Competitividade na indústria portuguesa de curtumes

Desafios e mudanças locais no último meio século

por Isabel Nicolau

RESUMO: A evolução da indústria portuguesa de curtumes na segunda metade do Séc. XX, caracterizou-se por mudanças que alteraram profundamente as formas de produzir e de concorrer das empresas suscitando, também, alterações acentuadas no seu perfil de localização, com aumento substancial da concentração geográfica. Pretende-se, neste trabalho, analisar o comportamento diferenciado dos vários núcleos empresariais e, à luz dos novos desafios da globalização neste início de século, discutir a necessidade de aprofundar a reestruturação sectorial e a construção de novas vantagens competitivas.

Palavras-chave: Meio Envolvente Local, Competitividade Empresarial, Globalização

TITLE: Competitiveness in Portuguese tanning industry: Threats and local changes in the last half Century

ABSTRACT: The evolution of the Portuguese tanning industry in the second half of the 20th Century was characterized by changes that transformed the production process and market competition, as well as the location of firms, promoting a high level of geographic concentration. The behaviour of the entrepreneurial groups located at different regions is analysed in this paper and, in face of the globalization's threats in the beginning of this new century, is our goal to discuss the need of industrial restructuring and the building of new competitive advantages.

Key words: Local Environment, Entrepreneurial Competitiveness, Globalization

A competitividade empresarial define-se como a capacidade de uma empresa exercer a sua actividade de forma lucrativa, fazendo-o tão bem ou melhor que os seus concorrentes. Esta ideia remete-nos de imediato para a esfera interna da empresa onde se combinam recursos de forma mais ou menos eficiente. Contudo, o sucesso de uma empresa não reside apenas em factores internos. É largamente influenciado pelo seu meio envolvente, nomeadamente pelas condições económicas, sociais, políticas e culturais.

Embora estas influências sejam geralmente analisadas ao nível nacional, é no meio envolvente local que elas directamente se fazem sentir. Já nos finais do Séc. XIX, Alfred Marshall se referia às indústrias localizadas em áreas especializadas ("distritos industriais", como as designou) e às vantagens que as empresas usufruíam devido à formação local de uma cultura específica. Esta temática foi retomada nos anos 70 do Séc. XX a propósito do dinamismo registado em certas zonas do Norte de Itália, em que agrupamentos de pequenas e médias empresas conseguiram tornar internacionalmente competitivos sectores de actividade tradicionais, contrariando a tendência de declínio registada no resto da Europa.

Também no âmbito da Gestão Empresarial, o estudo dos factores determinantes das vantagens competitivas veio chamar a atenção para a importância da localização das

empresas. Porter (1990) reconhece e sublinha o papel da aglomeração geográfica no funcionamento do diamante nacional, e Porter e Stern (2001) estendem essas considerações ao nível regional, reconhecendo que existe uma disparidade de condições não só entre países, mas também entre regiões, o que afecta de forma diferente as empresas aí instaladas.

A forma diferenciada como as empresas localmente implantadas assimilam e reagem às mudanças reflecte, sem dúvida, as capacidades internas de gestão, mas também tem uma base espacial assente nas características físicas, económicas, sociais e culturais da zona, que podem provocar, com o evoluir dos tempos, mudanças na localização geográfica de uma actividade. A indústria de curtumes é disso um bom exemplo.

Mudanças estruturais na indústria de curtumes

A indústria de curtumes é, em todo o mundo, uma actividade tradicional, mas isso não significa que as técnicas e processos de produção não tenham evoluído ao longo dos tempos em função das necessidades das actividades utilizadoras.

Em Portugal, esta indústria permaneceu quase artesanal até meados do Séc. XX, evoluindo em alguns aspectos e lugares, mas lentamente sem grandes viragens. A segunda metade do Séc. XX marcou o início da construção de uma indústria que, de mão-de-obra intensiva, passou a ser de capital intensivo. Podem distinguir-se três fases que foram importantes nesta evolução.

A primeira fase, que se iniciou na década de 1950 e se prolongou pela década de 1960, caracterizou-se pela passagem da curtimenta vegetal para a curtimenta mineral. Esta mudança tecnológica foi importante, não só pelas implicações no processo produtivo que se tornou mais rápido, como também no abastecimento das matérias-primas e nas características do produto final que passou a ser mais maleável, mais resistente ao calor e humidade e de cores mais variadas.

Esta mudança foi lenta. A maioria das fábricas ia tardando a reconversão dos seus processos produtivos. Das 382 fábricas em actividade em 1960, 174 – ou seja, quase todas as que empregavam menos de 21 operários –, não possuíam força motriz (INE, Estatísticas Industriais) e a evolução dos curtidos ao crómio progredia com atraso em relação à vizinha Espanha (Quadro I).

Mas não foi só o problema da mudança tecnológica que marcou esta época. O aparecimento e divulgação dos materiais sintéticos, mais económicos e capazes de acelerar o processo produtivo do calçado[1], criaram dificuldades adicionais, afectando principalmente a venda de sola, um dos

Quadro I
Estrutura da produção de curtidos na década de 1960

Tipos de produto	Portugal (%)				Espanha (%)		
	1960	1966	1967	1968	1966	1967	1968
Curtidos ao vegetal	46,8	25,4	24,8	22,6	14,9	16	13,8
Sola	31	16,8	16,7	15,8	6,5	6,1	6,3
Curtidos oa crómio	44,5	60,8	63,8	66,4	77,5	78,3	80,4
Restantes curtidos e subprodutos	8,7	13,8	11,4	11	7,6	5,7	5,8
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fontes: Sampaio; Cabral; Oliveira e Jesus (1973); INE, Estatísticas Industriais

Isabel Nicolau
isabel.nicolau@iscte.pt
Professora do ISCTE, Lisboa, Portugal. Doutora em Gestão de Empresas e Investigadora da UNIDE/ISCTE.
Lecturer of ISCTE, Lisbon, Portugal. PhD in Management and Researcher of UNIDE/ISCTE.

Recebido em Janeiro de 2005 e aceite em Março de 2005.
Received in January 2004 and accepted in March 2005.

mais importantes produtos da indústria nacional. Muitas fábricas deste material desapareceram e outras reconverteram-se.

Para além disso, as características da procura não espevitavam o dinamismo da produção. O mercado do calçado cingia-se a Portugal Continental e a algumas Colónias, em ambos os casos restrito e de fraca qualidade. Não havia, portanto, incentivo a fazer mais e melhor, e o desgaste provocado pelos produtos substitutos, que se acreditava vinham para ficar, desanimava ainda mais.

A década de 1960 foi, assim, caracterizada por mutações tecnológicas relevantes, acompanhadas de dificuldades que perduraram até meados da década seguinte.

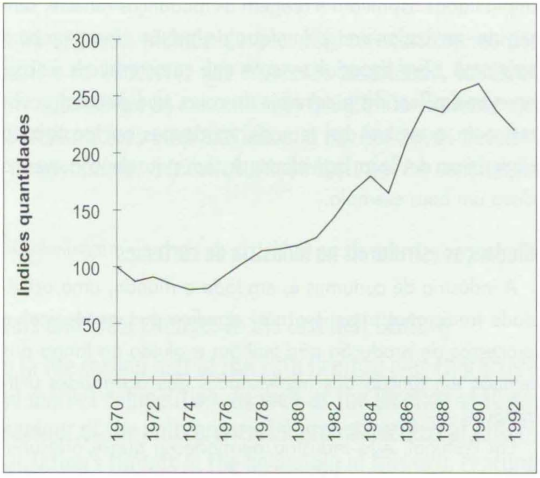
A segunda fase, iniciada em meados da década de 1970, foi de natureza bem diferente. Desencadeada pela mudança nas características da procura, foi uma época de prosperidade (Gráfico 1).

A abertura das portas de um mercado incomparavelmente mais sofisticado como era o europeu, não só desencadeou maior procura, como também veio exigir mais qualidade e maior variedade de curtidos.

A deslocalização da indústria do calçado do Norte para o Sul da Europa, em busca de mão-de-obra barata, beneficiou Portugal e abriu um mercado mais exigente em qualidade. A instalação de empresas estrangeiras, e as necessidades de abastecimento do mercado europeu, dinamizaram a criação de novas empresas de calçado e modificou, por arrasto, o sector dos curtumes. A abertura das portas de um mercado incomparavelmente mais sofisticado como era o europeu, não só desencadeou maior procura, como também veio exigir mais qualidade e maior variedade de curtidos. De cores clássicas – branco e bege no Verão e preto e castanho no Inverno –, passou a procurar-se uma grande variedade de cores e tipo de peles, seguindo de perto a moda com ciclos de quatro estações por ano.

Os processos de fabrico foram aperfeiçoados com a indústria química a servir de agente motor, juntando à venda dos produtos curtientes o ensino da sua correcta utilização. Actuando a nível mundial, esta indústria é um agente globalizador de conhecimento e, neste período, os curtumes portugueses beneficiaram largamente da sua experiência adquirida.

Gráfico 1
Evolução da produção de curtumes de 1970 até inícios da década de 1990



Fonte: INE, Estatísticas Industriais; Índices de Produção Industrial.
Nota: Valores estimados a partir de 1989 supondo uma taxa de variação anual da produção igual à revelada pelos índices de produção industrial (valor médio de 12 meses).

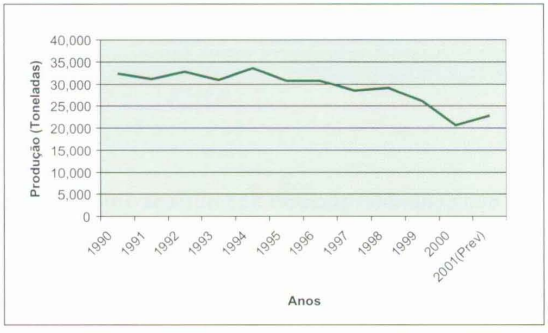
Esta época de prosperidade, que durou até finais dos anos 1980, foi também uma época de profundas mudanças e marcou, definitivamente, a passagem de uma indústria baseada na mão-de-obra para uma indústria de capital intensiva.

Os anos 1990 marcam uma terceira etapa em que se tornou visível o esgotamento da fase de crescimento, com a intensificação da concorrência internacional. A relevância crescente na cena mundial dos novos países industrializados e as restrições ambientais cada vez mais apertadas, vieram colocar novos desafios.

Com a emigração das empresas de calçado para zonas de mão-de-obra mais barata, a sua crescente penetração nos mercados europeus do calçado, e ainda o aumento da importação directa de peles curtidas e semi-curtidas pelos

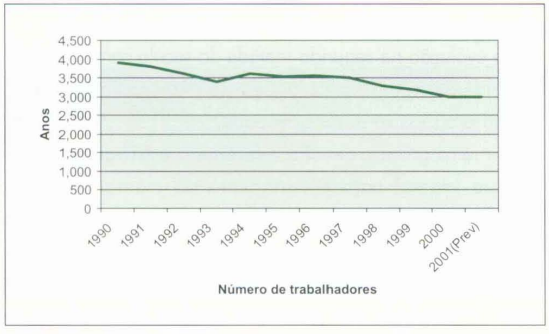
seus clientes habituais, os curtumes deixaram de ter as facilidades de venda anteriores, resultando daí uma tendência de contracção na produção e no emprego, ao longo da década de 1990 (Gráficos 2 e 3).

Gráfico 2
Evolução da produção de curtumes na última década do Séc. XX



Fonte: APIC (Estimativas)

Gráfico 3
Evolução do emprego nos curtumes na última década do Séc. XX



Fonte: APIC (Estimativas)

A globalização, não sendo nova no sector, passou a afectar, de forma irreversível, os mercados das empresas portuguesas, exigindo uma estratégia diferente da anterior. E é com esta necessidade de mudança que agora as empresas se vão defrontando.

Esta evolução de meio século teve, para além dos reflexos globais sobre a actividade, efeitos muito diferenciados sobre os vários núcleos empresariais espalhados pelo país. A forma como cada um deles interiorizou as diversas mudanças determinou destinos diferentes para todos eles e isto significa que, como se referiu anteriormente, existem factores locais que condicionam a competitividade empresarial.

É a evolução dos núcleos mais importantes desta indústria que se procura analisar, considerando as três fases de mudança.

A evolução dos principais núcleos empresariais

- **Mudanças no perfil de localização geográfica**

No início da década de 50 do Séc. XX, a produção de curtumes concentrava-se, basicamente, em quatro distritos – Porto, Santarém, Braga e Lisboa –, que produziam mais de 90% dos curtidos e empregavam cerca de 80% dos efectivos. O núcleo industrial mais significativo situava-se no distrito do Porto, tendo a sua principal aglomeração na cidade do Porto e respectiva área metropolitana. Por esta altura concentravam-se ali cerca de 44% da produção e do emprego de toda a indústria nacional de curtumes. O distrito de Santarém estava em segundo lugar, com 30% da produção e 19% do emprego, tendo como centro principal o concelho de Alcanena. Com menor peso, mas ainda com significado, o distrito de Braga (basicamente o núcleo de Guimarães) produzia cerca de 11%, com 5% da mão-de-obra, e Lisboa detinha 6% da produção e 13% emprego. As empresas espalhadas pelo resto do país produziam apenas 8,5% do total e empregavam 18,9% dos efectivos globais (Quadro II).

A evolução ao longo do tempo veio modificar substancialmente este perfil de localização geográfica, de tal modo que, 40 anos depois, é no núcleo de Alcanena que se concentra a maior parte da produção e emprego, enquanto o núcleo de Lisboa praticamente desaparece, verificando-se também nos núcleos de Guimarães e Porto reduções muito expressivas. A evolução verificada na década de 1990 mais não fez que acentuar esta polarização geográfica.

A explicação destas alterações geográficas está relacionada com a capacidade de adaptação diferenciada das empresas de cada zona às mudanças que foram ocorrendo e associa-se, também, à modificação dos factores de localização relevantes nesta indústria.



Quadro II
Evolução da localização geográfica da indústria de curtumes

Distritos	1950		1960		1970		1980		1991	
	Prod.	Emp	Prod.	Emp	Prod.	Emp	Prod.	Emp	Vendas	Emp
Lisboa	5,7	12,7	9,4	7,3	11,4	11,7	5,5	10,4	0,5	2,0
Braga	11,0	5,2	11,6	13,6	6,5	5,5	3	4,1	1,8	4,3
Porto	44,3	43,9	36,8	37,5	36,9	34,7	38,1	32,6	15,6	17,9
Santarém	30,5	19,3	32,7	30,1	36,6	38,2	44,1	41,6	74,3	63,2
Outros	8,5	18,9	9,5	11,6	8,6	9,9	9,3	11,3	7,8	12,6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fontes: INE, Estatísticas Industriais, 1950 a 1980
MESS, Quadros de Pessoal, 1991

Inicialmente ligados às fontes de matéria-prima (peles), mercado e existência abundante de água, estes factores favoreceram a localização e o progresso dos núcleos próximos de centros urbanos importantes (Lisboa, Porto, Guimarães), onde o mercado existia e o abate de gado para alimentação proporcionava fornecimento regular de matéria-prima. Em Alcanena, a indústria parece ter encontrado na abundância de água e nas peles regionais o terreno favorável à sua instalação.

Estes factores tradicionais foram progressivamente perdendo importância com o desenvolvimento induzido da indústria e com o melhoramento das vias de comunicação. O aumento da procura de calçado aumentou as necessidades de peles em bruto, obrigando à importação em larga escala, o que diminuiu a importância relativa dos mercados locais, regionais e mesmo nacional desta matéria-prima, e a melhoria das estradas e dos meios de comunicação tornou mais fácil o acesso ao mercado de curtidos. As vantagens relativas foram, então, deixando de residir na proximidade geográfica das fontes de abastecimento de matérias e de escoamento do produto, para se apoiar mais em factores como a rápida circulação de informação técnica e comercial, bem como na possibilidade de usufruir de infra-estruturas comuns que reduzem os custos de investimento individual.

Dos factores de produção e mercado foi-se, assim, progressivamente passando às economias de aglomeração como factor preponderante de localização das empresas.

• A evolução diferenciada dos núcleos empresariais

As dificuldades persistentes do núcleo de Guimarães

Guimarães é considerado um dos núcleos mais tradicionais da indústria de curtumes. Esta actividade chegou a ser considerada como importante no tecido produtivo local, desenvolvendo-se junto a uma linha de água popularmente denominada "rio dos couros", por este servir de abastecimento ao processo produtivo muito exigente em água. Em 1960 existiam 15 unidades fabris do distrito de Braga (Quadro III) e estas concentravam-se basicamente na cidade de Guimarães.

A sua evolução na segunda metade do século caracterizou-se por um conjunto de dificuldades, de onde resultou a decadência progressiva desta actividade.

O primeiro grande desafio referente à passagem da curtimenta vegetal para a curtimenta ao crómio teve uma resposta lenta e gerou problemas insuperáveis para várias unidades, de tal forma que, entre 1960 e 1970, este núcleo empresarial se reduziu a 7 empresas com uma participação na produção global da indústria de pouco mais de metade do que era 10 anos antes (Quadro II e III). Enquanto a nível nacional se procedia à grande mudança no processo produtivo, este núcleo foi-se arrastando de modo que, em 1970, era o único em que mais de 1/3 da produção continuava a ser ao vegetal (Quadro IV), especializando-se em atanados. Cerca de 65% do total nacional era aqui produzido (Quadros V e VI).

Quadro III
Fábricas e oficinas em actividade segundo o número de operários

Distritos	Escalões de dimensão (nº de operários)				
	<21	21 a 50	51 a 100	100 a 200	Total
Braga					
1950	10	3	1		14
1960	7	6	2		15
1970	5	1	1		7
Lisboa					
1950	26	3			29
1960	19	3	2		24
1970	12		1	2	15
Porto					
1950	15	3	7	3	28
1960	22	4	5	4	35
1970	17	1	4	3	25
Santarém					
1950	165		1		166
1960	198	5			203
1970	130	7	4	1	142

Fonte: INE, Estatísticas Industriais

Quadro IV
Estrutura da produção nos principais distritos

(em percentagem)

	1950		1960		1970	
	Curt. vegetal	Curt. crómio	Curt. vegetal	Curt. crómio	Curt. vegetal	Curt. crómio
Braga	88,7	11,1	89,7	10,2	34,0	59,7
Lisboa	45,8	41,4	10,1	71,7	2,4	84,2
Porto	45,8	45,1	38,0	53,4	11,0	77,4
Santarém	76,1	14,1	45,9	43,3	19,0	69,7
Total nacional	60,8	30,2	45,8	44,5	17,0	71,2

Fonte: INE, Estatísticas Industriais

Contudo, nesta, como noutras histórias, os acontecimentos não fluem de uma forma linear. As memórias da época referem a implantação, em finais dos anos 1930, de uma fábrica de curtimenta ao crómio que, por estar tecnicamente adiantada, não teve êxito e acabou por fechar. Quando a altura apropriada chegou, outros núcleos foram mais rápidos.

A segunda vaga de mudanças nos anos 1970 levantou, de novo, problemas. A expansão do calçado veio exigir padrões de qualidade mais elevados, maior variedade de produtos e maior rapidez nas entregas e, de novo, as empresas com o mercado do calçado à porta das fábricas, não conseguiram mudar o seu processo e ritmos de trabalho. A coexistência local com a indústria utilizadora não trouxe qualquer bene-

fício induzido, verificando-se, pelo contrário, a procura de abastecimento em núcleos mais distantes.

No início dos anos 1990, no fim do período de maior prosperidade, restavam três empresas que não chegavam a representar 2% das vendas totais da indústria.

O desaparecimento do núcleo de Lisboa

Lisboa foi também uma zona onde a indústria de curtumes se foi extinguindo. As razões são, contudo, menos claras e a evolução difere da ocorrida na zona de Guimarães.

A passagem para curtimenta ao crómio foi mais rápida e precoce do que nos outros centros de produção. A principal fase desta mudança verificou-se ainda na década de 1950, pois no início dos anos 1960 a produção já era composta em cerca de 70% por produtos de curtimenta ao crómio e, em 1970, a curtimenta vegetal era apenas residual (Quadro IV). Esta mudança foi acompanhada de uma redução do número de pequenas unidades e o aparecimento de unidades de maior dimensão. Nestas duas décadas, a participação na produção quase duplicou, enquanto ao nível do emprego não se verificaram mudanças muito substantivas, o que parece indicar a mudança para processos produtivos de capital mais intensivo.

Foi na década seguinte que a perda de expressão ocorreu, atravessando toda a época de crescimento dos mercados. Este período caracterizou-se por uma grande falta de dinamismo empresarial. Muitas razões poderão ter contribuído para isso, entre elas: o crescimento da malha urbana e correspondentes dificuldades de manutenção desta actividade poluente; a fraca expressão e atractividade num tecido produtivo bastante diversificado; e, simultaneamente, uma falta de cultura industrial específica que trouxe problemas de sucessão na gestão de algumas empresas.

De uma forma ou de outra, este núcleo foi-se extinguindo e, no início dos anos 1990, não tinha praticamente expressão.

A perda de supremacia do Porto

Geograficamente perto do mercado, o Porto era o núcleo mais estruturado da indústria. Ali se concentrava a maioria das grandes empresas do sector e, até aos anos 1970, este era o que mais contribuía para a produção. O seu sistema produtivo fez, nos anos 1960, a transição para a curtimenta ao crómio relativamente bem e, em 1970 era, a seguir a Lisboa, o que contava com maior peso destes produtos na estrutura da sua produção. Continuando a ser o mais importante centro de produção de seleiro, a especialização nos produtos de crómio assentava nos acamurçados, calfes e vacas-calfes que eram, à época, os produtos mais valorizados (Quadro V).

Este era o centro com indiscutível supremacia, por onde passava o estabelecimento das regras de oferta e a representação institucional do sector.

Contudo, o período de expansão que se verificou a partir de meados dos anos 1970 não lhe foi muito favorável. Habituadas a produzir para armazém grandes partidas de peles de cor e tipo uniformes, com prazos excessivamente longos, várias empresas sentiram dificuldades de adaptar o seu processo às novas características da procura. A pressão por parte do calçado tornou difícil o entendimento entre concorrentes para manter as condições de oferta e, às dificuldades de reconversão das empresas desta zona, outras responderam de forma mais expedita, usurpando a relevância que até aí gozavam.

No início dos anos 1990, o Porto detinha um segundo lugar modesto, perdendo também a representação institucional do sector.

A ascensão de um sistema produtivo local de Alcanena

Os curtumes em Alcanena têm sido, ao longo de séculos, uma actividade central na vida da população. Não são conhecidas com clareza as suas origens, mas sabe-se que, em finais do Séc. XVIII, já ali se curtiam peles e exportavam para Inglaterra e, por ocasião das invasões francesas, foram danificadas no Ribatejo 15 unidades fabris, sendo o sector mais atingido nesta zona (Pedreira, s/d).

A estrutura empresarial desta zona é tradicionalmente formada por pequenas e médias empresas. O Inquérito Industrial de 1881, feito por inquirição directa, referia que a maior parte dos habitantes de Alcanena, na altura pertencente ao concelho de Torres Novas, se ocupava nos curtumes e, com base na visita realizada às 28 empresas principais, descreve o processo produtivo classificando-o de primitivo e

Quadro V
Distribuição da produção pelos principais distritos em 1970

(em percentagem)

	Braga	Lisboa	Porto	Santarém	Total
Total	6,5	11,4	36,9	36,6	100
Curtidos a vegetal	**13,1**	**1,6**	**23,8**	**41,2**	**100**
Atanados	64,8	0,1	0,1	17,5	100
Carneiras	0,0	0,9	13,4	17,6	100
Seleiro	5,3	0,3	74,6	8,8	100
Sola	9,0	0,9	20,7	51,1	100
Outros	26,9	24,7	19,8	16,9	100
Curtidos ao crómio	**5,5**	**13,4**	**40,0**	**35,8**	**100**
Acamurçados	7,8	15,3	46,5	30,2	100
Calfes	2,1	5,1	46,1	31,1	100
Vacas-calfes	11,4	4,4	47,3	33,1	100
Capicuas	0,0	0,2	0,1	99,7	100
Outros artigos	1,1	32,9	40,9	20,3	100
Outros curtidos	**3,5**	**12,9**	**36,4**	**34,8**	**100**

Fonte: INE, Estatísticas Industriais

tradicional. O Inquérito Industrial de 1890 regista 48 estabelecimentos, 40 dos quais classificados como pequena indústria, com horários de trabalho entre as 10 e as 12 horas no Verão e entre as 6 e 9 horas no Inverno, em média 300 dias por ano.

Em meados do Séc. XX, a estrutura empresarial continuava a assentar nas pequenas empresas e assim se manteve até aos anos 1970 (Quadro III), não existindo um núcleo de unidades estruturantes como havia no Porto. Esta situação originava uma fraca capacidade de intervenção no mercado e a sujeição às regras ditadas pelas concorrentes de maior dimensão. Longe dos mercados de consumo, a dependência dos intermediários esmagava as margens de lucro e as empresas acabavam sempre por suportar, de forma mais violenta, o peso das crises cíclicas.

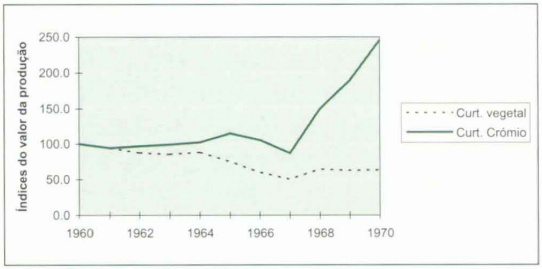
Apesar destas crises, a actividade permaneceu sempre como principal, tendo como complemento a agricultura até aos anos 1960. Principalmente sediada nas freguesias de Vila Moreira, Gouxaria e Alcanena, estas funcionavam como pólos de atracção para as populações vizinhas que se deslocavam diariamente para o trabalho de fábrica, mais regular que o agrícola, permitindo sustentar as famílias no Inverno.

Talvez pela escassez de alternativas, esta actividade foi sendo exercida por gerações sucessivas, permitindo a criação de um *know-how* e de uma cultura industrial muito específica. Com um processo produtivo muito complexo, a aprendizagem fazia-se em exercício pela criação de sensibilidade ao resultado dos processos químicos. Esta formação demorava anos e constituía um conhecimento tácito de grande valor. A vida destes trabalhadores ia, assim, girando à volta dos curtumes que marcavam a ascensão e a queda do estatuto social de cada família. Em nenhum dos outros núcleos se desenvolveram características idênticas.

A mudança para a curtimenta ao crómio processou-se com alguma lentidão durante os anos 1960. Só a partir de 1967 essa passagem se acelerou (Gráfico 4) continuando, contudo, a ser o maior centro produtor de sola, visto que mais de metade do valor desta produção era aqui gerado (Quadro V).

Em 1970, a produção de curtidos ao crómio rondava os 70% da produção realizada, mas esta transição, ao contrário do que aconteceu no Porto, foi muito ligada às peles

Gráfico 4
Evolução do valor da produção no distrito de Santarém segundo o tipo de curtimenta



Fonte: INE, Estatísticas Industriais

pequenas (ovino e caprino), menos valorizadas que as de bovino. Apesar de se curtir aqui toda a diversidade de peles, as capicuas foram o produto mais original da zona nesta época. Eram produzidas a partir das peles de borrego e destinavam-se a forro do calçado. Amaciadas com pó de talco, tiveram um êxito assinalável e constituíram a principal característica da especialização de Alcanena.

A comercialização era o maior problema deste núcleo. Os intermediários (armazenistas e comissionistas) formavam o preço e as oscilações do custo das matérias-primas, que eram frequentes, dificilmente se conseguiam repercutir na venda dos produtos. Com ciclos de produção e comercialização longos, os pressupostos de bom preço que determinavam a decisão de produzir eram, muitas vezes, contrariados pela sobreprodução que originavam. Sem benefícios de economias de escala, e sem canais eficientes de escoamento do produto, as dificuldades enfrentadas eram assinaláveis.

A partir de meados dos anos 1970, quando as características da procura se alteraram, a reduzida dimensão, antes tão desfavorável, não serviu de travão à mudança, como se verificou em núcleos de empresas de maior dimensão. Tratando-se da mais importante actividade local, o estímulo da procura atingiu rapidamente toda a comunidade empresarial que, pela primeira vez, via o mercado abrir-se-lhe directamente, procurando às portas das suas fábricas a matéria-prima que escasseava.

A oportunidade foi amplamente aproveitada, adaptando-se a produção às exigências da procura: modernizaram-se os equipamentos; melhoraram-se as técnicas em função das especificações dadas pelos clientes; procuraram-se formas de cumprir prazos mais curtos a que não estavam habituados. A existência de intensa concorrência local acelerou a velocidade de circulação da informação, generalizando entre os empresários os contactos ao nível internacional – feiras, exposições, fornecedores de equipamento – e difundindo rapidamente técnicas de produção, mercados abastecedores, equipamentos mais modernos.

Sem experiência muito consolidada na produção de curtidos com especificações variáveis de estação para estação, e com a pressão dos prazos de entrega que não se coadunavam com os longos meses de duração do processo produtivo tradicional, a aprendizagem tinha de ser rápida e a experimentação também. Por vezes os resultados não eram famosos e originavam queixas dos clientes, mas, a nível nacional, o núcleo empresarial da zona de Alcanena foi o que, apesar de tudo, se revelou mais dinâmico. Possuindo mão-de-obra familiarizada com o processo produtivo, e passando a pagar os melhores salários da região, encontrou condições para responder à pressão da procura. Impôs, assim, um estilo de concorrência aguerrida dificilmente aceite e correspondido por outras zonas.

Deste modo, a indústria nesta região teve, a partir de meados da década de 1970, e durante os anos 1980, um crescimento rápido, proporcionando sempre uma situação de pleno emprego, em que as pequenas unidades proliferaram ao sabor da prosperidade. O Quadro VI dá uma ideia desta situação.

Das 217 empresas recenseadas em finais dos anos 1980, mais de metade iniciaram a sua actividade nessa década. Pese embora o facto de muitas delas resultarem de alterações do estatuto jurídico de empresas anteriores, não correspondendo, por isso, à criação de novas capacidades produtivas, esta situação é reveladora do dinamismo existente. Contudo, as empresas criadas foram basicamente micro e pequenas unidades, pois as empresas maiores apresentavam, em geral, nesta altura, uma vida, mais prolongada. Esta situação deve-se, principalmente, à saída de operários das fábricas existentes para começarem o seu próprio negócio, aumentando a agressividade da concorrência.

Quadro VI

Estrutura da antiguidade das empresas activas em finais da década de 1980, na zona de Alcanena, segundo a dimensão

%

Escalão de pessoas ao serviço	antes de 1975	1975-79	1980-88	n/d	Total
0	11,5	9,0	53,8	25,6	100,0
1-4	16,3	4,1	71,4	8,2	100,0
5-9	11,1	33,3	51,9	3,7	100,0
10-19	13,6	40,9	40,9	4,5	100,0
20-29	33,3	44,4	22,2		100,0
30-39	22,2	44,4	33,3		100,0
40-49	16,7	50,0	33,3		100,0
50-99	46,2	23,1	30,8		100,0
100-199	75,0	0,0	25,0		100,0
Total	**17,5**	**18,9**	**51,6**	**12,0**	**100,0**

Fonte: INE, Serviços de Ficheiros, 1988

A esta concentração de empresas seguiu-se a necessidade de resolver os problemas de infra-estruturas ambientais. Construiu-se uma rede de esgotos industriais, uma central de tratamento de águas residuais, uma unidade de recuperação de crómio e um aterro sanitário para resíduos sólidos. Esta evolução foi acompanhada por uma deslocação dos centros de poder de decisão sectorial que, progressivamente, se transferiram do Porto para Alcanena. O Centro Tecnológico foi instalado em 1994 neste concelho, o mesmo vindo a acontecer depois com a APIC (Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes).

A evolução foi acompanhada por uma deslocação dos centros de poder de decisão sectorial que progressivamente, se transferiram do Porto para Alcanena. O Centro Tecnológico foi instalado em 1994 neste concelho, o mesmo vindo a acontecer depois com a APIC (Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes).

Os efeitos de arrasto estenderam-se a outras actividades. A instalação de numerosos representantes das multinacionais de produtos químicos, de empresas importadoras de peles, de um número crescente de gabinetes de contabilidade, auditoria e consultoria, bem como a abertura de balcões por parte de várias entidades bancárias, promoveram o adensamento do tecido produtivo local tendo por base os curtumes. Não existem, contudo, relações intra-sectoriais fortes, pois a especialização por fases do processo produtivo – como ocorreu em Itália – não se verificou, limitando-se apenas a casos isolados de subcontratação de capacidade.

O tecido produtivo desta zona aproxima-se, assim, de um sistema de pequenas e médias empresas, que Garofoli (1992) classifica como "sistema produtivo local", em que a pequena dimensão das empresas, a predominância de um sector de actividade, a sedimentação histórica de uma cultura técnicoprofissional, a concorrência horizontal entre empresas e a emergência de um localismo económico, constituem as principais características.

A evolução consagrou, neste período de prosperidade, Alcanena como o centro dominante na produção de curtumes.

Os novos desafios da globalização

A globalização tem facilitado o aparecimento, na cena mundial, de novos centros produtores, mudando definitivamente o perfil da concorrência mundial no calçado e nos curtumes.

O dinamismo que os países asiáticos têm demonstrado na produção de calçado reflecte-se na localização dos cur-

tumes, sendo esta zona geográfica já um forte cliente da indústria química que ali se posiciona crescentemente, bem como dos centros tecnológicos europeus que formam os seus técnicos. A recente entrada em cena dos países do Leste europeu acentua ainda mais a concorrência.

A indústria portuguesa de curtumes, que até aos anos 1990 beneficiou dos movimentos migratórios proporcionados pela globalização, sente agora, de forma adversa, os seus efeitos, enfrentando dois tipos de concorrência:

- a que provém da Europa Ocidental, que mais cedo enfrentou o problema da deslocalização e se reestruturou, apostando em produtos de maior qualidade e em segmentos mais valorizados;
- e a dos novos países industrializados que concorrem principalmente pelos preços, pondo no mercado produtos de uso corrente, mas que se vêm qualificando rapidamente.

Esta dupla concorrência ocorre por via directa, através das peles curtidas que chegam de todas as partes do mundo, abastecendo não só o mercado mundial mas também uma parte crescente do mercado interno (ultrapassa já 50%), e por via indirecta através do calçado, seu principal cliente, visto que a erosão dos mercados do calçado português (interno e externo) afecta também a produção dos curtumes.

As dificuldades são, portanto, acrescidas e a reestruturação necessária deste sector conta, em qualquer dos casos, com concorrentes instalados e com vantagens dificilmente disputáveis.

Dado que o modelo de concorrência pelos baixos custos está definitivamente posto em causa, a construção de novas vantagens competitivas terá de basear-se em novos factores, pelo que a mudança tenderá, necessariamente, a privilegiar a penetração em segmentos mais valorizados de produtos inovadores que sirvam de abrigo à concorrência pelos baixos preços, onde se perdeu, definitivamente, a vantagem comparativa. E, quando se fala de inovação, neste caso não se fala de inovação local, ou seja, de imitação do que outros já fizeram antes, mas na participação na inovação de ponta, única forma de sobreviver no mercado.

A esta aposta na inovação em produtos, processos e mercados, é indispensável associar maior eficiência interna, no que se refere à produção, comercialização e gestão, de forma a aumentar a produtividade, a qualidade dos produtos e proceder ao controlo dos custos. Na verdade, estas foram dimensões pouco cuidadas na maioria das empresas durante a fase de crescimento, quando as margens de lucro cobriam todo o tipo de ineficiências.

A fase actual é mais exigente e o próprio sucesso na penetração em novos segmentos de mercado está ligado à prática de preços competitivos nesses mesmos segmentos. Trata-se de uma viragem estratégica, não simplesmente ajustamentos de curto-prazo.

Nesta perspectiva, são condições importantes para o sucesso:

- ter uma visão do negócio para além do curto-prazo;
- e fazer as reestruturações necessárias enquanto se possui margem financeira com algum conforto.

Ao contrário do que era prática corrente no passado, a gestão das empresas não se pode centrar apenas na parte operacional, tem de ganhar uma dimensão estratégica que permita enquadrar as transformações necessárias para o futuro. Estas levam tempo a desenvolver-se, são necessários recursos e os resultados não têm visibilidade imediata. Por isso, só há viabilidade de as realizar enquanto os mercados tradicionais ainda funcionam e geram recursos para as financiar.

Este início de século é, então, uma fase determinante para as empresas desta indústria. A mudança estrutural do sector é inevitável e já se iniciou na década passada, com o desaparecimento de várias empresas. Provavelmente outras ainda terminarão o seu ciclo de vida, mas algumas tenderão a manter-se ou mesmo crescer, compondo uma indústria mais concentrada e mais competitiva. Neste processo, as instituições mais ligadas ao sector têm um papel de relevância acrescida. Bem posicionados nos circuitos de circulação do novo conhecimento, podem ajudar a promover e apoiar o desenvolvimento de novas tecnologias e participar no esforço de investigação e desenvolvimento. Isto significa que os comportamentos anteriores vão tornando-se obsoletos e que a sobrevivência do sistema produtivo local depende da sua adaptação às novas condições de concorrência.

Toda a indústria nacional é chamada a responder às mudanças em curso, mas é principalmente no núcleo de Alcanena que se vai jogar a capacidade de construir a competitividade nos mercados mundiais. A competitividade deste

Toda a indústria nacional é chamada a responder às mudanças em curso, mas é principalmente no núcleo de Alcanena que se vai jogar a capacidade de construir a competitividade nos mercados mundiais.

núcleo, que antes foi disputada a outros núcleos nacionais, terá agora de ser disputada a outros centros situados no exterior, procurando usar de forma vantajosa os factores de competitividade apropriados aos segmentos de mercado onde se deseja situar.

Do êxito desta viragem depende também a configuração futura do sistema produtivo local, que, construído em pressupostos que deixaram de existir, se organizará, certamente, em torno das unidades sobreviventes e, possivelmente, em torno de outras actividades que se conseguir atrair, com êxito, para esta zona. E nisto, também as instituições de governo local são chamadas a intervir.

Conclusão

A análise da evolução dos núcleos empresariais tradicionais da indústria de curtumes revela uma forte assimetria no seu comportamento, que determinou uma acentuada alteração na distribuição geográfica da actividade. A concentração que se veio desenvolvendo desde meados da década de 1970 transformou o núcleo de Alcanena no maior centro produtor.

As condições que determinaram esta evolução têm vindo a modificar-se e o acentuar da globalização desafia agora as empresas à definição de estratégias para construir vantagens competitivas baseadas em novos factores, deixando para trás o modelo de baixos custos de mão-de-obra e ambientais, que não tem forma de superar os países em desenvolvimento que actualmente oferecem os seus produtos concorrendo pelos preços.

O sistema produtivo de Alcanena encara agora o maior desafio de sempre, que é o de valorizar a sua produção num mercado aberto onde competem outros meios locais, independentemente da sua nacionalidade. ■

Referências bibliográficas

GAROFOLI, G. (1992), «Les systèmes de petites entreprises: un cas paradigmatique de développement endogène». *In* G. Benko e A. Lipietz (eds.), **Les Régions qui Gagnent - Districts et Réseaux: Les Nouveaux Paradigmes de la Géographie Économique**, PUF, Paris, pp. 57-80.

LUNDÉN, B. e SCHMÉL, F. (1984), «Soft leather substitute materials and their impact on the international leather and leather products trade». UNIDO, **Third Consultation on the Leather and Leather Products Industry**, Innsbruck, April.

NICOLAU, I. (1997), «Globalização e competitividade local na indústria de curtumes». *Economia Global e Gestão*, n.º II/97, pp. 81-93.

NICOLAU, I. (1999), «Estratégias Empresariais em Contexto de Mudança: A Indústria de Curtumes na Transição para a Maturidade». Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, ISCTE, Lisboa.

NICOLAU, I. (2001), «Alcanena: Trajectórias de inovação e ciclo de vida da indústria de curtumes». *In* C. Antonelli e J. Ferrão (eds.), **Comunicação, Conhecimento Colectivo e Inovação - As Vantagens da Aglomeração Geográfica**, Imprensa de Ciências Sociais, Lisboa, pp. 93-100.

PEDREIRA, J. M. (s/d.), **Indústria e Atraso Económico em Portugal**, 1800-1825.

PORTER, M. e STERN, S. (2001), «Inovação: A localização também conta». *In Revista Portuguesa de Gestão*, n.º 3/2001, pp. 16-25. Traduzido da *Sloan Management Review*, Verão, vol. 42, n.º 3, pp. 28-36.

PORTER, M. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. The Macmillan Press, Ltd., London.

SAMPAIO, A. Cabral; OLIVEIRA, J. B. e JESUS, M. A. (1973), **Medidas de Produtividade e Comparação entre Empresas da Indústria de Curtumes**. Produtividade 43, INII, Lisboa.

Fontes estatísticas

APIC, Estimativas de Produção e de Emprego.

COMISSÃO CENTRAL DO INQUÉRITO INDUSTRIAL (1881), Inquérito Industrial, (inquérito directo), 2.º parte, Visita às fábricas, Livro terceiro, Imprensa Nacional, Lisboa.

INE, Estatísticas Industriais.

INE, Índices de Produção Industrial.

INE, Serviço de Ficheiros.

MESS, Quadros de Pessoal.

MINISTÉRIO DAS OBRAS PUBLICAS, COMMERCIO E INDUSTRIA (1890), Inquérito Industrial, (inquérito de gabinete), vol. V, Indústrias Fabris e Manufactureiras, Imprensa Nacional, Lisboa.