3) entre 100 a 499 trabalhadores

(4) mais de 500 trabalhadores (5) média ponderada Fonte: Instituto Nacional de Estatística

IV.3.2 - OS CRITÉRIOS

Os principais critérios de selecção são a qualidade (controle da qualidade e serviço), o cumprimento dos prazos de entrega e a proximidade geográfica. Os menos importantes são a capacidade de gestão e inovadora do subcontratado, o que afecta a estratégia das empresas subcontratadas em termos globais. Estes indicadores são relevantes, porque traduzem a dependência estratégica das empresas subcontratadas em relação aos contratantes, nomeadamente, a necessidade de aumentar a capacidade competitiva através de um planeamento estratégico mais efectivo e aumento do potencial de ID com a criação de novos produtos ou extensão das gamas existentes.

A posição competitiva das empresas do sector traduz-se exclusivamente na competitividade - preço, não se prestando particular atenção à diferenciação (ausência de capacidade de gestão/ inovação) e conseqüente enfoque no “core-business”.

Resumindo, o facto de os principais critérios de selecção na escolha da empresa subcontratada não privilegiar a capacidade de gestão e inovação atrofia o desenvolvimento destas duas componentes na estratégia da empresa, o que contribui para uma maior dependência estratégica em relação à empresa contratada.

QUADRO 4.6 - Principais Critérios na Escolha da Empresa Subcontratada

Posição	Critérios	Valor atribuído (1)
1	prazos de entrega	2,67
2	controle de qualidade	2,63
3	serviços	2,50
4	proximidade geográfica	2,28
5	formação de pessoal	2,17
6	empresa com certificação	2,11
7	inexistência de conflitos de trabalho	2,10
8	capacidade de gestão	2,10
9	capacidade de inovação	1,96

(1) +3 muito importante +2 relativamente importante +1 pouco importante

Fonte: IAPMEI, Estudo sobre a subcontratação em Portugal

IV.3.3 - COMPARAÇÃO ENTRE O PERFIL DA EMPRESA PRINCIPAL E DA EMPRESA AUXILIAR

De uma maneira geral, os contratantes estabelecem relações com um número restrito de empresas em comparação com as empresas subcontratadas (15 contra 41), são de maior dimensão (efectivos de 253 trabalhadores contra 118), mais abertos aos mercados internacionais (em termos de exportação e importação) e realizam tarefas com menos trabalho intensivo e mais valor acrescentado que os subcontratados.

Em Portugal cada subcontratante trabalha em média para 29 contratantes o que se revela como a média mais elevada da Europa.⁴²

QUADRO 4.7 - Comparação Entre o Perfil da Empresa Principal e da Empresa Auxiliar

	Empresa principal	Empresa auxiliar
1 Peso relativo da subcontratação (medida pela percentagem das vendas realizadas em subcontratação)	relativo	elevado
2 Nível de relações (medida pelo número médio de empresas com as quais se estabelecem relações de subcontratação)	limitado	extenso
3 Durabilidade	elevado	relativo
4 Abertura aos mercados estrangeiros	elevado	fraco
5 Tendências futuras	estável	instável
6 Valor acrescentado	elevado	fraco
7 Intensidade do trabalho	elevado	fraco
8 Natureza do principal tipo de clientes	privado	privado

Não estão incluídas as empresas mistas

Fonte: IAPMEI, Inquérito sobre a subcontratação em Portugal, 1992

⁴² Na Grécia a relação é entre 1 a 5 contratantes por subcontratante e na Dinamarca em geral os contratantes não excedem a capacidade produtiva dos subcontratantes em 25% para a garantia da qualidade do produto final.

IV.3.4 - A CERTIFICAÇÃO

A ITC não marca uma forte presença quanto à importância da certificação, ocupando inclusive as últimas posições no quadro seguinte.

A inexistência de uma certificação mostra a precaridade do sector ao nível da inexistência de marcas certificadas no mercado. No mecanismo de subcontratação utiliza-se as marcas internacionais não se promovendo o desenvolvimento das marcas nacionais, o que representa outra forma de dependência estratégica.

Quadro 4.8 - Importância da Certificação

SECTOR	Valor atribuído (1)
Materiais de transporte	2,67
Veículos automóveis	2,43
Indústria Química	2,43
Construção	2,25
Máquinas e equipamentos	2,24
Metalúrgica	2,16
Têxteis	2,13
Couro	2,00
Publicações	1,94
Confecções	1,86

(1) +3 Muito importante +2 Relativamente importante

+1 Pouco importante

Fonte: IAPMEI

Quadro 4.9: Coeficientes de Correlação Entre a Importância da Certificação na Subcontratação e a Importância de outros Factores

Capacidade de gestão (subcontratados)	+ 0,76
Formação de pessoal	+ 0,30
Prazo de entrega	+ 0,29
Inexistência de conflitos de trabalho	+ 0,10
Controle de Qualidade	+ 0,09
Capacidade de inovação	+ 0,04
Serviço	- 0,09
Proximidade geográfica	- 0,09

Fonte: IAPMEI

Existe uma forte correlação com os aspectos relacionados com o risco (capacidade de gestão, formação de pessoal e prazo de entrega), situação que não se verifica na ITC em Portugal, visto ser um sector sem grandes investimentos a nível tecnológico, baseado na mão-de-obra intensiva. Para a indústria Têxtil a certificação é mais importante relativamente à indústria de Confecções. Por outro lado, as indústrias automóvel e química já apresentam um elevado índice de investimento, valorizando a importância da certificação e os aspectos ligados ao risco a nível da subcontratação, nomeadamente a capacidade de gestão.

Da análise do quadro anterior verifica-se que não existe uma relação entre a certificação e a proximidade geográfica.

Podemos concluir, que a importância da certificação aumenta com o nível de risco existente na indústria e que para os contratantes na ITC a capacidade de gestão não é relevante para a relação. Este dado é fundamental para o objectivo deste trabalho, ao verificar-se que a subcontratação na ITC não desenvolve as capacidades de gestão dos subcontratados, visto ser uma indústria onde o risco está praticamente ausente.

IV 3.5 - PRODUTIVIDADE E SUBCONTRATAÇÃO

O quadro a seguir indica o nível de produtividade obtido por três diferentes empresas, em função do grau de subcontratação, através de duas variáveis : volume de vendas realizadas em regime de subcontratação (mais de 10%, menos de 10%) e dimensão da empresa (mais de 500 trabalhadores (grande empresa) entre 10 e 99 trabalhadores (pequena empresa). Pode concluir-se que os contratantes tiram partido de níveis de productividade mais elevados comparativamente a subcontratantes e empresas mistas. Por conseguinte, o valor acrescentado no caso de uma empresa subcontratada, será mais fraco quanto maior for a sua actividade em regime de subcontratação, o que aumenta a sua dependência estratégica relativamente aos contratantes.

QUADRO 4.10 - Produtividade e Subcontratação

Classe	Tipo de empresa, grau de subcontratação e dimensão	Produtividade (milhões de escudos/trabalhador)
1	Empresa principal - > 10% da produção em subcontratação - pequena empresa	14,8
2	Empresa principal - < 10% da produção em subcontratação - pequena empresa	7,4
3	Empresa mista - > 10% da produção em regime de subcontratação - pequena empresa	6,9
4	Empresa auxiliar - < 10% da produção em regime de subcontratação - grande empresa	5,6
5	Empresa principal - > 10% da produção em subcontratação - grande empresa Empresa mista: Empresa principal > 10% e empresa auxiliar < 10% Empresa principal < 10% e empresa auxiliar > 10% Empresa principal < 10% e empresa auxiliar < 10%	4,5
6	Empresa auxiliar - > 10% da produção em regime de subcontratação - grande empresa - > 10% da produção em regime de subcontratação - pequena empresa	3,2

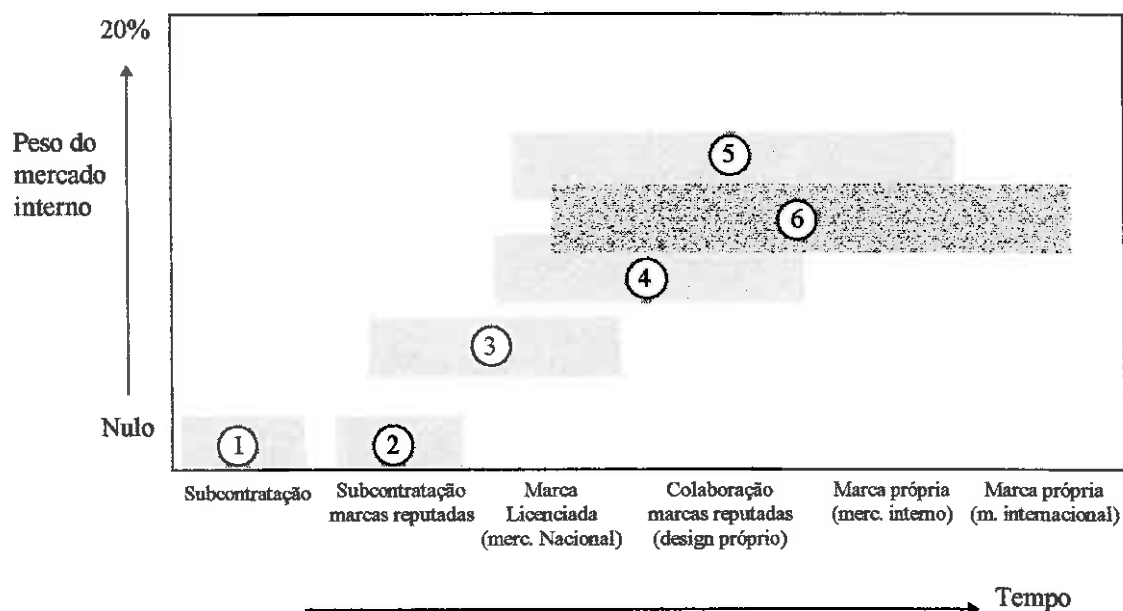
Fonte: IAPMEI, Inquérito sobre a subcontratação em Portugal, 1992

IV.3.6 - MODELO DE EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE MARCAS

Uma análise mais profunda, revela-nos três situações distintas: (a) as empresas mais passivas que continuam a fabricar para intermediários ou cadeias de distribuição, não tendo qualquer capacidade de criar uma marca própria, (b) empresas com maior dinamismo, com uma experiência “falhada” de marca própria no mercado doméstico, optaram por celebrar contratos de licença de marcas com outras empresas; (c) empresas com três vertentes - marca própria, marca licenciada e fabricação, sob a concepção e design próprio, para grandes cadeias internacionais, Corado Simões (1995).

As situações descritas podem ser encaradas, de algum modo, como etapas de um processo gradual de desenvolvimento e aprendizagem empresarial. Tal processo pode ser esquematizado na figura seguinte:

FIGURA 4.1: Modelo de Evolução da Política de Marcas



Fonte: Corado Simões, CEDE

No que respeita ao relacionamento com clientes internacionais, as empresas portuguesas registam dois níveis: subcontratação dependente e relações de parceria ou de subcontratação com valor acrescentado. «Importará actuar no sentido de apoiar os esforços endógenos das empresas para caminharem de relações de dependência para relações de parceria, o que passa simultaneamente por um alargamento das suas redes de contactos e pela transição da mera capacidade de reprodução para a capacidade de concepção», Corado Simões (1995).

V - RESULTADOS E ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

Este capítulo, trata os dados do inquérito efectuado de modo a definir o perfil da subcontratação em Portugal. O inquérito sem ser exaustivo procurou recolher de forma representativa os elementos necessários para um estudo da subcontratação na ITC.

METODOLOGIA:

A análise foi efectuada sobre os principais subsectores na ITC em Portugal. A amostra consistia em 200 empresas (da Bolsa de Subcontratação do Norte, Centro, Sul e Directório 1996 - PME Industriais - Têxteis e Vestuário), repartidas entre os sectores mais representativos da indústria com base nos dados estatísticos do INE referentes a 1993 - Estatísticas Industriais - segundo a divisão geográfica dos subsectores e dimensão⁴³ das empresas. A zona Norte⁴⁴ de Portugal apresentou-se como a área mais representativa com 64,7% das empresas para o sector têxtil e 64,5% para o sector de confecções. Numa primeira fase foram seleccionadas 10 empresas para testar o questionário e posteriormente procedeu-se a algumas alterações segundo o resultado dos questionários. Os inquéritos foram enviados por fax, correio e efectuaram-se algumas entrevistas directas, durante Abril e Junho de 1996.

A taxa de retorno foi de 26%, o que corresponde a 52 questionários.

A análise mais imediata dos resultados permitiu registar uma forte concentração no eixo Porto-Braga, que correspondia a uma taxa de resposta de 91%, o que orientou este trabalho para uma análise sobre o eixo Porto-Braga, anulando⁴⁵ os restantes questionários por não serem representativos para o estudo.

⁴³ Segundo o volume de vendas, o montante de capital social e o pessoal ao serviço ou volume de emprego.

⁴⁴ Ver anexo 1 e 2.

⁴⁵ Os 5 questionários anulados são de Castelo Branco, Guarda, Covilhã, Lisboa e Portalegre.

Assim, para efeitos da presente análise a amostra será de 47 empresas.

As micro empresas localizadas por excelência no eixo Braga -Porto como as grandes protagonistas do sector em Portugal.

A primeira parte do inquérito consistia em determinar as características estruturais, para traçar o perfil, variações e tendências das empresas do sector (5.1 - 5.5).

A segunda parte num conjunto de questões sobre o regime de subcontratação e a relação das empresas na lógica e mecanismos da subcontratação (5.6 - 5.11).

A terceira parte refere-se ao comportamento empresarial e grau de desempenho e principais vantagens competitivas da subcontratação (5.12 - 5.19).

O objectivo deste estudo consiste em demonstrar as diferenças estruturais e de comportamento das empresas em regime de subcontratação, classificadas segundo a dimensão, para determinar a existência de uma relação de cooperação ou dependência .

V.1 - CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DAS EMPRESAS

Os factores estruturais permitem caracterizar as empresas segundo a sua localização geográfica, sector de actividade, estatuto e origem, e determinar as principais variações e tendências do sector.

Para o estudo da subcontratação na ITC em Portugal, a dimensão revelou-se como a variável mais importante, nomeadamente a existência de uma elevada taxa de micro-empresas, 86,01%, na chamada "rota da subcontratação", ondem marcam uma forte presença o trabalho artesanal e os ateliers clandestinos com recurso a uma mão-de-obra precária baseada na competitividade-preço.

V.1.1 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO A DIMENSÃO

Para o inquérito realizado, procurou-se trabalhar com uma amostra, de acordo com os dados do INE, que correspondesse à dimensão e perfil das empresas de subcontratação no sector. As micro e pequenas empresas foram as mais representativas, o que obrigou a um esforço acrescido para a obtenção de informação referente aos questionários.

QUADRO 5.1 - Distribuição das Empresas Segundo a Dimensão⁴⁶

	Nº	%
0-9	16	34,0
10-49	17	36,1
50-499	8	17,0
500+	6	12,7
Total	47	99,8*

Fonte: Inquérito por questionário * A soma não é de 100% por erros de arredondamento

⁴⁶ A classificação das empresas segundo a sua dimensão não corresponde a um único critério de utilização universal. Existem dois métodos de segmentação das empresas: o critério múltiplo - considera o volume de trabalhadores, o volume de vendas e o volume de activos da empresa; e por outro lado, existe a classificação que emprega um único critério - considera apenas o número de trabalhadores. Este último método, por utilizar o critério menos conjuntural é o mais utilizado, e foi adoptado para este estudo.

V.1.2 - EMPRESAS INQUIRIDAS SEGUNDO OS SUBSECTORES

As empresas foram inquiridas segundo os subsectores mais importantes no total da indústria no eixo Braga-Porto. A actividade que registou um maior número de respostas foi a de Confecções de artigos de vestuário em série, 15 empresas, enquanto nos restantes sectores o número de respostas foi distribuído do mesmo modo.

Por dimensão de empresas, verificou-se uma distribuição idêntica pelos diferentes subsectores de actividade.

Perante estes dados, concluí-se, que os subsectores não são relevantes para estabelecer uma diferenciação a nível das empresas subcontractadas, visto a sua distribuição ser semelhante ao longo das actividades.

QUADRO 5.2 - Empresas Inquiridas Segundo os Subsectores

Subsectores	Micro Empresas		Pequenas Empresas		Médias Empresas		Grandes Empresas		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fiação, Tecelagem e Acabamentos de Lãs	4	36,3	3	27,2	2	18,1	2	18,1	11	100
Fiação, Tecelagem e Acabamentos de Algodão	3	30,0	5	50,0	1	10,0	1	10,0	10	100
Fabricação de artigos de vestuário	3	27,2	4	36,3	2	18,1	2	18,1	11	100
Confecções de artigos de vestuário em série	6	40,0	5	33,3	3	20,0	1	6,0	15	100
Total	16	34,0	17	36,1	8	17,0	6	12,7	47	100

Fonte: Inquérito por questionário

V.1.3 - EMPRESAS INQUIRIDAS SEGUNDO OS PRODUTOS DE

SUBCONTRATAÇÃO

Por produtos, o vestuário foi o mais representativo, 14 empresas, verificando-se uma forte tendência de diversificação nas empresas de menor dimensão, elemento bastante significativo deste inquérito. A generalização da produção a todos os tipos de produtos, traduz a dependência estratégica destas empresas em relação aos contratantes,

nomeadamente uma política de produção orientada para as encomendas da empresa principal, e não um reforço dos produtos geradores de maior margem comercial baseado na competência e especialização das empresas.

Por outro lado, as grandes empresas oferecem um menor número de produtos, tecidos/malhas e vestuário, tendência justificada pela necessidade de especialização nos produtos onde a empresa apresenta um maior valor acrescentado.

O sistema de produção está directamente relacionado com o grau de especialização das empresas o que determina a relação de subcontratação no sentido de uma dependência estratégica ou cooperação.

A divisão, segundo o tipo de produtos, é o da especialização⁴⁷ e da generalização da produção.

QUADRO 5.3- Empresas Inquiridas Segundo os Produtos⁴⁸ de Subcontratação

	Micro Empresas		Pequenas Empresas		Médias Empresas		Grandes Empresas		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Produtos intermédios em produção de fios	3	18,8	2	11,7	0	0,0	0	0,0	5	10,6
Fios, linhas, cordas e cabos	1	6,5	1	5,8	0	0,0	0	0,0	2	4,2
Produtos intermédios em produção de tecidos e malhas	2	12,5	2	11,7	1	12,5	0	0,0	5	10,6
Tecidos e malhas	2	12,5	0	0,0	1	12,5	3	50,0	6	12,7
Peças constituintes de vestuário	3	18,8	5	29,4	1	12,5	0	0,0	9	19,1
Vestuário	3	18,8	4	23,5	4	50,0	3	50,0	14	29,7
Têxteis para o lar	1	6,5	1	5,8	0	0,0	0	0,0	2	4,2
Outros produtos têxteis confeccionados	1	6,5	2	11,7	1	12,5	0	0,0	4	8,5
Total	16	100,0	17	100,0	8	100,0	6	100,0	47	100,0

Fonte: Inquérito por questionário

* A soma não é 100 por erros de arredondamento

⁴⁷ Nas sucessivas teorias das trocas internacionais, implícita ou explicitamente, esteve sempre presente o fenómeno da especialização internacional. Por outro lado, a especialização, como objecto de investigação, tem de se situar em outras áreas dinâmicas, sobretudo: i) em estruturas não-concorrenciais, utilizando-se certos meios num sentido monopolista ou oligopolista que poderá marcar um desvio entre as relações de troca internacional e a do mercado de origem; ii) em economias de escala, onde a vantagem comparada é amortecida, dada a possível confrontação, em cada nação, de fazer o melhor uso da sua dotação inicial de factores que lhe permite fazer o melhor uso das economias de escala. Neste sentido, os grandes mercados são privilegiados, pois permitem, através da dimensão, custos marginais mais baixos; iii) em grandes mercados internos, onde as indústrias nacionais tem necessidade de consumos intermédios apreciáveis, e que, por via disso, é afectada a especialização ligada à lei da proporção dos factores.

⁴⁸ ver anexo sobre os produtos de subcontratação

V.1.4 - EMPRESAS INQUIRIDAS SEGUNDO O SEU ESTATUTO

Registou-se uma bipolarização entre privada (gerente não proprietário) e privada (propriedade do gerente), respectivamente de 13 e 34 empresas, símbolo da forte presença da empresa familiar através da concentração do poder e controle numa pessoa. Enquanto nas micro empresas este valor é de 38,2 % (propriedade do gerente), nas grandes empresas representa apenas 8,8 %, sugerindo uma maior divisão a nível do poder de decisão.

A ausência de outras formas de estatuto reforça a ideia de a ITC em Portugal ser um sector tradicional com um insuficiente grau de abertura ao exterior, penalizando o desenvolvimento global das empresas, devido a um insuficiente recurso às novas tecnologias e dificuldade de penetração nos mercados externos.

QUADRO 5.4 - Empresas Inquiridas Segundo o seu Estatuto

Estatuto	Micro Empresas		Pequenas Empresas		Médias Empresas		Grandes Empresas		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Capital misto	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	100
Joint Venture	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	100
Privada, gerente não proprietário	3	23,0	5	38,4	2	15,3	3	23,0	13	100
Subsidiária	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	100
Privada, propriedade do gerente	13	38,2	12	35,2	6	17,6	3	8,8	34	100
Pública	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	100
Outra	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	100
Total	16	34,0	17	36,1	8	17,0	6	12,7	47	100

Fonte: Inquérito por questionário

V.1.5 - EMPRESAS INQUIRIDAS SEGUNDO A SUA ORIGEM

As micro e pequenas empresas são na sua totalidade de origem Portuguesa, sector tradicional com fraco grau de abertura ao exterior, enquanto que a nível das médias e grandes empresas se verifica uma presença de capital estrangeiro, significativo de uma cooperação e interesse do investimento estrangeiro na indústria.

QUADRO 5.5 - Empresas Inquiridas Segundo a sua Origem

	Micro Empresas		Pequenas Empresas		Médias Empresas		Grandes Empresas		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Estrangeiro	0	0,0	0	0,0	1	33,3	2	66,6	3	100
Portugal	16	36,3	17	38,6	7	15,9	4	9,0	44	100
Total	16	34,0	17	36,1	8	17,0	6	12,7	47	100

Fonte: Inquérito por questionário

V.2 - O REGIME DE SUBCONTRATAÇÃO

Esta análise pretende caracterizar o fenómeno da subcontratação na ITC em Portugal, de acordo com os diferentes intervenientes no processo, lógicas e mecanismos, medir os efeitos da relação na organização das empresas e definir o nível de dependência ou cooperação, segundo a dimensão das empresas inquiridas.

V.2.1- EMPRESAS INQUIRIDAS SEGUNDO A PERCENTAGEM EM REGIME DE SUBCONTRATAÇÃO

Segundo os dados obtidos, 87,5 % das micro empresas trabalham em regime de subcontratação, existindo uma relação proporcional entre a dimensão e a subcontratação, no sentido em que apenas 50 % das grandes empresas recorrem a este tipo de estratégia. Na totalidade, 78,7 % das empresas estão envolvidas no processo, representativo da importância estratégica da subcontratação como instrumento de gestão.

Os números não constituem surpresa, no sentido em que toda a informação existente a nível de associações e sindicatos apontavam para uma forte presença da subcontratação na ITC em Portugal.

A necessidade de uma regulamentação específica para o regime de subcontratação é um imperativo, de modo a proteger o bom funcionamento do mercado e defender os interesses das empresas de menor dimensão, que na maior parte do processo são lesadas devido à constante falta de legislação e informação.

Quadro 5.6 - Empresas Inquiridas Segundo a % em Regime de Subcontratação

	Micro Empresas		Pequenas Empresas		Médias Empresas		Grandes Empresas		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A empresa trabalha em regime de subcontratação	14	87,5	14	82,3	6	75,0	3	50,0	37	78,7
A empresa não trabalha em regime de subcontratação	2	12,5	3	17,7	2	25,0	3	50,0	10	21,3
Total	16	100,0	17	100,0	8	100,0	6	100,0	47	100,0

Fonte: Inquérito por questionário

V.2.2 - EMPRESAS INQUIRIDAS SEGUNDO A RELAÇÃO DE SUBCONTRATAÇÃO

As empresas de menor dimensão são subcontratantes na sua totalidade, enquanto as médias e grandes empresas tem um papel mais diversificado, oscilando entre os vários tipos de subcontratação.

A reduzida dimensão e a insuficiência de recursos existente (patrimoniais, tecnológicos e financeiros) lançam as micro e pequenas empresas para um papel secundário, subcontratante, enquanto as empresas de maior dimensão apresentam um maior nível de recursos e maior capacidade competitiva, permitindo o desempenho de várias funções (empresa mista) no âmbito da subcontratação. O desempenho exclusivo do papel de subcontratante é um enorme factor de dependência, visto ser de natureza temporária e não oferecer garantias suficientes que permitam uma gestão equilibrada da empresa.

QUADRO 5.7 - Empresas Inquiridas Segundo a Relação de Subcontratação

	Micro Empresas		Pequenas Empresas		Médias Empresas		Grandes Empresas		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Subcontratante	16	100,0	17	100,0	3	37,5	1	16,6	37	78,7
Contratante	0	0,0	0	0,0	3	37,5	2	33,3	5	10,6
Empresa Mista	0	0,0	0	0,0	2	25,0	3	50,0	5	10,6
Total	16	100,0	17	100,0	8	100,0	6	100,0	47	100,0

Fonte: Inquérito por questionário * A soma não é 100 por erros de arredondamento

V.2.3-EMPRESAS INQUIRIDAS SEGUNDO O TIPO DE SUBCONTRATAÇÃO

Em relação directa com o quadro anterior verifica-se a mesma tendência, as micro e pequenas empresas integram a subcontratação de capacidade, de carácter mais conjuntural e temporário, exclusivamente baseada na capacidade produtiva.

As médias e grandes empresas estabelecem uma relação permanente com base na especialidade, devido a uma maior adequação e optimização dos recursos existentes.

Seria de extrema importância, que as empresas de menor dimensão explorassem a cadeia de valor de modo a oferecer produtos com maior valor acrescentado e obter um posicionamento mais favorável.

QUADRO 5.8 - Empresas Inquiridas Segundo o Tipo de Subcontratação

	Micro Empresas		Pequenas Empresas		Médias Empresas		Grandes Empresas		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Especialidade	2	12,5	3	17,6	3	37,5	5	83,3	13	27,6
Capacidade	14	87,5	14	82,3	3	37,5	0	0,0	31	66,0
Mista	0	0,0	0	0,0	2	25,0	1	16,6	3	6,4
Total	16	100,0	17	100,0	8	100,0	6	100,0	47	100,0

Fonte: Inquérito por questionário

* A soma não é 100 por erros de arredondamento

V.2.4 - EMPRESAS INQUIRIDAS SEGUNDO A MARCA

Só apresentam marca própria as empresas de maior dimensão, 100 % nas grandes empresas, enquanto as de menor dimensão não têm capacidade para criar marcas próprias, (ver modelo de evolução da política de marcas), e recorrem à subcontratação para vender os seus produtos, mas sem uma marca própria.

QUADRO 5.9 - Empresas Inquiridas Segundo a Marca

	Micro Empresas		Pequenas Empresas		Médias Empresas		Grandes Empresas		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A empresa têm marca própria	0	0,0	1	6,0	4	50,0	6	100,0	11	23,4
A empresa não têm marca própria	16	100,0	16	94,0	4	50,0	0	0,0	36	76,6
Total	16	100,0	17	100,0	8	100,0	6	100,0	47	100,0

Fonte: Inquérito por questionário

V.2.5 - EMPRESAS INQUIRIDAS SEGUNDO A PRODUÇÃO/EXPORTAÇÃO EM REGIME DE SUBCONTRATAÇÃO

Mais de metade da produção, 52 %, das micro empresas é efectuada em regime de subcontratação, sendo exportada quase na totalidade.

As grandes empresas só asseguram 30 % da produção e exportam apenas 60 %, dispondo de canais de distribuição mais adequados, o que possibilita a colocação de produtos no mercado nacional.

Mais uma vez se verifica a forte dependência estratégica das empresas de menor dimensão, visto grande parte da sua produção depender de encomendas exteriores e não de uma produção própria, com canais de distribuição bem definidos.

QUADRO 5.10 - Empresas Inquiridas Segundo a Produção/Exportação em Regime de Subcontratação

	Micro Empresas %	Pequenas Empresas %	Médias Empresas %	Grandes Empresas %	Total %
Produção	52,0	48,0	39,0	30,0	43,0
Exportação	(90,0)	(83,0)	(75,0)	(60,0)	(77,0)

Fonte: Inquérito por questionário

V.2.6 - EMPRESAS INQUIRIDAS SEGUNDO A CLASSIFICAÇÃO DA

RELAÇÃO

Perante a análise dos quadros anteriores, é óbvio que as micro e pequenas empresas classifiquem a relação de subcontratação como um elemento de dependência estratégica relativamente às empresas contratantes, respectivamente 93,8 % e 82,5 %.

As empresas de maior dimensão classificam a relação de subcontratação a nível da cooperação, porque desenvolvem um maior número de programas de parceria estratégica com as empresas principais, tirando partido de um maior grau de especialização.

Os níveis de organização interna das empresas e a capacidade estratégica destas aparecem ainda fortemente condicionadas pela pequena dimensão da grande maioria das empresas, Costa e Silva (1993).

As funções terciárias - e normalmente aquelas de carácter mais estratégico quer ao nível tecnológico quer ao nível comercial - tendem a estar fortemente atrofiadas na empresa (e em muitas empresas de pequena dimensão são pura e simplesmente inexistentes).

QUADRO 5.11- Empresas Inquiridas Segundo a Classificação da Relação

	Micro Empresas Nº %	Pequenas Empresas Nº %	Médias Empresas Nº %	Grandes Empresas Nº %	Total Nº %
Cooperação	1 6,3	3 17,6	3 37,5	5 83,3	12 25,5
Dependência	15 93,8	14 82,5	5 62,5	1 16,7	35 74,5
Total	16 100,0	17 100,0	8 100,0	6 100,0	47 100,0

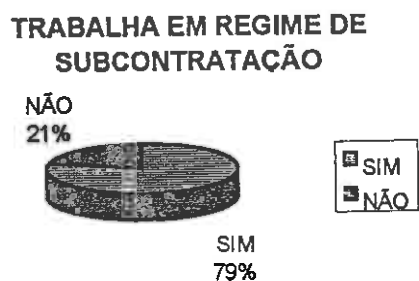
Fonte: Inquérito por questionário

* A soma não é 100 por erros de arredondamento

V.2.7 - TRABALHA EM REGIME DE SUBCONTRATAÇÃO

A figura representa os resultados finais do inquérito, 79 % das empresas do sector estão envolvidas nas lógicas e mecanismos da subcontratação, o que reforça o interesse deste trabalho e demonstra a necessidade imperativa de se proceder a uma regulamentação da subcontratação em Portugal. O fenómeno não pode ser ignorado e devem ser activados todos os mecanismos de forma a proteger os direitos mais elementares das empresas que trabalham na "rota da subcontratação", bem como o reforço da posição de milhares de trabalhadores anónimos que contribuem para o desenvolvimento do sector a nível internacional, à custa de condições de trabalho bastante precárias.

FIGURA Nº 5.1: Trabalha em Regime de Subcontratação



Fonte: Inquérito por questionário

V.3 - COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS

Para conhecer o comportamento empresarial das empresas, refere-se o tipo de negócio que realizam, o mercado alvo e o grau de desempenho, para avaliar o nível da eficiência na utilização dos recursos e eficácia na realização dos objectivos e suas implicações a nível organizacional.

V.3.1 - OBJECTIVOS DE MARKETING

Um indicador de extrema importância para a presente análise são os objectivos de marketing, em que as empresas de menor dimensão confirmam a sua apetência pela subcontratação, ao declararem nas suas estratégias de marketing a venda preferencialmente através de empresas intermediárias e não a venda directa a retalhistas e consumidores, reduzindo a margem comercial. As micro empresas declararam no inquérito, escoar 61 % da sua produção para outras empresas, enquanto que as empresas de maior dimensão preferem vender os seus produtos a distribuidores e consumidores, 60 % nas grandes empresas. A inexistência de uma marca própria e canais de distribuição adequados contribuem para um maior recurso das micro empresas a intermediários, aumentando a dependência em relação a terceiros.

QUADRO 5.12 - Objectivos de marketing

Marketing	Micro Empresas %	Pequenas Empresas %	Médias Empresas %	Grandes Empresas %
Venda de componentes para utilização em produtos de outras empresas	26,2103	22,3541	18,2121	28,5868
Vendas directas a empresas	33,4129	31,4102	20,1243	10,2346
Vendas directas a consumidores	21,2023	15,2031	12,7902	18,4122
Vendas a distribuidores/retalhistas	16,5234	29,6872	44,2356	39,5790
Outras	2,6511	1,3454	4,6378	3,1874
Total	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

Fonte: Inquérito por questionário

* A soma não é 100 por erros de arredondamento

V.3.2 - MERCADO PRESENTE

A nível de mercado presente, o mercado mais representativo é o nacional (só se contabiliza os produtos colocados no mercado pela própria empresa). Vimos no quadro 5.10, referente à capacidade de produção/exportação, o elevado nível de exportação dos produtos por parte das micro empresas cuja distribuição é assegurada por intermediários. Perante estes dados, observa-se que a capacidade de colocação de produtos no mercado externo das micro empresas é no caso da UE de 3 %, sendo a restante produção distribuída por terceiros.

As empresas de maior dimensão apresentam um índice de penetração e diversificação nos mercados externos superior às empresas de menor dimensão.

QUADRO 5.13 - Mercado presente

Mercado	Micro Empresas %	Pequenas Empresas %	Médias Empresas %	Grandes Empresas %
Portugal	92,1010	83,1463	59,1325	50,3218
União Europeia	3,1013	10,6324	29,9763	38,3217
Países Escandinavos	0,9854	0,3218	2,1368	2,9733
Europa Central/Leste	0,2136	0,1215	0,8143	0,3590
Médio Oriente	0,0000	0,3275	0,5761	0,5125
Estados Unidos da América	1,5376	2,2574	4,5328	5,2437
Sudoeste Asiático	0,0000	0,3216	0,5638	0,6327
Outro	2,0611	2,8715	2,2674	1,6383
Total	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

Fonte: Inquérito por questionário * A soma não é 100 por erros de arredondamento

V.3.3 - MERCADO FUTURO

O mercado futuro apresenta com principal dado, o facto de as empresas na sua futura estratégia aumentarem a quota de penetração nos mercados existentes e incluírem a

entrada em novos mercados. O mercado da UE continua a ser o objectivo principal a custo de uma diminuição do mercado nacional. As empresas de menor dimensão apostam fortemente no crescimento das suas exportações para a UE, no caso das micro empresas a tendência será de controlar uma maior parte da distribuição dos seus produtos para o exterior.

Estes resultados mostram a crescente globalização dos mercados, que obrigam as empresas a descobrir mercados alternativos ao nacional e a definirem como principal estratégia a necessidade de reestruturar a sua política de distribuição.

QUADRO 5.14 - Mercado Futuro

Mercado	Micro Empresas %	Pequenas Empresas %	Médias Empresas %	Grandes Empresas %
Portugal	82,4628	70,1247	58,1686	45,1437
União Europeia	10,3217	20,1575	29,5437	38,2364
Países Escandinavos	1,3268	0,5257	2,5428	3,6268
Europa Central/Leste	0,2215	0,2551	0,3256	0,7158
Médio Oriente	0,2225	1,2158	1,1156	0,6916
Estados Unidos da América	2,1465	4,8245	5,1436	8,2146
Sudoeste Asiático	0,1436	0,3674	0,5214	0,5164
Outro	3,1546	2,5293	2,6387	2,8547
Total	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000

Fonte: Inquérito por questionário * A soma não é 100 por erros de arredondamento

V.3.4 - A SUBCONTRATAÇÃO E OS FACTORES DE MUDANÇA (IMPORTÂNCIA)

Neste quadro, procura-se definir as principais expectativas dos empresários em relação à subcontratação e factores de mudança, de modo a registar os aspectos em que a subcontratação pode contribuir para uma melhoria do desempenho global da empresa.

Para as micro empresas o aumento da competitividade, produtos de maior valor acrescentado e aumento dos custos de mão-de-obra são os factores de mudança com

maior peso e ponderância a nível da subcontratação, colocando em plano secundário as questões referentes a planeamento estratégico e estrutura organizacional.

Relativamente às pequenas empresas as preocupações são idênticas às micro empresas mas é interessante verificar uma maior preocupação por questões de planeamento estratégico, melhoria do património tecnológico e estrutura organizacional.

Existe claramente uma tendência para valorizar os aspectos ligados à capacidade de gestão das empresas, significativo de um espírito de mudança no meio empresarial.

Para as médias empresas a melhoria do património tecnológico e produtos de maior valor acrescentado são os pontos fundamentais embora exista uma preocupação constante por elementos de natureza competitiva.

Para as grandes empresas todos os factores são de extrema importância, embora se destaque o aumento da flexibilidade e aumento da concorrência global. Estas empresas apresentam a melhor média global devido à importância estratégica de todos os factores.

Ponderados todos os factores, obtiveram uma maior média o maior valor acrescentado e aumento da competitividade e não os factores de ordem organizacional e planeamento estratégico.

QUADRO 5.15- A Subcontratação e os Factores de Mudança (Importância)

Escala 1-10	Micro Empresas	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Média
Aumento da concorrência global	7,2341	7,3241	7,5420	7,8231	7,4808
Aumento da concorrência local	6,8421	6,9210	7,1246	6,9236	6,9528
Aumento dos custos de mão-de-obra	7,4123	7,5214	7,6892	7,7432	7,5915
Escassez de pessoal qualificado	6,2367	6,2412	6,2478	6,7892	6,3787
Aumento da margem comercial	7,1465	7,2146	7,4617	7,8998	7,4306
Maior valor acrescentado	7,6892	7,6890	7,8213	7,9312	7,7826
Melhoria do património tecnológico	6,4213	7,8910	7,9312	7,9543	7,5494
Planeamento estratégico mais adequado	6,3222	7,6431	7,4210	7,4312	7,2043
Estrutura organizacional	6,1243	6,9121	7,3412	7,6897	7,0168
Cooperação	6,7468	6,8718	6,9710	6,9132	6,8757
Aumento da competitividade	7,6892	7,8321	7,7341	7,8321	7,7718
Aumento da flexibilidade	6,9899	7,0123	7,2467	7,9314	7,2950
MÉDIA GLOBAL	6,9045	7,2561	7,3776	7,5718	7,2775

Fonte: Inquérito por questionário

V.3.5 - A SUBCONTRATAÇÃO E OS FACTORES DE MUDANÇA

(DESEMPENHO)

As empresas de menor dimensão são mais críticas ao desempenho da subcontratação, a média global apresenta a maior variação negativa, embora a nível da dimensão todas as empresas apresentem uma média negativa.

A leitura que se pode efectuar é que as expectativas iniciais não corresponderam aos resultados finais. A relação de subcontratação é bastante complexa e as empresas inquiridas não a classificam como uma opção estratégica mas como uma extensão e limitado instrumento de gestão.

QUADRO 5.16 - A Subcontratação e os Factores de Mudança (Desempenho)

Escala 1-10	Micro Empresas	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Média
Aumento da concorrência global	6,4321	6,7853	6,9856	6,5436	6,6866
Aumento da concorrência local	5,4326	5,7864	6,5638	5,7536	5,8841
Aumento dos custos de mão-de-obra	5,8745	6,4531	5,8745	6,0956	6,0744
Escassez de pessoal qualificado	6,0672	5,5438	5,8756	5,9834	5,8675
Aumento da margem comercial	5,2456	6,8745	5,8723	6,7634	6,1889
Maior valor acrescentado	4,0956	5,5287	6,8433	6,5430	5,7526
Melhoria do património tecnológico	5,7639	6,5290	6,0912	6,0979	6,1205
Planeamento estratégico mais adequado	5,7643	6,8730	6,6390	6,9845	6,5652
Estrutura organizacional	4,4183	5,8954	6,6529	6,4329	5,8498
Cooperação	5,6398	6,1538	5,8430	6,1285	5,9412
Aumento da competitividade	6,1823	6,7421	6,6291	6,8629	6,6041
Aumento da flexibilidade	4,5643	4,6543	6,7642	6,3178	5,5751
MÉDIA GLOBAL	5,4567	6,1516	6,3862	6,3755	6,0925

Fonte: Inquérito por questionário

V.3.6 - A SUBCONTRATAÇÃO E OS FACTORES DE MUDANÇA

(DESEMPENHO- IMPORTÂNCIA)



Este quadro é um ponto importante da pesquisa, porque reúne um conjunto de dados que nos ajudam a analisar as principais preocupações das empresas a nível do desempenho da subcontratação.

O panorama geral não é animador porque todos os factores em análise apresentam uma variação negativa, revelando que em termos gerais a subcontratação não têm contribuído para um melhor desempenho global das empresas.

Para as empresas de menor dimensão, não se verificou um maior valor acrescentado e aumento da flexibilidade, como consequência a estrutura organizacional tornou-se mais complexa, o que diminui o nível de eficácia/eficiência das empresas.

Para as empresas de maior dimensão, a diminuição da margem comercial, aumento dos custos de mão-de-obra e redução da flexibilidade foram os elementos mais negativos da relação.

Quanto à média final os elementos mais negativos foram: maior valor acrescentado, aumento da flexibilidade e aumento dos custos de mão-de-obra, impossibilitando a existência de uma estratégia baseada na competitividade.

QUADRO 5.17 Subcontratação e os Factores de Mudança (Desempenho -Importância)

Escala 1-10	Micro Empresas	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Média
Aumento da concorrência global	-0,8020	-0,5388	-0,5564	-1,2795	-0,7942
Aumento da concorrência local	-1,4095	-1,1346	-0,5608	-1,1700	-1,0687
Aumento dos custos de mão-de-obra	-1,5378	-1,0683	-1,8147	-1,6476	-1,5171
Escassez de pessoal qualificado	-0,1695	-0,6974	-0,3722	-0,8058	-0,5112
Aumento da margem comercial	-1,9009	-0,3401	-1,5894	-1,1364	-1,2417
Maior valor acrescentado	-3,5936	-2,1603	-0,9780	-1,3882	-2,0300
Melhoria do património tecnológico	-0,6574	-1,3620	-1,8400	-1,8564	-1,4289
Planeamento estratégico mais adequado	-0,5579	-0,7701	-0,7820	-0,4467	-0,6391
Estrutura organizacional	-1,7060	-1,0167	-0,6883	-1,2568	-1,1670
Cooperação	-1,1070	-0,7180	-1,1280	-0,7847	-0,9345

QUADRO 5.17 Subcontratação e os Factores de Mudança (Desempenho -Importância)

Aumento da competitividade	-1,5069	-1,0900	-1,1050	-0,9692	-1,1677
Aumento da flexibilidade	-2,4256	-2,3580	-0,4825	-1,6136	-1,7199
MÉDIA GLOBAL	-1,4478	-1,1045	-0,9914	-1,1963	-1,1850

Fonte: Inquérito por questionário

V.3.7 - PRINCIPAIS VANTAGENS COMPETITIVAS DA SUBCONTRATAÇÃO

O quadro seguinte reforça a análise anterior, no sentido em que a capacidade de gestão, recursos humanos e valor acrescentado apresentam a média global mais baixa, de salientar o baixo valor da capacidade de gestão nas micro empresas. Estes dados estão de acordo com os referentes aos quadros 4.8 - 4.9, em que os elementos de risco (capacidade de gestão e formação profissional) assumem uma maior relevância em indústrias de risco, automóvel e química. O baixo nível de certificação na ITC demonstra a precaridade do sector, devido à ausência de interesse por parte dos contratantes em desenvolver a componente de gestão e recursos humanos, visto ser um sector sem risco. De registar o bom desempenho do excedente de mão- de-obra, bastante referido no pré-inquérito, com base na necessidade da existência de encomendas de empresas contratantes, para otimizar a produção e evitar despedimentos. A marca é outro elemento importante, em que a empresa pretende tirar partido da experiência e curva de aprendizagem do contratante para futuramente desenvolver os seus próprios produtos e colocá-los no mercado com uma marca própria. A média global é inferior nas empresas de menor dimensão e maior nas empresas de maior dimensão com base na natureza da relação de subcontratação e numa maior preocupação por um planeamento estratégico mais efectivo.

QUADRO 5.18 - Principais Vantagens Competitivas da Subcontratação

Escala 1-10	Micro Empresas	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Total
Qualidade	6,6279	6,7432	6,7431	6,2465	6,5901
Preço	6,4122	6,5234	6,8341	6,1023	6,4680
Recursos Humanos	5,5432	5,6798	6,1432	6,2356	5,9004
Novos Produtos	5,9123	4,9346	6,8743	6,7320	6,1133
Marca	6,5383	6,6421	6,7891	7,2310	6,8001
Tecnologia	4,9256	4,8723	5,4012	6,9234	5,5306
Distribuição	6,7147	6,6794	6,4321	6,2164	6,5106
Capacidade de Gestão	4,2132	5,3246	5,9341	6,3184	5,4475
Excedente de mão-de-obra	6,8246	6,9341	6,7412	7,2362	6,9357
Redes de Cooperação	5,6414	6,4245	6,5431	6,4356	6,2611
Internacionalização	4,4231	5,3678	6,4231	6,8632	5,7693
Redução de Custos	5,8342	5,8868	5,9341	6,3542	6,0023
Valor Acrescentado	4,3216	5,7431	5,6673	7,1424	5,7186
MÉDIA GLOBAL	5,6871	5,9812	6,3430	6,6182	6,1575

Fonte: Inquérito por questionário

V.3.8 - A SUBCONTRATAÇÃO E O GRAU DE DESEMPENHO GLOBAL

O dado mais significativo é a distinção que as empresas fazem a nível de resultados a curto prazo e acções a longo prazo, em que classificam a relação como temporária, duração média de 5 anos, insuficiente para o desenvolvimento da sua capacidade de gestão e respectiva previsão de mudanças tecnológicas no futuro. As grandes empresas referem as acções a longo prazo como mais preponderantes, subcontratação de especialidade, permitindo uma parceria permanente com o contratante e uma maior capacidade de inovação.

Por outro lado, nas empresas de menor dimensão, a capacidade de inovação em produtos ou processos é afectada pela duração temporária da relação, subcontratação de capacidade.

QUADRO 5.19: A Subcontratação e o Grau de Desempenho Global

Escala 1-10	Micro Empresas	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Média
Acções para melhorar a rentabilidade a curto prazo	6,1467	6,4212	6,2102	7,1246	6,4756
Adaptação a alterações no mundo empresarial	6,8142	6,6421	6,2002	7,0241	6,6701
Prever o impacto das mudanças tecnológicas na empresa	4,3210	4,4212	5,6787	7,2420	5,4157
Inovação em produtos e/ou serviços	5,6891	5,8921	6,4782	7,1422	6,3004
Inovação em processos e/ou procedimentos de trabalho	5,4320	6,1242	7,2410	6,9213	6,4296
Capacidade de adaptação a novas tecnologias	5,4213	5,6798	6,4721	6,8225	6,0989
Acções para assegurar o sucesso a longo prazo	5,9421	5,4321	5,6798	7,4322	6,1215
MÉDIA GLOBAL	5,6809	5,8018	6,2800	7,1012	6,2159

Fonte: Inquérito por questionário

VI- PERSPECTIVAS FUTURAS

As perspectivas futuras são marcadas pela influência das negociações do UR no sector. A análise mais objectiva foi realizada através de um estudo⁴⁹ que tomou em conta os factores importantes mediante a aplicação do modelo macro-económico da indústria europeia, com base na previsão de diversas variáveis, como taxas de câmbio, de inflação e de juros, salários, investimentos e rendimento disponível.

Nesta base, o estudo quantifica a evolução futura no âmbito de uma abordagem micro-económica, começando por certos produtos e cadeias de produção seleccionados por serem representativos da ITC e, em paralelo, por uma abordagem macro-económica, com o objectivo de chegar a resultados que permitam uma visão coerente da futura evolução do sector.

- Cenário 1 (elevado crescimento do PIB, rápida abertura dos mercados e lenta integração). Mesmo no cenário mais optimista o sector enfrenta problemas constantes ligados ao emprego. No sector têxtil, isto será devido a novos aumentos da produtividade (espera-se que a produção se estabilize graças a um nível mais alto das exportações) e, no das confecções, à quebra da produção devido sobretudo a um aumento das importações. O consumo será mais baixo no sector têxtil, mas será compensado por um aumento das exportações, enquanto que, no sector de confecções, o consumo e as exportações aumentarão a ritmos semelhantes, mas muito inferiores às importações.

⁴⁹ Mercer Management Consulting: “ Impacto das negociações do Uruguay Round no sector comunitário do têxtil e do vestuário”, Paris 1995.

-Cenário 2 (menor crescimento do PIB, integração e acesso mais lentos aos mercados de países terceiros).

Provavelmente o cenário mais realista, prevê mais problemas em matéria de emprego e produção para o sector na Europa. As importações e as exportações, mas também o consumo, serão de qualquer forma inferiores aos do cenário 1, de modo que a produção diminuirá anualmente em ambos os subsectores. O impacto no emprego será muito maior nos têxteis, mas também no subsector de confecções comparativamente ao cenário 1.

-Cenário 3 (menor crescimento do PIB, integração e acesso rápidos aos mercados de países terceiros).

Este cenário chega à conclusão que os problemas seriam menos graves para a indústria em termos de redução da produção e do emprego do que no cenário 2. O consumo, que se supõe ao mesmo nível do cenário 2, será reforçado por maiores exportações, principalmente de produtos têxteis, enquanto que as importações só serão sensivelmente mais elevadas nas confecções. Isto resultaria numa menor redução na produção têxtil e também numa redução ligeiramente menor no emprego principalmente nos têxteis. As diferenças essenciais entre os cenários 2 e 3 (aumento mais precoce das importações e exportações) devem ser vistas na sucessão temporal dos efeitos e na necessidade óbvia de garantir que o mercado da UE se abra mais cedo apenas em paralelo com um maior acesso efectivo aos mercados de países terceiros.

Se compararmos os dois subsectores, têxtil e confecções, verifica-se que as perspectivas gerais parecem indicar, no que respeita ao têxtil europeu, uma produção estável, um crescimento relativamente mais baixo das importações e um certo aumento das exportações, enquanto que, nas confecções deixam antever um relativo aumento do consumo, mas também menor perdas de emprego. Caso surjam rapidamente novas

oportunidades de acesso aos mercados dos países terceiros, as exportações de produtos têxteis da UE terão uma evolução mais positiva. Essas condições não se verificariam no sector de confecções devido à sua menor competitividade geral a nível internacional. Todavia, não é de excluir novos desenvolvimentos e alterações no gosto dos consumidores e na procura nos mercados internacionais.

Estruturas Industriais: Anos 2000 e 2015

As estruturas da indústria aqui referenciadas têm por base a informação estatística do ano de 1992 do inquérito às empresas do INE, (área industrial) expurgado do sector dos derivados do petróleo.

A opção por esta fonte estatística é a de permitir trabalhar com a desagregação alargada que se usou no equacionamento de cenários sectoriais de forma a evidenciaram-se as alterações bem significativas que se operariam nas estruturas através dos cenários.

Assim, com a informação de 1992 e utilizando as taxas de evolução em volume do VAB, estimadas pelo GEPIE nos seus estudos, construiu-se a estrutura industrial do ano de 1994 (a preços de 92). A partir desta última foram elaboradas estruturas industriais para 2000 e 2015, na base das taxas de crescimento dos cenários A e B.

QUADRO 6.1 - Estruturas da Indústria % Valor Acrescentado Bruto

SECTOR	1994	2000(1)	2015	2000(2)	2015
Alimentares	11,8	12,1	12,2	11,9	13,3
Bebidas	3,1	3,0	2,8	3,1	3,2
Tabaco	5,1	4,4	3,0	4,4	3,4
Têxteis	9,8	9,0	7,2	8,8	6,3
Vestuário	7,2	6,7	5,9	6,6	5,1
Curtes	0,8	0,8	0,6	0,7	0,6
Calçado	3,9	4,0	4,3	3,7	3,3
Madeira	2,4	2,4	2,3	2,4	2,1
Mobiliário de madeira	2,5	2,4	2,3	2,5	2,4
Cortiça	1,5	1,5	1,3	1,5	1,4
Pasta	2,1	1,9	1,8	2,0	1,9
Papel	1,5	1,7	2,1	1,6	1,9
Artes gráficas	4,9	5,0	5,5	5,1	5,7
Química de base	2,1	1,8	1,5	1,7	1,2
Química ligeira	4,5	4,5	4,6	4,6	4,8
Borracha	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Matérias plásticas	1,9	2,0	2,4	2,0	2,4
Cerâmica	3,7	3,8	3,8	3,7	4,1
Vidro	1,5	1,4	1,4	1,5	1,7
Cimento	4,0	4,1	3,8	4,1	3,2
Rochas ornamentais	1,0	1,0	1,1	1,0	1,1
Metalurgia ferrosa	1,3	1,2	1,1	1,3	1,2
Metalurgia não ferrosa	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5
Produtos metálicos	7,3	7,0	6,6	7,4	7,6
Bens de equipamento	7,4	8,0	9,3	7,9	10,2
Electrónica e TI	3,4	3,6	4,2	3,6	4,4
Construção naval	0,9	0,8	0,6	0,8	0,6
Automóvel	2,4	3,5	5,8	3,2	4,4

Fonte: GEPIE, Ministério da Indústria e Energia

(1) Cenário A

(2) Cenário B

Da análise efectuada construíram-se dois cenários bastante contrastados determinados por uma arrumação “simplificadora” entre os melhores e os piores comportamentos dos sectores industriais.

A leitura do quadro permite identificar os sectores que ganham ou predem importância na indústria transformadora nos dois cenários.

De salientar, a tendência de melhorias significativas nas indústrias automóvel, de bens de equipamento e da electrónica e tecnologias de informação que apresentam uma posição favorável, sendo os ganhos nas estruturas do ano 2015 superiores a um ponto percentual, nos dois cenários. Pela negativa deverá referir-se a área dos sectores

tradicionais, com destaque para o têxtil e confecções, que acusou uma perda significativa variando entre 1,7 e 3,6 pontos percentuais.

Estes cenários, em simultâneo com os ajustamentos ao nível da estrutura produtiva, têm subjacente um processo de mudança da qualificação dos recursos humanos aos vários níveis da organização empresarial. Nesta base, o crescimento futuro assenta sobretudo em melhorias de competitividade, não se assistindo, por conseguinte, a aumento de emprego líquido, mas à substituição de emprego menos qualificado.

Na realidade a passagem de um modelo para outro só poderá operar-se havendo lugar a um redimensionamento na base de novas competências.

Como elementos que podem vir a caracterizar tal mudança destaca-se:

Orientação e planeamento estratégico das empresas no sentido do up grading da produção e de pequenas séries e artigos de elevado valor acrescentado; aposta definitiva na Quick Response, na resposta rápida e eficaz às necessidades dos consumidores; investimento na investigação e desenvolvimento tecnológico e novos produtos, processos de fabrico inócuos para o meio ambiente e aposta na imagem de marca dos “produtos ecológicos”; desenvolvimento da cooperação e parceria, não só entre as empresas do sector, mas também com os centros tecnológicos e universidades.

CONCLUSÃO

A subcontratação é periférica e não estratégica, impedindo o aumento de eficácia e de eficiência das empresas envolvidas no regime de subcontratação.

Concepções limitadas da actividade industrial, cooperação industrial insuficientemente desenvolvida, cálculo económico polarizado num horizonte de curto prazo são as principais fraquezas do sector Têxtil e de Confecções em Portugal.

As empresas do sector não beneficiam de uma margem comercial, não exploram o valor que medeia entre o que o consumidor final paga pelo produto e o preço de saída da fábrica. A principal razão prende-se com a inexistência de marketing, marca, força de vendas e controlo dos canais de distribuição, dificultando o acesso à margem criada ao longo destes canais. A subcontratação, ao contrário das expectativas iniciais não desenvolve estas capacidades fundamentais para o reforço da competitividade, visto ser uma indústria onde o risco para os contratantes é reduzido, mão-de-obra intensiva, e os principais critérios de selecção não darem especial relevo aos aspectos de gestão e organização.

Para além de uma insuficiente margem comercial, a própria margem fabril é na maior parte das vezes diminuta, já que muitos produtos são de qualidade baixa, ou média-baixa, e não média-alta ou alta.

Maior qualidade significa maior margem, permite um preço superior, mas também porque frequentemente o cliente paga intangíveis como o design e a imagem, quer tangíveis como a embalagem, o invólucro e características acessórias, onde o acréscimo de custo não é proporcional ao valor criado e preço solicitado.

Finalmente, a base em que assenta a competitividade de muitas empresas do eixo Braga - Porto, tem vindo a esboroar-se com o tempo: a competitividade - custo. De facto, sem

uma marca própria, design, recorrendo a matérias-primas e até máquinas pré-determinadas pelos compradores e fabricando produtos de baixo preço ou no início do ciclo produtivo, algumas empresas são verdadeiros subempreiteiros de mão-de-obra barata, através do regime de subcontratação. Primeiro com a inflação e a valorização do escudo, recentemente com a crescente liberalização do comércio mundial e as elevadas taxas de juro.

Tem ainda demasiada incidência o subcontrato de natureza conjuntural, precisamente a mais precária das relações de subcontratação. Por outro lado sucede com frequência que o recurso à subcontratação ocorre mais por pressão dos acontecimentos do que por uma decisão programada, devidamente ponderada sobre o ponto de vista económico e estratégico. Assim, perdem-se as virtualidades da subcontratação, existindo fortes probabilidades do subcontratado vir a sofrer os efeitos derivados das deficiências de gestão verificadas ao nível da empresa contratante. De resto, a inversa também é verdadeira. Isto é, quando o nível de gestão da empresa subcontratada não é satisfatório é ela que coloca em risco o decorrer normal da actividade do contratante.

Muitas são as razões que concorrem para esta situação. Uma delas reside certamente no atraso verificado, em relação aos outros países, na criação de estruturas vocacionadas para promover e apoiar este tipo de actividades.

A continuação do desenvolvimento tecnológico, a possibilidade de aproveitar as sinergias e a cooperação entre países vizinhos para elaborar produtos de tipo europeu e o redobrar de esforços para desenvolver novas ideias, produtos e mercados devia dar uma perspectiva a longo prazo à indústria têxtil e de confecções europeia. A extensão das redes de dados, a difusão de tecnologia de informação e de comunicação, bem como a criação de redes de produção internacional, deverão receber novo impulso. O desenvolvimento dos centros de concepção e comercialização, a intensificação da

componente serviços, uma cooperação inter-empresarial mais estreita nestes sectores industriais e com as empresas de distribuição e o comércio de retalho, darão novas possibilidades ao sector. A execução de estratégias que favoreçam o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores com vista a melhorar as suas capacidades, também apoiarão a competitividade do sector.

No passado, a maior parte das empresas, ao defender a sua competitividade, melhorava em primeiro lugar a sua capacidade de oferecer produtos a baixos preços modernizando a sua produção. Inspirando-se nos exemplos dos êxitos de muitos produtores europeus, a orientação geral das empresas deveriam incluir abordagens mais orientadas para o mercado, em especial a descoberta e o desenvolvimento de novas necessidades de consumo, de novos parceiros com quem cooperar e de novos mercados para onde vender.

As restrições de carácter macroeconómico que condicionam a competitividade em Portugal correspondem, no essencial, às questões colocadas pela convergência real e pela convergência nominal no seio da comunidade europeia.

As determinantes de carácter microeconómico da competitividade correspondem, essencialmente, aos processos de decisão (estratégica, tática, e operacional) que aproximam ou afastam as empresas de uma dinâmica de eficiência na utilização dos recursos e eficácia na realização dos objectivos. A rendibilidade, sendo um vector-chave de avaliação desta dinâmica, não pode, no entanto, constituir o seu referencial exclusivo e permanente.

A maioria dos sub-sectoros são essencialmente constituídos por pequenas e médias empresas na sua grande maioria de estrutura familiar, que apresentam fortes carências em termos de organização, recursos humanos qualificados, práticas de gestão, formação profissional e investigação;

A forte concentração regional nas zonas de Porto/Braga (algodões) e Guarda/Castelo Branco (lanifícios), torna estas regiões muito dependentes destas indústrias em termos de emprego e, conseqüentemente, com uma elevada vulnerabilidade a situações de crise;

Os empresários adoptam uma atitude individualista e de concentração de esforços na área produtiva, dando pouca importância às questões organizacionais e a um aumento das margens de comercialização;

O estado de descapitalização em que se encontra grande parte das empresas destes sub-sectores;

Grandes lacunas ao nível da qualidade/design dos produtos fabricados. A maior parte das empresas produz artigos de características muito semelhantes, com algumas deficiências em termos de acabamentos;

Pouca importância é dada à diferenciação do produto, ao marketing e à promoção, e que se verifica um grande desconhecimento dos canais de distribuição, assim como uma quase ausência de redes de comercialização próprias;

Apesar dos diversos programas de apoio à indústria, e as empresas destes sub-sectores terem privilegiado os investimentos em novos equipamentos, muitas ainda existem e que dadas as suas condições económico-financeiras, e as elevadas dívidas à segurança social, nem sequer se poderam candidatar aos referidos programas, empregando tecnologias perfeitamente obsoletas;

Forte concentração das exportações destas empresas nos mercados da UE, nomeadamente na Alemanha, França, R. Unido e Espanha, tornando-se assim extremamente vulneráveis às flutuações da procura por parte dos mesmos, nomeadamente a nível do regime de subcontratação.

A maioria dos problemas estruturais têm uma forte correlação com a situação de mudança que a indústria atravessa, ou seja, a passagem de um sector quase

exclusivamente produtor para uma actividade global que inclui produtos, serviços, investigação e desenvolvimento.

Em resumo, o problema da indústria de confecções, que a reestruturação tenta solucionar é um problema de inovação entendido num sentido amplo, que integra desde as estruturas às estratégias empresariais, ao nível não só dos novos equipamentos e modernização, mas também dos recursos humanos e gestão.

Os pólos de especialização da indústria de confecções foram definidos pelo exterior - orientados pelas necessidades específicas dos clientes da indústria de vestuário portuguesas, via subcontratação, criou uma excessiva especialização na combinação mercado/produto;

O nível de formação profissional existente nas empresas é baixo ao nível do operariado, mão-de-obra especializada, técnicos, gestão. O peso de pessoal qualificado no emprego total da indústria de confecções é reduzido, atingindo valores aproximados de 40%. A inexistência de pessoal qualificado dificulta a evolução/desenvolvimento de estratégias de gestão eficientes, comprometendo assim a reestruturação da indústria;

A inexistência de sistemas de informação nas empresas, dificultando a definição de estratégias internacionais e o seu controle, e permitindo um maior conhecimento dos mercados e das oportunidades de negócio geradas. A integração de sistemas de informação nas empresas, ou da capacidade de utilização de serviços nesta área, são factores tanto mais importantes quanto maior for a tendência de desenvolvimento no sentido da flexibilidade e da diferenciação;

Inexistência da organização de qualidade: o atraso verificado na organização da qualidade, tem como principal consequência que o nível de qualidade que é exigido pelo cliente, e que as empresas fornecem, seja alcançado concursos elevados, e desperdícios de meios.

Este factor é ainda mais preocupante se analisarmos a necessidade/tendência das empresas de vestuário portuguesas efectuarem um “up-grading” nos produtos fabricados; para que estrategicamente este instrumento possa tornar-se um novo factor de competitividade, tem que ser gerido com eficiência;

Inexistência de investigação/desenvolvimento do produto, quer a um nível institucional quer privado, conforme foi referido anteriormente, só a pesquisa em termos de Design ou a análise da qualidade, estão desenvolvidas em termos institucionais;

Baixa produtividade de mão-de-obra, inferior não só à da indústria transformadora nacional, mas ainda substancialmente inferior à produtividade da indústria de vestuário dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento;

Vastas gamas de produtos, não racionalizados, o que cria ineficiências quer a nível de produção quer dos sistemas de distribuição;

Estrangulamento financeiro - devido essencialmente a insuficiência de capitais próprios e subida dos custos de produção.

Os níveis de organização interna das empresas e a capacidade estratégica aparecem ainda fortemente condicionadas pela pequena dimensão da grande maioria das empresas. As funções terciárias - e nomeadamente aquelas de carácter mais estratégico quer ao nível tecnológico quer ao nível comercial - tendem a estar fortemente atrofiadas na empresa, e em muitas empresas de pequena dimensão são pura e simplesmente inexistentes.

ANEXO I

INDÚSTRIAS TÊXTEIS

Dados relativos a todas as empresas

1990/1991/1992/1993

Variáveis	A n o	Portugal	Norte	Centro	Lisboa e Vale do Tejo	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
Empresas*	1990	4297	2718	581	771	134	22	10	61
	1991	4011	2606	551	700	48	38	10	58
	1992	4056	2709	497	607	131	34	11	67
	1993	4241	2748	598	679	86	46	14	70
Pessoal ao Serviço*	1990	158292	123741	24174	7626	1292	51	152	1256
	1991	151180	116888	23340	7974	1273	84	293	1328
	1992	140350	108490	22186	7023	1210	96	175	1170
	1993	133979	104811	20944	5948	1057	118	155	946
Custos com Pessoal**	1990	147870	117946	21104	6489	1054	16	94	1167
	1991	156873	123283	22825	7758	1222	37	148	1600
	1992	167049	130200	25441	8328	1337	60	149	1534
	1993	169915	134469	25161	7683	1167	78	153	1204
CMVMC**	1990	369168	320513	35253	11138	1161	127	63	913
	1991	362537	311401	34416	13922	1495	164	59	1080
	1992	367414	311677	36385	16876	1254	306	58	858
	1993	361292	314072	32437	13115	724	290	47	607
Volume de vendas**	1990	727637	616402	80409	23870	3449	181	235	3091
	1991	734129	613066	83881	29246	3966	241	285	3444
	1992	757853	628481	86981	34508	3990	455	275	3163
	1993	767133	651793	80548	28436	3109	444	267	2536
Aumentos de imobilizado corpóreo**	1990	53234	40372	9928	2283	629	9	1	12
	1991	58916	47735	8369	2335	453	5	0	19
	1992	49633	38712	9181	1606	114	12	3	5
	1993	30995	28439	1859	1360	-676	9	1	3

* Unidade: N° ** Unidade: milhões de contos

Fonte: INE- Estatísticas das Empresas Indústria

ANEXO II

Fabricação de Artigos de Confeção
Dados relativos a todas as empresas
1990/1991/1992/1993

Variáveis	A n o	Portugal	Norte	Centro	Lisboa e Vale do Tejo	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
Empresas*	1990	8272	4969	947	2077	151	68	32	28
	1991	8804	5363	793	2442	104	53	29	20
	1992	8406	5262	826	1976	200	85	28	29
	1993	8471	5472	964	1769	123	78	35	32
Pessoal ao Serviço*	1990	145336	103699	18576	21670	1214	91	33	53
	1991	158119	112949	21948	21747	1272	69	55	79
	1992	151379	109782	21001	19413	914	184	29	56
	1993	146185	106737	20552	17793	871	95	67	70
Custos com Pessoal**	1990	106479	74358	13445	17745	880	24	3	24
	1991	132496	92819	18069	20471	1042	18	24	53
	1992	143042	100540	20062	21407	886	108	6	33
	1993	148184	105422	20887	21025	750	21	26	53
CMVMC**	1990	205071	142813	22658	36848	2628	80	20	24
	1991	222444	157267	26055	36942	2040	73	26	41
	1992	235476	169723	28512	34933	1722	533	6	47
	1993	226361	165393	26654	32320	1787	76	31	100
Volume de vendas**	1990	454918	326844	49586	73148	5090	152	30	68
	1991	516834	374608	58992	77977	4879	193	66	119
	1992	549472	405506	64671	75109	3322	728	22	114
	1993	553982	413733	63819	72589	3410	133	86	212
Aumentos de imobilizado corpóreo**	1990	26592	15843	3534	6350	864	1	-	0
	1991	23249	16369	2954	3183	737	1	5	0
	1992	24620	17447	4670	2043	385	67	1	7
	1993	19963	13160	4792	1881	126	2	-	2

* Unidade : N° ** Unidade: milhões de contos

Fonte: INE- Estatísticas das Empresas Indústria

Principais pontos que devem constar no contrato de subcontratação:

1. Objecto do contrato.
2. Especificações técnicas.
3. Data da formação do contrato.
4. Regime das formas (de facturação e da maquinaria e ferramentas especiais).
5. Prazos dos pedidos. Atrasos na entrega.
6. Prazos, quantidades e atrasos.
7. Preços.
8. Condições e atrasos no pagamento.
9. Entrega-Transporte-Embalagem.
10. Controlo dos materiais ou peças fabricadas pelo contratante.
11. Responsabilidade do subcontratado pela perda ou deterioração dos materiais ou pelas peças fabricadas pelo contratante no decorrer da execução do trabalho.
12. Controlo e recepção das peças entregues pelo subcontratado.
13. Procedimento no caso de as peças entregues pelo subcontratado fabricante não estarem em conformidade.
14. Carácter confidencial dos documentos técnicos (propriedade intelectual).
15. Reclamações.

Fonte: CENAST (Centre National de la Sous-Traitance), 1982.

A nomenclatura compreende três partes:

- 1 Nomenclatura dos produtos de subcontratação (análise do estudo)
- 2 Nomenclatura dos trabalhos e meios de produção
- 3 Nomenclatura dos produtos dos contratantes

NOMENCLATURA DOS PRODUTOS DE SUBCONTRATAÇÃO

- 1 PRODUTOS INTERMÉDIOS EM PRODUÇÃO DE FIOS
- 2 FIOS, LINHAS, CORDAS, CABOS
- 3 PRODUTOS INTERMÉDIOS EM PRODUÇÃO DE TECIDOS E MALHAS
- 4 TECIDOS E MALHAS
- 5 PEÇAS CONSTITUENTES DE VESTUÁRIO
- 6 VESTUÁRIO
- 7 TÊXTEIS PARA O LAR
- 8 OUTROS PRODUTOS TÊXTEIS CONFECCIONADOS

- 1 PRODUTOS INTERMÉDIOS EM PRODUÇÃO DE FIOS
- 11 CABOS
 - 111 de filamentos
 - 112 de fibras descontínuas
- 12 MANTAS
- 13 FITAS PENTEADAS
- 14 VÉUS DE CARDA
- 15 FITAS
- 16 MECHAS GROSSAS
- 17 MECHAS
- 18 ESTRIPES DE PENTEADEIRA

- 2 FIOS, LINHAS, CORDAS, CABOS
- 21 FIOS DE FILAMENTOS
 - 211 monofilamentos
 - .1 fios de papel, lâminas
 - .2 arame
 - .3 fios laminados
 - 212 fios de multifilamentos
 - 213 fios de filme
 - .1 cortado
 - .2 fibrilado
- 22 FIOS DE FILAMENTOS TEXTURIZADOS
 - 221 fios de falsa torsão
 - 222 fios texturizados por faca
 - 223 fios texturizados por compressão em câmara
 - 224 fios texturizados em roda dentada
 - 225 fios texturizados por jacto de ar
 - 226 fios texturizados tricotar-desfazer
 - 227 fios texturizados por estirado
 - 228 fios jaspé
- 23 FIOS DE FIBRAS DESCONTINUAS
 - 231 fios fiados à mão
 - 232 fios de fiação direta do pavio
 - 233 fios de selfátina
 - 234 fios de contínuo de anéis
 - .1 fios de sistema de lã cardada
 - .2 fios de sistema de algodão
 - .21 cardado
 - .22 penteado
 - .3 fios de sistema de lã penteada
 - .31 fios de sistema de lã semi-penteada
 - .4 fios de sistema de seda Shappe
 - .5 fios de sistema de linho
 - 235 fios open-end
 - 236 fios autotorcidos
 - 237 fios fiados em jacto de ar, fios fasciados
 - 238 fios sem torção
 - .1 fios feltrados
 - .2 fios ligados com adesivo
 - .3 fios flocados

* Ver a página seguinte

- 24 FIOS RETORCIDOS, FIOS RETORCIDOS MÚLTIPLOS, FIOS COMPOSTOS
- 241 fios retorcidos
 - .1 fios de dois cabos
 - .2 fios de três cabos
- 242 fios retorcidos múltiplos
 - .1 cordonéis, cordonéis para pneus
- 243 fios compostos
 - .1 fios com alma
 - .2 fios coverspun
 - .3 fios revestidos com fios
 - .4 fios revestidos por enrolamento

- 25 FIOS RETORCIDOS DE FANTASIA
- 251 fios produzidos por alimentação igual à retorcedeira
 - .1 fios molinados e outros fios com componentes de cores diferentes
 - .2 fios sombreados e outros fios com componentes de títulos diferentes
 - .3 fios com borbotos, fios com botões
 - .4 fios de crêspo
- 252 fios produzidos por alimentação desigual à retorcedeira
 - .1 fios bouclê, fios com argola
 - .2 fios com bucles, fios com laços
 - .3 fios com flocos
 - .4 fios com chenilha

- 26 CABOS
- 261 cabos atados
- 262 cabos ligados
- 263 cabos entrançados

- 3 PRODUTOS INTERMÉDIOS EM PRODUÇÃO DE TECIDOS E MALHAS
 - 31 TEIAS, TEIAS EM ORGÃO
 - 311 para tecer tecidos largos
 - 312 para tecer tecidos estreitos
 - 313 para tecer tapetes
 - 314 para tricotar malhas de teia
 - 315 para ligação por pesponto (stitchbonding)
 - 32 TECIDOS DE FUNDO
 - 321 para tufagem
 - 322 para feltragem por agulhas
 - 323 para produção de não-tecidos
 - 324 para bordar
 - 33 OUTROS PRODUTOS
 - 331 floco
 - 332 fitas (para felpa de pelo alto, "sliver knit")
 - 333 véus de fibras, mantas para produção de não-tecidos
 - 334 filme, papel (para fender nas máquinas de formar tecidos)

- 4 TECIDOS E MALHAS
- 41 TECIDOS
- 411 tecidos feitos à mão
- 412 tecidos largos
 - .1 tecidos em ponto de tafetá
 - .11 musselina
 - .12 voile
 - .13 chifón
 - .14 shantoung
 - .15 calicó
 - .16 cambraia
 - .17 popeline
 - .18 guingan
 - .19 tafetá
 - .191 repe
 - .192 lona
 - .193 lona (canhamaço)
 - .194 pano de emabalagem
 - .2 tecidos em pano de sarja
 - .21 gabardine
 - .22 sarja
 - .23 barathea
 - .24 denim
 - .3 tecidos em ponto de cetim de trama, de cetim
 - .4 tecidos pêlo por trama
 - .41 veludos por trama
 - .42 bombazinas, tecidos de veludo por trama cortado canelado
 - .5 tecidos pêlo por teia
 - .51 veludos, terciopêlos
 - .52 moquetas
 - .53 tecidos turcos
 - .6 tecidos de cala dupla, de cala múltiple
 - .7 lenos
 - .71 tecidos de gaze, redes tecidas
 - .72 tecidos celulares
 - .8 debuxos combinados e outros tecidos
 - .81 tecidos raiados
 - .82 tecidos xadrês
 - .83 tecidos de fantasia, tecidos jacquard
 - .831 damascos
 - .832 brocados
 - .84 crepes
 - .85 tecidos de ligamentos plissados
 - .851 tecidos pregueados
 - .852 tecidos de raios encrespados
- 413 tecidos estreitos
 - .1 tecidos planos
 - .2 tecidos guimpe

- .3 tecidos tubulares
- 414 tecidos circulares
- 415 tecidos de debuxo triaxial
- 416 tapetes tecidos
 - .1 tipo Axminster
 - .2 tipo Wilton
 - .3 tipos Bruxelas
 - .4 tipos nodados

- 42 MALHAS DE TRAMA
- 421 malhas de ponto liso
 - .1 malhas lisas
 - .2 malhas de pontos retidos alternados
 - .3 malhas eyelet duma face
 - .4 malhas de tranças
 - .5 malhas intarsia
 - .6 malhas jersia simple jacquard
 - .7 malhas felpudas
 - .8 malhas de felpa de pelo alto "silver knit"
- 422 malhas de ponto rib
 - .1 malhas rib
 - .2 malhas interlock
 - .3 malhas jersey dupla
 - .311 oito fechaduras
 - .312 piquê simple
 - .313 piquê dupla
 - .314 texipiquê
 - .315 rib milano
 - .316 ponto roma
 - .32 malhas rib jacquard
 - .33 malhas com ponto dobrado, malhas com desenho em relevo
 - .4 malhas rib deslocado
- 423 malhas de ponto esquerdo
 - .1 malhas 1x1 ponto esquerdo
 - .2 malhas de ponto musgo

- 43 MALHAS DE TEIA
- 43.1 malhas tricot
 - .1 malhas lisas, linha completa
 - .11 tricot
 - .12 locknit
 - .13 pele de tubarão
 - .14 queenscord
 - .15 cetim de trama
 - .2 malhas de prensa talhada
- 432 malhas milanesas, malhas atlas
- 433 malhas simplex
- 434 malhas Raschel
 - .1 redes Raschel

- .2 malhas Raschel jacquard
- .3 rendas Raschel
- .4 pelúcias Raschel
- .5 felpas Raschel
- 435 malhas de croché Raschel
- 436 outras malhas de teia
- .1 malhas Maratte
- .2 malhas Waltex

- 44 **TECIDOS TUFADOS**
- 441 tapetes tufados
- 442 outros tecidos tufados

- 45 **FELTROS FULANADOS, FELTROS AGULHADOS**
- 451 feltros fulanados
- 452 feltros agulhados
- .1 feltros agulhados para tapetes
- .2 outros feltros agulhados

- 46 **TECIDOS LIGADOS POR PESPONTO, TECIDOS NÃO TECIDOS**
não compreendem os tecidos produzidos por técnicas de extrusão ou do papelero
- 461 tecidos ligados por pesponto
- .1 mantas ligadas por pesponto
- .11 sem fios de ligação
- .12 com laços
- .2 ligação por pesponto de fios estendidos longitudinalmente e transversalmente
- 462 tecidos não tecidos
- .1 termosoldados
- .2 ligados adesivos

- 47 **RENDAS, BORDADOS, REDES, ENTRANÇADOS**
- 471 rendas feitas à mão
- .1 renda de bilró
- .2 renda ponta da agulha
- .3 renda de croché, malhas petinet
- .31 malha Petinet
- .32 macramé
- .33 espiguilhar
- 472 rendas à máquina
- .1 renda de filó
- .2 renda Leaver
- .3 renda Barmen
- .4 renda bordada
- .41 renda Schiffli
- .5 rendas por corrosão
- 473 bordados à mão
- 474 bordados à máquina

- 475 redes atadas à mão
- 476 redes atadas à máquina
- 477 entrançados
 - .1 entrançados planos
 - .2 entrançados tubulares
 - .3 entrançados tubulares com alma
- 478 outros tecidos
 - .1 franjas de nó
 - .2 galões de croché
- 48 **TECIDOS BRANQUEADOS, TINGIDOS, ESTAMPADOS, ACABADOS**
- 481 tecidos decruados, branqueados, preparados
 - .1 tecidos decruados
 - .11 tecidos lavados com pedras sintéticas (stone wash)
 - .2 tecidos branqueados
 - .3 tecidos mercerizados
 - .31 tecidos mercerizados com amoníaco
 - .4 tecidos chamuscados
- 482 tecidos tingidos
 - .1 tecidos sobretingidos
 - .2 tecidos tingidos tom sobre tom
 - .3 tecidos tingidos nas pontas de fibras
 - .4 tecidos tingidos batique
 - .5 tecidos tingidos por ligar e tingir
 - .6 tecidos tratados com branqueador óticos
- 483 tecidos estampados
 - .1 tecidos estampados a mão
 - .2 tecidos estampados com moldes
 - .3 tecidos estampados com cilindros
 - .31 tecidos estampados em ambas as faces
 - .4 tecidos estampados a quadros
 - .5 tecidos estampados por transferência
 - .6 tecidos estampados por corrosão
 - .7 tecidos estampados por flocagem
- 484 tecidos acabados fisicamente
 - .1 tecidos apisoavados (p. ex. tecidos melton)
 - .2 tecidos vidrados (p. ex. chintz)
 - .3 tecidos moaré
 - .4 tecidos gofrados
 - .5 tecidos encrespados
 - .6 tecidos plissados
 - .7 tecidos pré-encolhidos
 - .71 tecidos compactados
 - .8 tecidos percheados, cardados
 - .81 tecidos percheados
 - .82 tecidos cardados
 - .83 tecidos veludados
- 485 tecidos acabados quimicamente

- .11 tecidos com acabamento transparente, com efeito pergaminho
- .21 tecidos enriquecidos (p. ex. organdi, bucarán)
- .22 tecidos amaciados
- .31 tecidos resistentes ao atrito
- .32 tecidos resistentes ao pilling
- .33 tecidos resistentes ao deslizamento, malhas indesmalháveis
- .41 tecidos repelente à água
- .42 tecidos repelente ao óleo
- .43 tecidos repelente à sujeira
- .44 tecidos resistentes à radiação
- .51 tecidos hidrófilos
- .52 tecidos absorventes do cheiro, do gás
- .53 tecidos absorventes da radiação
- .61 tecidos sólidos às traças, tecidos resistentes aos insectos
- .62 tecidos resistentes ao bolor, tecidos resistentes ao fungo
- .63 tecidos resistentes às bactérias
- .71 tecidos antifiltrantes (de pêlos de animais)
- .72 tecidos anti-rugas
- .73 tecidos wash-wear
- .74 tecidos prensado permanente
- .8 tecidos ignífugos
- .9 tecidos perfumados
- 486 tecidos revestidos
 - .1 tecidos revestidos com metais
 - .21 tecidos revestidos com poli (cloreto de vinilo)
 - .22 tecidos revestidos com poliuretano
 - .3 tecidos revestidos com cola
 - .4 tecidos revestidos de borracha
 - .5 tecidos impregnados de betume, de alcatrão
 - .6 tecidos encerados
 - .7 tecidos flocados
 - .8 tecidos revestidos por raclagem
 - .81 tapetes
 - .82 outros
- 487 tecidos laminados
 - .1 laminados tecido com tecido
 - .2 laminados tecido com filme
 - .3 laminados tecido com espuma

- 5 PEÇAS DE VESTUÁRIO
 - 51 Painéis, Peças, Conjuntos
 - 511 dianteiras
 - 512 traseiras
 - 513 painéis do flanco
 - 514 mangas
 - 515 outros painéis, etc
 - .1 capotas
 - .2 golas, sob-golas
 - .3 lapelas
 - .4 escarpulários
 - .5 cunhas, pinças
 - .6 bolsos, abas de bolsos, bolsas
 - .7 peças talhadas para luvas
 - 52 Punhos, Ourelas em Rib, Cinturas
 - 521 fitas para a cabeça
 - 522 ourelas rib de pescoço
 - 523 cinturas (das calças), o cóis (das calças)
 - 524 orlas
 - 525 punhos
 - 53 Forros, Enchimentos, Reforços
 - 531 forros
 - .1 forros acolchoados
 - .2 forros felpudos
 - .3 forros de pele, de pele sintética
 - 532 entretelas
 - .1 lonas ajuntadas
 - .2 entretelas termocolantes
 - 533 forros para bolsos
 - 534 enchimento
 - .1 ombreiras
 - .2 chumaços protectores
 - .3 chumaços absorventes
 - 535 fitas de passamanes, fitas
 - .1 fitas ao biés
 - .2 fitas de passamanes simili
 - 536 tecidos de enrigecimento
 - .1 viseiras de gorros, abas de chapéus
 - .2 enrigecimento de golas
 - .3 barabatanas para espartilhos
 - .4 plantas do pé
 - 537 copos de seio
 - 538 reforços de bragadura
 - 539 pedaços para cotovelo, joelho, ombro
 - 54 Fitas, Cintos, Fitinças

- 541 correias de quixo, jugulares
- 542 fitas do ombro, fitas ao dorso
- 543 fitas para ligas
- 544 alças paar os pés
- 545 cintos
- 546 cós retratil, cordões, tiras, fitinhas
- 547 laços para cinto
- 548 dragonas

- 55 Fechos
- 551 botões
- 552 fechos de alimento
- 553 botões de pressão
- 554 fechos relâmpago, fechos de correr
- 555 fechos Velcro
- 556 fechos colchete e olhete
- 557 fivelas, broches

- 56 Guarnições Decorativas
- 561 fitas, fitas de chapéus
- 562 debrum, cordões
- 563 guarnições de renda
- 564 franjas
- 565 renda militar, renda para uniformes
- 566 renda appliqué, bordado appliqué
- 567 outra ornamentação têxteis
 - .1 borlas
 - .2 pompones
 - .3 flores têxteis, petalas têxteis
- 568 ornamentação não têxteis
 - .1 guarnições de pele, guarnições de pele sintética
 - .2 guarnições de plumas
 - .3 pedaços de couro, tiras de couro
 - .4 sequines
 - .5 contas, joalheria e outra ornamentação não têxteis

- 57 Etiquetas, Emblemas
- 571 etiquetas
 - .1 etiquetas têxteis impressas
 - .2 etiquetas tecidas jacquard
 - .3 etiquetas bordadas
- 572 emblemas, insignias paar uniformes
 - .1 têxteis
 - .2 tecidos de arame
 - .3 não-têxteis

6 VESTUÁRIO

61 Vestuário exterior

611 casacos compridos, sobretudos

- .1 impermeáveis, gabardines impermeáveis
- .2 siberianas, gabões
- .3 capas, ponchos

612 casacos, casacos curtos

- .1 casacos, blazers, casacos desportivos
- .2 casacos curtos, bluzões
- .3 coletes
- .4 jaquetas de caçada (África)
- .5 anoraques, blusões (contra vento)
- .6 jaquetas acolchoadas
- .7 parkas
- .8 cagulas

613 vestidos de cerimónia, vestidos, penteadores, guardas-pó

- .1 vestidos de cerimónia
- .2 vestidos
- .3 jponas
- .4 saris
- .5 penteadores, agasalhos
- .6 guardas-pó
- .7 aventais, tabardos

614 camisas, blusas, tops

- .1 camisas
- .2 sweatshirts
- .3 camisas de futebol
- .4 T- shirts
- .5 blusas
- .6 tops, camiseiros

615 roupa de malha

- .1 sweaters
- .2 puloveres sem mangas
- .3 cardigans

616 calças, saias

- .1 calças
- .2 calças de montar, calças de esqui
- .3 calças até ao joelho, bermudas
- .4 calções
- .5 saias escocesas
- .6 saias
- .7 saias-calças

617 vestuário de uma só peça

- .1 guardas-pó, fatos-macaco
- .2 gangas
- .3 fatos de macaco para bebé

618 fatos de duas ou três peças, fatos de saia-casaco

- .1 fatos, fatos de saia- casaco, uniformes
- .2 conjuntos de esqui

- .3 fatos de treino para desporto, fatos de jogging
- 62 Roupas Interiores
 - 621 camisolas interiores
 - .1 camisolas interiores com mangas
 - .2 camisolas interiores
 - .3 camisolas interiores sem mangas
 - 622 cuecas
 - .1 fatos de uma só peça
 - .2 cuecas, ceroulas boxer
 - .3 slíps, calcinhas
 - 623 vestuário de uma só peça
 - .1 fatos de ginástica, fatos com mangas
 - .2 camisas-calças
 - 624 combinações, saíotes
 - .1 combinações
 - .2 saíotes, anáguas
- 63 Espartilhos e artigos semelhantes
 - 631 espartilhos, corsoletes, cintas-soutien
 - 632 corsoletes-calças
 - 633 cintas
 - 634 cintas-calças
 - 635 soutiens
 - 636 soutiens de cós alto
 - 637 cintas-liga
- 64 Roupas de Dormir
 - 641 robes de quarto
 - 642 deshabillés
 - 643 camisas de noite
 - 644 camisas de noite
 - 645 pijamas
 - 646 fatos de dormir, sacos de dormir com mangas
 - 647 jaquetas de cama
- 65 Roupas de Nadar
 - 651 roupão de praia
 - 652 fatos de banho de uma só peça, mailhós
 - 653 fatos de banho de duas peças, biquínis
 - 654 calções de banho
 - 655 fatos sub-água
- 66 Chapéus
 - abc
 - 661 chapéus
 - 662 gorras
 - 663 solideus
 - 664 boinas

- 665 elmos, capacetes
- 666 véus
- 667 redes para cabelos, coifas
- 668 cabeleiras, cabelos postiços

- 67 Meias
- 671 meias do corpo
- 672 collant, meias-calça
- 673 meias, meias acima do joelho
- 674 meias até ao joelho
- 675 peúgas
- 676 ornatos dos tornozelos
- 677 botas de bebé
- 678 peúgas-pantufas
- 679 perneiras de malha

- 68 Acessórios
- abc
- 681 xailes
- 682 cachecóis e gravatas
 - .1 lenços de pescoço (para senhoras), cachecóis (para homem)
 - .2 plastrões
 - .3 gravatas
 - .4 laços
- 683 luvas, luvas sem dedos
 - .1 manoplas, luvas com dobras
 - .2 luvas
 - .3 luvas sem dedos
 - .4 manguitos
- 684 almofadas das orelhas
- 685 fitas para a cabeça
- 686 fitas para o punho
- 687 alças
 - .1 ligas
 - .2 ligas
 - .3 suspensórios
- 688 cintos
- 689 lenços de assoar

- 7 TÊXTEIS DO LAR CONFECCIONADOS
- 71 Coberturas Têxteis de Chão
 - 711 tapetes
 - 712 azulejos
 - 713 carpetes, esteiras
 - 714 outras coberturas de chão confeccionados
- 72 Revestimentos de Paredes
 - 721 tapeçarias
 - 722 outros revestimentos de paredes
- 73 Cortinas
 - 731 cortinas
 - 732 cortinas de duchas
 - 733 tules para cortinas
 - 734 estores
 - 735 fitas de cortina, guarnições franzidas
- 74 Tapeçaria
 - 741 cobertas desatadas, cobertas elásticas
 - 742 almofadas
 - 743 cobertas de almofadas
- 75 Roupas de Cama
 - 751 colchas, cobertores
 - 752 sanefas
 - 753 edredões
 - 754 mantas, cobertores
 - 755 lençóis
 - 756 almofadas, travesseiros
 - 757 fronhas de travesseiros
- 76 Roupas de Mesa
 - 761 toalhas de mesa
 - 762 guardanapos
 - 763 esteirinhas de mesa
- 77 Toalhas, Panos de Secagem
 - 771 toalhas
 - 772 esfregões
 - 773 toalhas de cozinha, panos de prato
 - 774 esteirinhas de mesa
- 78 Outros Têxteis do Lar Confeccionados
 - 781 quebra-luz têxtil
 - 782 coberturas para tábuas de passar a ferro
 - 783 camisas de incandescência
 - 784 pavios de lâmpadas, torcidas de lâmpadas
 - 785 cabeças têxteis de aljofifas

- 8 OÜTROS ARTIGOS TÊXTEIS CONFECCIONADOS
- 81 Fios e Cordas Pré-Embalados
- 82 Artigos Têxteis Confeccionados Para Uso Técnicos e Outros
 - 821 de enchimentos
 - 822 de tecidos cortados
 - 823 de tecidos amoldados, de tecidos talhados
 - 824 de tecidos estreitos
 - 825 de tecidos tubulares
 - 826 de tecidos tubulares estreitos
 - 827 de redes
 - 828 de feltros prensados
- 83 Artigos Compostos Reforçados Com Fibras Ou Fios

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, E. e Weitz, B. (1986), Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, *Sloan Management Review*, pp. 3-19.
- Andrez, J., Castro Guerra, A. e Santos, V. (1993), Determinantes da Eficiência Técnica na Indústria Transformadora Portuguesa: Ensaio Preliminar, *CISEP n° 6/93*, pp. 1-17.
- Atkinson, J. (1987), Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties, *Labour and Society*, vol. 12, 1, pp. 30-50.
- Barreyre, P. (1978), Le Choix de Sous-Traitance dans la Stratégie de L'Entreprise, *Revue Française de gestion*, pp. 70-83.
- Basile, A. (1985), Les Nouvelles Formes D'Investissement (NFI) Définition, Contraintes et Perspectives, *Revue D'Économie Politique*, n° 3, pp.275-298.
- Baudry, B. (1994), De la Confiance dans la relation d'emploi ou de Sous-Traitance, *Sociologie du Travail*, pp. 42-59.
- Berthomieu, Cl. e Hanaut, A. (1980), La Sous-Traitance Internationale Peut-Elle Être un Facteur D'Industrialisation ?, *Revue Internationale du Travail*, vol. 119, n° 3, pp. 20-35.
- Boy, Dominique (1978), Les Liens de Subordination dans la Sous-Traitance, Universidade de Nice, Mémoire.
- Cadilhe, M. (1992), Eficiência Empresarial dos Têxteis Portugueses, Edições Asa.
- Castro Guerra, A. e Silva Santos, V. (1994), Performance das Maiores Empresas Portuguesas: Estrutura de Mercado ou Estratégia?, *CISEP n° 1/94*, pp. 2-9.
- Caves, R. e Porter, M. (1977), From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-262.
- Corado Simões, S. (1995), Inovação e Gestão em PME Industriais Portuguesas, CEDE.
- Curto, Dias J. (1992), Grupos Estratégicos e Performance: Um Contributo para a Caracterização do Sector Têxtil Portuguesa, *Revista Portuguesa de Gestão*, pp. 67-77.
- Eurostat, Statistiques en Brief Énergie et Industrie, (1995), Une Estimation de la Sous-Traitance dans Trois Secteurs Industriels de L'Union Européenne: Aéronautique, Automobile, Textile-Habillement, *Textile et Habillement (NASE 43, 453 et 455)*, pp.5-7.

- Forum para a Competitividade, (1995), A Competitividade da Economia Portuguesa, Associação para o Desenvolvimento Empresarial.
- Gabinete de Estudos e Planeamento, (1995), A Indústria Portuguesa Horizonte 2015: Evolução e Prospectiva, Ministério da Indústria e Energia.
- Grupo BFE, (1996), Casos de Internacionalização: Maconde, Expansão e Renovação, *Boletim do Grupo BFE*, pp. 34-35.
- Handy, C. (1989), *The Age of Unreason*, London: Hutchinson.
- Harrison, B. (1994), *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, Harper Collins.
- Hayes, R., Wheel Wright, S. e Clark, K. (1988), *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, The Free Press.
- Heemst, Van P. (1984), Sub-Contracting Between Small-Scale Enterprises in Developing Countries: A Note, *The Journal of Industrial Economics*, pp. 373-376.
- Herdade, M. (1989), Competitividade Comparada dos produtos Têxteis Portugueses no Mercado Comunitário, Direcção-Geral da Indústria.
- Hermosilla, A. e Solá, J. (1991), *Cooperação Empresarial*, IAPMEI.
- IAPMEI, (1982), Subcontratação e PME, *Pequena e Média empresa n° 18*, pp.2-13.
- Instituto Nacional de Estatística, (1992), *Estatísticas das Empresas: Indústria*, INE, Portugal.
- Instituto Nacional de Estatística, (1995), *Comércio Internacional: Janeiro a Dezembro de 1995, Apreciação Geral*, INE, Portugal.
- Jacquemin, A. (1989), La Dynamique du Groupe d'Enterprises: Une Perspective de Droit Économique, *Revue d'Economie Industrielle*, 47, pp. 22-54.
- Kagami, M. (1993), Estratégias para Competitividade na Produção: O Enfoque do Leste Asiático, *Revista de Administração de Empresas*, pp. 10-31.
- Kogut, B. (1985), Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains, *Sloan Management Review*, pp.15-27.
- Kovács, I., Carvalho Ferreira, J. e Santos, M. J. (1994), Mudança Tecnológica e Organizacional: Análise de Tendências na Indústria, *Socius n° 2/94*, pp. 12-25.
- La Documentation Française, (1983), La Sous-Traitance, *Supplément aux Cahiers Français n° 211*, pp. 34-37.
- Landi, J. (1986), Vertical Corporate Linkages, *University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies n° 94*, pp.1-28.
- Lorenzoni, G. (1982), *Una tipologia di produzioni in conto terzi nel settore metalmeccanico*, Milão.



- Marques Apolinário, J. (1986), *Subcontratação: Uma Oportunidade para as PME*, IAPMEI.
- Marques, M. (1992), *Subcontratação e Autonomia Empresarial: Um Estudo Sobre o Caso Português*, Edições Afrontamento.
- Mason, E. (1942), *Monopoly in Law and Economics*, Blakiston Company.
- Mateus, A. (1996), Os Desafios da globalização, *Cadernos de Economia-Jan./Mar.*, pp.77-82.
- Mateus, A., Brandão de Brito, J. M. e Martins, V. (1995), *Portugal XXI: Cenários de Desenvolvimento*, Bertrand Editora.
- McGee, J. (1985), *Strategic Groups: A bridge between Industry Structures and Strategic Management?* Chichester.
- Mira Amaral, L. (1990), A Modernização e Reestruturação do Sector Têxtil e do Vestuário, Ministério da Indústria e Energia, *Cadernos de Divulgação 10*, pp. 11-26.
- Mollett, A. (1993), Prospects for Textiles and Clothing in Portugal, *Textile Outlook International*, pp. 33-51.
- Monitor Company, (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Forum para a Competitividade, Lisboa.
- Monteiro, A. (1990), Os Têxteis e o Mercado Único, Ministério da Indústria e Energia, *Cadernos de Divulgação 9*, pp. 1-26.
- Nunes, R. (1991), Têxteis; Acabaram-se os Panos Quentes, *Revista das Empresas*, pp.38-51.
- Pereira Duarte, F., Andrez, J. e Summavielle, T. (1981), *Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal: Aspectos da Estrutura e da Competitividade*, Ministério da Indústria e Energia, Direcção-Geral das Indústrias Transformadoras Ligeiras, DGI.
- Pereira Duarte, F., Andrez, J. e Summavielle, T. (1982), *Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal: Aspectos de Política Sectorial*, Ministério da Indústria Energia e Exportação, DGI.
- Pina Cabral, M. (1994), *A Abolição do Acordo Multifibras e as Exportações Portuguesas de Vestuário*, Dissertação de Mestrado em Economia Europeia, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.
- Pina Cabral, M. (1995), A Abolição do Acordo Multifibras (AMF) Implicações para as Exportações Portuguesas de Vestuário, *Direcção-Geral da Indústria, Competir*, pp. 135.
- Pinto, Castro C. (1992), Uma Abordagem sobre as Relações entre Indústria, Estratégia e Performance, *Revista Portuguesa de Gestão*, pp. 13-27.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.

- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*, The Free Press.
- Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, 80-90.
- Ravix, J. (1990), *L'Émergence de la firme et des Coopérations Inter-Firmes dans la Théorie de L'Organisation Industrielle: Coase et Richardson*, *Revue D'Économie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 202-225.
- Reich, R. (1991), *The Work of Nations*, New York: Simon & Schuster.
- Rodrigues, E. (1992), *Cooperação Industrial: Uma Via para a Competitividade e para a Coesão*, Ministério da Indústria e Energia, *Cadernos de Divulgação 19*, pp. 17-34.
- Romão, A. (1991), *A Competitividade Internacional*, *CEDIN- Centro de Estudos de Economia Europeia e Internacional*, *Documento de Trabalho n° 1/91*, pp.1-33.
- Sallez, A. e Schlegel, J. (1962), *O Subcontrato na Indústria*, Clássica Editora.
- Sato, Y. (1984), *The Subcontracting Production (Shitauke) System in Japan*, *Keio Business Review* n° 21, pp. 1-25.
- Schaeffer, M. (1994), *Internationalization of Production by EC Textile and Clothing Manufacturers*, *Textile Outlook International*, pp. 101-123.
- Scherer, M. (1980), *Industrial Market Structure and Economics Performance*, Houghton Company.
- Sharland, A. (1993), *International Outsourcing: An Empirical Study of the Role of Transactions Costs and Competitive Advantage in the International Buyer/Supplier Relationship*, *Journal of International Business Studies*, pp. 845.
- Silva Costa, J. e Silva, M. (1994), *Inovação e Modelo Empresarial no Norte Litoral Português*, *Cadernos de Ciências Sociais n° 14*, pp. 5-44.
- Tapscott, D. e Caston, A. (1993), *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*, Mc Graw-Hill.
- Vasconcelos e Sá, J., Lemos Miranda, M. e Martins, C. (1993), *Têxtil e Confecções em Portugal: O Futuro Chegou Mais Cedro*, Edições Asa.
- Virassamy, J. (1986), *Les Contrats de Dépendence*, Paris.
- Walker, A. (1992), *West European Textiles to 2000: Markets and Trends*, *A Financial Times Management Report*, pp. 38-135.
- Watanabe, S. (1971), *Sous-Traitance, Industrialisation et Création d'Emplois*, *Revue Internationale du Travail*, vol 10-1, n° 1-2, pp.55-83.

Watanabe, S. (1972), Sous-Traitance Internationale, Emploi et Perfectionnement Technique, *Revue Internationale du Travail*, Vol. 105, n° 5, pp.445-473.

Watanabe, S. (1974), Le Développement de la Petite Entreprise et de la Sous-Traitance: Réflexions sur Certaines Politiques Actuelles, *Revue Int. du Travail*, pp. 437-453.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. e Davies, R. (1989), International Market Entry and Development, Harvester Wheatsheaf, Prentice Hall.

DOCUMENTOS OFICIAIS

- Comissão das Comunidades Europeias, (1989), Desenvolvimento da Subcontratação na Comunidade, Comunicação da Comissão e Projecto de Resolução do Conselho.
- Comissão das Comunidades Europeias, (1993), Relatório Sobre a Competitividade da Indústria Europeia dos Têxteis e do Vestuário, Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu.
- Comissão das Comunidades Europeias, (1995), Impacto dos Desenvolvimentos Internacionais no Sector Têxtil e de Vestuário da Comunidade, Comunicação da Comissão, ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões.
- Commission des Communautés Europeennes, (1992), Annales Du Forum Pan-Europeen De La Sous-Traitance.
- Commission Des Communautés Européennes, (1992), Terminologie de la Sous-Traitance.
- DG. XXIII-B-2, Etude Sur Le Poids Économique Et L'Évolution De La Sous-Traitance Dans La Communauté: La Sous-Traitance au Portugal.
- European Observatory for Textiles and Clothing (OETH), (1995), Long-Term Scenarios on the EU Textile and Clothing Industries: Building Block Employment and Technology.
- Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, (1993), Perfis Sectoriais: Informação Sobre a Oferta Portuguesa.
- Mercer Management Consulting Snc, (1994), A Subcontratação Europeia no Sector do Vestuário, Relatório Apresentado no Encontro Europeu.
- PME Industriais, (1996), Têxteis e Vestuário, IAPMEI.
- Programa 5 do PEDIP, (1992), Indústria do Vestuário.