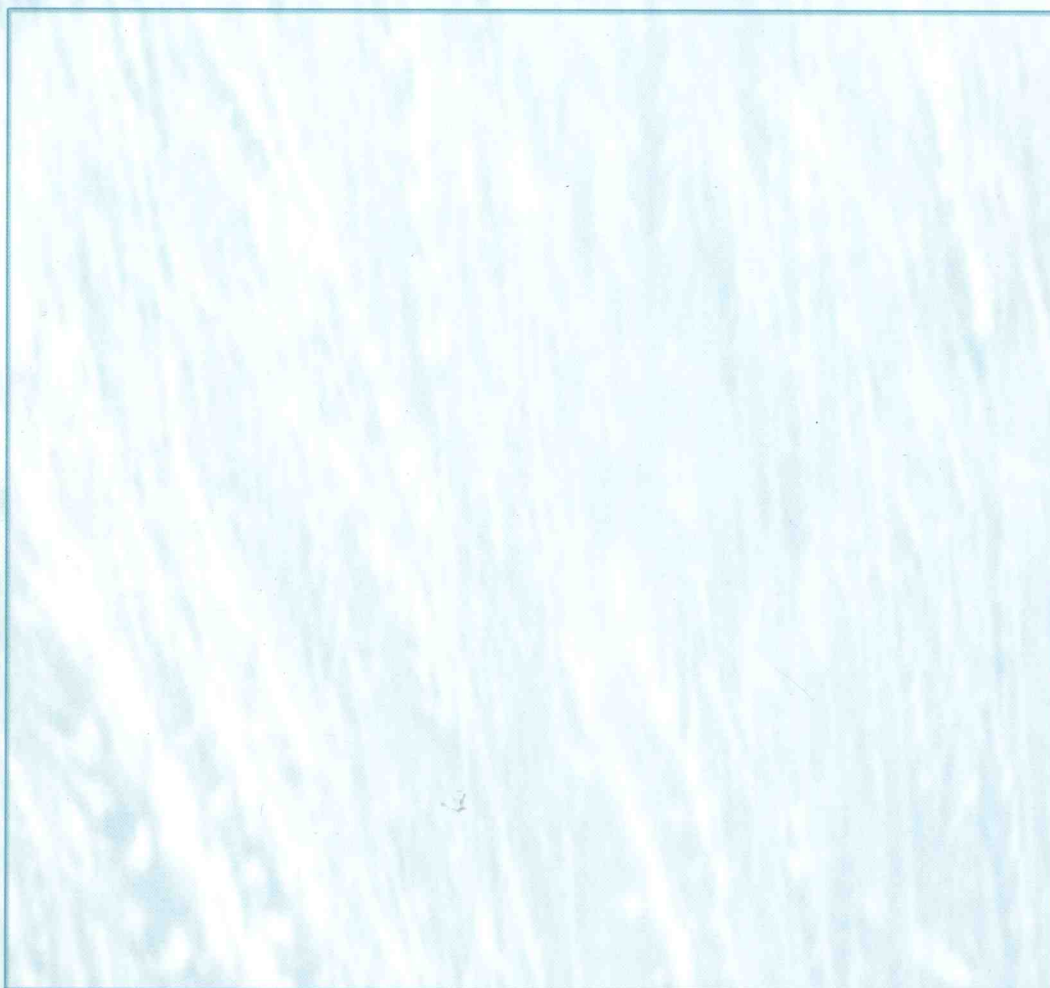


IMPACTO DAS REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS NOS TERRITÓRIOS

Iniciativa Empresarial, Emprego e Qualificações



Damião Santos
Fevereiro/05

EQUIPA DE ESTUDO

A. Oliveira das Neves e Domingos Santos
(Coordenadores)

Filipa Lourenço, Gisela Ferreira e Susana Graça
Paula Gama, Marta Fernandes, Sónia Relvas,
Ana Salvado e Joana Chorincas
(Investigadores)

Maria João Simões, Berta Rato, José Manuel Henriques,
José Luís Almeida e Silva, Jorge Gonçalves,
Ramiro Matos e Emília Andrade
(Consultores)

ÍNDICE

REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS E RENOVAÇÃO DOS FACTORES DE COMPETITIVIDADE	5
Problemática e fundamentos de análise	5
Enquadramento global e percurso metodológico.....	17
A DINÂMICA EMPRESARIAL E O FENÓMENO DAS REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS: ANÁLISE SECTORIAL DE POTENCIALIDADES E BLOQUEIOS	23
O sector têxtil-confecções na Cova da Beira	23
O sector cerâmico no Oeste	46
O sector agro-alimentar no Norte Alentejo	49
Novas actividades económicas – da consolidação à diversificação	55
CENÁRIOS E RECOMENDAÇÕES	57
Reestruturações produtivas: entre o <i>downsizing</i> de áreas de especialização produtiva e a emergência de novas fileiras produtivas.....	57
Exercício de cenarização: do cenário tendencial ao cenário voluntarista	60
Linhas estratégicas de intervenção e instrumentos de acompanhamento	71
GUIA DE ACOMPANHAMENTO DAS REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS.....	77
SIGLAS	91

REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS E RENOVAÇÃO DOS FACTORES DE COMPETITIVIDADE

Problemática e fundamentos de análise

Dinâmicas de competitividade

A competitividade territorial é hoje uma noção multi-facética que assenta na capacidade que uma determinada comunidade territorial erige para garantir as condições sócio-económicas de desenvolvimento sustentado, reflectindo as condições estruturais implícitas às determinantes de produtividade e de inovação, designadamente o perfil de qualificação dos recursos humanos.

Numa perspectiva territorial, torna-se imperativo equacionar o papel das economias externas na indução e sustentação das dinâmicas conducentes ao aprofundamento dos padrões de competitividade. Desse modo, a aglomeração territorial torna-se o catalisador da geração de economias externas e de adensamento das interacções empresariais, o que, por inferência linear, conduz à relevância da dimensão territorial na competitividade, ultrapassando a visão redutora e passadista da competitividade-custo.

Convirá, pois, ter em atenção a distinção entre duas formas opostas de encarar as trajectórias de fomento da competitividade:

- uma estratégia passiva (*low road*) de desenvolvimento que se baseia na procura da competitividade pela compressão dos custos da mão-de-obra, prevalecendo os comportamentos de imitação concorrencial entre o universo empresarial ;
- uma estratégia activa (*high road*) de desenvolvimento que assenta na eficácia colectiva do sistema produtivo e é fundada na cooperação inter-empresarial, na inovação permanente, em fenómenos de emulação no mercado de trabalho, na qualificação dos recursos humanos e na capacidade empreendedora de matriz endógena.

É apropriado, a este propósito relembrar a diferença entre *competitividade estática* e *competitividade dinâmica*, a primeira baseando o seu posicionamento na exploração de vantagens associadas aos recursos naturais e aos baixos custos do factor trabalho, que, frequentemente, sustentam estratégias de crescimento baseadas nas exportações, enquanto a segunda é erigida a partir da utilização de intangíveis atinentes à qualificação dos recursos humanos e a promoção do potencial de inovação. Os processos de reestruturação produtiva implicam, designadamente, a passagem das fontes estratégicas de competitividade estática para competitividade dinâmica, não colocando a tónica sobre os factores condicionados pelos custos de produção como veículo de incremento das quotas de mercado. Na prática, isto significa

adoptar um cabaz produtivo cada vez mais sofisticado e complexo, deslocando-se na cadeia de valor em direcção a produtos de maior valor acrescentado, e aumentando a oportunidade de acomodar criação de emprego.

Deste modo, a competitividade significa o *upgrading* das actividades trabalho-intensivas no sentido da criação de produtos que envolvam maior valor acrescentado, assim podendo garantir as bases para o incremento dos salários. Implica, igualmente, uma trajectória de diversificação produtiva que alargue a base económica de sustentação e enriqueça o leque de competências regionalmente sedimentado. E significa, também, o aprofundamento das capacidades tecnológicas e organizacionais que permitam aceder a funções mais complexas no contexto da economia do conhecimento (por exemplo, passar da simples montagem de componentes para a sua adaptação e melhoria, a gestão dos factores de inovação, como o *design*, a qualidade ou a I&D, etc.). Para garantirem benefícios sustentáveis, os processos de reestruturação produtiva de longo prazo devem envolver todos estes elementos.

É, pois, consensual que a competitividade releva, cada vez mais, para além dos vectores macro-económicos e geo-estratégicos de enquadramento, de determinantes que estão associadas à inovação empresarial (do produto, do processo, organizacionais e de mercado), ao capital humano e à envolvente institucional de suporte e prestação de serviços sofisticados e de valor acrescentado às empresas.

Assim sendo, torna-se analiticamente curial estudar as interacções entre as formas de organização territorial da produção e as trajectórias de inovação requeridas pela actual lógica de competitividade – esta é, a nosso ver, uma questão nuclear para o correcto diagnóstico e compreensão da problemática da competitividade territorial e das reestruturações produtivas no contexto das transformações inter-sectoriais que se inscrevem nos processos de ajustamento estrutural.

Forçoso é equacionar estas movimentações económicas produzidas ao nível dos diferentes sectores e ramos de actividade, bem como, naturalmente, ao nível das empresas, uma vez que elas têm implícitas reafecções de recursos de utilizações menos produtivas para utilizações mais rentáveis, induzindo fenómenos de ajustamento estrutural que se podem manifestar pela criação e desaparecimento de empresas, e uma expansão e uma contracção da actividade, a modernização e a inovação, a diversificação de actividades, etc.

As perspectivas de análise das mudanças estruturais

As problemáticas associadas às mudanças estruturais podem ser analisadas de um triplo ponto de vista: desde logo, aquele que remete essas questões para a transição de paradigma tecno-produtivo, depois, uma outra abordagem que situa preferencialmente o problema no domínio da diferenciação das modalidades de coordenação e das formas justificativas da acção e, finalmente, uma outra que situamos nos contributos dos investigadores do GREMI.

(a) *A abordagem das mudanças estruturais associadas à transição para um novo paradigma tecno-produtivo "versus" a abordagem da pluralidade de trajectórias de desenvolvimento territorial*

Para os defensores desta abordagem, as mudanças estruturais são analisadas na óptica da crise económica e da perda de coerência de um determinado sistema produtivo e, de um modo geral, são vinculadas às transformações do modo de regulação, colocando frequentemente em causa o modelo *fordista* de produção. Nesta óptica, a questão central passa por identificar os fundamentos constitutivos do sistema técnico emergente e, portanto, de uma nova capacidade produtiva que seria susceptível de fundar um novo regime de crescimento, bem como investigar os princípios gerais de gestão e de organização que subjazem ao novo sistema produtivo.

Podemos situar aqui a perspectiva perfilhada pela chamada *Escola de Regulação*, cuja análise remete basicamente para as dinâmicas de inovação e a abordagem evolucionista das modificações técnicas. Um ponto vital é a interrogação quanto à natureza "flexível" do sistema produtivo que sucederia ao modelo *fordista*. A literatura da especialidade sobre esta matéria permite recensear um vasto conjunto de determinantes da flexibilidade: flexibilidade tecnológica, flexibilidade do modo de produção, da formação dos salários e dos contratos de trabalho, flexibilidade de iniciativa, etc. A caracterização das novas formas estruturais e organizacionais associadas ao paradigma da flexibilidade difere acentuadamente, existindo, todavia, um consenso acerca da inexistência de um modelo considerado óptimo – fala-se antes de uma pluralidade de trajectórias de crescimento. É uma perspectiva que abre várias possibilidades de futuro, sob o ponto de vista das mudanças estruturais na organização territorial do sistema produtivo. Nesta óptica, a mudança estrutural é analisada como sendo a transformação de uma coerência que liga a organização territorial ao quadro económico e produtivo.

b) *A abordagem da mudança estrutural em termos da diferen-*

ciação das modalidades de coordenação e das formas justificativas da acção versus a consideração da pluralidade de trajectórias de produção

A ideia base que preside a esta abordagem é a de que existiriam diferentes modelos de produção dotados de uma coerência interna específica filiada nos respectivos caldos histórico-culturais ("convenções"). Existe uma grande variedade de vias potenciais de desenvolvimento mas que se encontram fortemente determinadas pela sua história, a sua trajectória evolutiva e pelas modalidades intrínsecas de inovação.

A dificuldade nesta perspectiva é que ela se apoia precisamente no conceito de "convenção" que tem a propriedade particular de exprimir a estabilidade estrutural relativa que dota de coerência o sistema de coordenação entre os diferentes agentes económicos. As "convenções" são abordadas quer como factores de um determinado percurso histórico, quer como factores analíticos das modalidades de inovação.

O melhor exemplo destas configurações empresariais e territoriais é compaginado pelos distritos industriais que são vertebrados, no essencial, por uma população de pequenas e médias empresas independentes, assentes num sector de especialização e num processo de divisão do trabalho industrial à escala local, as quais possuem um denominador comum centrado em torno da importância das relações de cooperação em bases informais, da valorização do saber contextual e padrões culturais comuns.

O saber-fazer localmente inscrito, a existência de um *pool* local de mão-de-obra especializada, ambos direccionados para um determinado sector produtivo de especialização, abarcando dimensões não estritamente técnicas mas, também, comerciais e logísticas, constituem um inestimável património memorizado de rotinas e inovações; sendo um recurso construído pela história económica da região, consagra um verdadeiro activo específico de sustentação da dinâmica de inovação do distrito industrial, filiando, por essa via, o padrão e a dinâmica competitiva regional.

(c) *Os contributos dos trabalhos do GREMI para a análise das mudanças estruturais*

O GREMI (*Groupe de Recherche sur les Milieux Innovateurs*) é um grupo de investigadores que, desde 1985, tem vindo a centrar os seus estudos na análise da problemática das relações entre inovação e território, tentando apreender e aprofundar o modo como as economias externas, fundadoras do conceito de distrito industrial "marshalliano", são promovidas de maneira autónoma em vantagens competitivas, analisando igualmente, as suas

diversas formas de expressão territorial. Em particular, o GREMI tem vindo sistematicamente a trabalhar com base na hipótese de que os meios inovadores regionais geram inovações¹, ou seja, que o sucesso nas trajectórias de desenvolvimento de certas regiões será devido às suas capacidades intrínsecas de fabricar novos produtos, adoptar novos processos produtivos, bem como configurações organizacionais e institucionais inovadoras.

Qual é a especificidade do contributo analítico da abordagem dos Meios Inovadores para a compreensão das mudanças estruturais?

A ideia de partida que sustentou esta vertente analítica surgiu da insuficiência dos trabalhos relativos aos distritos industriais, já que quase sempre se refugiavam numa análise estrutural estática dos sistemas locais e raramente atendiam aos factores de transformação interna e à questão da "crise". A hipótese de partida da

investigação que os autores do GREMI se colocaram era extraordinariamente rica, sob o ponto de vista analítico e instrumental – era a de que existem alternativas ao declínio e ao desaparecimento de um sistema produtivo local quando entra em crise ou atinge um estágio de maturidade.

A partir da questão *a longo prazo, quais são as trajectórias de desenvolvimento e as modalidades de mudança estrutural dos meios?*, a problemática do grupo de investigação centrou-se na análise comparativa dos percursos evolutivos dos diferentes sistemas locais. Tratou-se de uma investigação que privilegiou a observação dos fenómenos de ruptura das trajectórias seguidas e das condições de ultrapassagem de fases de crise. Nessa óptica, a ênfase foi colocada na comparação dos diferentes modos de resposta dos meios a uma situação de crise interna ou a um desafio externo.

1 Cf. CREVOISIER, Olivier (1993), *L'Approche par les Milieux Innovateurs: Intégrer la Dynamique Territoriale dans les Théories de l'Innovation*, Neuchâtel: IREX-Université de Neuchâtel, p.2.

GRELHA DE ANÁLISE DAS MUDANÇAS ESTRUTURAIS

I – Indicadores relativos à evolução do sistema produtivo local

<p>A) Fase da transição</p> <p>A1 – fase de desenvolvimento</p> <p>Indicadores de dinamismo > 0</p> <ul style="list-style-type: none"> • criação de empresas • densificação da prestação de serviços • emergência de um mercado interno de trabalho • estruturação do sistema de relações inter-empresariais (intra e inter-fileiras) <p>= densificação do tecido económico</p>	<p>A2 – fase de recessão</p> <p>Indicadores de dinamismo < 0</p> <ul style="list-style-type: none"> • desestruturação do aparelho de produção • desaparecimento de empresas e empregos • empobrecimento do ambiente terciário • desestruturação dos sistema de relações inter-empresariais <p>= empobrecimento do tecido económico</p>
<p>B) Transformação da organização produtiva local</p> <p>B1 – passagem a uma organização dirigida</p> <p>Surgimento de actores que organizam as relações de produção no sistema local (ex: relações de sub-contratação)</p>	<p>B2 – passagem a uma organização atomizada</p> <p>Desenvolvimento da especialização flexível ou dualização coduzindo ao desmembramento do sistema local</p>
<p>C) Capacidade decisional</p> <p>= construção territorial</p> <hr/> <p>C11 – descentralização</p> <ul style="list-style-type: none"> • incremento das capacidades decisoriais locais do ponto de vista das políticas públicas <hr/> <p>C21 – construção exógena</p> <ul style="list-style-type: none"> • evolução >0 do investimento local em capitais de origem externa <hr/> <p>C31 – "descolagem do local"</p> <ul style="list-style-type: none"> • surgimento de relações privilegiadas e significativas com o exterior 	<hr/> <p>C12 – centralização</p> <ul style="list-style-type: none"> • perda de capacidades decisoriais locais do ponto de vista das políticas públicas <hr/> <p>C22 – construção endógena</p> <ul style="list-style-type: none"> • evolução =0 ou <0 do investimento local em capitais de origem externa <hr/> <p>C32 – autárquia</p> <ul style="list-style-type: none"> • desaparecimento de relações privilegiadas e significativas com o exterior e, em contraponto, desenvolvimento de relações internas

(continua)

GRELHA DE ANÁLISE DAS MUDANÇAS ESTRUTURAIS (cont.)

II – Indicadores relativos à evolução do “meio inovador”

<p>D) Tipos de redes inovadoras</p> <p>D1 – alianças estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • redes associando essencialmente parceiros internacionais ou de dimensão internacional 	<p>D2 – parceria local</p> <ul style="list-style-type: none"> • redes associando essencialmente actores locais
<p>E) Lógicas locais de inovação</p> <p>E11 – diferentes saber-fazer emergentes para o sistema local</p> <p>E21 – meio inovador em formação</p>	<p>E12 – saber-fazer já presente no sistema local</p> <p>E22 – meio inovador em conversão</p>

Fonte: Adaptado de Peyrache-Gadeau (1995: 233)

Do ponto de vista teórico, a noção de mudança estrutural podia entender-se em várias acepções: quer como transformação das relações da coerência que ligava o sistema produtivo ao território local, quer como modificação das características estruturais dos sistemas locais estudados. O ponto de vista adoptado privilegiou, todavia, a questão dos tipos de resposta adaptativa e a análise focou, no essencial, duas dimensões da mudança estrutural: por um lado, as dinâmicas organizacionais do meio e, por outro lado, as dinâmicas de aprendizagem que levam à renovação das bases cognitivas desses sistemas locais.

Os meios inovadores e a criação de recursos específicos

O modelo dos meios inovadores entronca num quadro analítico de desenvolvimento regional que ultrapassa a visão redutora do território como um simples conjunto de factores de localização para empresas e instituições, mas que, pelo contrário, o entende como um recurso específico que urge recriar como vector essencial à própria dinâmica de desenvolvimento. Nesse sentido, a produção de recursos específicos promovida no seio dos meios inovadores é sempre causa e consequência de reconfigurações territoriais, ou, se se pretender, os activos específicos são, por essência, activos territoriais.

O aprofundamento do perfil competitivo dos meios inovadores procede da procura de idiosincrasias territoriais, isto é, da adequação coerente dos recursos específicos locais, ou seja, contextuais, à própria dinâmica do sistema produtivo que pretende animar. Visa-se, em primeira instância, a territorialização na criação de recursos, ajustando-os à respectiva trajectória técnico-económica, no sentido de garantir uma especificidade que possa constituir uma vantagem competitiva face a outras regiões, se possível baseada em recursos de natureza intangível e em *saberes não reprodutíveis que escapam a lógicas de concorrência mercantil*².

Nessa óptica de entendimento, Crevoisier³ encontra benefícios

em descrever os meios inovadores através das capacidades intelectuais, cognitivas, dos actores regionais, e, muito particularmente, ao nível do seu saber-fazer e das suas capacidades de ideação, ou seja, das capacidades de identificar e formular projectos inovadores. A principal característica do saber-fazer, no dizer de Crevoisier e Maillat⁴, reside na capacidade de integração do conhecimento científico-tecnológico, de mercado e relacional, tendo em vista a contínua adaptação produtiva, ou, se se quiser, a capacidade de englobar o que existe e o que poderia existir, o presente e um futuro possível.

Para Crevoisier⁵, essas capacidades acarretam tradução no desenvolvimento gradual e cumulativo de uma cultura técnica peculiar, o que equivale a uma diferenciação face ao ambiente externo. É, assim, que algumas regiões, com base no domínio de técnicas e tecnologias específicas (circuitos integrados, micro-mecânica, injeção plástica, etc.), ou com base na incorporação de valor acrescentado (mediante o apelo às modernas técnicas de design e de marketing, nomeadamente), têm gerido, com algum grau de sucesso, o seu portfolio produtivo e os seus termos de troca⁶.

A este respeito, é interessante notar que o desenvolvimento de activos locais, contextuais e específicos, gera um outro fenómeno que Maillat⁷, atento como sempre, observou. Essas especificidades territoriais, que se fundam, frequentemente, em saberes seculares não reproduzíveis, estão *indefectivamente ancoradas* no território, produzindo, assim, *irreversibilidades que implicam custos para os actores que daí saem, deliberadamente ou não*. Percebe-se que é uma inserção aberta e cooperante num contexto local propício, promotor de uma cultura de contacto, que favorece os mecanismos de aprendizagem colectiva, possibilitando às empresas aceder a novas técnicas produtivas e envolver-se em novas gamas de produtos⁸. O processo de construção de recursos específicos é, por natureza, no seio de um meio inovador, um processo que abrange não a empresa

2. MAILLAT, Denis (1996). Du District Industriel au Milieu Innovateur: Contribution à une Analyse des Organisations Productives Territorialisées, Neuchâtel: IRR-Université de Neuchâtel, p. 18 e MAILLAT, Denis (1998), "Innovative milieux and the new generations of regional policies", *Entrepreneurship & regional Development*, 10 (1), p. 121.

3. CREVOISIER, Olivier (1993), *L'Approche par les Milieux Innovateurs: Intégrer la Dynamique Territoriale dans les Théories de l'Innovation*, Neuchâtel: IRR-Université de Neuchâtel, p. 3.

4. CREVOISIER, Olivier e MAILLAT, Denis (1989), *Milieu, Organisation et Système de Production Territoriale: vers une Nouvelle Théorie du Développement Spatial*, Neuchâtel: IRR-Université de Neuchâtel, p. 79.

5. CREVOISIER, Olivier (1993), *L'Approche par les Milieux Innovateurs: Intégrer la Dynamique Territoriale dans les Théories de l'Innovation*, Neuchâtel: IRR-Université de Neuchâtel.

6. *Op. cit.*, p.3 e MAILLAT, Denis (1996), *Du District Industriel au Milieu Innovateur: Contribution à une Analyse des Organisations Productives Territorialisées*, Neuchâtel: IRR-Université de Neuchâtel, p. 17.

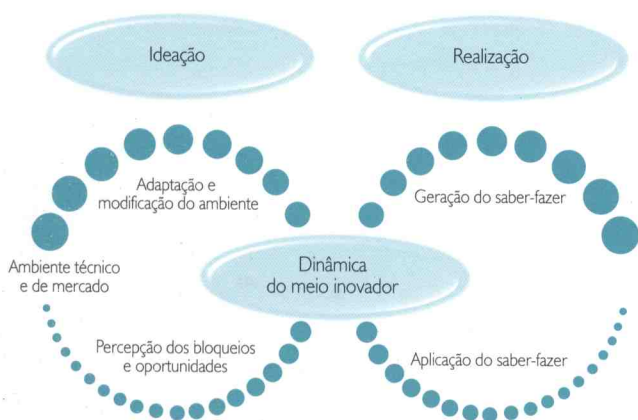
7. *Op. cit.*, p.18.

8. CREVOISIER, Olivier (1993), *L'Approche par les Milieux Innovateurs: Intégrer la Dynamique Territoriale dans les Théories de l'Innovation*, Neuchâtel: IRR-Université de Neuchâtel, p. 10.

tomada isoladamente, mas a empresa em interação estreita com outras empresas e instituições, razão pela qual Peyrache-Gadeau⁹ faz notar que o actor-motor da dinâmica do meio não é a empresa inovadora mas uma "organização híbrida" que agrupa os parceiros associados no processo de inovação.

De um modo geral, quando um meio é inovador possui facultades que o capacitam para diagnosticar e formular projectos inovadores, mobilizando e adequando o seu saber-fazer específico às novas oportunidades de mercado, existentes ou potenciais. Este mecanismo característico dos meios inovadores foi estudado por Crevoisier¹⁰, que demonstrou que ele ocorre em duas etapas, a ideação e a realização.

O MEIO INOVADOR: ENCADEAMENTO DAS FASES DE IDEACÃO E DE REALIZAÇÃO



Fonte: CREVOISIER, Olivier (1993), *L'Approche par les Milieux Innovateurs: Intégrer la Dynamique Territoriale dans les Théories de l'Innovation*, Neuchâtel: IRER-Université de Neuchâtel, p. 4.

A fase de ideação corresponde à percepção dos diversos actores que existem múltiplas possibilidades de articular os seus recursos próprios, e, se necessário, os mobilizáveis, com as oportunidades de mercado, correspondendo a fase de realização à implementação das modificações materiais e organizacionais conducentes a novas reconfigurações na produção de recursos que, paralelamente, aumentam o stock local do saber-fazer técnico. Como afirma Maillat¹¹, é assim que, graças aos meios inovadores, são criados os encaimentos autónomos de processos inovadores baseados nos recursos específicos que mobilizam, ou que induzem a criar, ou até a renovar no contexto de uma dinâmica colectiva. Ora, é precisamente dessa circularidade fechada em que a ideação conduz à realização e a realização implica novas ideações¹² que nascem dinâmicas autónomas de cariz inovador.

Não basta, portanto, estar uma região dotada de uma cultura

técnica específica para garantidamente dinamizar o respectivo sistema produtivo. Será útil lembrar que, não raras vezes, estrangimentos de natureza institucional, social ou cultural, por exemplo, podem obstar à assunção de práticas inovadoras, cristalizando assim em situações de *lock-in* tecno-produtivo. Neste particular, sublinhamos que, para prover uma eficaz criação de activos territoriais específicos, é imprescindível estabelecer a ponte entre o saber-fazer localmente sedimentado e os processos de ideação e de realização que lhe conferem valor renovado nos mercados, pela abertura de novas janelas de oportunidades para projectos inovadores.

Trajectórias de evolução dos meios inovadores

Contrariamente às modalidades de desenvolvimento regional e industrial que assentam em lógicas de aprofundamento da divisão espacial do trabalho, cujos principais protagonistas são as grandes empresas multinacionais com acentuado grau de centralização e hierarquização, os meios inovadores prefiguram um quadro de promoção de externalidades positivas de proximidade valorizadoras do espaço relacional regional. Longe da óptica de *espaço-suporte*, os meios inovadores olham o território como um actor construtor de recursos específicos que devem ser partilhados e apropriados pelo conjunto de actores desse meio.

Foi já sublinhado que as trajectórias de desenvolvimento dos meios inovadores são largamente dependentes do seu percurso, do seu lastro histórico, existindo, assim, algum grau de determinismo que condiciona o leque de possibilidades de futuro que se lhes pode abrir, compaginando um fenómeno que alguns autores denominam de *path-dependency*¹³.

Assim, e sendo certo que os meios inovadores podem evoluir segundo uma dinâmica cumulativa e de retroacção positiva, de adensamento do grau de complexidade e amadurecimento do quadro relacional entre os actores, com reflexos positivos sobre o padrão regional de inovação e o desempenho competitivo dos respectivos sistemas produtivos, por exemplo, por via do alongamento das cadeias de valor para montante e jusante, há que igualmente reflectir que as suas trajectórias evolutivas podem, diversamente, comportar situações de *lock-in* organizacional e tecnológico. Este fenómeno traduz-se frequentemente na fragilização progressiva do perfil competitivo da matriz empresarial regional e no fomento de deseconomias externas de aglomeração, tendendo para um cenário de esclerose institucional. A este respeito, Camagni¹⁴ refere, por exemplo, que a

9 PEYRACHE-GADEAU, Véronique (1995), *Dynamiques Différencielles des Économies Territoriales. Apports des Analyses en termes de Districts Industriels et de Milieux Innovateurs*, Dissertação de Doutoramento, Grenoble: Université Pierre Mendès France/IREPD, p. 160.

10 CREVOISIER, Olivier (1993), *L'Approche par les Milieux Innovateurs: Intégrer la Dynamique Territoriale dans les Théories de l'Innovation*, Neuchâtel: IRER-Université de Neuchâtel, p. 3-5.

11 MAILLAT, Denis (1996), *Du District Industriel au Milieu Innovateur: Contribution à une Analyse des Organisations Productives Territorialisées*, Neuchâtel: IRER-Université de Neuchâtel, p. 19.

12 CREVOISIER, Olivier (1993), *L'Approche par les Milieux Innovateurs: Intégrer la Dynamique Territoriale dans les Théories de l'Innovation*, Neuchâtel: IRER-Université de Neuchâtel, p. 5.

13 GARNSEY, Elisabeth e LONGHI, Christian (1998), "Self-organization and the emergence of the milieu", comunicação apresentada no colóquio *Le Paradigme de Milieu Innovateur dans l'Économie Spatiale Contemporaine*, Paris: GREMI, p. 4.

14 CAMAGNI, Roberto (1995), "Espace et temps dans le concept de milieu innovateur", in Rallet, A. e Torre, A. (dirs.), *Économie Industrielle et Économie Spatiale*, Paris: Economica, p. 205.

evolução tecnológica e organizacional de um determinado sector de especialização pode requerer competências inteiramente novas que a estrutura territorial seja incapaz de prover a curto e médio prazo (é o caso manifesto das competências em matéria de serviços de apoio à produção dificilmente produzidos em meios não urbanos).

Deste modo, o grande desafio que se coloca permanentemente aos meios inovadores é o de garantirem a criação de condições (institucionais, organizacionais e tecnológicas) que possibilitem a optimização do potencial inovador da região, mantendo, simultaneamente, uma forte consistência territorial.

Com base numa análise aprofundada das mudanças estruturais operadas em nove meios inovadores, Peyrache-Gadeau¹⁵ demonstrou que existe uma grande diversidade de configurações nas suas dinâmicas evolutivas, dando lugar a uma pluralidade de trajectórias de evolução dos sistemas produtivos locais, que em comum encerram uma mesma dificuldade, que é a de verdadeiramente conhecerem as origens profundas dos processos de mudança. Esta autora deteve a sua atenção na análise dos resultados produzidos no âmbito da fase IV da investigação conduzida pelo GREMI, que se centrou em nove meios inovadores: dois sistemas produtivos ligados à indústria relojoeira no Jura, um na parte suíça (Neuchâtel), outro na parte francesa (Besançon), três distritos italianos de calçado (Brenta, Marche e Montbelluna), dois sistemas produtivos têxteis franceses (Roanne e Choletais), bem como Charleroi e Sophia-Antipolis, dois casos de emergência de meios inovadores em locais completamente distintos, o primeiro correspondendo a uma antiga área de industrialização siderúrgica, na Bélgica, o segundo com origem na implantação de indústrias ligadas às novas tecnologias, no Sul de França. Após ter elaborado uma grelha metodológica de observação da dinâmica estrutural dos sistemas produtivos locais e dos respectivos meios inovadores, a autora, comparando os vários percursos evolutivos, constatou a existência de uma pluralidade de trajectórias percorridas pelos meios locais.

Esta autora conclui ainda, na esteira do que outros autores haviam já afirmado, que em certos contextos territoriais, a mudança exprime a capacidade de o sistema local responder a uma situação de crise que põe radicalmente em causa as coerências anteriores; enquanto noutros contextos territoriais, a mudança corresponde a um processo evolutivo que se pode caracterizar como uma complexificação do sistema local¹⁶. A mesma investigadora sugere que a evolução dos meios inovadores, como um meio isostático tendendo para um estado de equilíbrio dinâmico, é muito condicionada pelo jogo permanente entre os condiciona-

mentos internos versus condicionalismos externos. Na obra referida, a autora qualifica de bifurcação uma modificação estrutural operada no sentido de colocar em causa as coerências anteriores e de estruturação o processo evolutivo de complexificação do sistema local, havendo entre essas duas situações extremas, um continuum de outros contextos que a mesma autora sugere que se designem por ruptura-filiação¹⁷.

A par desse semi-determinismo histórico que, naturalmente, influencia e enforma o percurso sócio-económico do meio, alguns autores¹⁸ preferem sugerir, também, que as trajectórias de desenvolvimento dependem, nalguns casos, de outros dois factores: por um lado, a hipótese da convergência de antecipações, por parte dos actores locais do meio que comungam de uma mesma prospectiva estratégica, reforçando, desse modo, os laços de solidariedade e coesão institucional, estimulando ainda os processos cognitivos e a criação de recursos específicos; por outro lado, os mesmos autores, apontam aquilo que designam como os *small events*, ou seja, germes de mudança que lhes conferem um maior grau de aleatoriedade, e que podem, imprevisivelmente, alterar os caminhos de futuro do meio, gerando condições para a ocorrência das formas mais díspares, desde a localização de uma nova empresa, a construção de um centro de C&T com actividades remotas em relação ao padrão de especialização local, o aparecimento de novos actores institucionais, etc. A questão que aqui permanece em aberto é a de saber como é que em certos momentos da evolução do meio a continuidade histórica é rompida.

Camagni¹⁹ e Bramanti²⁰ acrescentam que, em qualquer dos casos, a evolução dos meios inovadores raramente evita a ocorrência de elementos de crise, ou seja, de um processo imprevisível de mudança estrutural que compagine uma ruptura com as trajectórias de desenvolvimento tendenciais dos sistemas produtivos locais, e que podem encerrar diferentes modalidades, desde a substituição de redes informais locais por uma estrutura reticular mais formalizada e trans-territorial, passando pela possível simplificação/hierarquização da estrutura interna do meio, devido, por exemplo, ao protagonismo de uma empresa líder que domina e coordena a divisão do trabalho entre as unidades produtivas locais, até à diversificação produtiva que induz bloqueios e omissões nos processos de aprendizagem e de acumulação do saber-fazer em curso.

Crê-se, porém, que valerá a pena relativizar essa perspectiva e privilegiar um entendimento dos meios inovadores e das respectivas dinâmicas territoriais sob um prisma mais operativo, na medida em que podem concorrer para a ultrapassagem de situ-

15 PEYRACHE-GADEAU, Véronique (1995), *Dynamiques Différencielles des Économies Territoriales. Apports des Analyses en termes de Districts Industriels et de Milieux Innovateurs*, Dissertação de Doutoramento, Grenoble: Université Pierre Mendès France/IREPD, p. 223-224.

16 *Op. cit.*, p. 227.

17 *Op. cit.*, p. 227.

18 MAILLAT, Denis (1996), *Du District Industriel au Milieu Innovateur: Contribution à une Analyse des Organisations Productives Territorialisées*, Neuchâtel: IREU-Université de Neuchâtel, p. 5-6.

19 CAMAGNI, Roberto (1995), "Espace et temps dans le concept de milieu innovateur", in Rallet, A. e Torre, A. (dirs.), *Économie Industrielle et Économie Spatiale*, Paris: Economica, p. 204-207.

20 BRAMANTI, Alberto (1998), "From space to territory: the emerging paradigm of relational development and territorial competitiveness. The GREMI approach within the contemporary debate", comunicação apresentada no colóquio *Le Paradigme de Milieu Innovateur dans l'Économie Spatiale Contemporaine*, Paris: GREMI, p.15.

ações de crise e de ajustamento estrutural dos sistemas produtivos locais, servindo, assim, como instrumentos modeladores e condutores de trajectórias territorialmente diversificadas. Maillat²¹ sublinha mesmo que o papel do meio inovador é o de utilizar as tensões que se manifestam durante o processo de mudança para direccionar o sistema de produção local que lhe está associado para um novo estado onde a lógica territorial continue a manifestar-se. Se não o conseguir, o sistema produtivo local desaparece ou, então, a lógica territorial cede o seu lugar à lógica funcional.

Passando os sistemas produtivos locais, ao longo da sua história, por ciclos de crise de reestruturação e de conversão, os meios inovadores, contrariando as teses deterministas da economia regional prevalentes até meados dos anos 70, que projectavam um cenário tendencial de rigidificação estrutural e de declínio, induzem novos rearranjos organizacionais, a constante abertura ao saber codificado e a institucionalização de mecanismos de aprendizagem contínua, permitindo a renovação do perfil inovador e competitivo dos tecidos produtivos locais, alongando-lhes, concomitantemente, o respectivo tempo de vida económico.

O meio inovador como contexto e actor promotor da inovação

Na abordagem dos meios inovadores, os meios locais são vistos como assumindo um papel verdadeiramente fulcral enquanto incubadores de inovação, na dupla acepção do contexto cultural, político e institucional favorecedor de práticas empresariais inovadoras e de actor protagonista, ele próprio também, de uma dinâmica territorial de cariz inovador.

Como se sabe, a singularidade da investigação conduzida pelo GREMI deriva, em boa parte, da atenção prestada aos processos inovadores mais do que aos factores de eficácia local: *processos de imitação e de criação tecnológica, capacidade de reacção rápida, capacidade de reafecção de recursos de sectores e produtos maduros para sectores e produtos novos utilizando o mesmo saber-fazer base*²².

De acordo com Bramanti²³, o processo conducente à inovação, segundo a teorização proposta pela abordagem dos meios inovadores, pode ser compreendida à luz de quatro dimensões fundamentais:

- a inovação é, sobretudo, um processo colectivo;
- a inovação é um processo complexo e interactivo em que a empresa depende do conhecimento de diversos agentes públicos e privados;

- a inovação resulta de uma combinação criativa de saber-fazer e competências específicas;
- a organização territorial é uma componente essencial da dinâmica de criação tecno-económica, qualquer que seja o tipo de meio inovador envolvido.

A inovação, assim perspectivada pelo modelo dos meios inovadores, encerra claramente uma dinâmica endógena, que não autárquica, podendo, por isso, perfilhar-se a tese de Maillat²⁴, para quem, para estudar os mecanismos subjacentes à inovação, forçoso é considerar mais a dinâmica dos territórios do que a geografia dos sistemas de produção. Reconhece-se, pois, que, apesar da importância dos mecanismos de proximidade e dos fenómenos de aglomeração espacial, a abordagem dos meios inovadores é mais cultural, sociológica e política do que propriamente geográfica, no sentido locacional do termo.

Em contrapartida a lógicas *tecnopolitanas*²⁵, que fortalecem os seus perfis competitivos na inovação estimulada pelo exterior e difundida pelas grandes empresas, os meios inovadores, assumindo-se como organizações cognitivas activas no processo de inovação, dotam as regiões de instrumentos que lhes permitem apreender as mudanças que ocorrem à escala global, realizando, em consonância, projectos para se adaptarem a essa evolução. Deste modo, os meios inovadores revelam-se imprescindíveis na fertilização dos sistemas territoriais de produção a que se encontram vinculados.

O GREMI tem vindo, gradualmente, a sedimentar um quadro conceptual, no qual a dinâmica regional é resultante da criação de riqueza gerada pela recombinação de recursos específicos, tendo por fio condutor a sistemática criação de inovações, as quais podem assumir múltiplas formas. A inovação é, de facto, a principal variável explicativa do desenvolvimento económico regional do modelo do GREMI, pressupondo-se que a capacidade de inovação depende de factores intrínsecos aos próprios territórios.

A investigação conduzida no âmbito dos meios inovadores, como já tivemos oportunidade de verificar, tenta centrar-se na análise da questão da germinação da capacidade inovadora ou, por outras palavras, na compreensão das razões por que uns territórios inovam e outros não. Ora, ressalta claro que a dinâmica de inovação constitui, nestes meios, uma actividade vincadamente social de forte pendor económico, tratando-se, manifestamente, de um processo de *co-produção de natureza colectiva, multifuncional, multisectorial, multilocal e inscrito no tempo*²⁶. Não é, pois, de admirar que, nestas circunstâncias, a *empresa inovadora seja vista como produto do seu meio local e este*

21 MAILLAT, Denis (1996). Du District Industriel au Milieu Innovateur: Contribution à une Analyse des Organisations Productives Territorialisées, Neuchâtel: IRER-Université de Neuchâtel, p.22.

22 CAMAGNI, Roberto (1995). "Espace et temps dans le concept de milieu innovateur", in Rallet, A. e Torre, A. (dirs.), *Économie Industrielle et Économie Spatiale*, Paris: Economica, p. 200.

23 BRAMANTI, Alberto (1998). "From space to territory: the emerging paradigm of relational development and territorial competitiveness. The GREMI approach within the contemporary debate", comunicação apresentada no colóquio *Le Paradigme de Milieu Innovateur dans l'Économie Spatiale Contemporaine*, Paris: GREMI, p.19.

24 MAILLAT, Denis (1996). Du District Industriel au Milieu Innovateur: Contribution à une Analyse des Organisations Productives Territorialisées, Neuchâtel: IRER-Université de Neuchâtel, p.21.

25 CARLUER, Frédéric (1998). "Districts industriels, milieux innovateurs et technologie: quelles différences en termes de polarisation", comunicação apresentada no colóquio *Le Paradigme de Milieu Innovateur dans l'Économie Spatiale Contemporaine*, Paris: GREMI, p.32.

26 PLANQUE, Bernard (1991). "Note sur la notion de réseau d'innovation: réseaux contractuels et réseaux conventionnels", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3/4, p. 296.

seja entendido como o verdadeiro agente inovador²⁷. Esta distinção empresa - meio é importante na medida em que faz deslocar o enfoque analítico das unidades produtivas para os recursos da inovação (a cultura técnica, os fluxos de informação estratégica, as relações de cooperação, etc.) que moldam esses meios inovadores.

É, a nosso ver, essa a razão pela qual o conceito de meio inovador encerra uma dupla faceta, de contexto e actor da dinâmica de inovação, sendo precisamente essa uma das mais-valias que a abordagem proposta pelo GREMI trouxe à análise das relações território-inovação.

A inovação resulta aqui de um processo de trabalho colectivo, não linear, que envolve uma multiplicidade de actores, como as pequenas, médias e grandes empresas, os organismos de investigação, os centros tecnológicos, as escolas e os centros de formação, as organizações de interface, as autarquias, e que, segundo arrumações reticulares de natureza cooperativa, conjugam e integram, em contínuo, informações e recursos estratégicos. Segundo Bramanti e Senn²⁸, *as inovações podem ser traduzidas em crescimento quando o contexto local é caracterizado por "coligações progressivas" no seio das quais os interesses individuais tendem a corresponder aos interesses colectivos*. Estes autores referem que se forma uma coligação progressiva de actores se o processo de agregação de agentes induz uma gradual transformação das suas capacidades e das suas competências, de tal modo que se gera uma espiral de complementaridades de actividades, ajustando a divisão social do trabalho e tornando o sistema mais propenso e estável à mudança.

As aprendizagens individuais e colectivas, bem como o estabelecimento de parcerias, não relevam de uma racionalidade estandardizada que visa objectivos de maximização da eficiência e de optimização na alocação de recursos, mas de uma lógica activa, ligada estreitamente à contextualidade territorial, de criação permanente de recursos imateriais, como o saber-fazer e a elevação dos níveis de qualificação escolar e profissional dos recursos humanos locais, ajustando-os às exigências presentes e futuras do sistema produtivo local. As inovações que daí decorrem, em trajectórias tecnológicas e sócio-económicas de filiação, bifurcação ou ruptura-filiação, são a resultante, no mercado, dessa continuada recriação de recursos específicos que concretizam novos produtos, novos processos, novas arquitecturas organizacionais, novas abordagens dos mercados, etc.

Dependendo do meio, e do respectivo sistema produtivo local, assim predominará um ou outro tipo de inovação, estando, naturalmente, as inovações no produto, de pendor radical, à

Schumpeter, mais associadas a percursos de bifurcação tecnológica, sendo as inovações de tipo incremental, de índole fundamentalmente processual e organizacional, mais características de trajectórias de filiação tecnológica e sócio-económica. De todo o modo, será útil clarificar que os meios inovadores, como forças motrizes nos domínios cognitivo e organizacional, da matriz económico-produtiva local, articulam cooperativamente os actores em projectos de vigília científica e tecnológica, gerindo, em paralelo, as oportunidades e os bloqueios de mercado – os meios inovadores colocam à disposição do universo de actores institucionais e empresariais os recursos materiais e imateriais que lhes possibilitam enfrentar com sucesso os actuais desafios de competitividade, recorrendo à inovação, nas suas múltiplas configurações, como vector-chave dessa estratégia.

Nenhum meio inovador concretiza e depende de um só tipo de inovação, mas, pelo contrário, é simultaneamente causa e efeito de uma combinatória de inovações, de um *mix* evolutivo que, a cada momento, melhor responde às solicitações de mercado e ao potencial dos agentes, embora Bramanti²⁹, por exemplo, sugira que situações de *demasiado enraizamento podem promover a petrificação das práticas sociais e das instituições, acarretando, deste modo, a adulteração do funcionamento das redes e dos próprios meios inovadores, assim obstando ao aparecimento de inovações radicais*.

O meio inovador induz e mantém vantagens competitivas que derivam da constante recombinação criativa de recursos imateriais, graças à instituição de processos colectivos de aprendizagem, sendo certo, por outro lado, como verificámos, que a totalidade das inovações, de diferentes categorias taxonómicas, acaba por configurar o impacte no mercado dessas manifestações territoriais. Ou seja, a inovação é um *output* engendrado pela dinâmica relacional e cognitiva do meio e, neste sentido, mais importante do que obter um cardápio produtivo inovador, garantia de mais fácil e vantajosa inserção nos circuitos do comércio internacional, é assegurar o conjunto de condições de base (quadro institucional, cultura de contacto, mecanismos de aprendizagem colectiva, arquitectura reticular de cooperação) que enformem e catalisem uma ambiência progressiva e aberta à mudança, cadinho cultural ideal para o surgimento, e a ressurgência, de uma dinâmica de inovação.

Este processo de renovação dos factores de competitividade territorial reside, nas palavras de Maillat³⁰, *nas regiões que são capazes de inovar, de erigir projectos que aliem as novas técnicas, a cooperação entre as empresas, as instituições de formação e de investigação, e que desenvolvem novos produtos, frequentemente*

27 GENOSKO, Joachim (1997), "Networks, innovative milieux and globalization: some comments on a regional economic discussion", *European Planning Studies*, 5 (3), pp. 286.

28 BRAMANTI, Alberto e SENN, Lanfranco (1997), "Understanding structural changes and laws of motion of milieux: a study on North-Western Lombardy", in Ratti, R., Bramanti, A. e Gordon, R. (eds.), *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*, London: Ashgate-GREMI, p. 70.

29 BRAMANTI, Alberto (1998), "From space to territory: the emerging paradigm of relational development and territorial competitiveness. The GREMI approach within the contemporary debate", comunicação apresentada no colóquio *Le Paradigme de Milieu Innovateur dans l'Économie Spatiale Contemporaine*, Paris: GREMI, p. 5.

30 MAILLAT, Denis (1995), "Systèmes territoriaux de production, milieux innovateurs et politiques régionales", comunicação apresentada ao III Encontro Nacional da APDR, Porto: APDR, p. 223.

com o apoio das autoridades locais e regionais. Daqui se depreende que a dinâmica de inovação nos meios inovadores, longe de emanar praticamente apenas dos mecanismos informacionais de colaboração individual e empresarial com base nos núcleos familiares, como sucede nos distritos industriais canónicos, envolve fortes relações de parceria institucionalizada, o que configura uma arquitetura de fomento da inovação que poderíamos designar por sistema regional de inovação, e que representa a infra-estrutura institucional de sustentação e fomento de uma região inovadora, incluindo, numa visão ampla e aglutinadora, não só os centros de I&D e instituições de ensino superior, mas também o tecido produtivo, a sua matriz institucional e político-administrativa, o sistema de ensino e formação, etc.

Este argumento retoma, aliás, uma contribuição sugerida por Perrin³¹, que aduziu razões a favor da importância dos factores territoriais no processo de inovação, nomeadamente salientando que uma considerável fonte de economias externas advém da cooperação entre agentes públicos e agentes privados. A oferta de bens públicos ao nível local pode ser considerada como um factor territorial, não apenas porque, muitas vezes, depende do financiamento de instituições locais, como, também, devido às ligações que essa oferta induz entre os diversos actores e instituições locais.

Já Camagni³² prefere sublinhar a importância das redes de inovação como redutores de incerteza e, portanto, como elementos críticos no processo de inovação. A complexidade dos processos de inovação deve-se, por um lado, à necessidade de dominar, simultaneamente, uma multitude de recursos – informação, capacidade e competências produtivas, capital tecnológico e financeiro, etc. – que devem actuar sobre distintas esferas, tecnológica, organizacional e comercial, e que é imperioso dotar de coerência, e, por outro lado, os processos de inovação requerem recursos humanos materiais e imateriais específicos cuja mobilização e coordenação dificilmente pode ser assegurada pelo mercado ou mediante o recurso a relações hierárquicas. Nesta situação, as redes de inovação funcionam como instrumentos de redução da incerteza típica dos processos de inovação, promovendo uma quasi-renda relacional, de que fala Furió Blasco³³, ou seja, estruturas de cooperação susceptíveis de favorecer a criação de recursos específicos.

Possuindo também uma vincada faceta endógena que, como tivemos oportunidade de verificar, não renega a inserção em redes de mercado e de tecnologia de âmbito transterritorial, os meios inovadores constituem, antes de mais, sob o ponto de

vista da produção de inovações, um arquétipo organizacional que, enfatizando a articulação de estratégias de parceria e de externalização, predispõe os actores a assumirem comportamentos de partilha de risco. Os meios inovadores são, a este propósito, vincadamente diferentes dos ambientes cognitivos característicos dos distritos industriais: nos primeiros, a inovação decorre de um arranjo organizacional e de uma coordenação institucional *ex-ante*, enquanto que nos segundos surge mais ligada a aspectos casuísticos e de índole menos formal. Cremos que se poderá afirmar que a inovação nos distritos é fruto de uma acentuada e alargada envolvimento social dos actores, não planeada, e que nos meios inovadores ela é reforçada pelos contínuos rearranjos institucionais, de geometria variável, promotores de contextos económico-produtivos mais favoráveis à exteriorização de lógicas inovadoras.

É justamente com este sentido que Peyrache-Gadeau³⁴ encara, explicitamente, o meio inovador, ou seja, também como um sistema regional de inovação, dado que aquele emerge *quando se formam interdependências estreitas entre as empresas inovadoras, ou entre elas e o seu ambiente institucional, isto é, desde que seja possível observar localmente a formação de redes de inovação*, verdadeiras fontes de acumulação e actualização de recursos criativos do meio.

Na nossa óptica, e na medida em que os processos de aprendizagem colectiva alimentam a capacidade criativa e inovadora local, que, por sua vez, é catalisada pelo respectivo universo institucional, os meios inovadores configuram um patamar superior de inovação face aos distritos industriais – digamos que, nos meios inovadores a inovação existe como realidade institucionalizada, condicionando, em sequência, todo o sistema produtivo aos ditames da competitividade procurada por essa via, surgindo nos distritos de forma mais aleatória e informal.

Não é, pois, de admirar que, grosso modo, as inovações radicais sejam mais frequentes no cabaz produtivo dos meios inovadores, predominando, pelo contrário, as inovações de carácter incremental nos distritos industriais. Cappello³⁵, por exemplo, num estudo conduzido em três meios inovadores italianos, Pisa, Piacenza e a região Nordeste de Milão, demonstrou a existência de correlações positivas significativas entre a produção de inovações radicais, sobretudo ao nível do produto, e a prática nas pequenas e médias empresas de dinâmicas colectivas de aprendizagem, e, de igual modo, constatou correlações também significativas entre um perfil internalizado e auto-centrado de aprendizagem e a criação de inovações incrementais, sobretudo ao nível do processo, concluindo com a *ideia forte de que os*

31 PERRIN, Jean-Claude (1991), "Technological innovation and territorial development: an approach in terms of networks and milieux", in Camagni, R. (ed.), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, London: Belhaven Press, p. 90-92.

32 CAMAGNI, Roberto (1991), "Local milieu, uncertainty and innovation networks" in Camagni, R. (ed.), *Innovation Networks. Spatial Perspectives*, London: Belhaven Press-GREMI, p.209.

33 FURIÓ BLASCO, Elies (1996), "Desarrollo territorial y procesos de innovación: los milieux innovateurs", *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, 28 (110), p. 648.

34 PEYRACHE-GADEAU, Véronique (1995), *Dynamiques Différencielles des Économies Territoriales. Apports des Analyses en termes de Districts Industriels et de Milieux Innovateurs*, Dissertação de Doutoramento, Grenoble: Université Pierre Mendès France/IREPD, p.166.

35 CAPPELO, Roberta (1998), "A measurement of collective learning effects in Italian high-tech milieux", comunicação apresentada no colóquio *Le Paradigme de Milieu Innovateur dans l'Économie Spatiale Contemporaine*, Paris: GREMI, p. 13.

mecanismos colectivos de aprendizagem reforçam a capacidade inovadora das empresas.

Os estudos empíricos demonstram, assim, que nem todos os distritos industriais são inovadores, e que aqueles que apresentaram comportamentos inovadores tendem a realizá-los em actividades tradicionais, pelo que a eficiência atinente à transferência de recursos para novas actividades tende a ser reduzida. Mota Campos ³⁶ acrescenta que os níveis de eficiência dinâmica no âmbito das actividades dominantes no distrito tendem a ser elevados, no entanto, quando se trata de eficiência dinâmica no âmbito de novas actividades, conclui-se que esta tende a ser baixa, ou seja, a capacidade de um distrito industrial se deslocar para novas actividades tende a ser reduzida. De um modo geral, os distritos industriais são essencialmente especializados em actividades de alta intensidade de mão-de-obra mas de fraca intensidade tecnológica, não dispendo de capacidade real instalada de criação tecnológica.

Maillat ³⁷, coloca, por seu turno, a ênfase da relação entre a rede urbana e o processo de inovação, já que os centros urbanos são *loci* de produção de externalidades específicas de proximidade, variedade e acessibilidade. Este autor refere que as externalidades de proximidade não se cingem às respectivas dimensões físicas, englobando, também, dimensões institucionais e culturais, enquanto as externalidades de variedade remetem para a diversidade de actores e actividades que podem envolver-se em relações de interdependência e, finalmente, as externalidades de acessibilidade dizem respeito à capacidade dos actores para estabelecer relações de aprendizagem, troca de informação, canais de comunicação, etc..

Os centros urbanos, âncoras de localização do terciário superior e interfaces entre os meios local e nacional/internacional, garantem efectivas condições de incubação, captação e disseminação de actividades inovadoras, já que constituem um território-suporte que congrega um conjunto alargado de condições que as empresas precisam para inovar (competências técnicas, informações, redes de cooperação, etc.). A inovação é, assim, entendida não só como o produto da interacção entre um meio inovador e o respectivo sistema produtivo local, mas resulta de uma triangulação que envolve, a par daquelas duas componentes, também o sistema urbano, reconhecendo-se que as características da hierarquia urbana acarretam um importante impacto favorável sobre a capacidade inovadora local. Quévit e Van Doren ³⁸, no mesmo sentido, acrescentam que a existência de uma armadura urbana parece indispensável para gerar massas críticas necessárias para desenvolver recursos humanos, nomeada-

mente nos domínios de natureza mais qualitativa da formação e da inovação tecnológica.

A tradução, ao nível da política de ordenamento do território, desta concepção dos mecanismos de geração da inovação, pode ser perfeitamente ilustrada pela actual profusão de projectos e intenções de política de reforço das cidades de média dimensão, com o objectivo de promover externalidades que favoreçam um clima propício ao bom desempenho inovador dos territórios. Interessa, contudo, realçar que Keeble e Corolleur et alii ³⁹ concluíram, baseados em estudos empíricos, que as empresas não são necessariamente mais inovadoras nas cidades do que em contextos não urbanos, ressalvando que desde que esses espaços estejam devidamente conectados com as cidades e os seus recursos materiais e imateriais. Ora, os meios inovadores constituem, precisamente, um dispositivo de produção de funções urbanas, permitindo aos actores e às empresas co-produzir recursos essenciais aos processos de inovação, desse modo fortalecendo a consistência territorial desse sistema produtivo.

Não decorrendo específica e necessariamente em centros urbanos, a promoção de contextos territoriais favoráveis à inovação depende, isso sim, da produção de recursos específicos que são providos através dos meios inovadores que (re)criam os espaços de interacção e aprendizagem que constituem, como vimos, eixos fundamentais na dinâmica regional de inovação.

As funções específicas dos centros urbanos, a oferta pública local de serviços especializados e a germinação de redes de cooperação são factores de natureza territorial com impacto directo sobre o processo de inovação. Aliás, a literatura acerca dos meios inovadores, opostamente à visão que é perfilhada na Economia da Inovação em que se enfatizam mais os *inputs* e os *outputs* da inovação do que propriamente o processo em si, a abordagem dos meios inovadores, dizíamos, reflecte sobretudo preocupações mais substantivas da própria dinâmica de inovação, colocando o acento tónico na existência de uma cultura de contacto e cooperação, bem como nos mecanismos colectivos de aprendizagem.

A inovação é, portanto, quer o produto de um determinado meio, resultando da capacidade inventiva e criadora desse espaço relacional e cognitivo, quer uma resposta às necessidades específicas de desenvolvimento territorial. A inovação (no produto, no processo, organizacional, ...), baseada em elementos de continuidade com a cultura técnica localmente acumulada, contribui para o fortalecimento da respectiva matriz produtiva, catapultando esse território para novos desafios competitivos. A

36 MOTA CAMPOS, Maria Isabel (1997), *Sistemas Locais de Inovação e Desenvolvimento Regional*, Dissertação de Mestrado, Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto, p. 141.

37 MAILLAT, Denis (1998), "Innovative milieux and the new generations of regional policies", *Entrepreneurship & regional Development*, 10 (1).

38 QUÉVIT, Michel e VAN DOREN, Pascale (1997), "The problem of innovative milieux and territorial structural adjustment policies", in Ratti, R., Bramanti, A. e Gordon, R. (eds.), *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*, London: Ashgate-GREMI, p. 64.

39 COROLLEUR, F., BOULJANNIE, L., CREVOISIER, O e DECOU-TÈRE, S. (1996), *Ville et Innovation: le Cas de Trois Villes de Suisse Occidentale*, Neuchâtel: IREU-Université de Neuchâtel, p. 9.

consideração do meio como actor, fator da sua própria trajetória de desenvolvimento, ultrapassando a concepção de inovação como mera visão funcionalista de progresso técnico, enriquece mesmo essa noção, passando a inovação a materializar um dos principais eixos estratégicos de desenvolvimento local⁴⁰. Formam-se, assim, arquitecturas técnico-produtivas aptas a promoverem, em contínuo, uma capacidade territorializada de *upgrading* cognitivo e tecnológico a partir de redes de parceria associando os universos empresarial e institucional.

Os meios inovadores e a política de desenvolvimento regional

A abordagem dos meios inovadores tem vindo a permitir dar o devido relevo ao fomento das sinergias territoriais como forças motrizes das dinâmicas de inovação. As vantagens da proximidade, relevando de uma cultura de interacção e dos efeitos de uma aprendizagem socialmente alargada, possibilitam, à semelhança do que se verifica no modelo dos distritos industriais *marshallianos*, compensar a ausência de economias de escala internas e diminuir os custos de transacção, através da procura sistemática de vantagens competitivas dinâmicas assentes na exteriorização do potencial inovador dos meios.

Uma outra faceta que é inerente ao modelo dos meios inovadores resulta da ênfase colocada nos factores imateriais, intangíveis, de desenvolvimento, como o capital relacional, os mecanismos de aprendizagem, os fluxos de informação estratégica, o saber-fazer localmente recriado e internalizado, a capacidade colectiva de mobilização em torno de projectos comuns, etc. Sob esse prisma de análise, a política de desenvolvimento regional filiada na abordagem do GREMI demarca-se claramente de anteriores paradigmas cujo primeiro móbil, no contexto de uma lógica redistributiva, se cingia à captação do investimento externo, através de instrumentos como os incentivos fiscais, a oferta de solo industrial a custos simbólicos, investimentos em infra-estruturas, etc. – *grosso modo*, esse modelo neoclássico, prevalecente até meados da década de 70, visava a alocação otimizada dos recursos, para o que pressupunha a renovação dos obstáculos à mobilidade dos factores de produção (capital e trabalho).

Neste sentido, corrobora-se o ponto de vista de Crevoisier⁴¹ que salienta que o objectivo da política de desenvolvimento regional, no quadro do modelo perfilhado pelos meios inovadores, *consiste em reforçar a simbiose entre os diferentes elementos do sistema produtivo local, a fim de assegurar a sua flexibilidade e a sua inserção na economia global, centrando-se mais,*

como acrescenta Maillat⁴² (1998: 2), na procura de *eficiência intra-regional do que na (procura) de eficiência inter-regional*, passando, portanto, de uma problemática redistributiva para uma problemática de criação de activos estratégicos diferenciados. No mesmo sentido concorre a observação formulada por Camagni e Quévit⁴³, de passagem de um *desenvolvimento tradicionalmente baseado em vantagens comparativas estáticas (custos salariais, localização das matérias-primas) para um desenvolvimento fundado sobre "vantagens comparativas de meio" (parcerias, redes, qualificação da mão-de-obra, etc.)*.

Acresce que os meios inovadores, rejeitando a ideia do território como espaço passivo, suporte de recursos, adoptam, pelo contrário, a noção de território enquanto actor, fator do seu próprio percurso de desenvolvimento, como criador de recursos estratégicos e específicos – *o território é o produto de um processo de construção resultante das estratégias dos actores e dos fenómenos de aprendizagem colectiva, não é definido "a priori"*⁴⁴. É assim que a abordagem dos meios inovadores, perfilhando uma óptica territorialista, remete para a problemática do desenvolvimento regional endógeno, cujos alicerces conceptuais foram erigidos, fundamentalmente, por autores como Friedman e Weaver, Garofoli e Stohr e Taylor.

É, pois, a partir do amadurecimento conceptual efectuado ao longo dos trabalhos dos investigadores do GREMI que se procede a uma reflexão sobre as políticas possíveis, o quadro instrumental implícito e as novas perspectivas de intervenção pública que decorrem da dialéctica estabelecida entre os processos de inovação e a dinâmica territorial.

A política de desenvolvimento regional instituída durante a década de 80, correspondendo, na periodização proposta por Maillat (1998), à *segunda geração da política regional, que tinha como objectivo fundamental implementar um processo de inovação de base territorial através da mobilização da comunidade local* (op. cit.: 8), abarca nitidamente algumas das preocupações vinculadas à abordagem dos meios inovadores, tais como:

- o envolvimento dos actores locais, mobilizando-os para projectos de interesse comum, bem como a procura de consensos regionais;
- a criação de recursos territoriais intangíveis e específicos, apostando vivamente na elevação dos níveis de qualificação escolar e profissional dos recursos humanos;
- o fomento do capital relacional, quer em termos formais, quer numa base mais informal, através da promoção de uma cultura de contacto pessoal e profissional e a constituição de redes de cooperação (económicas, sociais e educativas, etc.)

40 PEYRACHE-GADEAU, Véronique (1995), *Dynamiques Différenciées des Économies Territoriales. Apports des Analyses en termes de Districts Industriels et de Milieux Innovateurs*, Dissertação de Doutoramento, Grenoble: Université Pierre Mendès France/ IREPD, p.156.

41 CREVOISIER, Olivier (1993), *L'Approche par les Milieux Innovateurs: Intégrer la Dynamique Territoriale dans les Théories de l'Innovation*, Neuchâtel: IRE-Université de Neuchâtel, p. 18.

42 MAILLAT, Denis (1998), "Innovative milieux and the new generations of regional policies", *Entrepreneurship & regional Development*, 10 (1), p. 2.

43 CAMAGNI, Roberto e QUÉVIT, Michel (eds.) (1992), *Politiques d'Innovation Technologique au Niveau Local*, Padova: GREMI-Università di Padova., p.5.

44 MAILLAT, Denis (1997), "Milieux innovateurs et nouvelles générations de politiques régionales", in Ferrão, J. (coord.), *Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local*, Lisboa: Instituto de Ciências Sociais, pp. 20.

– *network paradigm* –, através de uma estratégia alargada que abarque e reforce toda a arquitetura reticular do meio;

- a instituição de mecanismos de aprendizagem colectiva e a sedimentação de um saber-fazer valorizador das formações técnicas;
- a integração e a articulação das iniciativas, permitindo garantir consistência territorial às acções empreendidas.

Percebendo a inovação como um processo interactivo, a par daqueles vectores são também fomentadas as capacidades empreendedoras locais (centros de incubação empresarial,

spin-offs locais, etc.) e as políticas regionais de C&T, articulando o universo produtivo e científico em projectos de cariz inovador, tentam fazer com que os impulsos fundamentais da dinâmica de desenvolvimento surjam localmente (*from below*), pela mobilização do potencial endógeno do meio.

A título de curiosidade, refira-se que Maillat ⁴⁵ indica ainda que as actuais políticas regionais, de quarta geração, assentam numa articulação entre objectivos de desenvolvimento regional e de ordenamento do território. O autor sugere que as cidades, nomeadamente as média dimensão, são verdadeiras âncoras de inovação e animação económica, na medida em que permitem a existência de limiares críticos de concentração de factores intangíveis de desenvolvimento, induzindo no seu seio externalidades positivas de proximidade, variedade e acessibilidade que activam o sistema produtivo local. Assim, Maillat defende que se torna vital, numa perspectiva duradoura e sustentada de desenvolvimento, uma articulação efectiva e coerente da rede urbana regional com a respectiva matriz sócio-económica.

A *terceira geração da política regional*, que Maillat situa nos anos 90, é fortemente marcada pelo aprofundamento dos fenómenos de globalização que obrigou a um reposicionamento da estratégia dos sistemas produtivos locais, uma vez que, nesse novo cenário competitivo alargado, as empresas são forçadas a inovar e a adquirir novos factores de vantagem comparativa que lhes permitam manter ou aumentar as suas *performances competitivas*. Nesta acepção, os meios inovadores são entendidos como *pontes para o mundo exterior* (*op. cit.*), combinando adequadamente as vantagens das lógicas territoriais com os benefícios propiciados por um cauteloso aproveitamento das lógicas funcionais, esbatendo, desse modo, antagonismos latentes entre as estratégias de desenvolvimento endógeno e exógeno: assim se garante, a um tempo, a ancoragem territorial e a integração plena dos sistemas produtivos locais nos fluxos estratégicos globais.

Deste entendimento resulta, por exemplo, o objectivo de conectar o investimento em unidades produtivas multinacionais à base empresarial regional, criando espaços de interface e mecanismos de externalização de funções que permitam uma adequada inserção territorial (*embeddedness*) desses projectos criados no âmbito da divisão internacional do trabalho, gerando-se, assim, benefícios mútuos e sinergias produtivas. Ao disponibilizar-se mais do que mão-de-obra de baixo custo, como, por exemplo, conhecimento especializado e capacidade instalada de I&D, estão a criar-se as condições para, por um lado, alongar o período de permanência dos investimentos que, relembre-se, de um modo geral têm um carácter transitório, e, por outro lado, fazer reverter para a região benefícios tecnológicos e de gestão inerentes a esses mesmos projectos multinacionais, ou seja, em síntese, induzindo-lhes um comportamento de características mais estruturantes e menos predador dos recursos locais.

Aliás, esse vínculo do local e do global vem também reforçado pela convivência frutuosa dos dois tipos de conhecimento que lhes estão associados e que se valorizam simbioticamente: o saber local, de natureza tácita e contextual, que é incessantemente recriado pela fertilização com o saber codificado, de maior pendor científico e tecnológico, veiculado por redes de abrangência global, deste modo se favorecendo o robustecimento da capacidade inovadora dos diversos actores do meio.

Em suma, a teorização fundadora dos meios inovadores permitiu carrear para as políticas regionais duas vertentes assaz importantes, como são a inovação e a animação sócio-económica, fazendo realçar o papel desempenhado pelos elementos imateriais que acompanham os processos de desenvolvimento e, particularmente, acentuando os aspectos relacionais, cognitivos e organizacionais na gestação e sustentação de uma dinâmica competitiva inovadora. A política regional deve ser promotora de patamares superiores de eficiência territorial, mediante o fomento de recursos específicos, que funcionem como garantia de diferenciação face à concorrência.

Fica, por último, o registo de que a política regional baseada no quadro conceptual dos meios inovadores, concentrando-se numa análise casuística, refuta apresentar respostas universais, previamente formatadas. Nesta perspectiva, todos os estudos de caso são, por definição, contextuais e específicos, obrigando, em consonância, a propostas que não são replicáveis com iguais níveis de eficácia noutras geografias sócio-económicas e institucionais, como, aliás, Ferrão ⁴⁶ salienta: *a transferência mecânica de soluções aplicadas em casos de indiscutível sucesso mas cuja*

base sócio-cultural, económica e institucional não é globalmente reprodutível em contextos distintos, traria inevitavelmente efeitos de destruição devastadora (e não de destruição criadora).

Em termos de política regional, os estudos dos meios inovadores devem, por um lado, constituir um instrumento analítico privilegiado para compreender a dinâmica de sistemas de produção locais que assentam a sua matriz competitiva no apelo sistemático à inovação, e, aspecto que agora nos interessa realçar, devem também, por outro lado, constituir um referencial estratégico que balize os cenários de evolução voluntarista das economias regionais, tal como exemplarmente sublinham Quévít e Van Doren⁴⁷: *a abordagem teórica do GREMI deve funcionar como um quadro de referência para uma dinâmica de evolução regional normativa e correctiva. Os cenários desejáveis, fundados nos contributos teóricos do GREMI, devem ajudar os decisores públicos e privados a definir, para si próprios, políticas de ajustamento estrutural, no campo do desenvolvimento regional, que vão ao encontro dos critérios tecnológicos, organizacionais e territoriais que alicerçam a teorização do GREMI.*

No contexto das regiões portuguesas com problemas estruturais de desenvolvimento a riqueza da teorização e do instrumental analítico da abordagem dos meios inovadores é inquestionável: a não ser que sejam empreendidas estratégias territoriais de inovação, aquelas regiões onde são dominantes actividades económicas cuja procura está em estagnação ou em declínio e que têm uma diminuta participação na economia global constituirão espaços afectados por surtos crescentes de desemprego e de emigração das populações jovens.

Enquadramento global e percurso metodológico

(a) Diagnóstico e avaliação prospectiva

A globalização económica e a evolução tecnológica estão na origem das reestruturações profundas no tecido empresarial, afectando o sistema de emprego, de educação-formação e os territórios. Portugal beneficiou, durante alguns anos de uma expressão empresarial e empregadora com um significado importante na estrutura produtiva e económica portuguesa, sobretudo, no que respeita a indústrias têxteis e do vestuário, indústrias metálicas e indústrias alimentares. Recentemente, muitas destas empresas foram e continuam a ser alvo de processos de reestruturação/reconversão produtiva o que levanta algumas questões que remetem para: (i) o tipo de factores produtivos que daí advém; (ii) a recomposição profissional da população; (iii) os efeitos sobre o emprego; (iv) as consequências ao nível do desenvolvimento regional; e (v) as políticas de emprego e formação a conceber e a implementar⁴⁸.

O que se espera poder alcançar com cada processo de reestruturação/reconversão não afecta apenas as empresas, por vezes, gera efeitos laterais:⁴⁹

- uma actuação ao nível da criação de novas competências que permitam, por um lado, acelerar a base de competitividade das empresas, através de mudanças no domínio tecnológico e organizacional; e, por outro, melhorar a especialização produtiva das empresas, em particular, e do país, em geral; e
- uma melhoria da qualidade de vida das populações, através da geração de novas dinâmicas locais que corrijam as desigualdades regionais.

Estas ocorrências nem sempre se verificam, sendo necessário, pelo contrário, prevenir contra os riscos: de desemprego estrutural; de desactualização dos sistemas de educação-formação; de regressão da actividade económica, de encerramento de unidades produtivas, de fragilização da imagem territorial, entre outros.

Seguindo esta perspectiva, o esquema seguinte dá conta do tipo de vertentes a contemplar num exercício de diagnóstico e avaliação prospectiva de apoio à intervenção em regiões envolvidas em processos de reestruturação/reconversão.

45 MAILLAT, Denis (1998), "Innovative milieux and the new generations of regional policies", *Entrepreneurship & regional Development*, 10 (1).

46 FERRÃO, João (1997), "Meios inovadores em cidades de média dimensão: uma utopia razoável? O caso de Évora", in Ferrão, J. (coord.), *Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local*, Lisboa: Instituto de Ciências Sociais, p. 50.

47 QUÉVIT, Michel e VAN DOREN, Pascale (1997), "The problem of innovative milieux and territorial structural adjustment policies", in Ratti, R., Bramanti, A. e Gordon, R. (eds.), *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*, London: Ashgate-GREMI, p. 348.

48 Cf. RODRIGUES, M.ª João e NEVES, A. Oliveira das (Coord.) (1994), *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*, IEFP/ Coleção ESTUDOS, nº 12, Lisboa.

49 *Op. cit.*

DIMENSÕES ANALÍTICAS DOS PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO

Reestruturação e Renovação do Tecido Empresarial

- Revelação de fragilidades e afirmação de novos pólos de competitividade;
- Criação de novos tipos de empresas e de relações entre empresas;
- Reorientações estratégicas das empresas;
- Problemas de transferência e assimilação de novas tecnologias e de mudança organizacional;
- Processos de renovação da classe empresarial operando ao nível local.

Evolução do padrão de especialização ao nível sectorial.

Reestruturação e Sistema Local de Emprego

- Dinâmica das migrações e dos movimentos pendulares;
- Evolução das estruturas profissionais, trajectórias profissionais e trajectórias de reconversão;
- Concorrência e cooperação e transferência de mão-de-obra entre empresas;
- Políticas de gestão de recursos humanos adoptadas pelas empresas, capacidade de reclassificação, fenómenos de marginalização dos efectivos em excesso e inserção profissional dos jovens;
- Efeitos induzidos nos modos de vida ao nível local com destaque para as formas de consumo e de sociabilidade.

Evolução dos fluxos entre emprego, desemprego e inactividade e utilização das reservas de mão-de-obra.

Reestruturação do Sistema de Educação-Formação

- Evolução dos níveis de formação da população residente e empregada;
- Trajectórias de formação da população residente e empregada;
- Conteúdos da formação e inserção na vida activa;
- Transferibilidade das qualificações e fluidez nas trajectórias profissionais;
- Processos de difusão de novas culturas e de novas identidades profissionais.

Evolução da estrutura do sistema educação-formação utilizado pelo tecido empresarial regional.

Reestruturação Política e Territorial

- Evolução da rede de actores institucionais e informais, locais ou outros, com interferência nos processos de reestruturação e na dinâmica do sistema local de emprego (autarquias, parceiros sociais, universidades, centros tecnológicos, sociedades de desenvolvimento, centros de emprego e de formação profissional, etc.);
- Evolução das relações entre estes actores, emergência de novas formas de cooperação e concorrência e eficácia das políticas de acompanhamento, com destaque para as políticas de emprego e de formação profissional.
- Análise e monitorização dos instrumentos disponíveis em matéria de planeamento e ordenamento do território, junto das entidades responsáveis, de modo a antecipar necessidades futuras.

Fonte: Adaptado de RODRIGUES, M.^a João e NEVES, A. Oliveira das (Coord.) (1994), *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*, IIEFP/Colecção ESTUDOS, nº 12, Lisboa.

Uma análise desta natureza – do impacto regional dos processos de reestruturação produtiva – exige, antes de mais, uma distinção dos diferentes tipos de reestruturação. Sugere-se, então, para este Estudo uma tipologia de suporte aplicável, quer a empresas, quer a sectores e que se baseia nas teorias de Massey e Meegan⁵⁰, onde constam três tipos de processos de reestruturação do tipo abstracto, mas que podem ser combinados num processo concreto de reestruturação:

- a) **reestruturações de reorganização** – “*visam aumentar a produção por trabalhador com base no mesmo equipamento recorrendo a uma reorganização importante do trabalho e/ou da estrutura empresarial; estas reestruturações podem traduzir-se por um acréscimo da produtividade do trabalho ou simplesmente da intensidade do trabalho (o que muitas vezes é confundido)*”⁵¹;
- b) **reestruturações de modernização tecnológica** – “*visam aumentar a produtividade do trabalho ou a qualidade da produção*

através da introdução de novos equipamentos e de mudanças organizacionais que os complementam”⁵²; e

- c) **reestruturações de redução de capacidade** – “*visam responder a uma retracção da procura ou da quota de mercado através de operações de desinvestimento (redução do equipamento, redução dos efectivos, encerramento de unidades produtivas, etc.)*”⁵³.

Em qualquer um destes tipos, os processos de reestruturação remetem para um fenómeno de adaptação aos estímulos exteriores, sejam eles o desenvolvimento tecnológico e organizacional ou as novas formas institucionais de regulação da actividade económica (como, p.e., tipo de empresas, dos sistemas financeiros, da intervenção do Estado, etc.). Todo este processo de mudança têm, ainda, associado a recomposição social da população, a reorganização das paisagens produtivas e a emergência de novos actores.

50 Referidas por RODRIGUES, M.^a João e NEVES, A. Oliveira das (Coord.) (1994), *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*, IIEFP/Colecção ESTUDOS, nº 12, Lisboa, p. 29.

51 Op. cit., p. 29.

52 Op. cit., p. 29.

53 Op. cit., p. 30.

54 Op. cit., p. 32.

Na fase actual, o tecido empresarial português enfrenta um conjunto de dinâmicas instaladas relativamente contraditório entre:

- actividades que atravessam complexos processos de reestruturação produtiva, nalguns casos conducentes ao seu encerramento (sobretudo de empresas de maior dimensão);
- actividades que investiram na modernização e têm a expectativa dos resultados desse investimento a curto/médio prazo;
- actividades mais consolidadas pelo mercado (procura final ou mercado protegido); e
- desajustamento entre as condições objectivas de funcionamento das empresas e a envolvente urbana/rural e territorial.

Em termos práticos há um leque de actividades que moldaram a sua imagem económica - actividades ligadas à transformação industrial de recursos naturais, ao têxtil, à metalurgia e à distribuição alimentar -, que sofreram embates sucessivos das alterações de mercado, viram deteriorar-se as condições de exercício de actividade, perderam capacidade competitiva face aos concorrentes, não encontraram soluções de reanimação económica e sustentam hoje situações de precariedade.

Paralelamente à dinâmica de algumas actividades tradicionais, existe uma mancha de actividades industriais heterogéneas de instalação mais recente (p.e., cerâmicas, vidro, fileira automóvel) ou mais antiga (p.e., papelarias, algumas empresas têxteis) que aproveitam intensamente recursos e vantagens de localização e que têm uma dinâmica de mercado mais activa, realizaram investimentos - alguns dos quais correspondendo à correcção de problemas sérios no domínio ambiental -, em suma, consolidaram uma imagem produtiva e de sustentação do emprego.

A consolidação dos processos de reestruturação industrial será ditada pelas capacidades reveladas de sustentação de mercado e de aproveitamento de vantagens derivadas da melhoria das acessibilidades, mas também pela possibilidade de reforçar os factores de competitividade mais associados à inovação.

Significa isto que se, por um lado, existem actividades industriais que a prazo tenderão a definir, por outro lado, abre-se um campo de instalação de novas actividades de transformação, designadamente daquelas que valorizam factores locativos como as acessibilidades, a proximidade a grandes mercados consumidores, a oferta de solo infra-estruturado e a existência de mão-de-obra abundante e com algum nível de qualificação escolar e profissional, associada ao esforço recente de investimentos neste domínio.

A última década, por exemplo, foi caracterizada por processos complexos de reorganização empresarial e produtiva que

reduziram de modo sensível a expressão empresarial e empregadora, sendo de destacar os movimentos de reestruturação dos segmentos mais pesados, a par de ajustamentos de algumas unidades produtivas que limitaram o perfil de integração vertical pré-existente com externalização de funções económicas com maior propensão a gerar postos de trabalho.

A problemática do emprego, e mais especificamente da adaptação da mão-de-obra, tem, assim, uma relevância assinalável que é acrescida pela circunstância de se tratar de actividades às quais se reconhece capacidade de transformação/evolução. Ou seja, as soluções de organização em rede, de enriquecimento tecnológico e de mobilização de competências resultantes de acções de reconversão profissional, encontram nas actividades produtivas sectoriais um campo privilegiado de oportunidades. Na verdade, o problema central de um processo de reestruturação é o "*desfasamento grave entre aquilo em que o tecido empresarial se está a tornar e aquilo que os recursos humanos aí inseridos ainda são*".⁵⁴

Um outro aspecto que interessaria ter presente no desenvolvimento deste Estudo, pelas implicações que daí decorrem para as empresas, para as unidades de formação e para o serviço público de emprego é o de que as reestruturações sectoriais não beneficiaram ainda em Portugal de actuações sistemáticas no domínio dos recursos humanos que conjugassem projectos internos às empresas (assentes na inovação, na reorganização dos sistemas de trabalho e na reconversão de competências,...) com dispositivos da esfera das medidas activas da política de emprego, que estimulassem a procura (empresas e trabalhadores).

(b) Fundamentação do Estudo

O presente Estudo situa-se, assim, no domínio dos estudos de emprego e formação valorizando as dimensões prospectivas e de contextualização territorial ao remeter para a **avaliação das potencialidades**, quer do tecido socio-empresarial, quer das competências profissionais e do sistema educação/formação, quer, ainda, das condições existentes e planeadas na esfera do desenvolvimento económico territorial.

A transformação sofrida na última década pelos tecidos socio-productivos, em geral, revela a existência de elementos dinâmicos, com capacidade para (re)interpretar os sinais de mudança e agir em consequência no plano dos ajustamentos estruturais explorando complementaridades e competências técnico-profissionais.

As virtualidades e limitações que o sistema produtivo tem revelado constituem o ponto de partida do exercício analítico a que se deverá proceder no âmbito do Estudo, para, num segundo momento, desenvolver um exercício prospectivo que, partindo das dinâmicas empresariais e do potencial de inovação existente ou apropriável, trace cenários de evolução e identifique as metodologias a adoptar pelos diferentes actores económicos, com vista à modernização e da promoção do desenvolvimento económico.

A aposta numa abordagem integrada e integradora que torne possível contribuir para uma maior coesão social, económica e territorial do espaço, torna necessária uma reflexão profunda e ponderada sobre os caminhos a seguir, colocando-se de imediato a necessidade de formular esta proposta de Estudo tendo em conta que a heterogeneidade existente implica uma pluralidade de atitudes, de iniciativas e de estratégias para se (re)lançar o desenvolvimento económico do território.

Este Estudo posiciona-se na perspectiva do apoio à actividade económica e ao desenvolvimento territorial, com carácter inovador tentando ainda encontrar possíveis soluções (sugestões) para a criação/remodelação de estruturas flexíveis, tecnicamente sustentadas, de organização e coordenação, em especial dos serviços de informação, apoio, promoção e animação da actividade económica.

Pretende-se, assim, actuar a quatro níveis: (i) na identificação dos modos de evolução do **emprego** e das **competências profissionais**, (ii) na **aproximação** entre as **empresas** e os **actores e agentes económicos**, (iii) na criação de **instrumentos de apoio** à fundamentação de **projectos de formação**, com vista ao **desenvolvimento territorial**; e (iv) na **análise do impacto do emprego e formação no território**.

A um nível mais operacional, ao presente Estudo surgem associados quatro grandes objectivos específicos:

- A **identificação** das **principais características** da actividade económica (estrutura empresarial, emprego, valor acrescentado, etc.), num conjunto sub-regiões.
- O **diagnóstico** da **situação actual** da actividade económica, com especial incidência nas tecnologias, no emprego e qualificações (incluindo as políticas de recrutamento, de gestão de emprego e de formação), na **gestão/organização/estratégia**, mercado, investimento, na **investigação e desenvolvimento/ inovação**.
- A **análise da oferta formativa e avaliação** da sua relevância para as empresas.

- A **análise do impacto da economia** sobre o território com incidência nas componentes iniciativa empresarial, emprego e qualificações.

(c) *Percurso metodológico*

A metodologia do Estudo "**O impacto das reestruturações produtivas nos territórios – iniciativa empresarial, emprego e qualificações**" assenta na valorização da articulação entre um conjunto de vectores de diagnóstico e um conjunto de vectores de potencialidades, que se aprofundam a partir de uma leitura prospectiva da realidade económica e territorial, com um conjunto de propostas de instrumentos metodológicos a serem postos em prática em futuros estudos ou actividades, por um conjunto de actores e entidades envolvidos, directa ou indirectamente, em processos de reestruturação produtiva.

A trajectória metodológica adoptada para o desenvolvimento deste Estudo baseou-se, deste modo, em quatro vectores estruturantes:

- Problemática da reestruturação produtiva – abordagem teórica e conceptual (aproximação alargada à problemática da renovação dos factores de competitividade que os fenómenos de reestruturação de sucesso devem envolver) e experiências relevantes (síntese de algumas experiências revertíveis à problemática da reestruturação produtiva que fazem verter para o trabalho as experiências colhidas à escala europeia).
- Casos de estudo, a nível territorial e sectorial, abrangendo uma componente de caracterização da estrutura económico-produtiva das sub-regiões objecto de Estudo de Caso e um conjunto de entrevistas a empresas.
- Análise de impactos de processo de reestruturação produtiva sobre os territórios, com incidência na reorganização dos tecidos empresariais, nos padrões do emprego e de qualificações.
- Auscultação e envolvimento de actores chave em processos de reestruturação produtiva, através da realização de uma Conferência de Pesquisa, elemento essencial para fundamentar as recomendações propostas.

O trabalho empírico desenvolvido visou, deste modo, conhecer de forma relativamente aprofundada a realidade socio-económica dos três contextos económico-territoriais seleccionadas como sendo alvo de estudos de caso: (i) os ramos de actividade do têxtil-vestuário, nos concelhos da Cova da Beira; (ii) o ramo de actividade da cerâmica, numa área englobada na zona Oeste; e (iii) as actividades agro-alimentares, no Norte Alentejo.

A selecção dos sectores e, naturalmente, das sub-regiões que foram alvo da análise empírica resultou, em larga medida, de uma leitura multi-critério das dinâmicas que vêm pautando os processos de transformação económico-productiva de diferentes espaços territoriais.

Interessava, desde logo, alargar o campo de visão analítica do fenómeno das reestruturações produtivas, tentando mapear e compreender as lógicas e os mecanismos que estão subjacentes às suas dinâmicas de transformação, com isso apreendendo o que é intrínseco aos sectores e distinguindo as determinantes que lhes são transversais – é essa a razão primeira para a opção por uma observação comparatística do quadro das reestruturações produtivas. Cremos ser essa uma clara vantagem metodológica face à larga maioria dos trabalhos que têm vindo a ser desenvolvidos sobre esta temática que, quase sempre, o observam sobre um prisma mono-sectorial.

A escolha dos sectores que serviram de objecto de estudo assentou essencialmente em pressupostos que filiam na primeira das opções metodológicas, a de privilegiar uma visão comparativa do fenómeno que contemplasse:

- o cruzamento de exemplos de realidades sectoriais que, sendo distintas, apresentassem em comum o facto de serem alicerces empregadores fundamentais das respectivas economias regionais;
- o confronto de realidades produtivas localizadas em espaços territoriais com desigual dinâmica económica, designadamente opondo espaços periféricos de baixa densidade com problemas estruturais de desenvolvimento a espaços mais dinâmicos localizados no litoral.

Do cruzamento destas opções metodológicas resultou a escolha de dois sectores maduros que estão, por um conjunto diferenciado de razões, a sofrer um forte impacto ao nível da respectiva função de iniciativa empresarial, ao nível dos contingentes de emprego que lhes estão afectos e, bem assim, ao nível do quadro de qualificações requeridas para encetar um caminho de renovação competitiva. Esses sectores foram o têxtil-confeccções, na Cova da Beira, e a cerâmica, no Oeste.

A par desta escolha procurou-se enriquecer o trabalho através do estudo de um sector que apresentasse uma realidade empresarial estruturalmente diferenciada do têxtil e da cerâmica, como se sabe sectores largamente expostos aos ventos cada vez mais agressivos da concorrência internacional. Nesse sentido, foi decidido incorporar uma terceira fileira de actividade com características muito diferenciadas das anteriores, o agro-alimentar, no Norte Alentejo, sector que é vertebrado por um conjunto de

empresas muito emblemáticas baseadas no aproveitamento de vantagens comparativas regionais e na exploração de nichos de mercado, o dos chamado *produtos com bilhete de identidade*.

Esta triangulação de suportes sectoriais/territoriais revelou-se deveras enriquecedora porque permitiu, por um lado, como já sublinhámos, obter uma despistagem de possíveis factores de ordem territorial que actuem como condicionadores da evolução sectorial em áreas de actividade com um corpo de problemas claramente afim (o têxtil-vestuário e a cerâmica) e, por outro lado, contrapor, igualmente, um quadro de análise baseado no contraste inter-sectorial de áreas de actividade económico-productiva que enfermam de problemas e desafios claramente diferenciados, sendo mesmo vertebradas por unidades empresariais com um perfil dimensional e tecnológico claramente distinto (têxtil-vestuário e cerâmica versus agro-alimentar).

Esta visão sectorial e territorialmente contrastante foi uma das traves-mestras de inovação do quadro metodológico que balizou este trabalho na medida em que permitiu aceder a uma série de dimensões atinentes à reestruturação e renovação dos tecidos empresarial, de evolução do sistema de emprego-formação e mesmo de evolução política e territorial que, de outro modo, dificilmente seriam conseguidos.

Através desta opção analítica e do estudo desses exemplos relevantes pretendeu-se, no essencial, perceber melhor a problemática da reestruturação produtiva, tentando mapear as determinantes sectoriais e territoriais que lhe estão subjacentes e vertendo para o trabalho um conjunto de sugestões operativas mais ajustadas às idiosincrasias das diferentes áreas de actividade económica e aos diversos quadros regionais.

A componente empírica do Estudo assentou, em larga medida: (i) na análise de informação estatística e documental relevante para a elaboração da componente de diagnóstico; (ii) na aplicação de um inquérito por questionário presencial às empresas seleccionadas, sobretudo com base na sua performance competitiva; (iii) na aplicação de um guião de entrevista semi-directiva a instituições na área da prestação de serviços tecnológicos e organizacionais de valor acrescentado, às chamadas Instituições de Suporte da Inovação⁵⁵; (iv) na aplicação de um guião de entrevista semi-directiva a actores chave em processo de reestruturação produtiva

A opção analítica não pretendeu integrar critérios de representatividade sectorial, dimensional ou geográfica mas, apenas o estudo das empresas daqueles três ramos industriais que mais se têm distinguido pelo seu posicionamento competitivo no mercado.

55 Tradução (quase) directa da expressão inglesa equivalente. Com efeito, a expressão já fixada na terminologia técnica inglesa para este conjunto de instituições é *Innovation Support Organisations* (ISOs).

Fica claro, deste modo, que as ilações retiradas não pretendem ser representativas da dinâmica global das fileiras têxtil, agro-alimentar e cerâmica à escala das respectivas regiões de localização predominante mas, tão somente, numa perspectiva vincadamente pragmática de ligação a jusante, visam, em primeira instância, fornecer contributos para a formulação de políticas de sustentação dos processos competitivos de reestruturação em diferentes contextos territoriais. Tal não invalida que devido a essas especificidades territoriais, existam sempre ajustamentos na transferibilidade inter-regional das conclusões extraídas.

Em suma, na vertente empírica, o trabalho apoia-se em três tipos de dados e três modalidades de abordagem diferenciada mas complementares de tratamento da informação:

- estudo qualitativo sobre a dinâmica de inovação em empresas da fileira têxtil, indústria cerâmica e agro-alimentar, com base na realização de um guião de entrevista;
- estudo de natureza quantitativa, nomeadamente implicando o tratamento dos dados das empresas obtidos por questionário, bem como de informação estatística representativa do emprego e das economias regionais;
- estudo de índole qualitativa, sobre a envolvente institucional de apoio à actividade empresarial, realizado através de um guião de entrevista semi-directiva.

O trabalho empírico desenvolvido inclui também a realização de uma Conferência de Pesquisa que contou com a participação de actores chave em processos de reestruturação produtiva, a qual foi um importante contributo para a última Parte do Estudo, recomendações e linhas de acção recomendáveis.

No desenvolvimento do trabalho teve-se por grande objectivo a validação das orientações metodológicas fundamentais, que permitiram construir, em particular, os elementos de recolha de informação no quadro de uma grelha analítica e conceptual consistente para olhar os fenómenos complexos de reestruturação produtiva e os respectivos impactos socio-económicos. Este roteiro de trabalho, foi objecto de aprofundamento analítico e permitiu a avaliação de potencialidades e a consequente produção de recomendações de intervenção, contributos que fundamentam os últimos Capítulos do Estudo.

A DINÂMICA EMPRESARIAL E O FENÓMENO DAS REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS: ANÁLISE SECTORIAL DE POTENCIALIDADES E BLOQUEIOS

O sector têxtil-confecções na Cova da Beira

As indústrias têxtil e de vestuário são frequentemente designadas por fileira produtiva ou cadeia de valor, conceitos que remetem para a existência de um fluxo interligado de produção, onde os bens produzidos a montante na indústria têxtil (fibras, fios e tecidos) são utilizados a jusante na produção de peças de vestuário. Na Cova da Beira entre os ramos têxtil e de vestuário parece existir um baixo nível de articulação intra-industrial, havendo também sérias lacunas em relação ao sub-sector de produção de equipamentos específicos e aos serviços de apoio especializado, sendo, assim, duvidoso afirmar a existência de uma fileira têxtil na Cova da Beira – nestas circunstâncias parece cientificamente abusivo fixar aquele conceito para a realidade do TVC deste espaço beirão, no entanto, por simplicidade de linguagem, faremos, por vezes, uso desse conceito, sabendo de antemão da leitura semântica que isso implica.

Introdução

Ao longo deste trabalho na Cova da Beira, em que analisámos os comportamentos empresariais associados ao sector do têxtil-confecções, fomos sendo progressivamente confrontados com um determinado conjunto de especificidades que, no seu conjunto, permitiram traçar um diagnóstico que apresenta, como quase todos, quer aspectos julgados positivos, quer outros que, na nossa perspectiva, reputamos como desvantajosos do ponto de vista da competitividade empresarial. Estas notas pretendem, tão somente, elencar as características que são vincadamente definidoras do modelo empresarial prevalente, permitindo ao leitor agarrar as dimensões que tipificam as dinâmicas existentes em empresas de *top* em termos do tecido produtivo têxtil e de confecções deste espaço territorial que abarca os concelhos da Covilhã, de Belmonte e do Fundão.

No quadro seguinte são apresentadas algumas das principais características gerais das empresas do sector têxtil-confecções que foram analisadas no âmbito deste Estudo.

Organização, produção e mercados – principais políticas funcionais e análise da cadeia de valor

Organização da produção

A Cova da Beira, no ramo dos têxteis, possui uma especialização centrada nos lanifícios, nas chamadas fibras longas, contrariamente ao que se passa nos Vales do Ave e do Cávado, que, neste ramo específico, são sobretudo algodoeiros, ou de fibras curtas.

De um modo geral, as empresas têxteis inquiridas caracterizam-se por uma abordagem verticalizada da produção, envolvendo nomeadamente a seguinte sequência de actividades fabris:

Cardação Fiação Tecelagem Tinturaria Ultimação e penteação

As empresas controlam directamente todas as fases do processo produtivo, realizando todas elas um grande esforço financeiro para contrariar a obsolescência dos equipamentos, tendo inclusivamente metade das empresas do ramo investido recentemente em tecnologias de ponta, nomeadamente na fase de fiação, onde se realizaram os investimentos mais avultados, consubstanciados na compra de contínuos, mas também, de modo acentuado, na fase de tecelagem, mediante a aquisição de sofisticados teares de elevado volume de produção, que asseguram mais de 600 passagens por minuto. De todo o modo, essa sistemática renovação de equipamento produtivo é, particularmente nesta indústria, absolutamente vital, permitindo atingir um duplo objectivo, quer aumentando significativamente os níveis de produtividade, quer melhorando os padrões de qualidade do produto final. O ramo têxtil tem visto crescer muito rapidamente a sua intensidade capitalística nos últimos anos, de tal modo que as despesas relativas ao factor trabalho se situam, actualmente, entre os 9% e os 13%. De um modo geral, a estratégia passa por realizar investimentos que acarretam a internalização

CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS DE TÊXTEIS-CONFECÇÕES ANALISADAS

	Penteadora	Fitecom	Haco	Brintêxtil	Torre	Massito
Ramo	Têxtil	Têxtil	Têxtil	Confecções	Confecções	Confecções
Localização (concelho)	Covilhã	Covilhã	Covilhã	Covilhã	Belmonte	Fundão
Forma Jurídica	Sociedade anónima	Sociedade por quotas	Sociedade por quotas	Sociedade por quotas	Sociedade anónima	Sociedade por quotas
Nº de pessoas ao serviço	520	102	81	55	320	150
Volume de vendas (milhões €)	34.7	11.0	1.9	2.1	5.0	1.2
Ano de início de actividade	1930	1993	1993	1977	1975	1991

de praticamente todas as fases do processo produtivo, tornando-as virtualmente independentes.

Ao contrário do que acontece noutras regiões muito estudadas no campo da Análise Regional, como a Terceira Itália, onde se verifica uma acentuada tendência para a desverticalização e para a especialização produtiva, promovendo entre elas trocas de serviços industriais complementares, nesta sub-região tem vindo a ocorrer uma tendência de sinal oposto, conduzindo a uma crescente verticalização das empresas de maior porte e mesmo à integração em grupos coordenados por verdadeiras empresas líder, como é o caso da têxtil Paulo de Oliveira que controla a Penteadora e a Nova Penteação, embora estas empresas conservem a sua individualidade jurídica e estratégica.

Com esta capacidade instalada o grupo Paulo de Oliveira é já o primeiro produtor laneiro a nível europeu, tendo mesmo destronado dessa posição a empresa italiana Merzotto, detentora, a jusante, de marcas muito conhecidas, como, por exemplo, a Hugo Boss. Naturalmente que, observada estritamente do ponto de vista industrial e empresarial, esta liderança é muito importante dado que lhe confere um grande poder negocial e de mercado, o que, pelo menos a curto-médio prazo, pode acarretar vantagens não negligenciáveis para a economia regional – a médio-longo prazo o cenário pode, na óptica do desenvolvimento regional, não ser necessariamente vantajoso, mas a esta problemática, pela sua importância, voltaremos mais adiante. Sem contar com o impacto produtivo da integração da Nova no grupo Paulo de Oliveira, este possui já uma capacidade de fabrico instalada mensal superior a um milhão de metros lineares.

O ramo das confecções caracteriza-se, ao nível produtivo, por uma menor complexidade de operações, já que elas se cingem basicamente à concepção, ao corte e à confecção. A fase onde se nota uma acentuada informatização neste ramo industrial é na concepção, já que as empresas estudadas mostraram possuir sistemas de CAD adaptados às necessidades específicas da indústria do vestuário, o que lhes permite realizar as funções de modelação, escalagem e os mapas de corte. Por seu turno, a fase do corte continua, de um modo geral, a requerer uma razoável intervenção manual (operador com máquina de corte), embora nas empresas inquiridas essas operações coexistam com sistemas de corte automático, ligados ao equipamento de risco. Na zona nuclear da produção, ligada à confecção propriamente dita, de um modo geral as empresas inquiridas encontram-se bem apetrechadas, dispondo de prensas automáticas programáveis e de outros equipamentos programáveis (máquinas

de meter bolsos automática, máquinas de chulear programáveis, etc.). Saliente-se, no entanto, que esta fase do processo produtivo é ainda muito trabalho-intensiva, consubstanciando, na prática, na presença de uma operadora (costureira) por máquina.

Orientação das vendas

Relativamente ao direccionamento das vendas, pode concluir-se pela existência de um perfil eminentemente exportador da larga maioria das empresas inquiridas. Essa vocação exportadora apresenta-se mais vincada nas empresas têxteis da sub-região do que nas empresas das confecções, se bem que não haja nenhum caso, em qualquer dos ramos, em que ocorra uma dependência absoluta dos mercados externos. Por outro lado, esta acentuada inserção da fileira nos circuitos do comércio internacional apoia-se, de um modo geral, numa razoável carteira de clientes, só se detectando um caso em que parece haver uma dependência excessiva de um único comprador – em particular, a empresa de confecções Massito vende mais de 30% da sua produção a somente um cliente, no caso a empresa El Corte Inglés.

Em relação ao mercado interno, é, desde logo, de salientar a reduzida importância que assumem vendas no quadro da região de inserção; com efeito, se tal era expectável no ramo das confecções, dado o reduzido peso demográfico que corporiza o mercado potencial e, bem assim, o facto de as empresas se concentrarem basicamente na fase produtiva e não dominarem as relações comerciais com o consumidor final, não o seria, pelo menos de igual modo, no ramo dos têxteis. De um modo geral, as vendas para o mercado regional ou não se concretizam ou ocupam, frequentemente, um papel meramente residual no volume global de vendas das empresas. No caso das confecções, em termos do mercado interno, os ditames da escala fazem-se sentir, não admirando, assim, que Lisboa seja o destino preferencial dos produtos elaborados nestas empresas, ocupando a Área Metropolitana do Porto a posição seguinte.

Há aqui, manifestamente, um fenómeno que decorre das tendências introduzidas pela moda. No campo das confecções, a gama de produtos tem estado, nos últimos anos, cada vez menos dependente de tecidos fabricados à base de lã, que, justamente, constitui o núcleo central de especialização das empresas têxteis da região, e isso, evidentemente, tem, de algum modo, sido penalizador do tecido produtivo têxtil instalado na Cova da Beira. Há, por outro lado, um conjunto de factores que concorre, paralelamente, para esses reduzidos níveis de troca intra-industrial e que advém, nomeadamente, do facto de as

empresas de confecções trabalharem, muitas vezes, com tecidos que os próprios clientes fornecem, o que lhes limita as opções de compra.

Sendo certo que o ramo das confecções é um dos principais consumidores de produtos têxteis, ele, todavia, não acarreta a repercussão esperada para montante da fileira, não se traduzindo num estímulo ao incremento da produção de fiação e tecelagem, nem sendo conducente ao aprofundamento das relações intra-industriais à escala da sub-região. Pode mesmo afirmar-se que o sector se tem desenvolvido, em larga medida, sem que isso tenha acarretado a densificação das relações empresariais domésticas de fileira.

No que toca às exportações, os principais mercados externos de destino situam-se na União Europeia, absorvendo, de um modo geral, apenas quatro países (Espanha, França, Reino Unido e Alemanha, por esta ordem) mais de 50% das vendas, que abrange, nalguns casos (3), a totalidade da produção exportada. Os países escandinavos constituem, para cinco das empresas estudadas, um destino igualmente de alguma magnitude.

De um modo geral, os mercados exportadores situados fora da Europa estão associados à diáspora portuguesa emigrante (EUA, Venezuela) e/ou a afinidades linguísticas e históricas (Brasil), constituindo, não obstante, valores residuais no quadro da facturação das empresas, enquadrando-se mais, na nossa óptica, em estratégias de médio-longo prazo que visam compensar eventuais perdas de mercado na Europa comunitária e/ou entrar em mercados onde as margens de lucro não estejam ainda tão esmagadas.

Em termos diacrónicos, se considerarmos a análise centrada nos últimos cinco anos (1998-2002), a dinâmica de mercados (conquistados e perdidos), nomeadamente dos mercados externos, parece clara, tendo-se detectado, por parte de duas empresas, o abandono do mercado italiano, prendendo-se as razões com dificuldades de pagamento e com o esmagamento das margens comerciais e, por parte de cerca de metade das empresas inquiridas, com a diminuição do volume de vendas nos mercados espanhol e francês.

Essa perda foi contrabalançada quer com a entrada em novos países de destino da produção, particularmente no mercado escandinavo (sobretudo, na Dinamarca e na Suécia), quer com o aprofundamento dos mercados britânico e alemão e, em menor escala, com o holandês e o suíço. De todo o modo, a ideia base que transpareceu dos inquéritos conduzidos junto dos empresários é que eles pretendem, basicamente, captar e fidelizar clientes financeiramente estáveis que lhes garantam

encomendas de grande volume, em segmentos de mercado cada vez mais elevados em termos de qualidade e *design*.

Em qualquer dos casos, a política prosseguida parece vir a assentar numa clara vertente de sistemático reforço dos seus produtos e o progressivo abandono dos segmentos menos sofisticados de mercado, o que implica o redireccionamento dos mercados de destino, conforme foi referido por vários empresários, acentuando uma tendência para a entrada/reforço nos mercados anglo-saxónicos e escandinavos em detrimento dos países do sul da Europa, nomeadamente da Espanha e da França, que, actualmente, constituem âncoras importantes da produção têxtil da Cova da Beira, e, bem assim, no espaço extra-comunitário, é manifesta uma clara vontade dos empresários, nomeadamente daqueles que já dominam suficientemente os circuitos de comercialização internacionais, para entrar e/ou reforçar as suas presenças em mercados fulcrais sob o ponto de vista da qualidade e da escala, como é o caso patente dos EUA.

As razões apontadas para essa estratégia comercial são sempre as mesmas, e estão já suficientemente diagnosticadas: o progressivo esbatimento da protecção tarifária, a ocorrer no âmbito dos acordos da Organização Mundial do Comércio, até 2005, vai, liberalizando as trocas de bens e serviços, permitir a entrada no espaço comunitário de produtos têxteis e de confecções provindos, nomeadamente, dos ex-países de Leste, do Norte de África e do Sudoeste Asiático, que, por via dos acentuadíssimos diferenciais nos custos do factor trabalho, possuem uma relação qualidade/custo muito favorável, inviabilizando praticamente qualquer projecto empresarial em produtos de gama baixa e média-baixa.

Tipos de processos produtivos

O tipo de processo produtivo predominante nas empresas apresenta uma nítida clivagem consoante o ramo em que se inserem: o padrão-tipo que emerge para as firmas de confecções é o de empresas que privilegiam a flexibilidade, trabalhando pequenas e grandes séries, consoante as necessidades e flutuações do mercado, e todas elas em função de encomendas específicas requeridas pelos clientes; diversamente, mantendo embora uma clara aposta na agilização perante os mercados, as empresas do ramo têxtil assentam, de um modo geral, as suas produções num processo contínuo, trabalhando grandes séries quase sempre segundo encomendas específicas solicitadas pelos clientes.

A produção têxtil da Cova da Beira, esmagadoramente concentrada nos lanifícios, tipifica, pois, um sistema de produção de massa, contínuo e de grandes séries, ficando tal a dever-se, em

grande parte, às opções crescentes em torno da automatização, da integração dos equipamentos e da programação e controlo da produção em tempo real, por via da informatização. A aposta na flexibilização do processo produtivo é, por conseguinte, um desafio que estas empresas precisam ainda de percorrer, no sentido de lhes ser permitido entrar competitiva e sustentadamente em nichos de mercado potencialmente mais rentáveis, com produtos múltiplos, diferenciados, de séries pequenas costumizadas, pouco estandardizados, vocacionados para a satisfação de procuras específicas. Esse repto, por imperativos e especificidades de mercado, parece ter sido já ultrapassado, ao nível da agilização do processo produtivo, pelas empresas de confecções inquiridas. Com efeito, este tipo de estratégia é hoje um trunfo empresarial de extraordinários valor, já que a prontidão de resposta e a capacidade de fazer face a séries médias, e mesmo pequenas, num contexto de saturação e de relativa estagnação dos mercados, é um factor crucial de renovação competitiva – a agilidade tornou-se, neste sub-sector, uma variável decisiva.

Posse de marca própria

Embora seja corrente a ideia de que Portugal, um importante país produtor de lanifícios e confecções, nunca conseguiu implantar marcas próprias no mercado, nomeadamente no mercado internacional, o que é facto é que, nesta amostra da fileira têxtil da Cova da Beira, que sabemos não ser representativa do universo empresarial e sectorial sub-regional, os resultados não podem deixar de merecer alguma reflexão sobre o profundo esforço que vem sendo desenvolvido pelas empresas com vista à atenuação desse tremendo handicap empresarial. Repare-se que só praticamente metade das empresas inquiridas declara comercializar parte da sua produção com *labelling* próprio, e, relebrámo-lo, estamos a analisar o comportamento estratégico de boa parte da nata empresarial deste território. Esta situação configura a premente necessidade de se apostar decisivamente no aumento do valor acrescentado da produção, exigindo-se para tal que as empresas deixem de vender essencialmente "capacidade de produção" para passarem a vender "produtos", assegurando uma aptidão autónoma de concepção e criação de produtos, de *marketing* e de maior controlo dos canais de distribuição.

No caso das empresas de confecções que assumem comercializar com marca própria, com excepção de uma única empresa, o volume das suas vendas segundo esta modalidade é ainda relativamente pequeno, embora crescente, nunca ultrapassando 10% da facturação global. Todavia, esta aposta corresponde, e é

isso que interessará também focar neste ponto, a uma viragem estratégica sob o ponto de vista empresarial, para frutificar a médio-longo prazo, abrindo portas para um domínio dos circuitos finais de comercialização que, actualmente, permanecem alheios ao controlo das empresas de confecções. Note-se que, no caso concreto das confecções, as grandes cadeias de distribuição são estrangeiras e, não obstante, as marcas por elas comercializadas em Portugal são quase todas espanholas, sendo uma parte significativa da produção subcontratada a confecções nacionais.

Mais uma vez, convirá, igualmente, reflectir sobre os possíveis mecanismos explicativos subjacentes à diferença de comportamento observado no têxtil e nas confecções. Parece mais fácil a afirmação comercial com sucesso de marcas próprias no campo dos lanifícios, já que canalizando o grosso dos seus diferentes tipos de tecidos para as empresas de confecções e vestuário, e não directamente para o público consumidor final, essas empresas conseguem tornear com menos dificuldade o fenómeno moda que aparece mais vincado e direccionado para a modelação das preferências do público destinatário dos produtos finais – esse obstáculo parece ser de mais difícil ultrapassagem para as empresas de confecções, obrigando, nomeadamente, a um esforço logístico e, sobretudo, financeiro que a maioria das empresas vai ter dificuldades em, só por si, vencer.

As dificuldades em afirmar com êxito marcas próprias parece não estar directamente relacionadas com a variável "qualidade dos produtos produzidos", já que, em termos médios, o *portfolio* de produtos possui um padrão de qualidade que se pode situar na gama média – média/alta, podendo os problemas atinentes à inserção comercial dos produtos, conforme nos foi referido por um empresário têxtil, decorrer menos da qualidade intrínseca dos vários tipos de produtos e mais das novas composições de fibras e, sobretudo, do *design* que apresentam.

Política de investimentos

A política de investimentos prosseguida tem assentado, esmagadoramente, na vertente da aquisição de equipamentos para a produção, nomeadamente teares para o sub-sector têxtil e máquinas de costura para o sub-sector das confecções. Com efeito, em termos médios, cerca de 75% do volume afecto ao investimento é canalizado para essa rubrica, ocupando o investimento nas áreas da gestão, comercial e *marketing* o segundo lugar, e decorre, na maior parte dos casos, da aquisição de *hardware* e *software*, com valores da ordem dos 10%, libertando para outras necessidades e funções empresariais valores residu-

ais, quase se diria meramente simbólicos. Em particular, a política de investimentos é manifestamente uma demonstração de que a aposta nos intangíveis é, por enquanto, algo ainda remoto para as empresas da fileira têxtil da Cova da Beira, que vêm essa afectação de dinheiro mais na óptica de um custo do que de um investimento. Particularmente elucidativa a este respeito foi a constatação de que quase todos os empresários não incluem sequer os "gastos com formação profissional, qualidade, inovação" entre o conjunto de rubricas elegíveis na "política de investimentos", o que, como se depreende, está longe de ser um mero desentendimento semântico ou a expressão de uma dificuldade tipológica. Assim, a par do menosprezo de funções não fabris, existe uma preocupação empresarial especialmente concentrada na questões relativas à obsolescência dos equipamentos.

A análise das respostas apontadas para justificar os objectivos do investimento realizado permite constatar que, na prática, as razões se prendem basicamente com a *modernização do processo produtivo*, entendida esta na dupla perspectiva do *aumento da produtividade pela diminuição das necessidades de mão-de-obra*. Assim, a este respeito, o diagnóstico que é possível erigir sobre a realidade empresarial da fileira têxtil deste espaço territorial é bem elucidativo da assunção de estratégias empresariais filiadas na produção de massa, que assentam basicamente na prossecução de economias de escala, não se tendo detectado diferenças notórias entre quaisquer dos ramos que vimos estudando. Repare-se como, grosso modo, as questões associadas a um dos eixos nucleares da moderna economia da inovação, como são a diferenciação de produtos e a introdução de novos produtos, figuram em plano secundário nas preocupações dos empresários da sub-região, aparecendo subalternizadas face a essa preocupação central de apostar em estratégias competitivas baseadas no paradigma *fordista* de organização.

De um modo geral, os empresários parecem ter tido a preocupação central de, aproveitando os vários programas de incentivos, dirigir os seus esforços de investimento para contornar os problemas ligados à obsolescência de equipamento sentidos em todas as fases dos processos produtivos, na sequência de alguns anos sem alteração significativa dos parques de máquinas e equipamentos.

Relações inter-empresariais

A procura de outras empresas para entrega de produção por subcontratação é um meio privilegiado a que recorrem quer as empresas têxteis, quer as empresas de confecções da Cova da

Beira, não admirando, na nossa perspectiva, que, e isso é bem patente sobretudo no caso do sub-sector têxtil, elas desenvolvam relações como subcontratadas numa proporção consideravelmente menor – de facto, a este comportamento não será alheio o perfil dimensional e competitivo da maioria das empresas que foram seleccionadas para este estudo, corporizando, no seu conjunto, uma parte substancial da nata empresarial da fileira têxtil da sub-região. De um modo geral, as empresas subcontratam outras empresas para tarefas industriais de menor complexidade e de menor valor acrescentado, embora nesta amostra de empresas dos lanifícios, não se tenha detectado um fenómeno que assumia outrora grande importância na economia familiar: a utilização de trabalho ao domicílio de tarefas muito intensivas em mão-de-obra, como o esbicar e o cerzir. O mecanismo de sub-contratação pode ser ilustrado com o que se passa com as empresas de confecções inquiridas: as peças de vestuário mais críticas, sob o ponto de vista da qualidade final do produto, que normalmente executam são os casacos ("aquilo que dá imagem à empresa", para citar as palavras de um dos inquiridos), sendo muito raro que, por esse motivo, subcontratem essa actividade, preferindo antes entregar a execução de outras peças de vestuário de mais fácil fabrico, como, por exemplo, calças.

A subcontratação é, de facto, um meio de agilização da organização empresarial, permitindo às empresas melhor gerir volumes excedentários de procura em relação à capacidade empresarial instalada, resolvendo, assim, picos de encomendas que de outro modo teriam de rejeitar numa indústria de acentuada sazonalidade. Parece ficar por explorar, no entanto, neste espaço territorial, uma outra faceta da subcontratação que se prende com a conciliação de especialização com qualidade e de escala com flexibilidade, corporizando mais um modelo que parece assentar sobretudo na subcontratação de capacidade, em detrimento da especialidade, o que é decorrente das estratégias de volume prevalentes nas empresas.

Saliência, por último, ainda sobre este ponto das relações de subcontratação, para o facto de, normalmente, os volumes de produção entregues a empresas subcontratadas serem relativamente pequenos, geralmente inferiores a 10% do total de vendas. Menor expressão ainda assume a facturação realizada pelas empresas inquiridas no que se refere à subcontratação desenvolvida para outras empresas contratantes, sendo praticamente residual nas empresas estudadas, só num caso excedendo os 10%. De sublinhar, porém, que num destes casos, ligado às confecções, se verifica uma situação curiosa, já que existe uma

opção deliberada de enveredar por esta via, menos como meio de reforçar a carteira de encomendas do que como instrumento privilegiado para aceder a *know-how* específico que, de outro modo, dificilmente, poderia ser obtido, correspondendo, na prática, a uma espécie de *benchmarking* encapotado e barato, permitindo o acesso ao conhecimento industrial indispensável ao *métier* e, depois, existe, supletivamente, um ganho curricular intrínseco ao efeito de imagem que advém do facto de essas empresas terem trabalhado para empresas líder do ramo ao nível europeu.

Fornecedores e aquisições

Relativamente ao fornecimento de matérias-primas e equipamentos, há, desde logo, que estabelecer a clara distinção entre o que ocorre no ramo têxtil e no ramo das confecções. Assim, no que toca ao têxtil, as matérias-primas fundamentais são a lã e o poliéster, a primeira sempre proveniente da Oceania (principalmente da Austrália, mas também da Nova Zelândia), através de representantes europeus geralmente sediados em Inglaterra ou em França e agenciados em Portugal, enquanto os diversos tipos de poliéster são basicamente adquiridos em Portugal, a uma empresa de Portalegre, a Trevira. Diferente é, obviamente, a situação no campo das confecções, cujas principais matérias-primas são os tecidos, os forros, as entretelas, as linhas e os botões, mas correspondendo aos primeiros geralmente mais de 90% dos montantes despendidos na aquisição deste conjunto de *itens*.

Sobre os equipamentos, o que se pode constatar é, desde logo, a absoluta dependência face ao exterior, sendo essa situação comum quer ao têxtil (teares, nomeadamente), quer às confecções (máquinas de costura). De um modo geral, a tecnologia básica de cada um dos processos produtivos é importada de quatro países europeus, Alemanha, Itália, Suíça e França, por ordem de importância, a que se acrescenta, no caso das confecções, a aquisição de máquinas de costura provenientes do Japão. De salientar que as empresas da fileira têxtil da Cova da Beira não se relacionam directamente com os fabricantes de equipamento mas, antes, com agentes que, quase sempre, se encontram localizados nos principais centros urbanos desta sub-região, designadamente no Fundão e na Covilhã. De resto, o papel destes fornecedores é vital noutras dimensões que, estando embora subjacentes à decisão de compra, a ultrapassam, como a assistência técnica e o *upgrading* tecnológico. O papel destes agentes é, a nosso ver, de extraordinária importância na vertente da modernização do processo produtivo já que asseguram a contínua actualização das tecnologias disponíveis

nos mercados internacionais, convidando os empresários para visitarem feiras internacionais e nacionais do sector (Paris, Milão, Florença, Hannover, Barcelona e, em Portugal, no Porto) onde as empresas que agenciam estão representadas e expõem equipamento. Frequentemente pressionam inclusive os empresários a visitarem outras empresas do sector, muitas vezes estrangeiras, onde estão já instaladas e em operação bens de equipamento similares aos que tentam colocar nas empresas da sub-região. Constituem, sob este prisma, vectores fulcrais de captação e difusão de conhecimento relativo ao estado-da-arte tecnológico na área do têxtil-confecções, estabelecendo uma ligação multi-canal muito versátil entre a sub-região e os mercados externos.

Serviços adquiridos

No que respeita aos serviços adquiridos externamente, o inquérito às empresas permitiu retirar as seguintes ilações: existe uma acentuada clivagem entre o comportamento observado nas empresas da fileira têxtil da Cova da Beira – as empresas do ramo das confecções recorrem preferencialmente ao mercado em funções hoje consideradas banais sob o ponto de vista da promoção dos níveis competitivos da empresa (por exemplo, nos domínios da consultoria jurídica e do apoio contabilístico), enquanto, inversamente, as do ramo têxtil, provendo internamente a disponibilização dessas funções mais tradicionais, externalizam actividades, em quase todas as empresas inquiridas, em áreas nucleares para a concepção e apresentação dos produtos (*design*), bem como para a concepção, gestão e informatização dos processos produtivos, e, em geral, organizacionais (novas tecnologias de informação).

Há, aqui, na nossa perspectiva um claro efeito dimensional que pode ajudar a explicar o comportamento observado, uma vez que em praticamente todas as maiores empresas as actividades jurídica e contabilística são incluídas no organigrama empresarial, enquanto para as de menor dimensão isso não acontece, talvez porque a escala não o justifique. Refira-se, igualmente, que, no que toca à área do *design*, as empresas têxteis que não adquirem esses serviços no mercado possuem internamente estruturas organizadas e vocacionadas para o efeito, o mesmo não acontecendo com as empresas de confecções, que não possuem meios adequados e profissionalizados para esse fim, sendo preponderante o exercício de algum empirismo nesta área. Sob esta matéria, especialmente no ramo dos têxteis, verifica-se, regularmente, o recurso a outros canais de angariação de *know-how* na área do *design*: desde os serviços disponibilizados pelos gabinetes de *design* que as empresas produtoras de fibras sintéticas

possuem e que prestam apoio aos seus clientes, passando pela delegação de Lisboa do International Wool Secretariat até à utilização dos conselhos técnicos de *designers* estrangeiros que, quatro vezes por ano, duas por cada colecção, vêm à sub-região com apoio do ICEP e da ANIL, fornecendo às empresas informação sobre o comportamento dos mercados, as tendências sazonais da moda e auxiliam-nas mesmo a elaborar as respectivas colecções.

No caso dos fabricantes de confecções de menor arcaboiço organizacional que desenvolvem a sua oferta produtiva em torno de produtos bastante estáveis, de um modo geral os diversos tipos de calças, casacos, etc. são desenhados pelos responsáveis da empresa e pelo chefe de corte, o qual é também responsável do sistema CAD. Acresce, e está já instituído, um mecanismo de *shopping* nas principais feiras do sector e lojas de marcas de referência no estrangeiro, copiando e adaptando os modelos da concorrência.

Actividades de I&D

Idêntica distinção surge quanto às actividades de I&D desenvolvidas pelas empresas, dado que só três empresas, todas ligadas ao ramo têxtil, responderam possuir laboratórios e recursos humanos especializados afectos a essas funções. Cremos, em bom rigor, que esta observação não choca com as expectativas existentes sobre este vector do comportamento empresarial. Nenhuma das empresas de confecções detém competências nesta matéria, o que em larga medida decorre, em nosso entender, do facto de este ramo do mercado têxtil ser o mais atreito ao fenómeno da moda e, nessa estrita medida, segundo a opinião veiculada por mais de um dos inquiridos, *o mais importante é acompanhar o mercado e não fazer investigação, sobretudo copiando bem e agindo de modo muito rápido, adaptando os modelos da concorrência* – nessa medida, é nossa opinião que a não realização de actividades de I&D nas empresas deste sub-sector resulta menos da existência de dificuldades de índole financeira ou logística do que da consideração desta variável como de menor alcance estratégico no delinear de padrões de aceitação e competitividade das respectivas paletas de produtos.

A análise crítica a este diagnóstico leva-nos a reflectir sobre a importância de uma modalidade de I&D que surge, por vezes, subalternizada e, mesmo, olvidada – referimo-nos ao desenvolvimento experimental. Mesmo considerando que o meio privilegiado de promover a criação de novos produtos é através do *shopping*, sobretudo no estrangeiro, copiando os padrões

estilísticos dominantes, os tecidos, etc., coloca-se, ainda no âmbito estrito desta faceta da inovação, o problema da adaptação dos novos produtos. Cremos que, nessa área, bem como, naturalmente, na fabricação de produtos de algum modo pioneiros em termos de vestuário, fará sentido ponderar e assumir a realização de desenvolvimento experimental, o que, bem entendido, ainda não foi suficientemente amadurecido pela sub-fileira do vestuário da Cova da Beira. Por outro lado, resta ainda, aspecto não menos pertinente, a constatação de que as empresas, de certo modo, parecem negligenciar as dimensões da investigação que extravasem as fronteiras da engenharia do produto, nomeadamente subvalorizando os potenciais *apports* aos níveis do processo produtivo e da organização empresarial.

Diverso é o panorama no ramo têxtil, já que as empresas inquiridas declararam possuir estruturas especializadas de I&D, variando o número de ETI afectos a esses serviços entre um elemento e dez elementos, com a particularidade de, neste último exemplo, serem todos engenheiros, têxteis, na sua maioria, mas também químicos e mecânicos. Em todos os casos se verifica que o enfoque é colocado não só na criação e desenvolvimento de novos produtos – engenharia e desenho –, mas também nas tecnologias, particularmente, como no caso já abordado supra, colocando especial ênfase na reorganização do processo produtivo e do respectivo *lay-out*. Um outro aspecto comum a estes três casos é o que se relaciona com o financiamento dos diversos projectos de I&D levados a cabo, uma vez que todos eles são realizados com recurso a capitais próprios – em nenhum caso se verificou a utilização de financiamentos no quadro de programas de apoio, nacionais (PEDIP, REPTES, PRAXIS XXI, etc.) ou comunitários. Um dos entrevistados referiu que duas das possíveis causas explicativas podem residir quer nas dificuldades em definir, e desenhar, precisa e objectivamente, o próprio projecto de I&D a submeter a apreciação porque, frequentemente, são *problemas algo difusos*, de difícil objectivação, quer, por outro lado, conforme foi igualmente sublinhado, *porque as actividades de I&D, em meio industrial, assentam muito numa base de "problem-solving", cujos "timings" não se coadunam com a morosidade típica das fontes dos programas de apoio.*

Controlo de qualidade

Em relação ao controlo de qualidade, verificam-se, de igual modo, profundas assimetrias de comportamento entre as empresas do ramo têxtil e do ramo das confecções. Nenhuma das empresas de confecções inquiridas declarou possuir laboratórios, ou estruturas análogas, dedicadas especialmente, ou mesmo complementarmente, ao controlo da qualidade das

peças de vestuário fabricadas, recorrendo, todavia frequentemente ao CITEVE para cumprir as exigências impostas pelos clientes nesta área. Regra geral, o controlo de qualidade é realizado de modo não científico em quatro sectores da actividade fabril, essencialmente pelo director de produção mas, sobretudo, pelos diversos operadores, ao nível do corte (verificação de eventuais defeitos do tecido a olho nu), no início da linha de produção (controlo ao conteúdo dos cestos para verificar se contêm os retalhos imprescindíveis ao fabrico da peça), nos passados (verificação de algum defeito na peça) e, por último, no acondicionamento (controlo final, tendo em vista os padrões de qualidade requeridos).

Diferente, como referimos, é o panorama observado no subsector têxtil, dado que as empresas estudadas possuem infraestruturas laboratoriais especialmente vocacionadas para funções de controlo da qualidade, encontrando-se duas delas certificadas (ISO 9002), normalmente com auxílio técnico do IPQ, sendo que, num dos casos, recorreram também aos préstimos de um organismo europeu congénere. Saliente-se, a este propósito, que a Penteadora, de Unhais da Serra, possui mesmo um Laboratório de Ensaios Têxteis certificado pela norma ISO 45001, sendo a única empresa têxtil portuguesa a possuir essa certificação. Algumas empresas encontram-se também certificadas por algumas das grandes empresas europeias de distribuição e comercialização, seus clientes privilegiados, como a Marks & Spencer e a Next.

Patentes e licenças

Só uma empresa têxtil afirmou produzir uma pequena parte dos seus tecidos mediante o recurso a licenças, adquiridas a grandes empresas europeias e norte-americanas, nomeadamente com vista à comercialização de produtos de marcas consagradas nos mercados internacionais. A empresa em causa referiu que os custos dessa opção são extremamente onerosos, se bem que compensadores, dado que lhe possibilitam a entrada em segmentos de mercado que, de outro modo, lhe estariam praticamente vedados, permitindo-lhes, igualmente, aprofundar as relações comerciais com clientes dessa faixa de mercado, o que tem trazido vantagens objectivas à empresa em causa na colocação de outro tipo de produtos não licenciados.

Emprego e formação – organização do trabalho e gestão dos recursos humanos

A mão-de-obra afecta ao sector dos têxteis-confecções na Cova da Beira é uma das principais dimensões analíticas do processo

de reestruturação em curso, interessando a este respeito perceber em que medida é que a produção de competências que atravessa o sector poderá, ou não, garantir a bifurcação das estratégias empresariais rumo a cenários de inserção competitiva mais qualificantes e sustentáveis.

A reestruturação sectorial em curso apresenta um figurino tipicamente *fordista* a que se conjuga uma crescente intensificação capitalística dos processos produtivos, configurando uma situação em que existe pouca ou nenhuma autonomia da mão-de-obra na definição de objectivos e prazos de trabalho, na produção, onde continuam a ser requeridos essencialmente os saberes-fazer técnicos limitados à execução de tarefas. De um modo geral, verificam-se situações que compaginam casos de domínio de figurinos organizativos de flexibilidade quantitativa recorrendo ao mercado de trabalho exterior à empresa, bem como situações muito pontuais de flexibilidade qualitativa funcional do tipo alargamento e enriquecimento de tarefas. Todavia, a situação detectada está longe de corporizar uma tendência para um movimento de horizontalização da produção das decisões que lhe estão ligadas, predominando uma lógica organizacional baseada nos modelos tradicionais de características *tayloristas*.

Existindo, como já sublinhámos, uma concepção produtivista da actividade empresarial, que leva as empresas a privilegiar estratégias de volume, os sistemas de produção que encaixam nesta lógica são subordinados aos processos tecnológicos dos quais, em larga medida, dependem os *outputs* pretendidos da quantidade, e naturalmente, também da qualidade – este modelo obriga, como é óbvio, à incorporação de reduzidos fluxos de conhecimento técnico-científico especializado, requerendo antes, e predominantemente, uma mão-de-obra com baixo perfil de qualificações e cuja formação e avaliação se cingem basicamente às tarefas e à promoção com base na produtividade.

De um modo geral, a divisão do trabalho é muito nítida e rígida, havendo pouco espaço para o surgimento de novas formas organizacionais centradas na procura da polivalência e da flexibilidade. Em algumas empresas foi afirmado que se observa, sobretudo entre funcionários mais antigos, alguma resistência à polivalência – eles estão agarrados à sua profissão e ao seu posto de trabalho, sublinhou um dos entrevistados. A programação da produção, o controlo da produtividade e da qualidade, por exemplo, são funções cometidas a departamentos ou serviços especializados, estando as chefias directas com a competência da preparação do trabalho, a coordenação e o controlo dos processos produtivos. A larga maioria dos trabalhadores está

afecta à fase de fabrico propriamente dita, sendo meros executantes de tarefas muito específicas num trabalho de conteúdo funcional largamente rotinizado; não estão, por outro lado, instituídos canais de fomento da participação com vista à alteração dos métodos de organização do trabalho, os operadores apenas podem, normalmente, solver problemas de ocorrência rotineira, frequentemente limitando-se a comunicar os acontecimentos.

Os sistemas de comunicação e informação a nível interno, de um modo geral, visam mais responder aos objectivos de articulação vertical do que horizontal, não se promovendo os intercâmbios cognitivos entre diferentes qualificações e departamentos ou serviços com vista, por exemplo, à coordenação de acções e à procura sistemática da criatividade e da inovação, plasmando situações de fluxos comunicacionais de baixa densidade.

A variável *gestão de recursos humanos* ainda não aparece completamente endogeneizada pela totalidade das empresas inquiridas, que se limitam a olhar para o factor trabalho mais como uma variável de ajustamento subordinada aos ditames da modernização tecnológica e à procura de produtividades-volume. Mesmo quando existem departamentos autónomos de gestão de recursos humanos, é facilmente constatável que ele se encontra subordinado a uma mera lógica alocativa de quantidade que se traduz, na maioria dos casos, em práticas laborais monoposto. Esta dimensão de apreciação mais qualitativa dos recursos humanos, induz a que, do mesmo modo, a formação profissional não seja verdadeiramente entendida como variável estratégica de aumento das produtividades e reforço da competitividade empresarial – se bem que quase todas as empresas mostrem já abertura para a frequência de acções de formação e a internalização de maiores níveis de habilitação escolar, a formação profissional ainda não atingiu o estatuto de variável estratégica de competitividade.

Não admira, por isso, que a formação contínua não constitua uma prática corrente nem esteja sistematicamente organizada e definida e que, assim sendo, na experiência profissional assente a modalidade primordial de obtenção de qualificações por parte dos trabalhadores, modalidade essa que decorre, naturalmente, no seio da própria empresa – predomina, portanto, um modelo de qualificação interna dos trabalhadores acentuadamente excêntrico aos mecanismos formativos institucionalizados.

Acresce que o actual modelo de trabalho implantado nas empresas analisadas caracteriza-se pela vinculação a uma lógica de elevação do nível das qualificações afectas à estrutura produtiva pela via da acumulação de saberes práticos. Os princípios de

aprendizagem baseiam-se, essencialmente, na execução de tarefas com um conteúdo estável e atomizado. Ora, o âmbito relativamente restrito destas tarefas é, na nossa opinião, limitador da incorporação de novos saberes e novas experiências, devido à compartimentação e ausência de proximidade funcional com o conteúdo de outras áreas de trabalho, observações que seguem na esteira de algumas das conclusões apresentadas por Fátima Suleman⁵⁶.

Ainda que alguns dos entrevistados tenham manifestado a necessidade de promoverem os conhecimentos académicos de base dos seus recursos humanos, isso não encontra concretização na política formativa das empresas, no quadro, por exemplo, do desenvolvimento interno de competências.

Assim sendo, os factores que conduzem à formação derivam, quase sempre, das exigências atinentes à adaptação a novos equipamentos e a novos processos produtivos e, não existindo nenhum levantamento formal das necessidades formativas, estas são também detectadas casuisticamente, pelo conhecimento informal – não raramente trata-se apenas de formação de adaptação aos novos equipamentos, promovida pelos próprios fornecedores da empresa. As competências que se pretendem desenvolver restringem-se, frequentemente, à mobilização de saberes práticos e processuais, directamente drenáveis para a fase produtiva.

Relativamente à formação profissional, conhecidos que são os baixos perfis académicos e profissionais da larga maioria dos recursos humanos das empresas e as necessidades de constante actualização, tornam-se prementes soluções no âmbito da formação de especialização e da formação de reciclagem. Valerá aqui a pena sublinhar que a rede formativa de fileira instalada apresenta uma densidade apreciável, incluindo dois centros de formação de gestão participada (o CILAN, Centro de Formação Profissional para a Indústria dos Lanifícios, e o CIVEC, Centro de Formação Profissional para a Indústria de Vestuário e Confecções), para além da formação disponibilizada pelo CITEVE, os cursos de nível 3 da Escola Tecnológica da Beira Interior e, a nível superior, o curso de Engenharia Têxtil da UBI.

A ESTEBI, que se encontra sediada nas instalações do CITEVE, está vocacionada para a formação de quadros técnicos qualificados para a indústria têxtil, ministrando os cursos de Técnico do Produto Têxtil e Técnico de Manutenção Industrial. Aos alunos que terminam os cursos é atribuído um Diploma de Especialização Tecnológica Avançada, de nível 3, embora os responsáveis reivindiquem que a estes alunos deveria ser conferido um grau de nível 4, já que se trata de um curso pós-

56 SULEMAN, Fátima (coord.) (1997), "O Sector do Vestuário em Portugal", in *Evolução da Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação*, Lisboa: INOFORM-QE.

secundário de 5 semestres, em que os candidatos terão de possuir o 12º ano.

No que diz respeito aos Centros de Formação Profissional, parece curial que seja empreendido um esforço acrescido no sentido de redireccionar a oferta formativa para os activos (no CILAN, por exemplo, ao nível da tinturaria e do debuxo, áreas onde a procura de profissionais é maior) no sentido da sua especialização, reciclagem e reconversão para outras áreas de actividade. Neste particular, parece mesmo que o aparelho formativo possa ele próprio ser reconvertido para áreas transversais, em vez de se orientarem quase exclusivamente para um sector que, isso é seguro, não terá a capacidade empregadora no futuro que patenteou no passado – por exemplo, fará ainda sentido, nestas circunstâncias, manter a delegação do CIVEC em Castelo Branco? Ou, ao invés, introduzir elementos antecipativos e indutores de mudança e de diversificação sectorial?

Não dispondo internamente de nenhum serviço específico de formação, as acções formativas são realizadas geralmente na própria empresa com recurso a formadores externos, sendo quase sempre co-financiadas através de programas de apoio do IEFP. Naturalmente que, assim sendo, não se encontram acreditadas pelo INOFOR.

Existe um claro cenário de aprofundamento das tendências para a diminuição progressiva do emprego em praticamente todas as funções da área da produção, havendo apenas, nesta área, algumas perspectivas positivas para, ao nível da evolução das qualificações e das necessidades de formação, se estruturar uma procura consistente de emprego que envolva o reforço das componentes de conhecimento técnico associadas à utilização de sistemas informáticos para planeamento e controlo da produção, logística e controlo da qualidade; por outro lado, existe, por parte das empresas inquiridas, vontade em colmatar as lacunas detectadas ao nível do alargamento da cadeia de valor pela contratação de técnicos nas funções de concepção e design de produtos, bem como em todas as áreas da actividade comercial, designadamente as associadas ao domínio das técnicas do marketing e do comércio internacional. Outra área que tem procura crescente é que se relaciona com a adaptação aos novos modos operatórios ao nível da programação, operação, vigilância e manutenção a máquinas e equipamentos diversos e de bases tecnológicas diferenciadas, para as profissões de produção, manutenção e programação, em que as funções são cada vez mais centradas na mecatrónica e na gestão de automatismos.

Fica, também aqui, o registo de que nos parece premente criar cursos de formação profissional cujos destinatários preferenciais

sejam os quadros superiores das empresas, em domínios que hoje são, cada vez mais, fundamentais no delinear de estratégias empresariais competitivas, como a gestão da qualidade, o planeamento estratégico, a inovação, a gestão da energia, as novas tecnologias de informação, o *design*, o *marketing*, o comércio internacional, etc. Não nos esqueçamos que estes quadros superiores funcionam, frequentemente, como verdadeiras portas de entrada de novas ideias na empresa, sendo, por isso, absolutamente vital, que se encontrem sensibilizados para estas áreas emergentes de competitividade e, mais, que actuem eles mesmos como instrumentos de renovação competitiva. Sob este assunto apenas mais uma última nota para sublinhar a importância que vem assumindo especificamente a formação em Engenharia Têxtil leccionada na UBI, já que não apenas se repercute no preenchimento dos quadros superiores das empresas como, até, alguns dos empresários são mesmo já engenheiros têxteis diplomados por aquela instituição de ensino superior. Esta situação, que leva a que praticamente todos os recém-diplomados em Engenharia Têxtil da Universidade da Beira Interior consigam facilmente angariar emprego qualificado (não raro as ofertas surgem ainda antes de terminarem o respectivo curso ...), plasma um dos paradoxos detectados, já que o curso corre o risco de encerrar por falta de procura, fenómeno que já se arrasta há anos e a que urge dar resposta cabal.

O exemplo citado representa uma mudança significativa em relação a um passado não muito distante – existe mesmo um desses empresários que concilia, com grande sucesso, a sua actividade empresarial com a de académico, já que se encontra ligado em termos docentes ao Departamento de Engenharia Têxtil da UBI. Estes casos, de ligação academia-universo empresarial, constituindo entre nós, infelizmente, a excepção à regra, noutros países são mesmo acarinhados e apoiados porque se percebe que são um óptimo mecanismo de fecundação, quer das universidades (para onde drenam as suas experiências de empresários) quer para o tecido empresarial (por via do acesso às fontes de conhecimento técnico e científico mais actualizadas).

Nota-se também que se, por um lado, está instituída uma situação que leva a que os principais contingentes de recrutamento de mão-de-obra sejam de baixo nível de habilitações, muitas vezes mesmo sem qualificação inicial, por outro lado, paradoxalmente, os casos estudados são bem elucidativos da crescente aposta na profissionalização da gestão de topo, que parece entroncar quer nas oportunidades abertas pela mudança geracional, quer na lógica subjacente aos movimentos de reorganização empresarial estratégica, que levam à contratação

de profissionais de gestão ou engenharia para o desempenho dessas funções.

O sector debate-se com uma já crónica incapacidade para polarizar e fixar bolsas de mão-de-obra mais jovens e qualificadas que poderiam consubstanciar importantes factores de estímulo à sua renovação estratégica, bem como constituir um *pool* de reserva de novas competências num capital humano que, *grosso modo*, é não só envelhecido como pouco escolarizado e pouco qualificado. Este parece ser, claramente, um factor que pode condicionar uma reestruturação ofensiva e mesmo criadora de emprego no sector – embora, actualmente, existam bolsas de desempregados têxteis disponíveis em quantidade que podem *almofadar* as necessidades imediatas de algumas empresas do sector, a larga maioria destes activos possui já mais de 55 anos e isso tem fortes implicações, como se sabe, ao nível da renovação contínua de competências e, por outro lado, a dimensão aqui implícita mais preocupante é sem dúvida a que reporta à crónica incapacidade em polarizar novos fluxos de mão-de-obra para o sector.

Este último vector merece um sublinhado especial, dado que nos parece um claro nó górdio da problemática que incide sobre o sector têxtil-confecções e que se prende, no essencial, com a organização das empresas e a gestão do tempo de trabalho. Os estímulos em termos de carreira nesta actividade produtiva são praticamente inexistentes, não estão consignados nos contratos colectivos de trabalho escalões de progressão, o que plasma uma situação em que a larga maioria dos trabalhadores pode vir a permanecer no mesmo patamar de qualificação profissional durante décadas, a que acresce um trabalho muitas vezes rotinizado e difícil. Nestas condições, com uma estrutura de baixos salários, sem perspectivas ascensionais de carreira e sem estatuto, com mecanismos de qualificação formal de competências praticamente inexistentes e exercendo funções laborais sem autonomia, não admira que os jovens manifestem preferência por outros sectores de actividade e, até, que sobrevenham lógicas acomodatórias para alguns contingentes de trabalhadores. Este é um tipo de situação que está a levar a uma espiral negativa de desenvolvimento que interessa romper quanto antes: as empresas, porque apostam numa estratégia competitiva ainda muito baseada nos baixos custos da mão-de-obra, não querem ver alterados estruturalmente os padrões que moldam o contrato colectivo de trabalho mas, por outro lado, esse fenómeno está já a ter um profundo impacto negativo sobre o sector na estrita medida em que, não sendo atractivo, impede o normal rejuvenescimento da sua força laboral, com tudo o que de ne-

gativo isso implica. Este vector não sendo, naturalmente, condição suficiente à reestruturação ofensiva e qualificante do sector, parece-nos ser claramente uma condição necessária e, por isso, não pode ser, de modo algum, descurada quando se pretende definir um modelo competitivo mais sustentável.

Dinâmica de inovação – diferenciação competitiva

A dinâmica de inovação, que constitui precisamente uma das dimensões nucleares do inquérito que foi realizado às empresas, foi abordada tendo em conta as diversas modalidades de inovação, segundo uma quádrupla perspectiva, produto, processo, gestão e organização, bem como ao nível dos mercados.

Abstraindo das diferenças, que fomos sucessivamente apontando, verificadas entre as empresas têxteis e as de confecções, cremos poder começar por sublinhar que o modelo de inovação vigente está mais ancorado no exterior da sub-região do que no conjunto de actores que basicamente compõem o arquétipo organizacional que configura o conceito de sistema regional de inovação. Os estímulos para os processos de inovação procedem, fundamentalmente, dos grandes centros da moda (Paris, Milão, Florença, Barcelona, etc.), que definem, estação após estação, os padrões de *design*, as composições dos tecidos, etc.

Nesse sentido, as empresas seguem, sobretudo, uma inovação de tipo imitativo, incremental e adaptativa, muito dependente dos *inputs* de informação provenientes de canais comerciais e que lhes são veiculados pelos clientes e visitas a feiras internacionais (inovação ao nível do produto e inovação ao nível dos mercados) e, também, pelos fornecedores e visitas a feiras internacionais, bem como pela envolvente internacional que vai definindo os preços e as regras de concorrência nos mercados globais (inovação ao nível do processo e, se bem que menos marcadamente, inovação ao nível da gestão e da estrutura organizacional). A inovação, nomeadamente nas diversas modalidades de produto e processo, significa a opção por uma trajectória contínua de introdução de pequenas melhorias e aperfeiçoamentos que resultam em acabamentos de superior qualidade, crescente sofisticação tecnológica, padrões mais adequados aos gostos dos clientes, etc. – a quase totalidade das empresas inquiridas desenvolve basicamente um processo de imitação criativa, partindo de ideias que recolhem de outras empresas à escala internacional, aproveitando, depois, as competências internas para promover adaptações e pequenos melhoramentos. Esta situação configura, pois, um cenário de inovação dependente que, de algum modo, face ainda à existência de outros condicionalismos, é redutora das possibilidades

de se estabelecerem relações com o tecido produtivo da envolvente territorial e nacional e desincentivadora da inovação de base regional.

Estamos perante um cenário competitivo que se enquadra tipicamente nos modelos *fordistas* de produção em massa (*mass production*), em que a variável predominante de ajustamento é essencialmente o preço do factor trabalho, procurando-se, sobretudo, incrementar as produtividades, quer através da crescente racionalização do processo produtivo, o que passa, em larga medida, pela automatização parcial das linhas de fabrico, quer mediante a aquisição de bens de equipamento cada vez mais sofisticados. No ramo das confecções, dada a grande variedade de peças de vestuário que normalmente são confeccionadas pelas empresas inquiridas, é praticamente impossível proceder à completa automatização do processo produtivo, colocando-se, também, a este respeito, alguns entraves no ramo têxtil. Mais do que restrições de nível económico-financeiro, tal poderá, na nossa perspectiva, explicar a razão pela qual as empresas, seguindo essas estratégias competitivas de escala, não optam por automatizar integralmente os processos produtivos. Essa aposta, no caso do sub-sector do têxtil, tem tido enormes repercussões em termos de emprego – a crescente intensidade capitalística dos processos produtivos tem tradução imediata na libertação de mão-de-obra, o que pode ser ilustrado historicamente pela imagem do trabalhador têxtil que há poucas dezenas de anos operava um único tear e que hoje, enquadrado num patamar de controlo e comando, consegue normalmente assegurar, em simultâneo, o efectivo funcionamento de dezenas de teares de elevada produtividade.

Tem expressão muito reduzida a existência de redes de cooperação fortemente ancoradas territorialmente, promotoras de projectos inovadores, o que é, como sabemos, o traço característico essencial indicativo da presença de um meio inovador. Pelo contrário, o figurino económico-empresarial que detectámos reporta basicamente ao modelo de *pipe-line* da produção de massa, em que as empresas realizam praticamente sozinhas todas as funções, desde montante a jusante, ocupando a inserção em estruturas reticulares de colaboração um papel menor. Do mesmo modo, não existe propriamente, não está institucionalizado, aquilo que poderíamos designar por processo colectivo de aprendizagem, já que, embora sedimente na sub-região uma cultura técnica secular, as empresas e os restantes actores da esfera de apoio às actividades económicas acabam por percorrer trajectórias individualistas que pouco fecundam cognitivamente o meio onde se inserem, não estando clara-

mente instituída uma verdadeira cultura de contacto – ora, essa regulação não se produz nem por via do *caldo* histórico-cultural comum, à semelhança do que ocorre nos distritos industriais, nem por via mais formal, voluntarista e mesmo burocrática, no bom sentido do termo, como é frequente realizar-se nos territórios que configuram meios inovadores ou regiões inteligentes.

Os factores subjacentes à dinâmica de inovação que se diagnosticou são, fundamentalmente, os que se transmitem pela via do mercado, verticalmente, ao longo da cadeia de valor, resultando, como salientámos, frequentemente de contactos informais com clientes e fornecedores – os resultados deixam antever uma relação causal largamente enquadrada analiticamente pelo papel preponderante desempenhado pelos clientes, bem como, numa aceção explicativa balizada pelo modelo *Pavittiano*, em sub-sectores com as características dos estudados, na relevância exercida pelos fornecedores, o que claramente configura um dos eixos matriciais fundamentais para entender as dinâmicas de inovação prevaletentes. Aliás, constata-se que a importância atribuída aos canais institucionais é assaz reduzida, predominando fluxos de circulação de informação que têm descurado o conhecimento de cariz mais científico e formal, o que até se percebe dado que a maior parte das empresas inquiridas não possui sequer recursos humanos qualificados e especializados em quantidade, para poderem, com proveito competitivo, assimilarem e metabolizarem esses recursos cognitivos. Sublinhe-se, a este respeito, o comportamento verdadeiramente singular da Fitecom, uma empresa têxtil (de produtos cardados) que tem apostado claramente nessa dimensão, desde logo pela contratação de um número alargado de licenciados na área da gestão e da engenharia, colocando, na nossa óptica, o recrutamento de quadros médios e superiores, e a formação profissional entre as principais fontes de vantagem competitiva da empresa. Este é, claramente, um dos aspectos que reputamos como crucial, à luz das ilações que fomos colhendo ao longo deste trabalho – mais do que dotarem-se de competências tecnológicas específicas e de estruturarem actividades de I&D internamente, o que é, sem dúvida, também importantíssimo, as empresas precisam de valorizar devidamente a capacidade de acederem a informação relevante e de a processarem, ou seja, de se apetrecharem sob o ponto de vista dos mecanismos de aprendizagem, criando ou melhorando as respectivas estruturas direccionadas para a vigília, a absorção e a acumulação de conhecimento.

De um modo geral, os vectores estratégicos da política de ino-

vação empresarial estão mais centrados nos produtos e nos processos, prevalecendo a lógica da competência produtiva sobre a do domínio e aprofundamento dos mercados. Basicamente, as empresas encontram-se vinculadas, por pressões dos mercados, a assumir um posicionamento competitivo que passa pela renovação sistemática do seu leque de produtos, de ciclos muito rápidos (*design*, novas composições no fabrico de tecidos) e pela introdução frequente de inovações no processo (automatização gradual e parcial das linhas de fabrico, nos sistemas de desenho e corte, etc.) que visam, em primeira instância, o incremento da produtividade, a melhoria dos prazos de entrega (*quick response*) e a redução das necessidades de mão-de-obra – têm, nesse sentido, tratado insuficientemente as vertentes mais intangíveis da dinâmica de inovação, como as de natureza organizacional e comercial, embora, a este nível, sejam de relevar os esforços sistemáticos que as empresas desenvolvem para puderem participar ou visitar as principais feiras internacionais do sector.

A adopção de estratégias que têm por base a diminuição do espaço temporal que medeia entre a recepção das encomendas e a entrega do produto final é vital para a maioria das empresas inquiridas, na medida em que é hoje uma das maiores exigências dos grandes confeccionadores e distribuidores europeus. Por exemplo, um dos empresários com quem falámos, afirmou que a cadeia de lojas Zara, para quem trabalham, obriga a empresa a possuir a capacidade de abastecer os seus inúmeros pontos de venda no prazo máximo de 15 dias, desde o momento em que decide fabricar um produto até à sua entrega na loja.

As competências internas nucleares estão associadas à fase de fabrico em que se visa a renovação do *portfolio* de oferta e a redução dos custos unitários de produção, tendendo as empresas, por esse motivo, a externalizar funções em áreas de menor capacidade e especialização mas, mesmo nestas situações, parece prevalecer uma relativa independência face a potenciais fontes de *know-how* que, na nossa óptica, pode ser função da ausência de uma oferta estruturada de competências externas ao nível regional. Se algo parece caracterizar as empresas neste domínio é a persistência, em simultâneo, de orientações favoráveis a uma maior integração de funções a par de outras favoráveis à externalização, o que, a nosso ver, é bem demonstrativo da existência de estratégias não lineares de modernização, levando-nos a poder falar, a esse nível, de uma certa miopia estratégica,⁵⁷ o que compromete a sua reestruturação profunda e a adaptação às mudanças do meio envolvente.

Menor atenção tem sido dedicada, como se referiu, às modal-

idades de inovação que compaginam reforços de competitividade no quadro da gestão/organização e dos mercados, o que, como fomos salientando ao longo da nossa análise, pode colocar em causa todo o restante esforço inovador prosseguido, porque o que verdadeiramente interessa quando se recorre à inovação como arma comercial é assegurar que a empresa se posicione mais competitivamente no mercado e isso depende de um integral de condições e não da aposta isolada num ou outro vector empresarial – pode uma empresa desenvolver uma paleta inovadora de produtos de qualidade que isso não lhe augura necessariamente sucesso e, basicamente, os problemas do têxtil na Cova da Beira, de modo muito simplificado, podem colocar-se desse modo. Assim, as empresas, na sua larga maioria, apresentam um comportamento dual face à inovação, não abarcando a prática empresarial a multi-dimensionalidade inerente ao conceito, visto que manifestam menor apetência para estruturar capacidades nos domínios da gestão, da organização e dos mercados.

De uma maneira geral, as dificuldades colocam-se não tanto na interpretação dos mercados mas na materialização dos seus desejos de internacionalização em acções concretas que as levem a desenvolver produtos com marcas próprias (e não etiquetas produtivas), a reforçar os meios de controlo dos circuitos comerciais de distribuição e a presença directa junto dos consumidores finais – uma clara excepção neste campo tem sido o posicionamento assumido pela Sociedade de Confecções Torre que, nos últimos cinco anos, criou redes próprias de comercialização no mercado interno e filiais no mercado externo (especialmente em Inglaterra mas também em Espanha e em França), acompanhando este esforço da introdução de marcas próprias, parecendo, actualmente, que a empresa se ressentiu do grande esforço financeiro que foi necessário mobilizar para dar corpo a essa estratégia de internacionalização.

De igual modo, é patente na quase totalidade das empresas analisadas que existe um claro défice de reflexão estratégica que permita clarificar e enquadrar os diferentes objectivos empresariais, parecendo verdadeiramente curial articular as políticas de fomento da inovação no quadro geral do planeamento estratégico das empresas, rompendo, em definitivo, com o actual modelo, que assimila estratégias de modernização a estratégias de inovação.

À luz deste enquadramento, parece-nos muito redutora a opinião veiculada, ainda há poucos anos, por autores que se têm debruçado sobre esta problemática do aprofundamento do perfil competitivo das empresas da fileira têxtil desta sub-região

57 Cf. NICOLAU, Isabel (1999), *Estratégias Empresariais em Contexto de Mudança: a Indústria de Curtumes na Transição para a Maturidade*, Dissertação de Doutoramento, Lisboa: ISCTE.

beirã: a inovação no produto e o design devem ser os vectores a desenvolver se se pretende alcançar o objectivo de adaptar a produção à procura⁵⁸. Parece-nos, pois, à face do diagnóstico que foi possível realizar ao longo deste estudo, que esses eixos de intervenção, constituindo embora condição necessária à prossecução de uma estratégia empresarial inovadora e competitiva, não asseguram suficiência de condições, não esgotando, longe disso, o leque de mecanismos onde é forçoso actuar para garantir a cobertura de um conjunto integrado de critérios de sucesso. Dificilmente conseguimos apontar uma empresa das analisadas que demonstre um comportamento activo face à inovação, no sentido em que possuem uma política definida de lançamento de novos produtos e/ou de modernização dos processos utilizados, recorrendo também a novas soluções organizacionais e comerciais para reforçar a sua posição competitiva⁵⁹. As empresas não detêm, de facto, uma política de inovação abrangente e integrada, embora, como se demonstrou, haja um conjunto razoável de boas práticas que são desenvolvidas por algumas das empresas estudadas que, pode-se afirmá-lo, estão ainda, na sua maioria, num estágio de inovação que é guiado, sobretudo, pela reactividade a estímulos externos.

O diagnóstico geral que se pode traçar neste domínio da inovação, ao nível da inserção nos mercados, não pode, por isso, deixar de apontar algum imobilismo, na medida em que as empresas seguem, basicamente, um padrão de posicionamento tradicionalista que não lhes garante, pelo contrário, o domínio dos circuitos de distribuição e a presença junto dos mercados finais, que lhes são alheios e permanecem nas mãos de importadores intermediários e de grandes clientes detentores de cadeias de distribuição e de marcas próprias (Zara, Marks & Spencer, El Corte Inglés, Pull & Bear, etc.): desse modo, o valor acrescentado gerado numa das fases potencialmente mais rentáveis da actividade empresarial, a comercialização, não é senão apropriado numa pequena fracção pelas empresas têxteis e de confecções da Cova da Beira. Repare-se que a estruturação vertical das relações estabelecidas com esses clientes de grande poder negocial, que na prática actuam como verdadeiros filtros de mercado, tem fortes implicações na definição das características dos produtos, funcionando como indutor de inovação ao impor novas exigências de desenho e qualidades. Está, assim, colocada uma das questões-chave da estratégia de reforço competitivo destas empresas da Cova da Beira e que pode ser formulada nos seguintes termos: do ponto de vista empresarial, fará sentido apostar numa dinâmica inovadora que, reforçando os potenciais de inovação ao nível do produto, do processo e da organização subvalorize as dimensões associadas à inovação nos mercados?

Parece-nos, pois, fundamental que a fileira têxtil possa, coerentemente, enveredar pela passagem de um paradigma empresarial tradicional para um outro que é cada vez mais intensivo em conhecimento e em cultura relacional, quer pela aplicação da informática ao nível da concepção, fabrico e gestão da produção, quer pela importância crescente da inovação ao nível do produto, dos processos produtivos, da arquitectura organizacional, do marketing e dos canais de distribuição e comercialização – trata-se, na nossa perspectiva, de verdadeiramente endogeneizar a inovação como eixo estratégico do posicionamento competitivo, deixando, em definitivo, de perceber a mudança tecnológica e organizacional como algo exógeno à própria actividade empresarial. A concorrência pela criatividade, que é claramente um dos pilares de sustentação de estratégias empresariais de sucesso, tem de ser acompanhada por uma forte agressividade comercial, passo esse que achamos decisivo na afirmação competitiva das empresas deste espaço territorial. Num ambiente de profunda recessão e com os consumos estagnados, o valor da inovação é ainda mais crítico. É preciso criar uma cultura de inovação que se transforme numa rotina positiva.

Relações da empresa com o meio envolvente – o papel do sistema de inovação e o território

O CITEVE e os centros de formação profissional de gestão protocolar da Cova da Beira (o CILAN e o CIVEC) são, aparentemente, instituições incontornáveis para as empresas da região, constituindo claramente actores-chave da envolvente empresarial; das associações empresariais mais representativas é de salientar o papel tido quer pela Associação Nacional de Industriais de Lanifícios, sediada na Covilhã, quer pela Associação Empresarial da Covilhã, Belmonte e Penamacor (AECBP), bem como pelo NERCAB, Associação Empresarial da Região de Castelo Branco, que possui sede na capital de distrito e uma delegação na Covilhã – de todo o modo, a abrangência destas três associações empresariais é bastante diferenciada, dado que a primeira tem um carácter (sub)sectorial, vocacionado para o têxtil e os lanifícios, e as outras têm um perfil generalista e, portanto, abarcam potencialmente um número mais alargado de empresas; do leque de instituições de ensino superior sediadas na sub-região que, directamente ou através dos seus interfaces, são procuradas pelas empresas emerge a UBI como aquela que desenvolve mais contactos com as empresas da fileira têxtil que foram inquiridas, factor a que não será certamente alheio o facto de se ministrar aí o único curso, Engenharia Têxtil, especialmente direccionado para o sector.

58 PIRES, Iva Maria (1996). "A indústria de lanifícios na Beira Interior: processos e perspectivas de reestruturação", in Actas do Seminário Dinamismos Sócio-económicos e (Re)organização Territorial: Processos de Urbanização e de Reestruturação Produtiva, Coimbra: IEG-FLUC, p. 115-134.

59 SIMÕES, Vítor Corado (1997). *Inovação e Gestão em PME*, Lisboa: GEPE.

Para além desta análise de natureza mais quantitativa, cremos ser imprescindível aprofundar esta matéria sob o ponto de vista funcional, o que se prende com o exercício de funções que cada entidade tem vindo, normalmente, a prestar às empresas.

Relativamente ao CITEVE, que é, será útil relebrá-lo aqui, porventura a instituição do sistema territorial de inovação a que as empresas têxteis e de confecções mais recorrem, o tipo de serviços que é demandado prende-se, sobretudo, quer com a assistência técnica directa às empresas, quer com a realização de ensaios de laboratório nas vertentes do controlo de qualidade e da caracterização físico-química de materiais têxteis, de microscopia de peritagem técnica e de detecção de defeitos, de análise das características de águas e efluentes, etc. O CITEVE parece funcionar prioritariamente como banco de ensaios e testes para as empresas que não se encontram dotadas de equipamentos adequados para os realizarem, o que, sendo embora muito importante, tem relegado para plano quase acessório o esforço provido ao nível da implementação de projectos conjuntos de investigação aplicada, por exemplo, nas áreas das engenharia dos produtos, dos processos, do planeamento estratégico e organizacional, abrindo porta para o reforço do potencial de inovação e diferenciação do *portfolio* de produtos fabricados pelas empresas. Cremos, pois, existir necessidade de suscitar um padrão de procura mais qualificada e exigente que ultrapasse a visão do CITEVE como uma simples infra-estrutura de apoio laboratorial. Condições para isso existem na medida em que, a averiguar pelas entrevistas conduzidas nas empresas, este centro tecnológico angariou já uma boa reputação de qualidade e profissionalismo.

De algum modo, a questão da formação profissional, que já foi abordada anteriormente, prende-se, essencialmente, não com dificuldades em aceder aos centros de formação especializada, mas com a necessidade de equilibrar a oferta com uma mais ampla cobertura das modalidades de formação contínua ligadas à reciclagem e à especialização. De um modo geral, as empresas inquiridas recorrem a estas instituições formadoras para, por um lado, ministrarem cursos de formação no ambiente do posto de trabalho e, por outro lado, as mais das vezes, para lhes indicarem formandos de perfil adequado eventualmente disponíveis para virem a integrar os seus quadros

Sobre o tipo de serviços a que as empresas da Cova da Beira recorrem às associações empresariais, pouco há a acrescentar ao que já foi afirmado, sendo, neste âmbito, particularmente vantajoso alargar o padrão de oferta a domínios de extensão industrial e tecnológica. Dado que estas associações demons-

tram, de um modo geral, possuir um domínio razoável do "terreno", parece-nos que lhes poderiam ser cometidas competências que ultrapassem o que tem vindo a ser a norma, se, para o efeito, se dotassem de recursos humanos especializados – em particular, parece-nos que, quer a ANIL, particularmente, quer também a AECBP e NERCAB, poderiam desenvolver funções importantes de extensão no campo da inovação, de promoção de auditorias tecnológicas e organizacionais, etc.

As instituições de ensino superior da região, designadamente a UBI, actuam fundamentalmente como instrumentos da rede nacional de educação, pelo que os seus impactes mais notórios sobre o tecido empresarial se têm vindo a manifestar predominantemente por via da entrada dos seus diplomados nas empresas. É de esperar algo mais dessas instituições, já que lhes estão atribuídas outras duas outras funções importantes para as empresas, como a investigação e a prestação de serviços especializados. Ora, o que se tem vindo a verificar é que as empresas são normalmente contactadas pela UBI para colocação de estagiários, havendo, também, felizmente, contactos que têm vindo a extravasar esse quadro restrito de cooperação, abrangendo, designadamente, o desenvolvimento sob contrato de projectos de cooperação de I&D (levados a cabo entre algumas das empresas inquiridas e a UBI) afigura-se, porém, que é praticamente inexistente uma perspectiva enquadradora de médio-longo prazo, servindo, assim, mais como estratégia de controlo de custos de transacção. Saliente-se, também, a recente edição, por parte da ANIL, dos guias elaborados para a indústria de lanifícios (Inprolan e Ecolan), com a colaboração activa de docentes e investigadores da UBI.

De um modo geral, a articulação das empresas com o seu território de suporte parece relativamente débil, se atendermos quer à densidade das relações quer à tipologia de relacionamento dos elos da cadeia de valor – o potencial tecnológico e científico plasmado nos diversos actores da sub-região não parece ser devidamente apropriado pelas empresas inquiridas, que, assim, não beneficiam da existência de externalidades positivas de aglomeração com repercussão sobre o seu potencial inovador. Neste sentido, parece premente o estabelecimento de canais de interface e comunicação entre esses dois universos que praticamente não se têm intersectado, como é o caso do universo empresarial e do universo de prestação de serviços sofisticados de apoio empresarial.

Registe-se igualmente que as empresas que parecem desenvolver estratégias competitivas mais robustas e demonstram ser as de maior dinâmica inovadora são, também, as que, para além

das pontes internacionais que possuem de ligação a clientes e fornecedores, estabelecem relações mais diversas e frequentes com as instituições do meio envolvente, embora, como se disse, a procura que afirmam seja ainda relativamente pouco sofisticada. Parece, assim, que quanto maior é a intensidade tecnológica e inovadora das empresas estudadas maior é, também, a necessidade para se inserirem na sub-região e aprofundarem os respectivos canais horizontais de acesso a informação estratégica. Levanta-se aqui, claramente, o problema de saber até que ponto se está perante um cenário de estruturação e aprofundamento de um sistema territorial de inovação ou, por oposição, perante um outro cenário assente num modelo baseado na simples adição de instituições isoladas de apoio à inovação, sem compaginarem verdadeiramente um quadro organizacional sistémico. É nossa opinião que o diagnóstico realizado permite inquestionavelmente sustentar a segunda hipótese acima enunciada.

Nestas circunstâncias, a Cova da Beira encerra um padrão competitivo que, a nossa ver, é expressão de alguma incapacidade deste território para tirar partido das potencialidades que congrega, quer na área do saber-fazer industrial, quer na área da envolvente institucional de suporte e apoio à inovação, manifestando lacunas, designadamente, em relação à mobilização do capital relacional de matriz territorial e à sua utilização como factor crucial de condicionamento das restantes dimensões determinantes de competitividade. Detendo, é certo, um sector de especialização marcante que plasmou uma cultura técnica secular e específica e aglutinou a criação de economias de aglomeração, a Cova da Beira não tem demonstrado suficiente capacidade para reforçar ligações de carácter inter-industrial, de gerar sinergias entre actores institucionais diversificados e entre estes e o universo empresarial, e de potenciar internamente a sua capacidade de mediação com o exterior, situação que já havia sido apontada num trabalho conduzido para o Instituto de Emprego e Formação Profissional acerca da reestruturação dos lanifícios no concelho da Covilhã⁶⁰

A este propósito, referência para a iniciativa *Minho – Distrito Industrial de Excelência*, promovida pela Associação Industrial do Minho, que visa potenciar negócios, atrair investimentos, fomentar projectos de investigação e desenvolvimento, dinamizando o cluster têxtil da região e apostando também na sua afirmação internacional. O programa que envolve uma série de actores do respectivo sistema de inovação (CENESTAP, CITEVE, IDITE-Minho, etc.) pretende, acima de tudo, mudar a imagem tradicional associada aos territórios têxteis portugueses, para uma

dimensão de criatividade, inovação e qualificação. Uma das ideias mais interessantes parece ser a que envolve encontros de *opinion-makers* do têxtil internacional ligados a marcas consagradas, a potenciais mercados de exportação e investimento ou a indústrias consumidoras de têxteis, como a do automóvel e a da saúde. Este exemplo parece indicar que existe espaço para *benchmarking* territorial, desde logo a favor da Cova da Beira.

Este conjunto de condições, de acordo com a argumentação sustentada⁶¹, não permite sequer associar ao tecido empresarial da Cova da Beira a noção de sistema produtivo local, já que é lacunar, em suma, no que respeita a dimensões associadas à organização colectiva e ao capital relacional, o que acaba por materializar um forte constrangimento sob o ponto de vista da sua capacidade de reprodução competitiva.

No que respeita à dinâmica relacional dos actores, sobressai uma certa anemia no estabelecimento de laços de cooperação público-privado e inter-empresarial, plasmando mais um *território-zona* do que um *território-rede*⁶², não projectando economias de aglomeração apropriáveis pelo universo empresarial – o que tem tradução, à escala da Cova da Beira, na incapacidade em utilizar esse espaço de proximidade como um factor preponderante de construção de vantagens competitivas. Convirá, todavia, ter sempre presente a distinção entre proximidade e contiguidade⁶³: se a aglomeração é para o espaço o que a aprendizagem é para o tempo, o território aponta para uma importante ligação, a proximidade, que não significa necessariamente contiguidade.

Não parece, assim, ser possível falar da existência de um meio inovador mas de empresas inovadoras onde a renovação dos saberes decorre da adopção privilegiada de ligações a centros de moda e de comercialização exteriores, correspondendo a lógicas industriais que se desenrolam à escala internacional, no quadro de uma *área de especialização produtiva*⁶⁴. No entanto, perfilhamos a opinião de que a germinação desse meio inovador, neste preciso contexto territorial, deve alicerçar-se no fomento de economias de aglomeração apropriáveis pelo respectivo tecido produtivo que não advenham apenas, ou prioritariamente, de relações mercantis de *input-output* mas decorra, também, de um efeito de activação e proximidade relacional dos actores, consubstanciando, assim, um jogo de forças supletivas que se reforcem mutuamente com o objectivo de incrementar o potencial regional de inovação, embora, devido à inexistência de uma tradição de cultura relacional e de teia, o expectável é que se possa evoluir para um modelo de integração e concentração de tentáculos, em que um *core* (empresa-líder) coordena

60 RODRIGUES, M. J. e NIEVES, A. O. (Coords.), *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*, Lisboa: IIEP, p. 423-425.

61 REIS, José (1992), *Os Espaços da Indústria. A Regulação Económica e o Desenvolvimento Local em Portugal*, Porto: Afrontamento.

62 VELTZ, Pierre (1994), "Hierarquias e redes na organização da produção e do território", in Benko, G. e Lipietz, A. (eds.), *As Regiões Ganadoras. Distritos e Redes – os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta, p. 189-201.

63 Cf. BRAMANTI, Alberto e RATTI, Remigio (1997), "The multi-faceted dimensions of local development", in Ratti, R., Bramanti, A. e Gordon, R. (eds.), *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*, London: Ashgate-GREMI, p. 6.

64 GAROFOLI, Giocchino (1991), "Os sistemas de pequenas empresas", in Benko, G. e Lipietz, A. (eds.), *As Regiões Ganadoras – Distritos e Redes: os novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras: Celta, p. 37.

estrategicamente empresas menos competitivas que se lhe subordinam no mercado.

Prospectiva estratégica e dinâmica sectorial – ameaças e oportunidades

Relembremos que este estudo incidiu sobre uma amostra que não é de todo representativa do universo empresarial têxtil da Cova da Beira, pelo que as conclusões apontadas, e as respectivas estratégias, não se alargam ao conjunto do sector. Repare-se que, mesmo no âmbito das empresas estudadas, é possível equacionar diferentes cenários evolutivos, em função do seu posicionamento competitivo actual e do seu esforço de inovação. É expectável, por exemplo, como já apontámos, que algumas das empresas inquiridas consigam aprofundar a trajectória de qualificação que traçaram, nomeadamente desenvolvendo a sua logística de *marketing* e consolidando estratégias de produção com *labelling* próprio, enquanto outras estarão certamente melhor colocadas para enveredarem por uma estratégia que assente na colaboração com as grandes cadeias de distribuição e, finalmente, outras, pior apetrechadas tecnológica e organizacionalmente, bem como ao nível dos recursos humanos, podem ter que continuar a seguir uma via de fornecedores de capacidade produtiva, mas envolvendo-se desejavelmente em redes de subcontratação de maiores padrões de qualidade.

Aliás, estas asserções carregam consigo a ideia implícita da existência do perigo da sub-região enveredar por uma trajectória económica de crescente dualização – repare-se que mesmo entre esta amostra elitista de empresas inquiridas, existem níveis assinaláveis de assimetria no que diz respeito ao seu potencial competitivo e ao seu comportamento inovador. Se há um pequeno número de empresas que se consegue apropriar das externalidades induzidas pela envolvente de prestação de serviços e com isso acrescentar valor e diferenciação às suas produções, alcançando uma razoável articulação entre as dimensões internacional e local, a maioria das empresas permanece, como vimos sublinhando, acentuadamente alheia aos caminhos do conhecimento científico e tecnológico potencialmente gerável e transferível através do sistema regional de inovação em que se inserem. Existe, de facto, conforme foi já devidamente enfatizado, uma notória falta de articulação entre as infra-estruturas científico-tecnológicas e de promoção da inovação e a matriz industrial, resultante da intersecção de uma lógica que privilegia os mecanismos de oferta, associada às primeiras, com a dificuldade em objectivar e estruturar uma procura consistente, por parte da segunda, o que plasma o crónico *handicap* que é

forçoso ultrapassar do ajustamento entre o saber-fazer terciário e o saber-fazer secundário, saberes estes que interessa diferenciar e valorizar. É absolutamente fundamental que as empresas procurem estabelecer parcerias com as entidades que lhes garantem estar mais à frente em termos de conhecimento e, neste sentido, é importante também que descubram que algumas das instituições ancoradas regionalmente possuem pessoal e recursos disponíveis para trabalhar em projectos de aplicação empresarial.

Dois dos principais constrangimentos apontados pelos inquiridos remetem para o perfil habilitacional e etário dos recursos humanos das empresas, os quais constituem, de facto, um bloqueio de natureza estrutural que é difícil colmatar na sua totalidade mas que pode ser minorado por estratégias empresariais que, cientes desses constrangimentos, consigam prosseguir, de algum modo, medidas de remediação que passem, entre outras, por apostas no âmbito de uma política de admissão de pessoal mais selectiva e agressiva e ao nível da formação profissional contínua dos trabalhadores, apontando especificamente para as modalidades de reciclagem, reconversão e especialização. Ora, as políticas de formação profissional que têm vindo a ser prosseguidas estão predominantemente direccionadas para a formação inicial, ao nível da qualificação e do aperfeiçoamento. Não nos podemos esquecer que existe uma forte tendência para a substituição de qualificações dependentes da destreza manual e capacidade de manipulação directa de equipamentos por qualificações de base mais técnica e científica, o que implica que, a par dos processos de difusão informal de conhecimentos, se torne cada vez mais necessária uma robusta formação académica de base. Parece, igualmente, transparecer o facto de que a maioria dos empresários ainda não assimilou verdadeiramente a ideia de que a entrada de novos quadros com qualificações técnicas especializadas pode constituir um dos principais mecanismos de acesso e transferência de tecnologia, permitindo trazer conhecimentos actualizados e refrescando a base de conhecimentos da empresa.

Uma palavra sobre o Plano de Intervenção para a Beira Interior (PIBI), lançado em Outubro de 2002, como intervenção específica, em termos de política de emprego, tendo em vista não apenas minorar as consequências sociais do desemprego na região, com epicentro na Cova da Beira, mas igualmente contribuir para o desenvolvimento de actividades económicas que constituam alternativas de emprego. Globalmente, a leitura que é possível realizar é que se tratou de uma reconfiguração de figurino que apenas acarretou um pequeno reforço de verbas que

estariam já afectas, em todo o caso, às políticas de emprego e formação; esse incremento do envelope financeiro acompanhou o lançamento de algumas medidas de carácter específico, como por exemplo o Programa Gestic (destinado à formação de jovens diplomados, em gestão empresarial e em tecnologias de informação e comunicação) ou o Programa Face (destinado à reconversão profissional dos trabalhadores em situação económica difícil, pertencentes a sectores em reestruturação).

O PIBI, embora tenha possibilitado a concretização de algumas iniciativas interessantes, por exemplo no âmbito do Mercado Social de Emprego, está, desde logo, a sofrer do fenómeno (quase crónico) de desvirtuamento face aos objectivos delineados. Veja-se, a este título, para que finalidades serviram as verbas disponibilizadas no âmbito do Programa Face para a Nova Penteação - utilizadas basicamente como "almofada" enquanto se decidia o futuro da empresa, adiando o drama social que se vivia. Por outro lado, agora que o número de inscritos no Centro de Emprego da Covilhã já atingiu os cinco milhares, constata-se, igualmente, que os montantes globais disponibilizados são manifestamente insuficientes, não permitindo envolver nos vários programas e medidas do PIBI um número razoável dos inscritos no Centro de Emprego da Covilhã. Nestas circunstâncias, o que se passa é que os próprios quadros do Centro de Emprego se encontram envolvidos numa espiral de trabalho e de burocracia que não lhes permite que se libertem para tarefas de outro alcance, nomeadamente, na leitura prospectiva das necessidades futuras em matéria de qualificações e na estrutura do emprego, evitando um *comportamento de balcão* a que não podem fugir, por manifesta insuficiência de meios humanos.

Um dos eixos estratégicos de actuação deve passar, inquestionavelmente, pelo fomento da cooperação industrial, a qual deve assentar, entre outras vertentes, no estabelecimento de redes de cooperação, nomeadamente agregando interesses empresariais locais, acentuando a opção pelo *networking*, hoje praticamente inexistente ou reduzido à mera dimensão de sub-contratação de capacidade, com o claro objectivo de dinamizar sinergias que levem a ganhos de produtividade através da agilização da inovação ao nível dos produtos, da tecnologia, da organização e dos mercados numa base de colaboração franca. Parece forçoso, face ao panorama constatado, promover mecanismos de coordenação industrial e institucional, parecendo-nos, a este respeito, que, pela sua vocação fundadora, pelo conhecimento que hoje já detém da realidade empresarial têxtil e de confecções desta sub-região, bem como pelo respeito e credibilidade que foi conseguindo granjear junto dos empresários do

sector, o CITEVE parece a entidade melhor posicionada para desenvolver esse papel de catalisador e *pivot* de uma estratégia que, de certo modo, possa beber das lições do modelo *Emiliano*, onde instituições análogas detêm papéis fulcrais na dinâmica de difusão de conhecimento inovador ao longo da cadeia de valor. Parece-nos, de facto, que o CITEVE pode desempenhar um papel de intermediação e de aglutinação de interesses, quer no plano formal quer no plano informal, liderando os projectos de articulação entre empresas locais e entidades exteriores ao território e catalisando o surgimento de redes de inovação inter-empresariais e inter-institucionais em torno do têxtil – nesta área específica é de esperar algo mais do CITEVE do que um comportamento de mera oferta de serviços estratégicos de apoio à produção, sendo expectável que a sua intervenção estruturada induza um efeito de promoção e animação organizacional e relacional desse meio.

É expectável que, com a crescente rarefacção das empresas da fileira e o conseqüente estreitamento do mercado, o CITEVE possa vir enfrentar acrescidas dificuldades de facturação o que, na nossa perspectiva, implica que este factor não deve deixar de ser atendido pelas políticas públicas industriais de apoio a este tipo de infra-estruturas económicas, sobretudo em meios periféricos de baixa densidade e com problemas estruturais de desenvolvimento, como é o caso da Cova da Beira. É totalmente diferente, em termos de exploração e de geração de receitas, a realidade funcional da sede do CITEVE, em Famalicão, que possui uma bacia empresarial potencial no têxtil de cerca de 4000 empresas, ou a delegação da Covilhã, com escassas dezenas de empresas como potenciais clientes na sua envolvente territorial. Entendamo-nos: se diversos estudos⁶⁵ realizados sobre a realidade deste espaço beirão têm defendido, entre outras, uma aposta fundamentada em centros de racionalidade e competência estratégicos de apoio à actividade produtiva, nos quais se enquadra, por exemplo, o Parkurbis, seria completamente destituído de sentido que se deixasse, em paralelo, cair uma infra-estrutura que já é uma instituição de referência na região. Nestes territórios, este tipo de prestadores de serviços especializados de apoio à actividade produtiva não pode sobreviver com qualidade se deixado meramente às regras do mercado, os apoios públicos são absolutamente fundamentais (e não só na fase de lançamento, ...), correspondendo à promoção de externalidades urbanas em meios onde são inexistentes essas funções.

É perceptível que o actual modelo de organização produtivo é mais compatível com uma política de reforço dos mecanismos

65 Consultar, para o efeito, as seguintes obras: SIMÕES, M. J. e RATO, B. (coords.) (2001), *Potencialidades de Desenvolvimento de Concelhos da Zona da Serra da Estrela*, Lisboa: OEF; SANTOS, D. (2002), *Dinâmicas Territoriais de Inovação no Arco Urbano do Centro Interior*, Dissertação de Doutoramento, Aveiro: Universidade de Aveiro; GOVERNO CIVIL DE CASTELO BRANCO (2003), *Beira Baixa, que Futuro? Reflexão Estratégica com Enfoque Territorial e Empresarial*, Castelo Branco: GCB; MINISTÉRIO DA ECONOMIA (2003), *Programa de Recuperação de Áreas e Sectores Deprimidos*, ME: Lisboa.

de integração do que com uma política de aprofundamento da autonomia funcional ou eventual externalização de certo tipo de actividades, o que tem a ver, nomeadamente, com o médio-elevado perfil dimensional das empresas inquiridas, o nível relativamente homogéneo das qualificações, o domínio pelas empresas de todo o ciclo de produção no respectivo sub-sector, a ausência de relações de cooperação e, bem assim, aspecto crucial no quadro da presente investigação, com debilidades ao nível da capacidade de apropriação das economias externas de aglomeração.

Aparentemente, a existência de um quadro produtivo onde prevalece a tendência para a integração vertical de funções produtivas leva a que as empresas menosprezem as vantagens da aglomeração. Neste particular, pensamos existir um claro campo de intervenção para o surgimento de políticas públicas que possam catalisar quer os patamares de coordenação de actores, cuidando da coerência do sistema territorial, quer os mecanismos de intermediação entre os universos empresarial e institucional, que hoje seguem caminhos praticamente separados, congregando esforços de aproximação entre uma procura crescentemente objectivável e qualificada e uma oferta de serviços capaz de se adaptar às reais necessidades empresariais, criando processos de ajustamento dinâmico que garantam um valor acrescentado de base territorial ao sistema produtivo local, designadamente pelo incremento dos seus níveis de inovação.

Uma área do têxtil muito apetecível por corporizar um segmento de alto valor acrescentado é a dos chamados têxteis técnicos. Todavia, podendo ser um caminho interessante obrigaria à existência de estruturas humanas e de investigação aplicada que não estão ao alcance de todas as empresas, não existindo nesta matéria nem *know-how* produtivo nem de mercado, pelo que é improvável que venha a constituir mais do que um nicho de mercado de exploração complementar. Mas, sobretudo, como sublinhava sem rodeios o Dr. Paulo Gameiro,

Sub-director do CITEVE, "*porque não há uma cultura empresarial de suporte!*"

O aprofundamento deste quadro de análise no sentido da observação das dinâmicas de aprendizagem que ocorrem diferenciadamente no seio da sub-região, leva a considerar, conseqüentemente, duas trajetórias de futuro:

- uma, tendencial, em que as empresas conseguem assegurar uma dinâmica de inovação de tipo incremental, pela constante melhoria dos seus produtos, renovando-os (em particular, em cada nova colecção), modernizando os seus equipamentos

produtivos (aqui os processos de aprendizagem são essencialmente do tipo *learning-by-doing* e de *learning-by-using* no seio das empresas); tem sido este o verdadeiro sustentáculo do actual perfil competitivo têxtil e de confecções da Cova da Beira;

- outro, voluntarista, que implica uma dinâmica colectiva através da qual as empresas vão ajustando os seus saber-fazer especializados mediante as relações estabelecidas entre elas próprias e a envolvente institucional de suporte (uma dinâmica do tipo *learning-by-interacting*); repare-se que foi nesta vertente que foram detectadas claras lacunas que se prendem, principalmente, com a inexistência na sub-região de uma efectiva cultura de contacto propiciadora de uma acção colectiva de inovação.

Avaliação global – factores críticos de (in)sucesso

O modelo industrial característico do sector têxtil e de vestuário da Cova da Beira tem ainda, basicamente, como variável de ajustamento competitivo, o factor preço do trabalho, mas não é hoje defensável que esse padrão de especialização industrial possa subsistir às transformações sócio-económicas que se vão acentuando, abrindo a porta para que se possa enveredar decisivamente por uma trajetória de qualificação da função empresarial que, entre outras vertentes, possa basear a sua estratégia de inserção competitiva na afirmação da inovação enquanto factor de diferenciação e de promoção da qualidade.

Importa lembrar o cenário de liberalização em curso que levará, no âmbito da Organização Mundial do Comércio, à abolição de quotas de importação e fixação de direitos nos têxteis, a partir de 2005.

Acréscimo de possuir, acumular e ser capaz de aplicar conhecimentos tecnológicos intangíveis a novos produtos, processos e serviços não chega, contudo, para uma empresa se considerar inovadora. Isto porque a inovação pode não ser, e na maior parte dos casos não é, exclusivamente tecnológica. Por outras palavras, em sentido lato, a inovação não se reduz à aplicação de conhecimentos tecnológicos, incluindo também conhecimentos de mercado e de gestão, que resultam na comercialização com sucesso de produtos ou serviços novos ou melhorados, ou na introdução de novos processos ou procedimentos organizacionais.

Aliás, no quadro estrito da dinâmica empresarial diagnosticada, existe impossibilidade empírica em afirmar que estamos perante um cenário de competitividade assente na inovação, na fertiliza-

ção entre o conhecimento científico e o conhecimento empírico e no apelo sistemático à renovação dos factores competitivos, como, desde logo, a aposta na qualificação dos recursos humanos. O que se verifica é, basicamente, uma estimulação externa das estratégias empresariais que prosseguem predominantemente vias de modernização de equipamentos e de renovação dos seus *portfolios* de produtos com recurso a estratégias imitativas, num cenário de inovação como resposta às flutuações dos mercados finais. O processo de reestruturação em curso tem-se traduzido, sobretudo, no encerramento de dezenas de empresas e em estratégias de substituição de trabalho para incrementar a eficiência e a produtividade através da automatização associada às novas tecnologias.

De todo o modo, como resulta da evidência empírica recolhida, a quase todas as empresas inquiridas têm vindo a realizar um esforço de reposicionamento estratégico em segmentos mais valorizados da procura, evitando, assim, sofrer o impacto da erosão competitiva causada pela concorrência dos países com mais baixos custos de produção, o que, concomitantemente, tem implicado algum reforço dos mecanismos de absorção e recriação de conhecimento para garantir a afirmação das respectivas posições nos mercados globais, embora, a este nível, seja previsível a necessidade de acelerar e aprofundar o quadro de renovação dos modernos factores de competitividade.

As empresas inquiridas desenvolvem basicamente um processo de imitação criativa, partindo de ideias que recolhem de outras empresas à escala internacional, aproveitando, depois, as competências internas para promover adaptações e pequenos melhoramentos. Não são, geralmente, produtos moda. Esta situação configura, pois, um cenário de inovação dependente que, de algum modo, face ainda à existência de outros condicionamentos, é redutora das possibilidades de se estabelecerem relações com o tecido produtivo da envolvente territorial e nacional e desincentivadora da inovação de base regional.

Não só os canais mais institucionais aparecem subalternizados, como também aparece descurada uma das dimensões críticas de aprendizagem que é a possibilitada pelos contactos inter-empresariais no quadro de um ambiente de cooperação e de projecto. Dito de outro modo, a dinâmica de inovação das empresas estudadas não se apropria das vantagens de se situar neste território específico, podendo mesmo, com legitimidade, colocar-se a hipótese desse desempenho ser limitado, ou pelo menos insuficientemente estimulado, pela fraca projecção que o sistema regional de inovação tem sobre essas empresas. Aliás, uma das características mais vincadas da generalidade das

empresas é ainda o excessivo isolamento de que padecem, visto que, para além das relações mercantis desenvolvidas com clientes e fornecedores, não dispõem de qualquer relação privilegiada e estratégica com outras empresas ou instituições, se exceptuarmos as estabelecidas no âmbito das empresas que orbitam em torno da Paulo Oliveira. Parece, pois, imprescindível enquadrar este espaço de produção e de conhecimento numa lógica territorial, promovendo a emergência de redes de colaboração conducentes à inovação empresarial. Essas externalidades positivas de aglomeração devem ser resultantes da consolidação de redes densas de relações que põem em contacto as várias organizações que formam o tecido social e empresarial, sendo responsáveis pela difusão entre os agentes individuais de uma cultura técnica permanentemente renovada, impulsionando decisivamente a trajectória evolutiva do sistema produtivo local.

Menor atenção tem sido dedicada, como se referiu, às modalidades de inovação que compaginam reforços de competitividade no quadro da gestão/organização e dos mercados, o que, como fomos salientando ao longo da nossa análise, pode colocar em causa todo o restante esforço inovador prosseguido, porque o que verdadeiramente interessa quando se recorre à inovação como arma comercial é assegurar que a empresa se posicione mais competitivamente no mercado e isso depende de um integral de condições e não da aposta isolada num ou outro vector empresarial – pode uma empresa desenvolver uma paleta inovadora de produtos de qualidade que isso não lhe augura necessariamente sucesso e, basicamente, os problemas do têxtil na Cova da Beira, de modo muito simplificado, podem colocar-se desse modo. Assim, as empresas, na sua larga maioria, apresentam um comportamento dual face à inovação, não abarcando a prática empresarial a multi-dimensionalidade inerente ao conceito, visto que manifestam menor apetência para estruturar capacidades nos domínios da gestão, da organização e dos mercados.

DINÂMICA EMPRESARIAL: SÍNTESE DAS PRINCIPAIS POTENCIALIDADES E BLOQUEIOS QUE AS EMPRESAS TÊXTEIS E DE CONFECÇÕES APRESENTAM

Potencialidades	Bloqueios
<ul style="list-style-type: none"> • Forte dotação de um saber-fazer secular na área têxtil que pode servir de matriz para padrões de inovação diferenciados face à concorrência; 	<ul style="list-style-type: none"> • A inovação não se apresenta, em regra, como um elemento fulcral da estratégia das empresas – parecem dominar vectores competitivos assentes na relação custo/qualidade e flexibilidade;
<ul style="list-style-type: none"> • as estratégias de inovação empresarial têm vindo a privilegiar as modalidades associadas ao produto e ao processo, existindo, portanto, uma grande margem de progressão inerente ao aprofundamento das dimensões relativas à gestão/organização e aos mercados; 	<ul style="list-style-type: none"> • prevalência de uma atitude empresarial que confunde estratégias de modernização com estratégias de inovação;
<ul style="list-style-type: none"> • existência de algumas empresas, quer no ramo têxtil quer no ramo das confecções, que já desenvolvem uma política de inovação bastante agressiva, podendo, assim, servir como fonte de emulação para as restantes; 	<ul style="list-style-type: none"> • aposta numa trajectória de inovação demasiadamente imitativa e seguidista – insuficiente aposta em produtos-moda;
<ul style="list-style-type: none"> • existência de projectos pioneiros de colaboração empresas-universidade que têm sido bem sucedidos, abrindo a porta para o aprofundamento de relações nesta área; 	<ul style="list-style-type: none"> • inexistência de estímulos de carreira profissional devidamente contratualizados;
<ul style="list-style-type: none"> • percepção de que estão esgotadas as virtualidades inerentes ao anterior modelo de produção que assentava na escala e nos baixos preços da mão-de-obra – as empresas querem partir para outros patamares de competitividade deixando de vender meramente capacidade de produção; 	<ul style="list-style-type: none"> • deficiente dotação de recursos humanos com níveis superiores de qualificação;
<ul style="list-style-type: none"> • crescente aposta das empresas na contínua melhoria dos padrões de qualidade dos seus produtos, o que torna ainda mais urgente o apelo à renovação dos factores competitivos, fazendo emergir dimensões como a inovação e a qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • insuficiente aposta em mecanismos internos e/ou externos de promoção de projectos de investigação de natureza aplicada e de desenvolvimento experimental de produtos;
	<ul style="list-style-type: none"> • incipiente aprofundamento de alguns vectores de inovação, nomeadamente ao nível da gestão/organização e do mercado;
	<ul style="list-style-type: none"> • insuficiente aproveitamento das capacidades funcionais de actores-chave do sistema regional de inovação;
	<ul style="list-style-type: none"> • quase total ausência de canais formais de transmissão de informação relevante para a dinâmica de inovação que, grosso modo, seguem por via do mercado, assentando nos contactos informais com clientes e fornecedores;
	<ul style="list-style-type: none"> • incapacidade de aproveitar o “networking” e a cooperação empresarial com vista ao fomento do potencial de inovação;
	<ul style="list-style-type: none"> • inércia no aproveitamento de programas nacionais e comunitários especialmente direccionados para o incremento do potencial empresarial de inovação.

De uma maneira geral, as dificuldades colocam-se não tanto na interpretação dos mercados mas na materialização dos seus desejos de internacionalização em acções concretas que as levem a reforçar os meios de controlo dos circuitos comerciais de distribuição e a presença directa junto dos consumidores finais. Parece curial desenvolver esta faceta no sentido de tornar estas firmas exportadoras em empresas verdadeiramente internacionais, passando de um modelo de *exportação pura* para formas mais evoluídas de internacionalização, ganhando dimensão comercial - a ideia matricial é a de ir para fora, controlando os circuitos comerciais, aproximando-as do consumidor final, eventualmente, deslocalizando fases de menor valor acrescentado (os chamados *básicos*, produtos banalizados, como, por exemplo, tafetás) mas mantendo os centros de decisão na região, explorando plataformas de abastecimento em países de mão-de-obra barata para fases do processo produtivo mais intensivas em trabalho, realizadas de forma estratégica de acordo com o modelo de resposta rápida e segmentação do mercado.

É também patente na quase totalidade das empresas analisadas que existe um claro défice de reflexão estratégica que permita

clarificar e enquadrar os diferentes objectivos empresariais, parecendo verdadeiramente curial articular as políticas de fomento da inovação no quadro geral do planeamento estratégico das empresas, rompendo em definitivo com o actual modelo que assimila estratégias de modernização a estratégias de inovação.

A clara maioria das empresas inquiridas funda ainda as suas vantagens competitivas em estratégias de volume e na optimização da relação qualidade/custo, o que, num cenário tendencial de concorrência acrescida à escala internacional, será cada vez mais insuficiente como garantia do sucesso empresarial: não basta produzir bem e barato, pois, num cenário de progressivo esbatimento das protecções aduaneiras, haverá mais possibilidades de encontrar quem produza com funções produtivas e padrões de qualidade mais vantajosos. Existe o perigo manifesto de a sub-região começar a assistir, sobretudo nos ramos mais trabalho-intensivo como as confecções, à deslocalização de fases produtivas, sem sequer conseguir reter na origem o domínio das fases nobres de concepção, gestão e *marketing* porque virtualmente inexistentes, ao contrário do que sucedeu em Itália, em França, ou mesmo em Espanha, na Galiza, onde os grupos

Inditex e Adolfo Domingues possuem actualmente mais empregados do que quando o emprego incidia na fase de fabrico – hoje, concentra-se no desenvolvimento de produtos, na organização e gestão, na logística e no *marketing*.

Por isso, acreditamos não existir alternativa senão enveredar decisivamente por uma estratégia empresarial guiada pela inovação enquanto factor de diferenciação face à concorrência e de aprofundamento dos canais de penetração nos mercados, colocando as competências centrais nos factores não condicionados pelos custos. Parece pois poder sustentar-se que a fileira têxtil da Cova da Beira se encontra numa trajectória intermédia entre um *estádio de vulnerabilidade competitiva*⁶⁶, o que traduz, desde logo, o predomínio de estratégias competitivas baseadas em vantagens-custos, a ausência de redes territoriais consistentes, uma articulação local-global de cariz essencialmente passiva e a fraca capacidade de inovação, e um *estádio de competitividade proteccionista*⁶⁷, que assenta basicamente na existência de condições conjunturais favoráveis de enquadramento económico que permitem a afirmação nos mercados internacionais de gamas de produtos de incipiente perfil inovador e em lógicas de especialização flexível e de capacidade empresarial decorrente de fenómenos de emulação e de reprodução sectorial, que se baseiam nos baixos custos salariais, em estratégias de flexibilização quantitativa e numa especialização em segmentos orientados para a exportação.

Somos, aliás, da opinião de que as empresas alvo do presente estudo se encontram já, na sua generalidade, numa clara trajectória de *upgrading* tecnológico e, se bem que em menor escala, também organizacional e de mercados, acumulando capacidades que incrementam o seu potencial de inovação. A sustentação desse padrão competitivo só será viável se as empresas fizerem a decisiva opção de partilharem os conhecimentos mais valorizados que se encontram à escala global e, em paralelo, *forem capazes de criar, ajustar, acumular e utilizar conhecimento codificado de modo mais célere do que a concorrência localizada em zonas com estruturas de custos mais favoráveis*.⁶⁸

Aliás, estas actividades industriais sofrem, actualmente, do dilema de, em simultâneo, terem de se confrontar com a necessidade imperiosa de apostarem em novos factores de competitividade, como a inovação e a qualidade, para o qual, na nossa óptica, não se encontram ainda devidamente apetrechadas, com o facto de serem ainda basicamente unidades empresariais adaptadas ao modelo *fordista* de produção de massa e de estratégias de custo – é esse difícil equilíbrio entre escala e especialidade, entre quantidade e qualidade, que, a nosso ver, precisa ainda de ser

devidamente reconsiderado sob o ponto de vista da definição dos objectivos estratégicos prosseguidos e das respectivas prioridades, constituindo um dos nós górdios da problemática do têxtil neste espaço territorial.

Vale a pena, sobre esta problemática, lembrar que: *as capacidades de mobilização de actividades de investigação (como na indústria farmacêutica e na electrónica), o controlo de normas (Microsoft), as marcas, as capacidades de coordenação logística (Benetton) são hoje factores tão importantes como a capacidade de produzir bem e depressa objectos em massa*⁶⁹ – função muitas vezes delegada em subcontratantes. Neste sentido, as economias de escala de produção de massa estão completamente ultrapassadas, embora os novos conjuntos globalizados continuem submetidos às leis da dimensão: esses efeitos de dimensão são, no essencial, efeitos de organização em rede mais do que aglomeração⁷⁰.

A importância da inovação enquanto eixo estratégico de inovação coloca-se, portanto, verdadeiramente neste contexto: seguindo, na maioria dos casos, estratégias defensivas e dependentes, as empresas acabam por ficar reféns dos grandes dadores internacionais de encomendas, dado que são estes que controlam os mercados, sendo também eles que definem o *design* e as características dos produtos.

Convirá salientar que, embora seja esta a panorâmica geral encontrada, existem basicamente duas empresas, uma no ramo dos têxteis e outra no ramo das confecções, que exibem um comportamento diverso e mais positivo, podendo mesmo caracterizar-se este tipo de empresas como *activas*⁷¹, uma vez que demonstram uma atitude activa em relação à inovação quando definem uma política dinâmica de lançamento de novos produtos e/ou modernização dos processos utilizados, bem como quando promovem um esforço de integração de novas soluções do ponto de vista organizacional e comercial. Esta atitude contempla uma articulação entre a inovação do sistema técnico e a inovação do sistema social.

Se as empresas não conseguirem ganhar margem de manobra, alargando e aprofundando competências no plano da concepção, do *know-how* de mercado e controlo dos circuitos de distribuição e comercialização, apostando, designadamente em nichos de mercado e na criação de sinergias com a *indústria da moda*, arriscam-se a que os seus proveitos sejam esmagados pelos clientes, em resultado de uma relação claramente desigual, podendo, nestas circunstâncias, sobrevir um processo de erosão da capacidade competitiva das empresas e originar a cristalização do modelo empresarial em torno de padrões de especialização

66 LOPEZ, Raul (1998), *Dinâmicas de Competitividade Territorial: Portugal por Referência*, Dissertação de Doutoramento, Lisboa: ISCTE, p. 524-526.

67 Op. cit., p. 523-524

68 MASKELL, Peter e MALMBERG, Anders (1999), "The competitiveness of firms and regions: "ubiquitification" and the importance of localized learning", *European Urban and Regional Studies*, 6 (1), p. 9.

69 VELTZ, Pierre (1996), *Mondialisation, Villes et Territoires – l'Économie de l'Archipel*, Paris: PUF, p. 120.

70 Op. cit., p. 120.

71 SIMÕES, Vitor Corado (1997), *Inovação e Gestão em PME*, Lisboa: GEPE, p. 58.

não qualificante. O problema que aqui surge tem, necessariamente, de ser bem equacionado, dado que uma eventual saída da órbita de dependência das grandes empresas de distribuição internacionais tem que pressupor a garantia de meios alternativos de inserção nos mercados de exportação – a alternativa passa, pois, por caminhar decisivamente no sentido do recurso a estratégias de segmentação de mercado e produção flexível de uma gama mais variada de produtos de qualidade com concepção e marcas próprias.

Neste sentido, a sub-região precisa de assegurar a passagem gradual de um modelo que actualmente privilegia a sub-contratação de capacidade para um outro, mais qualificado, de subcontratação de especialidade e de *labelling* próprio, de economias de escala para economias de gama, o que pressupõe um forte incremento de recursos humanos de maiores níveis de qualificação e a incorporação de níveis superiores de valor acrescentado. Parece, também, forçoso, intervir ao nível do enquadramento institucional público-privado (associações empresariais, centros tecnológicos e de I&D, sistema de educação e formação, etc.), criando as condições efectivas de articulação e apoio que permitam que a maioria das empresas do universo têxtil da Cova da Beira consiga dar o salto qualitativo necessário à viabilização de médio-longo prazo dos seus projectos empresariais. Neste sentido, é importante otimizar o aproveitamento das externalidades tecnológicas e organizacionais possibilitadas pelo quadro territorial de inserção, à semelhança do que já aconteceu noutras geografias em sectores tradicionais, num cenário tendencial de movimento de sucção das actividades de menor valor para o exterior.

A Cova da Beira, como foi já analisado, ao longo das últimas décadas, tem tido alguma dificuldade, alguma incapacidade em criar emprego em áreas industriais excéntricas ao padrão de especialização que tem sido o verdadeiro sustentáculo da economia regional, estando, actualmente, a sofrer o impacto de o seu perfil de especialização implicar uma maior exposição aos ventos da concorrência internacional. Uma vez que o presente processo de reestruturação sectorial que decorre da assunção de estratégias empresariais de racionalização capitalística e *downsizing* a par, pura e simplesmente, do encerramento de diversas unidades industriais, se tem vindo a traduzir num crescente aumento dos contingentes do desemprego, sob o ponto de vista do impacto deste fenómeno do território o problema pode ser analisado numa dupla perspectiva:

- desde logo, ao nível do emprego, uma vez que se levantam sérios problemas de reciclagem e reconversão da mão-de-

-obra para outros ramos de actividade, por razões que se prendem, sobretudo, com o perfil etário e habilitacional desses activos – é um problema de desemprego estrutural e de transferibilidade de recursos humanos;

- depois, mais na óptica das oportunidades económicas alternativas que podem vir a criar sustentadamente emprego a nível regional, parecendo, nesta matéria, que a rarefacção da função empresarial, pelo menos em áreas não contíguas ao saber-fazer têxtil, é um dos bloqueios estruturais a que importa dar resposta – é um problema de bifurcação da trajectória económica deste espaço territorial.

Aqui chegados, a questão essencial que se coloca é esta: qual vai ser o futuro da economia e do emprego regional agora que se esgotou o ciclo de crescimento da indústria têxtil e de confecções que vinha sendo a grande âncora do tecido empresarial deste espaço beirão? Repare-se que o cenário mais provável é, ainda, o de um gradual esvaziamento do sector que sofre actualmente o forte impacto da concentração e integração encetada pela empresa Paulo de Oliveira no quadro de uma reestruturação que tem basicamente contornos de capacidade. Do comportamento do mais importante produtor têxtil europeu de lanifícios dependerá, em boa verdade, o desempenho global do sector, uma vez que se caminha para um território cada vez menos mono-industrial mas tendencialmente crescentemente edificado numa empresa-líder e, nesse sentido, para o têxtil, cada vez mais mono-empresa (ou, se se preferir o eufemismo, mono-grupo), com as oportunidades e os perigos que isso encerra: do ponto de vista das oportunidades, pelas sinergias ao nível da gestão económica, financeira e dos recursos técnicos e as potencialidades abertas pelo crescente domínio do mercado a nível internacional e a capacidade em empreender, de forma sistemática, uma reestruturação ofensiva e qualificante que permita alongar a fileira em direcção às fases mais nobres do ciclo produtivo e a produtos-moda, com isso garantindo a elevação do seu patamar de competitividade, mantendo-se como empresa-líder a nível europeu; do ponto de vista dos perigos, a questão em aberto é a do possível falhanço dessa estratégia empresarial, quer seja devido a perdas directas de competitividade ditas, por exemplo, pela edificação de estruturas de poder e organização piramidais e rígidas que se mostram desadequadas para acompanhar as idiosincrasias dos mercados, quer seja devido a possíveis dificuldades inerentes ao processo de sucessão na liderança, com o conseqüente efeito de domínio nas empresas que orbitam em torno da Paulo de Oliveira.

Assim, para a Cova da Beira o que se verifica actualmente é que,

com a profunda redução do emprego no têxtil-confecções, existe o perigo real de, não existindo regionalmente fontes alternativas de criação de emprego, se assistir à impossibilidade em reafectar os contingentes significativos de desempregados e, hipótese que de todo não excluímos, pode vir a ocorrer um correlativo fenómeno migratório que acentuaria, ainda mais, o quadro recessivo de que padece a região, quer em termos sociais, quer em termos económicos, amplificando o quadro de periferização e marginalização deste espaço territorial.

O sector cerâmico no Oeste

Envolvente geral

O eixo Caldas da Rainha-Alcobaça tem uma longa tradição nas actividades da cerâmica, sendo o principal pólo do país na produção de artigos cerâmicos, utilitários e decorativos, em faiança e, em certa medida, em porcelana, existindo na região um leque diversificado de empresas em diferentes actividades da fileira, desde o aprovisionamento de matérias-primas, à produção de pastas, e a serviços de apoio, p.e. formação profissional.

De acordo com o Estudo *Reestruturação económica e desenvolvimento da Região Oeste – Parte I*, “a indústria cerâmica apresenta as seguintes características:

- existência na Região de uma base fabril instalada de apreciável dimensão, constituindo as actividades económicas com maior volume de emprego, e estando entre as que gerem maior volume de negócios;
- terem, a montante, boas condições de matérias-primas (aprovisionamento);
- dominarem, a jusante, o mercado nacional;
- serem actividades com boa penetração no mercado estrangeiro, por vezes bem articuladas com estruturas de comercialização e distribuição;
- existirem centros de formação profissional e de desenvolvimento tecnológico e inovação, que têm evidenciado uma dinâmica muito forte no apoio às empresas dessas indústrias, tendo-se já acumulado um capital de conhecimento e de saber-fazer assinalável, de nível mundial”⁷².

A maioria destas empresas surgiu na última metade do século XX, como pequenas empresas familiares, das quais existe um conjunto que conseguiu afirmar-se no mercado nacional e internacional, crescendo de forma considerável. As empresas mais

representativas do sector empregam normalmente entre os 140 e os 200 trabalhadores, têm um volume de negócios perto ou superior a 5 milhões de euros, e estão orientadas essencialmente para o mercado externo.

Estas empresas têm ao longo dos últimos anos observado processos de reestruturação, visando a sua modernização e a construção de vantagens competitivas num mercado onde existe uma concorrência cada vez mais maior. Deste modo e face às mudanças empreendidas nos últimos anos e à estratégia prosseguida, as empresas existentes na região podem ser agrupadas na seguinte tipologia:

- empresas tradicionais de pequena e muito pequena dimensão, essencialmente vocacionadas para o mercado regional/nacional;
- empresas com alguma dimensão, vocacionadas essencialmente para o mercado externo, com uma produção fortemente condicionada pelos requisitos dos clientes;
- empresas que têm apostado na diferenciação dos seus produtos e na criação de valor acrescentado nas suas produções.

Organização, produção e mercados – principais políticas funcionais e análise da cadeia de valor

As empresas cerâmicas do Oeste têm modelos organizacionais tradicionais, em linha (administração/gerência, direcções, departamentos e secções), sendo as opções estratégicas definidas ao nível da administração/gerência.

Por norma estas empresas desempenham todas as fases da cadeia de produção, desde a modelação das formas, passando pela produção propriamente dita (fabrico, cozedura, pintura, vidragem,...), embalagem, *marketing* e expedição.

As empresas entrevistadas vendem quase exclusivamente para o mercado externo, estando presentes um pouco por todo o mundo, mas tendo como principais países de exportação a Espanha, os países nórdicos, os Estados Unidos da América, o Reino Unido, a Alemanha, a França e a Austrália. Estas empresas têm, no entanto, adoptado diferentes tipos de estratégias, que grosso modo, podem ser agrupadas em dois tipos:

- (i) Empresas que produzem quase exclusivamente para grandes cadeias retalhistas mundiais, as quais fazem encomendas específicas onde o *design* e as especificações dos produtos muitas vezes já estão definidos, assim como em alguns casos é utilizada a marca dos próprios clientes. Estas empresas têm apostado sobretudo no reequipamento e modernização das suas fábricas com vista ao aumento da capacidade produtiva e da produtividade e à diminuição das necessidades de mão-

72 Cf. CABRAL, Nuno (Coord.), (2002). *Reestruturação económica e desenvolvimento da Região Oeste – Parte I*, estudo realizado pela CODES, CRL., encomendado pela AIRO, p.37.

-de-obra, sendo a relação/qualidade preço o factor-chave de competitividade.

- (ii) Empresas que apostam na diferenciação dos seus produtos, através da qualidade, do *design*, da especialização num tipo de produção de cerâmica (p.e., terracota e grés), canalizando parte dos recursos para a investigação e desenvolvimento. Os produtos destas empresas têm tido uma boa receptividade no mercado externo, tendo conseguido entrar em novos mercados.

Em qualquer dos casos, as empresas atribuem grande importância ao reconhecimento da qualidade dos seus produtos, possuindo internamente sistemas de controlo de qualidade e estando tendencialmente a certificar-se segundo as normas de qualidade ISO 9.000-1 e algumas também pelas normas 14.000.

Nos últimos 5 anos, estas empresas têm realizado investimentos sobretudo em equipamentos para a área da produção assim como para outras áreas, na certificação da empresa e dos produtos, na formação profissional assim como investimentos nas áreas de gestão, comercial e *marketing*. A realização destes investimentos teve como principais objectivos: o aumento de capacidade produtiva, da produtividade e da qualidade dos produtos e a diminuição das necessidades de mão-de-obra e do consumo de matérias-primas e subsidiárias e simultaneamente a modernização e flexibilização do processo produtivo e em alguns casos a diferenciação de produtos e a introdução de novos produtos.

Em termos de impactos sobre o emprego estes investimentos não provocaram efeitos homogéneos, tendo em alguns casos contribuído para uma ligeira diminuição e em outros para um pequeno aumento, sendo que a curto/médio prazo a maioria das empresas consideram que o emprego no sector vai-se manter estável pelo menos nas suas empresas, uma vez que a nível geral pensam que poderão vir a fechar algumas empresas.

No futuro mais ou menos próximo estas empresas não pensam realizar grandes investimentos, apenas os necessários para se manterem actualizadas em termos tecnológicos e para garantirem a qualidade e a competitividade dos seus produtos.

Emprego e formação – organização do trabalho e gestão dos recursos humanos

As empresas da cerâmica entrevistadas são médias empresas que empregam entre 140 e 200 trabalhadores, existindo de maior dimensão com 550 trabalhadores. Normalmente estas empresas privilegiam os contratos permanentes, estando a maioria dos trabalhadores nesta situação e sendo os contratos a

prazo e outros regimes habituais, mas com pouco peso no total do emprego. Algumas destas empresas recorrem ainda a empresas de trabalho temporário para satisfazerem necessidades ocasionais de recursos humanos.

Em termos de áreas funcionais existe uma concentração dos recursos humanos na área produtiva, sendo que as áreas de apoio à produção (administrativa, comercial, manutenção, ...) tendem a ver o seu número de efectivos reforçados, sobretudo com quadros médios e superiores, uma vez que os processos de modernização e certificação e a manutenção/reforço da competitividade exige a existência de maior massa crítica e a necessidade de contratar pessoal com *know how* específico.

A obtenção de qualificações normalmente é feita na própria empresa, através da experiência, da frequência de acções de formação e da formação contínua. A maioria das empresas recorre ainda a cursos de formação de entidades exteriores nomeadamente em centros de formação sectorial.

As modalidades de recrutamento são muito diversificadas, sendo predominante o recurso a auto-candidaturas, ao centro de emprego, a anúncios, a empresas de recrutamento e selecção e também a instituições de ensino/formação profissional.

Algumas destas empresas já beneficiaram de esquemas de apoio ao emprego, designadamente de estágios, apoio ao primeiro emprego e emprego de pessoas com deficiência.

No recrutamento privilegiam pessoas relativamente jovens (normalmente até aos 30-40 anos) e com alguma experiência, sendo, no entanto, a disponibilidade para aprender e a motivação mostrada para o trabalho os principais factores analisados.

Em termos gerais, os empresários consideram que a sua estrutura de recursos humanos não apresenta grandes debilidades. Também não têm sentido grandes problemas no recrutamento de novos trabalhadores.

Para o futuro não antecipam grandes alterações na estrutura de emprego, ou seja, este deve-se manter mais ou menos estável (mas com uma ligeira diminuição nas áreas mais ligadas à produção). Ao nível dos perfis profissionais existentes também não prevêem grandes mudanças.

A formação profissional é uma constante destas empresas, existindo em algumas serviços específicos de formação interna. Estas acções de formação tanto são promovidas pela própria empresa, utilizando recursos internos e externo ou sub-contratando, como são promovidas por outras entidades nomeadamente do CENCAL.

O financiamento destas acções de formação normalmente é suportado pelas empresas, embora algumas já tenham recorrido a instrumentos/programas de apoio à formação profissional.

Os factores que conduzem às necessidades de formação são, essencialmente, a (re)organização do(s) processo(s) de trabalho, a exigência de adaptação a novos equipamentos/processos produtivos e a actualização constante dos trabalhadores.

Os modos de detecção das necessidades de formação são realizados ou através de estudos de diagnóstico efectuados internamente, ou através do conhecimento informal dos recursos humanos na empresa. As principais modalidades de formação prováveis para o período de 2004-2006 são de aperfeiçoamento, qualificação e especialização para todas as áreas.

A rede de oferta formativa existente na região apesar de não ser muito grande vai conseguindo responder às necessidades das empresas, nomeadamente o CENCAL e os tipos de cursos que tem promovido.

Dinâmica de inovação – diferenciação competitiva

Ao nível das inovações de produto as empresas têm apostado sobretudo no design/apresentação dos seus produtos, tentando que estes mantenham a sua competitividade no mercado externo, existindo também algumas empresas que introduziram novos produtos ou passaram a utilizar matérias-primas diferentes. Regra geral as alterações introduzidas nos produtos foram bem sucedidas contribuindo para a manutenção/reforço da competitividade das empresas.

Os factores que consideram que mais contribuem para as inovações que constantemente vão introduzindo nos produtos são o conhecimento empírico dos RH da empresa, o contacto com fornecedores, o contacto com clientes, as especificações dos clientes, o contacto privilegiado com empresas do sector e a presença/visita a feiras e mostras internacionais.

Estas empresas têm um serviço de informação económica e de pesquisa de informação estratégica sobre o mercado e empresas concorrentes, feito pelos departamentos comerciais ou pela gerência.

Ao nível da inovação nos processos produtivos as empresas investiram, nos últimos 5 anos, sobretudo na racionalização do processo de produção, na implementação de normas de certificação e na aquisição de novos equipamentos.

A introdução destas alterações no processo produtivo visaram rentabilizar os espaços disponíveis, aumentar a produtividade e a capacidade produtiva e promover o reconhecimento da quali-

dade da empresa e dos seus produtos.

Para a concretização destas inovações no processo produtivo contribuíram factores como a compra de equipamentos e bens intermédios, a alteração dos custos dos factores de produção, o contacto com os fornecedores, a pressão da concorrência e a presença/visita a feiras internacionais.

A curto/médio prazo estas empresas não pensam introduzir alterações significativas nos processos produtivos, realizando, no entanto, as mudanças necessárias para manter os níveis de produtividade e para que os seus equipamentos não se tornem muito desactualizados.

Ao nível da gestão e da organização da empresa, nos últimos anos não foram referidas alterações significativas a não ser uma crescente preocupação com a gestão da qualidade, gestão ambiental e responsabilidade social.

Para as inovações que vão sendo introduzidas ao longo dos tempos em matéria de gestão as empresas consideram que contribui essencialmente o conhecimento empírico dos recursos humanos da empresa, o cumprimento de legislação ambiental, a certificação da qualidade, a certificação de responsabilidade social, as qualificações dos recursos humanos admitidos pela empresa, o contacto com clientes, a pressão da concorrência, a presença/visita a feiras e mostras nacionais e internacionais.

As empresas têm mantido na sua maioria os seus mercados mais ou menos estáveis, existindo um número reduzido de empresas que tem tido uma política mais activa de penetração em novos mercados.

As principais barreiras à inovação e à competitividade empresarial mencionadas pelos empresários foram a falta de programas de incentivo, a falta de ligação entre as universidades e a empresa e as dificuldades de cooperação inter-empresariais.

Relações da empresa com o meio envolvente – o papel do sistema de inovação e o território

Face à actual situação da região onde se localizam, as empresas consideram que existe uma reduzida procura local ou mesmo nacional, no entanto, a dinâmica empresarial, o acesso aos mercados e às matérias-primas e as acessibilidades são boas. A quantidade e qualidade da mão-de-obra e a oferta de ensino e formação são considerados factores médios.

A maioria das empresas da cerâmica entrevistadas são associadas da AIRO e da APICER, com as quais estabelecem ligações frequentes de troca de informação e de conhecimentos. Para além destas associações algumas destas empresas mantêm relações

com o CENCAL e com a ESAD e ainda contactos com a AIP e a AEP, com o IAPMEI e com associações e instituições locais, p.e. para a promoção de estágios e têm ainda um contacto institucional com as autarquias locais.

A maioria destas empresas não tem qualquer ligação com universidades e outros centros de investigação.

Prospectiva estratégica e dinâmica sectorial – ameaças e oportunidades

Nos produtos as empresas apontam como oportunidades a qualidade dos produtos portugueses, uma boa relação qualidade/preço, o alargamento a novos mercados e a diferenciação dos produtos que se começa a verificar em algumas empresas. Como principal ameaça referem a crescente concorrência que existe neste tipo de produtos, sobretudo por parte dos países de Leste e da Ásia.

Ao nível dos processos produtivos, as empresas consideraram que não existem grandes ameaças uma vez que têm apostado na sua modernização, contando com modernas tecnologias, a não ser pelo facto dos países de mão-de-obra barata disporem dos mesmos processos e equipamentos.

Ao nível da gestão e da organização as oportunidades estão em dar continuidade às estratégias que têm sido implementadas e as ameaças apontadas são as dificuldades financeiras e a falta de apoios por parte do Estado.

Nos mercados existe uma concorrência cada vez maior, mas regra geral os empresários consideram que as suas empresas estão bem posicionadas no mercado externo, os seus produtos são conhecidos e têm alguma qualidade.

A contínua valorização do Euro em relação ao Dólar tem contribuindo para dificultar as exportações portuguesas, uma vez que os produtos nacionais ficam mais caros relativamente aos de outros países, nomeadamente a China. Esperam que num futuro próximo a situação se altere.

Como factos portadores de futuro" expectáveis para o negócio da empresa ou sector referem a necessidade de maior apoio institucional à indústria e necessidade do Estado fazer uma maior divulgação dos produtos portugueses.

Avaliação global – factores críticos de sucesso/análise de pontos fortes e fracos

Os principais pontos fortes destas empresas são a relação qualidade/preço dos produtos, a flexibilidade da produção, a proximidade dos mercados, a destreza no fabrico, o seu design, a

aposta na diferenciação, na certificação e na modernização das fábricas. O facto de o capital destas empresas ser quase na totalidade de origem nacional impede a deslocalização da produção para outros países o que vem ocorrendo noutros sectores tradicionais. Como principais pontos fracos referem o facto de existir muita concorrência, cooperarem entre si com dificuldade, não dominarem os canais de distribuição nos mercados externos, estarem fortemente dependentes dos gostos e das modas geradas no exterior e de ser uma actividade intensiva em mão-de-obra.

A maioria dos empresários entrevistados vê o futuro com algum optimismo, esperando manter e até aumentar o seu volume de negócios, contudo, a evolução futura do sector dependerá de um conjunto de factores. Segundo o Estudo *Reestruturação económica e desenvolvimento da Região Oeste – Parte I*, o futuro da fileira da cerâmica dependerá de um conjunto de vectores que incluem:

- "racionalização da capacidade existente;
- reconversão da produção para produtos de maior qualidade, de modo a colocar a indústria ao nível concorrencial que não o de países asiáticos e do leste europeu, os quais conseguirão ser sempre mais competitivos nas gamas baixas de produção;
- flexibilização dos sistemas de informação;
- intensificação das acções de *marketing* e desenvolvimento de canais de comercialização" ⁷³.

O sector agro-alimentar no Norte Alentejo

Envolvente geral

A valorização dos recursos naturais locais e das produções primárias tem alguma tradição no Norte Alentejano, existindo um conjunto diversificado de empresas que se dedicam à sua transformação, caso das indústrias agro-alimentares (salsicharias, queijarias, lanifícios, etc.) e da cortiça.

Estas indústrias têm registado ao longo dos últimos anos algum dinamismo, patente, p.e. no surgimento, ao longo da década de 90, de um conjunto significativo de novas unidades produtivas, nomeadamente por parte de jovens (o que tem contribuindo para o seu rejuvenescimento e qualificação dos empresários) e nos esforços recentes de modernização.

Estas empresas foram na sua maioria criadas por pessoas da

⁷³ Op. cit., p.62.

região ou com alguma ligação à região, sendo o capital social nacional e privado, com origem em poupanças familiares.

A génese destas empresas teve como principal factor de motivação o desenvolvimento de uma estratégia empresarial que valorizasse por um lado, a existência de matérias-primas com qualidade e, por outro, os produtos transformados locais, com uma imagem criada e reconhecida pelo mercado como sendo de qualidade.

Organização, produção e mercados – principais políticas funcionais e análise da cadeia de valor

As estruturas organizacionais destas empresas variam consoante os tipos de produtos fabricos, mas normalmente existe a administração/gerência, sendo o nível hierárquico abaixo constituído pelos diferentes departamentos/direcções/secções da empresa, que são responsáveis pelos níveis hierárquicos inferiores.

As opções estratégicas são definidas pela direcção/administração/gerência e regra geral, a estratégia destas empresas têm passado pela aposta na qualidade dos produtos, mas também incluem a manutenção/preservação do nível da produção, a especialização e a produção de novos produtos.

As empresas entrevistadas realizaram em 2002 um volume de negócios que oscilou entre os 200 mil euros e os 3 milhões de euros, consoante se tratem de empresas de menor dimensão/capacidade produtiva e de empresas com maior dimensão e produção.

Regra geral consideram que a fileira está relativamente bem estruturada na Região, existindo um relacionamento saudável com outras empresas do sector e sectores complementares também existe um bom relacionamento com fornecedores e clientes, no entanto referem a falta de cooperação empresarial.

Normalmente estas empresas realizam todas as fases da cadeia de produção essenciais para o fabrico do produto final e muitas vezes menos a sua distribuição a intermediários/consumidor final. Logicamente que as fases variam de acordo com o tipo de produtos produzidos, assim:

- no caso dos enchidos – abate e desmanche feitos externamente em matadouros; selecção de carnes; preparação e corte das carnes; tempero; enchimento; fumagem; cura/secagem; acondicionamento/embalagem e expedição;
- no caso dos presuntos – abate e desmanche feitos externamente em matadouros; selecção de carnes; preparação e corte das carnes; salga das peças; lavagem; cura/secagem; acondicionamento; e a expedição.

- no caso da carne fresca - vem do matadouro desmanchada e é cortada consoante as peças para venda directa.

- no caso do queijo fresco - recepção do leite; filtros; tanque de balanço; higienizadora; permutador de placas e arrefecimento para 4 a 6°C; tanques isotérmicos com agitação; permutador de placas com aquecimento para 30-33°C; cuba de fabrico (corte – 5 a 10 minutos, agitação – 5 a 20 minutos, reaquecimento – 35 a 40°C); coalhada; enchedora; prensa (tempo – 60 a 90 minutos e pressão – 0,5 a 4 bar); desmoldeio; processo de lavagem, plastificação e rotulagem para, então, serem expedidos.

- no caso dos queijos curados – o queijo fresco segue as seguintes etapas: salmoura (temperatura – 12°C); câmara de secagem (temperatura – 14 a 16°C, h.r – 75 a 85% e tempo – 8 a 15 dias); câmara de cura e armazenagem e segue para expedição.

- no caso do queijo de Nisa – descarga do leite; bombardeamento para os tanques de retenção; aquecimento; ida para as cubas,; adição do coalho; colocação nas francelas; enchimento à mão para umas formas; salga e deforma; colocação nas câmaras de cura; rotulagem; pintura; embalagem; expedição.

- no caso da cortiça – recebem a matéria-prima dos pequenos industriais que têm matéria da cortiça para triturar e que não servem para rolhas; no caso dos isolamentos depois fazem a trituração, aglomeração, dimensionamento e embalagem; no caso dos revestimentos – fazem a trituração, calibração de granulados, a aglomeração, o dimensionamento e expedição.

- no caso do vinho - entradas das uvas, análise, pesagem, descarga, esmagamento e desagaçamento, fermentação alcoólica, prensagem, fermentação malolática, armazenamento em depósito, engarrafamento, rótulos e escoamento.

- no caso da batata frita – armazenamento da batata, lavagem; descasque; novamente lavagem; corte; fritura; escorrimento; escolha; adição de sal; arrefecimento; embalagem e encaixotamento.

O tipo de produtos fabricado e o seu peso nas vendas, assim como, os mercados de destino variam de empresa para empresas consoante a actividade da empresa, assim temos que :

- Nas empresas de salsicharia, existe uma variedade muito grande de produtos, sendo que estas empresas muitas vezes aliam a produção de enchidos (com maior peso no volume de vendas) com a produção de presuntos e outros produtos transformados e com a venda de carnes frescas. Em termos de cadeia de valor estas empresas privilegiam essencialmente

a qualidade das matérias-primas; a investigação e desenvolvimento de base, o desenvolvimento de produtos, o processo tecnológico utilizado e o *marketing* e da publicidade dos produtos.

- Nas queijarias entrevistadas a produção de queijo de Nisa representa a maior parte da vendas, seguido do Queijo Mestiço de Tolosa, sendo grande parte da produção certificada. Pelo facto de terem produtos certificados atribuem particular importância à qualidade das matérias-primas e a uma inspeção e controlo rigoroso da qualidade dos produtos.
- Na empresa de cortiça entrevistada, 20% das vendas referem-se a isolamentos e 80% a revestimentos. O mercado externo é o privilegiado para o escoamento da produção, designadamente o Japão e os EUA, países com os quais trabalham com distribuidores que funcionam como parceria. No que se refere à cadeia de valor, nos revestimentos salientam à investigação e desenvolvimento de base, o desenvolvimento do produto, a inspeção e controlo de qualidade, as características técnicas e *design* diferente de todos os outros e gama diversificada de produto; nos mencionam a sua produção standard e a inspeção e controlo de qualidade.
- Na Adega Cooperativa as uvas tintas têm um peso de 75% nas vendas e as uvas brancas 25%. O valor acrescentado dos seus produtos advém sobretudo das matérias-primas e outros fornecimentos utilizados, da distribuição e *marketing* feita em torno destes produtos e também da inspeção e controlo da qualidade dos produtos.
- Na empresa que fabrica diferentes tipos de produtos agro-alimentares temos que a batata frita representa 53% das vendas; as azeitonas e os tremoços 17% e os aperitivos (o amendoim, o caju, o pistacho e a amêndoa) 30%. Para esta empresa é na produção, na qualidade das matérias-primas e outros fornecimentos utilizados, na inspeção e controlo de qualidade dos produtos que está uma parte significativa do valor dos seus principais produtos.

A generalidade destas empresas de transformação de produtos alimentares trabalha em processo contínuo considerando que uma grande percentagem da produção tem qualidade alta e média/alta. No caso da indústria da cortiça é diferente, tendo um processo de pequena série, no caso dos revestimentos, e por encomenda específica, no caso dos isolamentos e a totalidade dos produtos é considerada de alta qualidade. Estas empresas vendem todas com marca própria.

Estas empresas não estão certificadas, apenas uma referiu estar certificada pelo HCCP (que é um processo de higienização), no

entanto algumas, já estão a trabalhar no processo de certificação ou pensam vir a fazê-lo no futuro.

Em termos de auditorias ao nível da responsabilidade social, algumas referem que nunca ou raramente têm inspeções e salientam que não há preocupação dos clientes por estas questões.

As alterações no leque de produtos fabricados não foram muito significativas, existindo no entanto uma tendência para a diversificação ou especialização e uma aposta por parte da generalidade dos empresários no aumento da qualidade dos seus produtos.

Em termos de principais mercados de destino das produções, estes também variam consoante o tipo de produtos e de empresa, deste modo:

- O principal mercado da empresa corticeira é o mercado externo (70% das vendas, designadamente para os EUA e o Japão). A zona Lisboa absorve grande parte da produção destinada ao mercado nacional. Nos últimos 5 anos a empresa conquistou o mercado dos EUA, abandonou o mercado alemão, por ser um mercado que consumia gama baixa e a baixo preço, e o mercado holandês e belga porque deixaram de ter interesse. A empresa conta com um cliente que absorve 30% ou mais da produção e a curto/ médio prazo as perspectivas são de manutenção do volume de vendas.
- Nas empresas de enchidos há uma percentagem considerável da produção que se destina ao mercado externo (Espanha, Alemanha; Inglaterra, Holanda, Brasil e Angola). No mercado nacional são os grandes centros urbanos os principais consumidores destes produtos. Estas empresas perspectivam o aumento de vendas a curto/médio prazo
- Nos queijos os principais mercados da empresa são o mercado dos grandes centros, tendo o mercado externo um peso pouco significativo. Não houve grandes alterações registadas no mercado, continuam a escoar os seus produtos para os mesmos mercados, no entanto os vendedores começam a conseguir colocar estes queijos em todo o País. A curto/médio prazo prevêem aumentar o volume de vendas.
- No caso dos vinhos os principais mercados são o mercado nacional, sobretudo os centros urbanos (80% do volume de vendas) o mercado regional (15% do volume de vendas) e o mercado externo, exportação para Países como a Suíça (1% do volume total de vendas), E.U.A (1% do volume total de vendas), França (2% do volume total de vendas), e Luxemburgo (1% do volume total de vendas). As principais alterações registadas ao nível dos mercados, nos últimos 5

anos, foram: A perda do mercado Sueco, o abandono do mercado Suíço por ruptura de stocks e a tentativa de conquista do mercado Brasileiro.

- Na indústria de transformação de outros produtos alimentares o principal mercado de escoamento dos seus produtos é o mercado nacional representando cerca de 75% das vendas totais. Em termos regionais, são as Regiões do Alto e Baixo Alentejo e a Região de Santarém que absorvem a maior parte dos produtos fabricados por esta indústria, representando cerca de 20% do volume de vendas totais. O mercado externo representa cerca de 10% do volume de vendas e reparte-se por Espanha, França, Bélgica e o Luxemburgo. As principais alterações registadas ao nível dos mercados foram a conquista do mercado Espanhol e a perda do mercado do Luxemburgo. As perspectivas futuras a curto/médio prazo são de manutenção do volume de vendas.

Os investimentos realizados nos últimos anos por estas empresas incidiram fundamentalmente nas seguintes áreas: equipamentos para a produção, para a área comercial e *marketing*, na certificação dos produtos; I&D, em formação profissional, na diferenciação de produtos; a introdução de novos produtos; o aumento e alargamento de instalações.

Estes investimentos visaram sobretudo o aumento da qualidade dos produtos e da capacidade produtiva, a diferenciação de produtos, a introdução de novos produtos, o aumento da produtividade e a modernização dos processos produtivos. Em termos gerais estes investimentos contribuíram para a criação de emprego.

Nos próximos anos estas empresas perspectivam a realização de diversos investimentos de alguma importância, uma vez que prevêem um crescimento do volume de negócios. Estes investimentos incluem p.e., a abertura de novos estabelecimentos, a mudança/ampliação das instalações, a aquisição de equipamentos para a produção e outras áreas; a certificação e internacionalização da empresa; I&D e formação profissional.

Os principais objectivos expectáveis destes investimentos são: o aumento da qualidade dos produtos, a diferenciação de produtos, o aumento da produtividade, a modernização do processo produtivo e o alargamento e conquista de novos mercados. No entanto, para os empresários estas alterações não deverão ter grandes impactos sobre o volume de emprego.

Emprego e formação – organização do trabalho e gestão dos recursos humanos

As empresas agro-alimentares regra geral são empresas de

pequena dimensão, tendo a maioria menos de 25 trabalhadores, os quais na sua maioria têm um vínculo contratual permanente. De referir que a maioria dos trabalhadores aos serviços são nacionais e estão, sobretudo, na área da produção.

A obtenção de qualificações normalmente é feita na própria empresa através da experiência, sendo referido por alguns empresários também o recurso a acções de formação na própria empresa.

As modalidades de recrutamento mais frequentes são os conhecimentos pessoais, as auto-candidaturas e o recurso ao centro de emprego. Várias destas empresas já beneficiaram de esquemas de apoio ao emprego, p.e. estágios e apoio ao primeiro emprego.

No recrutamento privilegiam pessoas relativamente jovens (normalmente até aos 30-40anos), ter experiência profissional em funções similares, ter formação específica para as funções a desempenhar ou formação alargada que permita a polivalência, mostrar disponibilidade para aprender, e ser comunicativo e sociável.

As principais debilidades da mão-de-obra mencionadas pelos empresários são: o baixo nível de habilitações escolares/académicas, a falta de formação profissional adequada, a falta de profissionais com qualificações específicas e a desmotivação e desinteresse pela função ou profissão.

Os empresários identificam alguns perfis profissionais/profissões em expansão, nomeadamente: técnico de qualidade e controlo da qualidade e técnico de manutenção de equipamento específico para o sector da cortiça; operários para o fabrico de queijo; salsicheiro; e profissionais de *marketing* ligados à enologia.

Em termos de perspectivas de evolução do número de trabalhadores, segundo os níveis de qualificação, os empresários prevêem um aumento dos quadros superiores/dirigentes, dos quadros médios, dos profissionais altamente qualificados e dos profissionais qualificados, sendo que as restantes categorias profissionais tenderão a registar diminuições.

A generalidade destas empresas nos últimos anos recorreu a formação promovida por outras entidades ou subcontratou essa formação a formadores externos, no entanto, consideram que ocasionalmente ou raramente recorrem à formação profissional, não dispondo de serviços específicos de formação interna. Algumas destas empresas recorreu a programas de apoio, mas a generalidade faz formação com recurso a financiamento próprio.

Os factores que conduzem às necessidades de formação são as exigências de adaptação a novos equipamentos e a novos

processos produtivos a tentativa constante da empresa melhorar a sua performance ao nível produtivo. As necessidades de formação normalmente são identificadas através de um conhecimento informal.

A rede de oferta formativa da região é considerada desajustada às necessidades das empresas, já que não é muito diversificada e por norma quem ministra as acções de formação não tem conhecimentos práticos.

Para o período 2004-2006 as empresas pretendem administrar formação de especialização, qualificação/aperfeiçoamento.

Dinâmica de inovação – diferenciação competitiva

As acções de inovação desenvolvidas, nos últimos 5 anos, por estas empresas ao nível dos produtos centraram-se na introdução de produtos novos, melhorias na apresentação/embalagem do produto, melhorias da performance dos produtos e a introdução de novos materiais. Estas inovações estão em curso em algumas empresas e perspectiva-se a continuação da aposta neste tipo de inovações.

Os empresários consideram que a introdução destas inovações foi um sucesso tendo contribuído em muitos casos para o aumento da procura dos produtos.

No que se refere a inovações ao nível dos processos produtivos as empresas investiram, sobretudo na racionalização do processo de produção, na aquisição de novos equipamentos. Algumas empresas têm também em curso processos de implementação de normas de certificação e de gestão de qualidade

A introdução destas alterações no processo produtivo visaram melhorar as condições de trabalho, aumentar a produtividade, a capacidade produtiva e a qualidade da empresa e dos seus produtos.

A curto/médio prazo estas empresas pensam continuar a introduzir alterações nos processos produtivos, rentabilizando e aumentando a produção e a qualidade dos produtos.

Ao nível das inovações da gestão e da estrutura organizacional empresarial foram realizadas nos últimos 5 anos, inovações no planeamento estratégico, gestão por objectivos, novos métodos de gestão de stocks e de gestão da qualidade, fixação de objectivos em termos de consumo de matérias-primas e bens intermédios.

Estas inovações contribuíram para a redução de custos da empresa, maior flexibilidade e organização dos recursos humanos e processos de trabalho, melhorando o desempenho global da empresa.

Em termos de mercado as inovações introduzidas prenderam-se com a penetração em novos mercados, assente numa política mais activa de *marketing* e vendas e em alguns casos na introdução do comércio electrónico e no estabelecimento de redes de comercialização.

Os empresários consideram que têm sido bem sucedidos com a estratégia implementada, sendo esta uma das áreas privilegiadas pelas empresas para o investimento no futuro.

Os factores mais mencionados pelos empresários como sendo importantes para a concretização destas inovações a diferentes níveis foram: o conhecimento empírico dos recursos humanos da empresa; a alteração dos custos de produção; o contacto com os clientes e fornecedores; a pressão da concorrência; a política activa de *marketing* e vendas; o contacto privilegiado com outras empresas, a compra de equipamentos e bens intermédios e a presença em feiras.

Como barreiras à competitividade empresarial, os empresários referem os fracos níveis de qualificação da mão-de-obra, as dificuldades de financiamento dos projectos, as dificuldades de cooperação inter-empresariais, a falta de programas de incentivo, a dificuldade no contacto com centros tecnológicos, e os elevados riscos comerciais.

Relações da empresa com o meio envolvente – o papel do sistema de inovação e o território

Relativamente à situação actual da região as empresas consideram de um modo geral que existe uma reduzida dimensão da procura local, assim como uma falta de dinâmica empresarial e de empresas de serviços e apoio. A oferta de ensino e formação e a qualidade da mão-de-obra são também avaliadas pelos empresários de um modo menos positivo. Ao nível do acesso aos mercados, às fontes de financiamento, às infra-estruturas básicas (saneamento e telecomunicações), à qualidade dos serviços público e à dinâmica do poder local os empresários consideram que a Região oferece uma oferta relativamente satisfatória.

Estas empresas, na sua maioria são membros e associações sectoriais e/ou regionais (p.e., NERPOR, Associação de Agricultores, ACISE, ANCIPA e AIP). Algumas destas empresas estabelecem também relações com: (i) o Instituto Politécnico de Portalegre, quer para a realização de estágios quer para a certificação de qualidade; (ii) IEFP para o financiamento de acções de formação; (iii); associações de desenvolvimento local tendo alguns projectos de modernização das empresas sido financiados pelo LEADER; (iv) IAPMEI para a utilização de incentivos finan-

ceiros; (v) com o ICEP para apoio à participação em feiras; (vi) com o IFADAP e Direcção Regional de Agricultura para acesso a informação e candidatura de projectos ao Programa Agros.

Paralelamente observa-se que a maioria destas empresas tem uma grande preocupação com a comunidade onde está inserida desenvolvendo actividades de carácter social, nomadamente doações em géneros para IPSS's.

Prospectiva estratégica e dinâmica sectorial – ameaças e oportunidades

As oportunidades ao nível dos produtos referidas pelos empresários são a solidificação e conquista/abertura de novos mercados, os aumentos das quotas de mercado e aumento do preço dos produtos, uma maior receptividade destes produtos por parte do mercado nacional e internacional.

Entre as ameaças ao nível dos produtos referidos salientam-se a forte concorrência internacional; a falta de matéria-prima na quantidade desejada, a concorrência desleal, a perda de mercados e a falta de poder de compra dos consumidores nacionais.

Quanto aos processos produtivos as principais oportunidades são a maior quantidade e qualidade do produto, a existência de um novo *lay-out* de funcionamento, novas instalações, a conquista de novos e maiores mercados ou a solidificação da posição no mercado, a entrada noutras áreas de negócio, a mecanização de alguns processos produtivos.

As ameaças mencionadas são a existência de novas tecnologias que os empresários não conseguem implementar devido a dificuldades de ordem financeira ou a falta de capacidade de resposta face a uma procura crescente.

As oportunidades da organização/ gestão são a facilitação do processo de produção e gestão de stocks, o escoamento da parte comercial, a melhoria da formação dos recursos humanos, a facilidade de acesso a informação e conhecimentos e a consulta de dados que anteriormente eram dificilmente acessíveis. As ameaças referidas incluem a falta de organização interna, falhas nas estratégias delineadas, nem sempre conseguirem diagnosticar os problemas antecipadamente.

As oportunidades dos mercados são o alargamento e a conquista de novos mercados sobretudo através da aposta na qualidade o que pode beneficiar de alterações nas tendências da procura e o crescimento em novos nichos de mercado. As ameaças serão a falta de pagamento ou os pagamentos tardios por parte dos clientes, a forte concorrência e a falta de apoios para a divulgação dos produtos portugueses no exterior.

Quanto às mudanças que possam vir a repercutir-se negativamente na capacidade inovadora e competitiva das empresas, destacam a entrada de novos produtos a custos mais baixos, a implementação de produtos transgénicos e, sobretudo, a concorrência desleal de empresários individuais sem firmas constituídas.

Os factores portadores de futuro para o negócio (oportunidades de negócio) passarão pela igualdade de tratamento para quem está no mercado (cumprimento da legislação), por um incremento das pastagens, por uma melhoria da qualidade dos animais e de por um aumento de animais por hectare.

As mudanças que poderão influenciar negativamente a capacidade inovadora e competitiva da empresa são diversos e relativamente complexos: (i) o lançamento de um imposto Europeu sobre o vinho; (ii) o fim das ajudas comunitárias para a modernização e inovação tecnológica; (iii) a recessão do País; (iv) a imagem dos nossos produtos, ainda pouco competitiva no exterior; e (v) a mudança de hábitos de consumo dos Portugueses.

Os factores "portadores de futuro" expectáveis para o negócio da empresa são a aposta no enoturismo, na promoção de eventos e a aposta na restauração e hotelaria, no qual os produtos regionais e os vinhos deverão desempenhar um papel de destaque.

Avaliação global – factores críticos de sucesso/análise de pontos fortes e fracos

Os principais pontos fortes destas empresas estão relacionados com a qualidade dos produtos e as inovações introduzidas quer ao nível dos produtos quer dos processo produtivos, o que faz com que estes produtos tenham receptividade no mercado. Simultaneamente como se trata de empresas de pequena dimensão existe um contacto fácil entre a gestão e a produção.

Como pontos fracos referem que poderão surgir problemas de resposta à procura, devido à baixa capacidade produtiva, à falta de matérias-primas e à existência de poucos fornecedores, também a informalidade das relações pode gerar abuso de confiança e salientam que existe alguma desorganização e desinformação de grande parte dos produtores.

O futuro destas empresas é perspectivado como tendo um vasto conjunto de potencialidades/possibilidades que deverão ser aproveitadas, nomeadamente, o potencial de inovação, a modernização, especialização e diversificação produtiva, o apoio à iniciativa empresarial, a cooperação empresarial, as sinergias de localização, as relações entre os fornecedores/clientes, a for-

mação dos recursos humanos, a internacionalização e instalação de grandes empresa na Região e o aumento do poder de compra dos consumidores

Consideram que a cooperação empresarial é ainda algo incipiente deverá continuar a ser estimulada, também devia haver mais profissionalismo, mais inovação e um cuidado acrescido ao nível de todo o processo (matérias-primas, *marketing*).

Como debilidades da empresa e do sector, referem ainda a concorrência externa e interna, e também a insuficiente modernização e especialização produtiva, a falta de apoio à iniciativa empresarial, a fraca desajustada formação dos recursos humanos, a quase inexistente internacionalização das empresas. Já factores como a falta de cooperação empresarial existente na Região, a concorrência externa e a concorrência interna, poderão trazer alguns problemas e nesse sentido funcionam como debilidades para o futuro da empresa.

Os principais problemas da região que afectam o funcionamento das empresas, incluem as acessibilidades internas, a rede de transportes públicos, as infra-estruturas, a carência de mão-de-obra de qualidade, a existência de uma população com uma estrutura etária envelhecida, a inexistência de empresas passíveis de integrar redes de subcontratação e de empresas fornecedores em número limitado. A Região padece ainda do afastamento dos principais mercados nacionais, do fraco associativismo empresarial, de falta de incentivos locais e de graves problemas ambientais, como sejam, os incêndios e a erosão dos solos.

As áreas de especialização económica com mais futuro na região estão relacionadas com o aproveitamento dos recursos naturais, quer através da produção agrícola e transformação dos seus produtos, quer com a exploração da pedra, quer ainda como turismo. A região deve em todas estas áreas apostar na qualidade e na promoção da tipicidade e especificidade dos seus produtos. O futuro da Região passará, assim, necessariamente pelo apoio às empresas da Região já sedimentadas e não o apoio a novos projectos.

Novas actividades económicas – da consolidação à diversificação

A estrutura económica e a oferta de emprego das três sub-regiões em Estudo está fortemente especializada em torno de sectores que têm vindo a observar processos de reestruturação produtiva, com importantes consequências socio-económicas, nomeadamente na competitividade territorial e nos níveis e qualidade do emprego. A diversificação do tecido produtivo constitui, deste modo, uma componente essencial para estes territórios, sendo necessário estimular o desenvolvimento e apostar em novas áreas de actividade económica.

As áreas e segmentos a privilegiar devem incluir os domínios de especialização já existentes, numa perspectiva de consolidação/modernização, através do desenvolvimento de empresas a montante e a jusante na cadeia de produção, facilitando a emergência de uma rede local de fornecedores e clientes, tendo por finalidade o alongamento da cadeia de valor.

O adensamento da estrutura sectorial e a consolidação de fileiras permitirá o aproveitamento de sinergias entre ramos de actividade económica, promovendo a criação de maior valor acrescentado a nível local e contribuindo para tornar as empresas existentes mais competitivas.

Os serviços complementares e de apoio às empresas, p.e., serviços de transporte e logística, serviços de segurança, serviços de *marketing*, serviços de consultoria, são também áreas de actividade económica que importa estruturar e desenvolver, sendo que estas devem ser orientadas para dar resposta às necessidades específicas do tecido económico existente e potencial.

Os territórios alvo de processos de reestruturação produtiva, devem apostar ainda num outro conjunto de actividades económicas, que são as relacionadas com a valorização de recursos e competências locais, numa lógica de aproveitamento da capacidade endógena para a criação de riqueza a nível local.

A capacidade de atracção e consolidação de uma região, enquanto espaço de acolhimento/localização empresarial, dependerá das suas competências para promover o seu potencial endógeno, apoiando e desenvolvendo uma rede de infra-estruturas e serviços de apoio, nomeadamente nas áreas da Ciência e Tecnologia, formação escolar e profissional, transportes e telecomunicações, consultoria,...

O diagnóstico efectuado juntamente com uma reflexão crítica de diversos Estudos sectoriais e territoriais, permite identificar um conjunto de áreas e actividades complementares e alternativas às actividades alvo de reestruturação, as quais poderão contribuir, por um lado, para fomentar a modernização e qualificação dos sectores em reestruturação, e por outro, para diversificar a economia destes territórios.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS ALTERNATIVAS COM POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO

Actividades económicas de suporte à dinamização da fileira em Estudo	Actividades económicas alternativas
Cova da Beira	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de manutenção industrial • Empresas de reciclagem de desperdícios do sector da têxtil e vestuário • Empresas de consultoria especializada em <i>marketing</i>, inovação tecnológica, recursos humanos, <i>design</i>, etc. • Empresas de produção de vestuário com materiais tradicionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de aproveitamento e transformação dos produtos florestais • Empresas de transformação de produtos do sector primário • Actividades na área do "emprego verde" • Empresas da fileira metalo-mecânica • Empresas de animação turística • Unidades de alojamento e restauração de qualidade • Gestão e fornecimento de serviços de apoio às actividades de turismo • Unidades de inovação, <i>design</i> e melhoria da qualidade dos produtos regionais • Empresas de auditoria tecnológica • Unidades de comércio especializado • Actividades relacionadas com a fileira da saúde
Oeste	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de <i>design</i> • Empresas do terciário avançado e serviços de apoio à actividade económica (logística, transporte, armazenagem) • Actividades de consultoria especializada em <i>marketing</i>, distribuição, recursos humanos, higiene e segurança, qualidade, ambiente, certificação, investigação aplicada, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas ligadas à vitivinicultura, horticultura e fruticultura • Empresas agro-alimentares • Indústrias de produção de carnes • Empresas da fileira das pescas • Empresas de biotecnologia agro-alimentar • Indústrias de alimentação animal e indústrias de fertilizantes, aproveitando sobras e refugos de hortaliças e outros frescos, pescado e carnes • Empresas de reciclagem de lamas e fracções secas resultantes do tratamento de efluentes • Empresas do terciário avançado e serviços de apoio à actividade económica (logística, transporte, armazenagem) • Actividades de consultoria especializada em <i>design</i>, <i>marketing</i>, distribuição, recursos humanos, higiene e segurança, qualidade, ambiente, certificação, investigação aplicada, etc. • Empresas de animação turística • Unidades de alojamento e restauração de qualidade • Unidades de comércio especializado
Norte Alentejano	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de 2ª transformação • Empresas de certificação das matérias primas e dos produtos • Empresas de comercialização e distribuição • Empresas de consultoria em gestão, inovação tecnológica, <i>design</i>, <i>marketing</i>, higiene e segurança no trabalho, qualidade, ambiente, etc. • Empresas de aproveitamento desperdícios e resíduos das actividades agrícolas e pecuárias • Empresas de aproveitamento e transformação dos recursos da floresta 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de logística, armazenagem e grande distribuição e transportes • Empresas de reparação e assistência técnica • Empresas de comércio por grosso • Empresas de reutilização, reciclagem e valorização de águas, efluentes e outros resíduos • Empresas de serviços de apoio à população (serviços ao domicílio, assistência a criança, idosos, geriatria, limpeza, jardinagem, segurança, reparações domésticas, etc.) • Empresas de animação turística • Empresas de animação de monumentos e lugares de interesse cultural/turístico • Empresas de recuperação de centros históricos e aglomerados mais antigos • Unidades de alojamento e restauração de qualidade • Unidades de comércio especializado

CENÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

Este Estudo teve como objectivo principal a análise do impacto dos processos de reestruturação produtiva em curso em três sectores distintos da actividade empresarial (têxtil-confecções, cerâmica e agro-alimentar), num conjunto de territórios-suporte, tentando evidenciar, através de uma perspectiva comparativa, as determinantes gerais e específicas que os atravessam e caracterizam.

Dado que os fenómenos de reestruturação produtiva são complexos e envolvem diferentes dimensões analíticas, procurou-se apreender o sentido destas transformações numa base multi-critério, equacionando os ritmos e as morfologias de mudança através de prismas que têm a ver com a iniciativa empresarial, o emprego e as qualificações e, aspecto não menos importante, com os padrões de inovação que caracterizam a generalidade dos estudos de caso realizados.

As Conclusões que se apresentam no Capítulo I são a resultante do trabalho de pesquisa empírica efectuado em cerca de dúzia e meia de empresas de três sub-regiões com distintos padrões de especialização produtiva:

- o têxtil-confecções, na Cova da Beira;
- a cerâmica, no Oeste; e
- o agro-alimentar, no Norte Alentejo.

Para além dessa análise a uma amostra de empresas com relevância estratégica, sob o ponto de vista dos objectivos que nortearam o trabalho, foi ainda inquirido também um conjunto alargado de outros actores da envolvente institucional de suporte, como associações empresariais, centros de emprego e formação, centros tecnológicos e sindicatos.

O exercício de cenarização, que consta do Capítulo 2, desenvolveu-se, por sua vez, em torno de dois cenários contrastados:

- **Cenário tendencial** – que evolui sobre as trajectórias que caracterizam o actual modelo de desenvolvimento e os processos de globalização aberta.
- **Cenário voluntarista** – que procura enquadrar os fenómenos da reestruturação produtiva numa óptica de valorização económica dos activos do território, sem ignorar as realidades da economia global.

Finalmente, o Capítulo 3 apresenta linhas de intervenção dirigidas aos contextos territoriais objecto de estudo e estrutura um conjunto de instrumentos operacionais visando o acompanhamento dos processos de reestruturação, tendo como Anexo um Guia de Acompanhamento das Reestruturações Produtivas.

Reestruturações produtivas: entre o *downsizing* de áreas de especialização produtiva e a emergência de novas fileiras produtivas

O *downsizing* de Áreas de Especialização Produtiva: a Cova da Beira (os têxteis-confecções) e o Oeste (a cerâmica)

(a) A estrutura produtiva e a sua dinâmica empresarial

A Cova da Beira e o Oeste formam áreas de especialização produtiva, a primeira centrada na fileira do têxtil-confecções e, a segunda, no sector cerâmico. Essa especialização resulta, em ambos os casos, de uma longa tradição que, em termos proto-industriais, podemos fazer remontar ao séc. XVIII. Essas sub-regiões, especialmente a Cova da Beira com epicentro no pólo laneiro da Covilhã, desenvolveram-se por iniciativa empresarial endógena, geralmente resultante de *spin-offs*.

Prevalece um modelo empresarial assente nas competências centradas no saber-fazer produtivo clássico e, nesse sentido, a cadeia de valor local está insuficientemente alongada quer para montante, em direcção à concepção de produtos-moda e à incorporação de *design*, quer para jusante, em relação ao domínio sobre os circuitos de distribuição e comercialização. No entanto, a fileira está mais densificada e robustecida no Oeste (designadamente ao nível do abastecimento de matérias-primas, na envolvente regional – Pombal, no Pinhal Litoral) do que na Cova da Beira.

As estratégias empresariais são, assim, muito dependentes de factores condicionados pelos custos e apresentando-se, como variáveis de ajustamento competitivo, essencialmente o preço da mão-de-obra e as tecnologias produtivas.

De um modo geral, como *price-takers*, encontram-se reféns das estratégias dos grandes emissores de encomendas internacionais, não detendo suficiente domínio dos mercados. Mais do que iniciativas relevantes e sistemáticas de lançamento de novos produtos, as empresas empenham-se mais em acompanhar a evolução da concorrência e responder-lhe rapidamente – existem obviamente excepções, em especial no sector cerâmico, de empresas que apostam cada vez mais na diferenciação pela inovação e a qualidade e vendem com marca própria.

Os recursos humanos são ainda dominados por categorias

profissionais basicamente centradas num fabrico de tipo *fordista* (*mass production*), em trabalhos de reduzida capacidade de organização autónoma, frequentemente em situação mono-posto. Os processos de formação formal são dirigidos, por um lado, a um número relativamente restrito de trabalhadores directos, os quais seguem acções de formação com conteúdos unicamente ligados à evolução tecnológica e à higiene e segurança no trabalho (com produção de competências específicas e meramente operatórias) e, por outro lado, às chefias e algumas elites de profissionais que têm acesso a conteúdos de trabalho e a acções de formação que transmitem saberes técnicos (práticos e teóricos).

O perfil etário médio dos trabalhadores é elevado e os seus níveis de qualificação académica e profissional são baixos. A experiência profissional é o critério base (quase único) para a sua progressão na empresa.

As empresas mantêm uma acentuada exterioridade em relação ao designado sistema de inovação, tendo dificuldades em objectivar uma procura consistente e sistemática de serviços de valor acrescentado.

(b) O impacto da crise

A fase de recessão que atravessam os dois sectores é resultante de uma profunda reestruturação que se manifesta de diferentes modos:

- pela conversão tecno-produtiva, cada vez mais intensiva em capital, onde são frequentes os mecanismos de controlo numérico e a aplicação das NTI aos processos produtivos;
- pelo encerramento de dezenas de empresas que não resistem ao impacto da crescente globalização das trocas comerciais e à consequente perda de mercados (as indústrias de confecções e de cerâmica decorativa, em especial, por serem muito intensivas em mão-de-obra, continuarão a sofrer um forte impacto pela abertura dos mercados a países com estruturas de custos salariais mais favoráveis, a não ser que privilegiem estratégias de diferenciação);
- por estratégias deliberadas de *downsizing*;
- pelo consequente aparecimento de fortes contingentes de desempregados com dificuldades de reconversão, dado o seu perfil etário e habilitacional;
- a crise acentua as janelas de oportunidades para as empresas económica e financeiramente mais saudáveis e com uma estratégia activa no mercado, induzindo fenómenos que transcendem o crescimento orgânico e passam pela tomada

de posição noutras empresas em dificuldades, o que tem conduzido:

- ao surgimento de empresas-líder que constituem o core de grupos com crescente dimensão de mercado – no caso da Cova da Beira, a estratégia empreendida pela principal empresa, levou mesmo à formação do maior grupo laneiro europeu;
- à ascensão rápida das chamadas *rising stars*, empresas relativamente jovens, com uma iniciativa empresarial mais nova e qualificada, que apostam em estratégias com base nos factores de competitividade mais complexos – existem exemplos na Cova da Beira;
- as sub-regiões aprofundam os mecanismos de integração funcional na economia ao mesmo tempo que se fragmenta e perde coerência a sua base territorial de inserção.

(c) Identificação de elementos de qualificação e inovação

É possível detectar alguns vectores que podem, se devidamente, conjugados permitir caminhar no sentido da qualificação destes sectores:

- a crescente profissionalização da gestão empresarial;
- o surgimento, ainda que escasso, de empresários mais jovens e qualificados;
- a crescente aposta, por parte de algumas empresas, em estratégias que visam o alongamento da cadeia de valor (incorporação de *design*, gestão da qualidade, comércio internacional, ...);
- a forte espessura da rede especializada de apoio à actividade produtiva quer na Cova da Beira, no que respeita ao têxtil, quer no Oeste, no que concerne ao sector cerâmico (Universidade ou escolas superiores com cursos específicos das respectivas fileiras, centros tecnológicos, centros de formação protocolares, associações empresariais, etc.);
- a percepção dos actores da esfera do sistema de inovação de que é forçoso reconfigurar o seu posicionamento e adoptar estratégias mais activas.

(d) Trajectórias de evolução

A emergência de empresas-líder que acentua o movimento de integração e concentração, poderá acarretar o estabelecimento de relações mais hierarquizadas que rompem em definitivo com a organização mais horizontalizada que existia. Há margem de manobra para o surgimento de *holdings* na Cova da Beira, à semelhança do que já se verifica no Oeste.

É possível que se acentue a abertura ambivalente dos sectores aos mercados internacionais permitindo-lhes não só angariar novas competências, designadamente em matéria comercial (através, p.e., de alianças estratégicas) como acentuar a inserção nas lógicas da divisão internacional do trabalho (deslocalização de funções rotinizadas e banais, de baixo valor acrescentado).

Permanecem fortes *handicaps* ao nível da cultura empresarial que impedem a bifurcação para segmentos de valor acrescentado, como o dos têxteis técnicos e o das novas aplicações cerâmicas (electrónica, novos materiais, etc.). É irreversível a perda de importância dos sectores ao nível do emprego nas respectivas economias regionais.

Uma fileira produtiva emergente: o Agro-alimentar no Norte Alentejo

(a) A estrutura produtiva e a sua dinâmica empresarial

O sector agro-alimentar norte-alentejano é quase exclusivamente constituído por iniciativas empresariais de pequeno e médio porte, muitas delas correspondendo a projectos recentes que apareceram para explorarem nichos de mercado das chamadas especialidades ou produtos com *bilhete de identidade*, rentabilizando os recursos do território, vertebrando um mercado de trabalho sectorial relativamente exíguo.

As empresas analisadas (designadamente as da área dos produtos cárneos: enchidos - o principal produto - presuntos e carne fresca; e dos produtos lácteos - queijo), exploram um mercado onde a margem para a mecanização e a automatização dos processos produtivos é relativamente escassa. A renovação tecnológica recentemente encetada garante uma produção de elevados padrões de qualidade e maiores produtividades, baseadas na utilização de um saber-fazer tradicional a que acrescentam uma moderna gestão dos parâmetros de qualidade. As políticas de formação contínua estão ausentes e as acções de formação estão centradas na adaptação dos trabalhadores às alterações de equipamento, com produção de competências específicas e operatórias. A apetência pelo recurso a novas abordagens é mais escassa no domínio organizacional do que no comercial.

Na prática, a exploração de produtos tradicionais com características únicas que os diferenciam de todos os outros (produtos ainda fortemente artesanais com garantia de genuinidade, com marca própria) corresponde ao grande eixo estratégico de afirmação competitiva, tendo, neste caso, a dupla vantagem de, por um lado, as inserir num segmento de mercado onde manifestamente existe um grande potencial de crescimento e, por outro,

as protege dos ventos da concorrência global com produtos banais.

Tem havido uma forte aposta na renovação do leque de produtos disponibilizados, frequentemente por via de novas receitas e pela diversidade de apresentação/embalagem para os diferentes clientes (doméstico ou do chamado mercado Horeca).

Algumas empresas já exportam cerca de 50% da produção mas actuam basicamente como empresas locais/regionais (os fornecedores) que vendem o essencial dos seus produtos para a Área Metropolitana de Lisboa - ao nível da comercialização o passo fundamental é a (possível) entrada nas médias e grandes superfícies comerciais. De um modo geral, fazem comercialização directa e através de distribuidores, tendo um posicionamento muito activo nesta área.

(b) O impacto da crise

O fenómeno da reestruturação produtiva neste sector tem, ao contrário do verificado, para o têxtil e a cerâmica, contornos completamente diferentes, desde logo porque se tem pautado, grosso modo, pela progressiva entrada destes saber-fazer tradicionais no mercado, dando azo ao surgimento de verdadeiras empresas ligadas ao sector estruturado.

Os processos de reestruturação têm significado, no essencial, um processo de estruturação e qualificação empresarial, com conseqüente criação de mais empresas e emprego ligados à fileira. No fundo, corresponde a um sector, em termos económico-empresariais verdadeiramente nascente na região, se exceptuarmos alguns investimentos de enclave conhecidos, em especial em Campo Maior, no sector dos cafés.

Decorre, igualmente, da necessidade de acrescentar valor (nomeadamente, pela 2ª transformação) aos produtos naturais regionais, alongando a cadeia de valor e os respectivos mecanismos de apropriação regional.

(c) Identificação de elementos de qualificação e inovação

- existe um vasto espaço para aproximação entre a esfera empresarial e o universo institucional instalado no campo da prestação de serviços que permitam aumentar a competitividade do sector; nesta matéria, parece vital o envolvimento da Escola Superior Agrária de Elvas nos projectos empresariais, desde o apoio laboratorial para análises e ensaios até ao desenvolvimento de projectos de *upgrading* tecnológico e o incremento da qualidade dos produtos;
- o mercado da certificação parece ser um caminho que a maioria das empresas se apresta para trilhar (algumas já o en-

cetaram) – a ideia que fica é que para poderem certificar os seus produtos, os investimentos de adaptação a realizar envolvem montantes que não são facilmente mobilizáveis pelas empresas;

- a rede formativa regional exhibe algumas lacunas na oferta de competências de natureza horizontal mas, especificamente no que diz respeito às vocacionadas para o sector agro-alimentar existe, de facto, espaço para o surgimento de uma maior e mais variada oferta, designadamente ao nível das qualificações intermédias;
- no domínio formativo, p.e., trata-se de empresas onde existem áreas de actividade que, não sendo complexas, já envolvem, ou podem vir a envolver (operador de produção, gestão da qualidade, controlo higieno-sanitário, *marketing*, etc.), algumas operações onde a elevação dos patamares de qualificação dos recursos humanos se poderia traduzir num acréscimo de valor empresarial.

(d) *Trajectórias de evolução*

Esta valorização de um capital económico endógeno, se bem enquadrada empresarialmente e pela introdução de elementos de inovação, pode, com efeito, garantir efeitos mais perenes e sustentáveis em termos do desenvolvimento local, da geração de emprego e da criação de riqueza. Actividades com este cariz não são deslocalizáveis e estão, pelas suas características intrínsecas, mais imunes aos ventos da globalização pela competitividade-preço, factor hoje crucial na análise prospectiva das economias regionais.

Em termos empresariais estruturados, a fileira está a dar passos certos, apostando em nichos de mercado de qualidade média-alta.

Este é um sector que pode facilmente ver criadas sinergias com a actividade turística, desde logo, à semelhança do que se está a verificar na área da vitivinicultura, promovendo espaços nas próprias empresas para mostra, degustação e venda directa.

É expectável que as dificuldades de recrutamento de mão-de-obra local sejam cada vez maiores, a que acresce o facto de estamos a falar de populações com problemas de sub-escolarização e escasso acesso à formação profissional.

As baixas densidades populacionais podem implicar, cada vez mais, em termos formativos, a opção pelo desenvolvimento das actividades consideradas prioritárias, impossibilitando recriar regionalmente a diversidade de iniciativas mais adequadas aos objectivos de desenvolvimento local.

Exercício de cenarização: do cenário tendencial ao cenário voluntarista

Num exercício de prospectiva foge-se ao tradicional exercício da previsão. Este apoia-se em extrapolações baseadas no passado e nas tendências recentes, porque se considera que o futuro será uma linha única de continuidade e pré-determinada, ou seja, uma clara filiação tendencial do passado e do presente.

Diversas razões justificam o abandono desse exercício tradicional, sendo de destacar as duas seguintes: por um lado, vivemos num mundo em que a mudança é cada vez mais acelerada, num ambiente multiforme e demasiado complexo que não se compadece com raciocínios tão lineares; por outro lado, parafraseando o Relatório do PNUD '*tendência não é destino*' (PNUD, 1998, *Relatório do Desenvolvimento Humano – 1998*, Lisboa: Tricontinental).

O futuro não está previamente formatado e traçado, prepara-se. Deparam-se sempre, em qualquer situação, vários caminhos possíveis, diversas trajectórias de futuro, cabendo-nos, perante os fortes condicionamentos estruturais e dentro das margens de possibilidade que podemos accionar, escolher o que melhor pode contribuir para o desenvolvimento sócio-empresarial de um dado espaço territorial.

Na construção dos cenários, as linhas de tendência valorizadas foram as seguintes:

- **Cenário tendencial**, correspondendo a uma assunção de continuidade, de passividade e de conformismo dos actores, ou seja, a uma trajectória de algum modo conducente a uma situação de progressiva desqualificação dos territórios a nível económico-empresarial, do emprego e da formação.
- **Cenário voluntarista**, correspondendo a uma ruptura com o pressuposto de que o futuro está totalmente determinado pelo passado, este cenário parte de uma atitude activa face ao presente, que comporta uma trajectória de progressiva qualificação territorial, assente na renovação dos factores de competitividade. Este exercício voluntarista tem como trave-mestra o planeamento estratégico, através do qual se pretende gerir, de modo sistemático, a mudança, actuando-se sobre variáveis-chave do desenvolvimento, designadamente sobre as chamadas *tendências pesadas* e os *germes de mudança*, e especialmente, sobre as margens de autonomia e as (in)certezas estruturais que balizam o comportamento dos actores.

Com este exercício de prospectiva estratégica, pretende-se tentar aprofundar o conhecimento instrumental acerca do modo

como, num processo de qualificação territorial e de aprendizagem de empresas e instituições, se pode antecipar a evolução de um enquadramento favorável e, com base nessas simulações, definir uma estratégia coerente condutora da acção colectiva.

Cenário tendencial – debilidades de uma trajectória comprometedora

a) *Reestruturação produtiva e modelo empresarial: os desafios da renovação dos factores de competitividade e de inovação*

Os processos de reestruturação em Portugal, de um modo geral, têm revelado um padrão determinista e de caminho unívoco, conducente à perda de emprego, ao encerramento e emagrecimento das empresas, mesmo à germinação de condições propícias para a instalação de políticas de precarização do emprego. Este trabalho processou informação empírica que, no essencial, permite concluir no mesmo sentido.

Nos exemplos mais canónicos do têxtil na Cova da Beira e da cerâmica no Oeste, a recolha empírica valida aquela ideia. Todavia, os desafios da competitividade são compatíveis com figurinos que permitam harmonizar a promoção da competitividade e da modernização com a promoção do emprego, na sua dupla vertente da quantidade e da qualidade – não tem que existir correlação negativa entre investimento e criação de emprego.

A análise comparativa efectuada entre empresas destas diferentes áreas de actividade permite retirar a ilação de que a inserção sectorial influencia as dinâmicas de emprego mas não as determina. Veja-se, a esse título, o que aconteceu noutras geografias, mesmo em sectores tradicionais, em que a par da perda irreversível de emprego nas chamadas fases de trabalho mais banal e rotinizado, que se deslocaliza, se verificou o alongamento da cadeia de valor com a permanência de funções nobres de comando e pilotagem de toda a estratégia empresarial.

O que claramente corporiza uma tendência pesada desses processos de reestruturação é uma crescente terciarização da fileira, correspondendo à sua vertebração por um largo conjunto de serviços de apoio à actividade produtiva. Mesmo aqui a nosso lado, na vizinha Galiza, são conhecidos exemplos desse tipo de reestruturação que não se torna sinónimo de destruição de emprego e de debilitação das economias regionais.

De um modo geral as empresas possuem uma gestão de topo preenchida com recursos humanos altamente qualificados, não

raramente associada à mudança geracional e à contratação de profissionais específicos da área da gestão ou com afinidades directas com o respectivo sector de actividade (p.e., engenheiros têxteis, no caso das empresas da fileira na Cova da Beira).

Em todo o caso, prepondera um modelo empresarial com uma oferta endógena e territorializada da função empresarial. A nível dos quadros superiores verifica-se, em muitas das empresas inquiridas, a necessidade crescente em apostar na matéria cinzenta, opção que pode vir a criar condições mais favoráveis para melhorar a capacidade de organização, a capacidade de interpretação das dinâmicas de mercado e a reflexão estratégico-prospectiva da empresa.

O quadro global de estruturação fordista da organização empresarial existente coexiste com fracas oportunidades de progressão nas carreiras e, no essencial, uma situação de fraca qualidade do emprego, que é coerente com o modelo de desenvolvimento empresarial adoptado.

As actividades empresariais analisadas envolvem dois sectores (o têxtil-confecções e o cerâmico) completamente imersos nos circuitos do comércio internacional, do qual sofrem o impacto da liberalização e do esbatimento das barreiras aduaneiras, enquanto o agro-alimentar é muito menos exposto à concorrência mundial, já que se trata, na maioria dos casos, de empresas que se especializaram no fabrico de produtos com *bilhete de identidade*, ou seja, no aproveitamento da diferença e da tradição para nichos de mercado, verificando-se, não raro, uma grande proximidade com processos produtivos artesanais.

Não admira, por isso, que as primeiras possuam um cariz eminentemente exportador, enquanto as agro-alimentares, pelo menos para já, vejam o mercado nacional como o seu mercado-alvo prioritário.

A inovação tem vindo a ganhar espaço na delineação das estratégias empresariais. Embora mantenham uma aposta curta e truncada na definição e implementação de políticas activas de inovação, as empresas já perceberam que esta é uma dimensão incontornável de afirmação no mercado e de vantagem competitiva.

As apostas continuam, a este nível, a centrar-se nos vectores mais materiais, levando a que em muitas empresas se possa assimilar (semanticamente) o conceito de modernização tecnológica a inovação. Para a generalidade das empresas, continuam

por priorizar as dimensões mais intangíveis da inovação, designadamente ao nível da concepção de produtos, da organização e da abordagem dos mercados – trata-se, na prática, de articular políticas empresariais, as de *hardware* com as de *software*. Utilizando a terminologia porteriana, diríamos que as empresas se encontram maioritariamente num *estádio de competitividade comandado pelo investimento*.

O modelo tecno-organizacional que predominava, em que as empresas fabricavam, em ciclos longos, produtos de gama média-baixa, pouco criativos, encontra-se esgotado.

As empresas que não conseguem escoar as suas produções, agora que o mercado privilegia produtos novos, perpetuamente modificados, acentuam as suas linhas de ruptura. O desemprego e o acesso a preços reduzidos a activos tangíveis libertados por empresas industriais em processos de falência, não estão a funcionar como estímulo ao lançamento de negócios por conta própria quer porque os custos de entrada são, apesar de tudo, cada vez mais elevados, quer porque está esgotado o anterior modelo que fomentava esse tipo de projectos empresariais (p.e., na fileira têxtil-vestuário, o chamado CMT ou a feito).

A maior parte das empresas assenta as suas estratégias competitivas na venda à escala internacional de capacidade de produção, fabricando de acordo com as especificações dos grandes clientes, normalmente sedeados na União Europeia, alicerçando as suas vantagens competitivas no *know-how* específico de fabricação e em baixos custos da mão-de-obra. Se ainda existe alguma margem de manobra no interior desta base tradicional exportadora em garantir ganhos de quotas de mercado, no quadro do actual modelo empresarial essa fase está rapidamente a esgotar-se.

Os três sectores estudados têm em comum a prevalência de um perfil competitivo em que os estrangulamentos detectados têm mais a ver com factores de natureza da concepção dos produtos, organizacional, comercial e de *marketing* do que produtiva, o que se traduz num insuficiente alongamento da cadeia de valor quer para montante, com deslocação em direcção ao desenvolvimento de produtos próprios, produtos moda com incorporação de design, quer para jusante, em direcção ao domínio dos circuitos de distribuição e comercialização.

Nesta viragem estratégica, que compagina a gradual passagem de uma lógica produtivista para uma lógica de mercado, as com-

petências relevantes passam por uma clara aposta nestes domínios que presidem à renovação competitiva dos sectores analisados, como a qualidade, a inovação, as novas tecnologias de informação e comunicação, o *design*, o *marketing* e o comércio internacional.

As empresas mais dinâmicas, e com estratégias mais sólidas e afirmativas, são precisamente as que mais investem, tanto no domínio tangível como no intangível, nomeadamente ao nível dos recursos humanos mais qualificados, na qualidade, na inovação e na organização, em síntese, nas competências internas. Em particular, as estratégias empresariais mais bem sucedidas são as que decorrem de empresas que mais esforços realizaram para melhor se posicionarem perante as flutuações dos mercados, exercendo uma constante vigília, cheirando-os e adoptando um comportamento de *camaleão*, nas palavras de dois dos inquiridos. Existe em praticamente todas as empresas do têxtil e das cerâmicas uma real tomada de consciência da necessidade de conquistar novas quotas de mercado à escala internacional, tornando-se muito mais agressivas comercialmente. Muitas empresas já estão presentes, para além da Europa, na América do Norte, na Ásia, no Brasil.

As políticas comerciais de conquista de novas partes de mercado a nível europeu e internacional raramente são acompanhadas pela implantação de unidades de produção nesses locais. Política comercial internacional e processos de deslocalização são estratégias distintas, ao contrário do verificado com os grandes grupos internacionais desses sectores.

Como resulta da evidência empírica recolhida, a quase totalidade das empresas inquiridas tem vindo a realizar um esforço de reposicionamento estratégico em segmentos mais valorizados da procura, evitando, assim, sofrer o impacto da erosão competitiva causada pela concorrência dos países com menores custos de produção, embora, a este nível, seja previsível a necessidade de acelerar e aprofundar o quadro de renovação dos modernos factores de competitividade.

Em empresas exportadoras com este perfil de inserção competitiva, em que não se valorizam estratégias de diferenciação, basta uma ligeira flutuação cambial desfavorável, sobretudo para algumas das empresas de cerâmicas que exportam uma parte significativa para os EUA (e para países que possuem uma moeda que está indexada ao dólar), para a carteira de encomendas rapidamente se volatilizar e os clientes preferirem rumar a Leste ou a Oriente.

Com a gradual valorização do euro face ao dólar está-se, no fundo, a assistir a uma situação inversa à proporcionada pelo *crawling peg*, em que através desse mecanismo de desvalorização cambial se criaram condições artificializadas que, entre outras consequências, acarretaram o crescimento mongolóide de sectores eminentemente exportadores, como o têxtil e a cerâmica; o processo de reestruturação em curso também é feito à custa dessas adiposidades – sem essa válvula de escape que era o instrumento de política cambial, o ajustamento salarial decorreu (e decorre...) largamente por via do incremento do desemprego, compaginado um cenário de reestruturação adaptativa e de capacidade!

De algum modo, o *timing* para promover esse ajustamento ofensivo e qualificante se não se perdeu, pelo menos tornou-se muito mais difícil, agora que os ritmos de mudança tecno-organizacional e as dinâmicas de mercado ganharam uma velocidade estonteante. Temos uma organização produtiva onde, a par de uma ténue divisão do trabalho inter-empresarial, se verificam limitações inerentes à relativa atrofia da internalização das funções terciárias especializadas e à insuficiente externalização dessas mesmas funções, apesar de regionalmente terem sido dados passos significativos na disponibilização de serviços tecnológicos de apoio, quer de génese pública quer para-pública.

b) *Reestruturação produtiva e dinâmicas dos mercados de emprego e formação*

A reestruturação, no caso da fileiras têxtil e cerâmica, tem-se traduzido na prática por uma forte destruição do emprego quer por via do encerramento de inúmeras empresas que foram incapazes de se reposicionarem competitivamente, quer por via de estratégias de *downsizing*. Essa evolução negativa do emprego acarretou a formação de elevadas bolsas de mão-de-obra desempregada e com graves problemas de reajustamento funcional, dado o seu elevado perfil etário e o baixo nível das suas habilitações escolares.

Em face desta evolução, o desemprego assume contornos que, em parte, são meramente conjunturais (e podem ser reabsorvidos pela retoma económica), mas que, em larga medida, é de índole estrutural, filiado na fraqueza dos factores competitivos das empresas e nos desajustamentos entre as qualificações que estão a ser produzidas pelo aparelho de ensino-formação e as que são procuradas pelo universo empresarial.

Sob este prisma analítico, à escala sectorial, os processos de reestruturação têm sido sinónimos de destruição de emprego e

de flexibilidade, não raramente confundida com precarização, embora a este nível ocorram excepções por parte de empresas que têm conseguido ganhar competitividade, incrementar as quotas de mercado e, assim, criar mais emprego.

A variável de ajustamento da Cova da Beira e do Oeste a esta abertura dos mercados internacionais tem, pois, radicado no emprego.

A possibilidade de assegurar e manter sustentadamente um modelo empresarial de *baixa competitividade*, tem fundamentalmente um significado prático: que o caminho a prosseguir consiste na contínua reestruturação activa e qualificante, mas em novos modelos que não impliquem a erosão da capacidade de geração de emprego. Se não se avançar nesta trajectória, aquilo que é o saber-fazer industrial, secularmente acumulado, pode rapidamente sucumbir e dessa tradição não restar senão memória! É imperativo que estas regiões deixem de se afirmar como meros pólos de produção e enveredem por trajectórias de excelência em matéria empresarial que permitam que se afirmem, sobretudo, como pólos de criação.

Em termos do emprego, caminhar neste sentido, como já se vem observando, tem fortes implicações ao nível da mobilização de competências: a acentuada libertação de mão-de-obra pouco qualificada, essencialmente feminina no têxtil, segue a par com o recrutamento de mais altas qualificações, designadamente quadros intermédios e superiores, bem como de agentes comerciais.

Detecta-se uma crescente profissionalização da gestão de topo, o que é importante para assegurar melhores condições de afirmação competitiva. Embora nem sempre seja correlativa de sucesso empresarial, esta profissionalização constitui uma condição necessária para abrir as portas das empresas aos novos desafios competitivos.

A política de formação profissional ainda é implementada como uma política sectorializada e autónoma e não, de facto, como um instrumento integrado, a nível territorial, das políticas de animação económica, como instrumento estratégico activo na transformação das diferentes situações de partida, no contexto do desenvolvimento endógeno.

Existe um claro efeito de marginalidade da dimensão territorial na organização da oferta formativa, desde logo visível na crónica, ainda que cada vez mais inexplicável, incapacidade em implementar estruturas reticulares que permitam gerir as diferentes vocações e valências do universo institucional envolvido, abrindo o caminho para lógicas de especialização e de complementaridade.

É imprescindível que a territorialização das políticas de emprego e formação consiga gerar efeitos palpáveis, materializados no enfoque na melhoria da utilização de programas e medidas, o que exige esforços suplementares de coordenação e orientação de objectivos e capacidades em cada região. A este nível, é importante aproveitar e potenciar as margens de manobra dos actores, orientando os instrumentos em função das problemáticas e das oportunidades locais.

Em situações que compaginam graves situações económico-sociais, é admissível que o aparelho de emprego-formação possa enfatizar uma vertente de amortecimento social, designadamente garantindo o acesso a medidas conducentes à empregabilidade e à permanência no emprego (veja-se, p.e., o peso que têm assumido os programas ocupacionais e outros enquadrados pelo mercado social de emprego). Tal não pode significar que sejam descuradas as medidas direccionadas para o fomento da competitividade que possuem um forte potencial de reconversão da base económica territorial, especialmente promovendo uma oferta que contemple satisfatoriamente um leque de formações de elevado conteúdo *científico, tecnológico e organizacional*.

Esta abordagem é essencial para absorver grande parte do potencial intrínseco às estratégias de emprego e formação como instrumento fundamental de elevação dos patamares de competitividade. A importância deste tipo de referencial prende-se com a necessidade de evitar a manutenção de situações de desperdício de recursos financeiros e humanos com formações que não conduzem nem a uma melhoria da qualidade de emprego, nem a uma maior mobilidade inter-empresarial e inter-sectorial.

Das experiências internacionais colhidas para análise das reestruturações produtivas resulta a clara ilação de que as políticas activas de emprego, mesmo que com resultados/rendimento diferenciados, parecem ser mais eficazes do que as políticas sociais compensatórias e a manutenção dos rendimentos (designadamente através do recurso a reformas antecipadas). Este constitui mesmo um dos desafios que se perfila como mais urgente nestes espaços territoriais, em especial na Cova da Beira e no Oeste.

Em fases de acentuado crescimento do desemprego é importante reforçar as capacidades de resposta atinentes ao sistema de emprego-formação, o que quer significar, entre outros aspectos, que a resposta político-institucional não se deve apenas traduzir

no incremento dos montantes financeiros que lhe são alocados para, p.e., providenciar uma oferta formativa mais diversificada.

Essa estratégia de actuação deve também envolver, necessariamente, uma resposta ao nível dos meios humanos e técnicos envolvidos, sob pena de defraudar o somatório de expectativas individuais e colectivas às quais pode dar uma solução apenas parcial e de, simultaneamente, servir como atenuante real para uma menor eficiência institucional.

Em situações de elevado índice de desemprego registado, o aprofundamento da vertente de apoio individualizado por parte dos técnicos dos Centros de Emprego, é indispensável para a concepção de uma formação tendencialmente por medida, o que frequentemente constitui uma sobre-tarefa geradora de insatisfação.

Neste âmbito, é imperioso criar as condições efectivas que permitam obviar à mera *funcionalização* dos técnicos de emprego, assoberbados com uma crescente espiral burocrática que os limita na realização de um efectivo trabalho no terreno, contribuindo para extroverter as instituições, recentrando-as no seu espírito de missão.

A não ser assim, torna-se absolutamente impossível caminhar no sentido da construção de um efectivo quadro relacional de aproximação operativa entre o universo empresarial e os actores da esfera institucional do emprego e da formação, por forma a efectuar um regular levantamento e diagnóstico das necessidades de formação e, em sequência, permitir a concepção articulada de acções de formação dinamicamente ajustadas às características e reais necessidades das empresas.

Paralelamente, entende-se indispensável fortalecer os mecanismos da formação contínua (sobretudo nas modalidades de reciclagem e reconversão), na dupla perspectiva da formação ao longo da vida dos indivíduos e do desenvolvimento da adaptabilidade das empresas às céleres mudanças estruturais da economia, com particular atenção aos domínios das tecnologias da informação e da comunicação. Trata-se de melhorar a empregabilidade dos activos empregados e de valorizar a polivalência dos recursos humanos regionais.

Nesta área convirá contribuir para contrariar as actuais lógicas que subjazem à produção da formação, a qual tem sido, quase exclusivamente, ditada pelo lado da oferta e tem características marcadamente adequacionistas. É desejável que seja incrementada a formação leccionada nas próprias empresas, articulando a actividade formativa às reais necessidades empresariais (actuais e potenciais), alterando o paradigma que tem estado presente na estruturação e desenvolvimento da oferta formativa (*from supply to demand-oriented*).

Ao enveredar por esse caminho, forçoso é que se consiga ultrapassar a visão redutora que se encontra associada à lógica empresarial prevalecente, que conduz, no essencial, a tomar a formação como um simples instrumento de produção de competências específicas e operatórias.

Importa atribuir prioridade ao estímulo do desenvolvimento de parcerias entre as instituições formativas, as associações empresariais, os sindicatos e as empresas. Esta abordagem poderia contribuir para que se institucionalizasse o recurso a uma bolsa de horas previstas e disponibilizadas pelas empresas para acções de formação.

Cremos ser igualmente importante reflectir sobre o papel e a oferta formativa disponibilizado pelos Centros Formação de Gestão Participada (CILAN e CIVEC, na Cova da Beira; CENCAL, no Oeste), na medida em que surgiram num determinado contexto económico que, entretanto, se alterou radicalmente em termos de perfil de especialização e cuja tendência pesada aponta no sentido do seu continuado emagrecimento, designadamente em termos do peso do têxtil e das cerâmicas nas respectivas economias regionais.

Neste âmbito, sugere-se a progressiva oferta de valências formativas em domínios que sejam transversais à realidade económica e aos diferentes sectores de actividade, respondendo aos crescentes desafios tecnológico-organizacionais que as empresas enfrentam, como as novas tecnologias de produção, a gestão da energia, a automação, a robótica, as micro-tecnologias, etc..

Em matéria formativa é também fundamental incorporar uma pedra angular deste edifício: a formação dos empresários com vista a desenvolver competências em matéria de iniciativa empresarial e de gestão, comportamental e organizacional, domínios cruciais para a modernização competitiva das unidades empresariais. A este nível, existem igualmente evidentes lacunas

na formação para o auto-emprego e o empreendedorismo de base tecnológica, parecendo aqui existir um vasto campo para explorar sinergias com escolas profissionais e superiores, promovendo a incubação dessa função empresarial.

Esta é uma área que convirá explorar inclusivamente com o objectivo de promover a estruturação de mecanismos de inovação que contribuam para a reorientação estratégica da trajectória de desenvolvimento económico-productivo, justamente na expectativa da germinação endógena, a prazo, de actividades nascentes que consigam vertebrar elos organizacional e tecnologicamente mais exigentes na cadeia de valor do cabaz de produtos e serviços regionais.

A bifurcação para um modelo empresarial mais qualificante e sustentável não pode deixar de atender à urgência em rever, adicionalmente, uma das problemática que mais condiciona negativamente toda a actividade produtiva. Na nossa óptica, sublinhemo-lo, é mesmo um dos nós górdios detectados que é preciso atacar com prioridade.

Em sede de negociação dos contratos colectivos de trabalho, importaria estabelecer gradualmente um novo paradigma de modo a permitir, efectivamente, a definição de categorias profissionais com perspectivas ascensionais de carreira, conferindo-lhes maior flexibilidade e alargamento de funções.

Não é possível, nem desejável, que o actual modelo de relação laboral se perpetue cristalizado, actuando como um verdadeiro travão motivacional para os trabalhadores, induzindo ao absentismo, à baixa produtividade e ao enraizamento de uma representação social predominantemente negativa.

Este é um dos mais sérios obstáculos que entrava, p.e., a renovação geracional que já atinge gravemente, sobretudo, o sector têxtil-confecções, tornando essencial introduzir factores de progresso. Paradoxal seria que neste contexto de estagnação sócio-profissional e de forte contenção salarial se conseguissem incrementos reais e efectivos da produtividade e da competitividade!

Os mecanismos de reposicionamento competitivo passam largamente por aquela aposta no estímulo da capacidade dos trabalhadores e na criação de rotinas de aprendizagem e de reforço do conhecimento empresarialmente relevante, afinal o recurso fundamental numa economia cada vez mais cognitiva.

Esta problemática está relacionada directamente com a questão do reconhecimento profissional e dos mecanismos de qualifi-

cação. É imprescindível criar rotinas empresariais que incentivem a participação dos trabalhadores na formação, ao nível da empresa ou do respectivo sector de actividade, associando o reforço do perfil de qualificações à melhoria da qualidade do emprego e indexando-o à progressão na carreira profissional, ultrapassando definitivamente o actual paradigma que se resume à ideia de um saber de *experiência* feito.

Cenário voluntarista - os desafios da valorização dos activos locais na economia global

Do ponto de vista dos impactos territoriais, na Cova da Beira e no Oeste, assiste-se a um processo de fragmentação dos respectivos sistemas produtivos industriais que assentavam, respectivamente, nos sectores têxtil e cerâmico ⁷⁴, tomando estes espaços-territórios mais vulneráveis às lógicas da divisão internacional do trabalho e às grandes corporações multinacionais.

Essas áreas produtivas têm, actualmente, um comportamento empresarial que se resume, no essencial, ao facto dos factores de competitividade em que assentam não comportarem, ou só comportarem residualmente, uma dimensão de territorialização, dado que os principais elos da cadeia de valor estão nos seus vectores estratégicos basicamente ancorados extra-regionalmente.

À medida que estes dois espaços territoriais afinam pelo diapasão dos mecanismos que regulam a concorrência nos cenários internacionais e se inscrevem funcionalmente nessas lógicas de mercado, a sua inserção territorial é cada vez mais fragmentada e incoerente. Com efeito, não só as empresas não se apropriam plenamente de alguns dos activos territoriais existentes como geram externalidades negativas de sérias consequências socio-económicas (desemprego, diminuição do produto regional, etc.) – prevalência de uma lógica de integração funcional.

As empresas e o território, com tudo o que isso envolve, tendem a lembrar o velho slogan ecologista de *pensar globalmente e agir localmente*, com o que isso envolve quer de internacionalização e participação nos fluxos de globalização, quer de crescente imbricação no território e de aproveitamento dos seus activos. Doutra modo, para as empresas será indiferente estar localizadas na Cova da Beira ou no Oeste e, nessas circunstâncias, poderão a qualquer instante preferir outro qualquer lugar onde a combinatória da função produtiva possa ser otimizada.

Para as empresas, estar nestes territórios tem de fazer a diferença, para melhor. Nesse contexto, naturalmente, o território-actor tem que se tornar mais centrípeto, renovando os vectores de atractividade.

A inserção das empresas no seu contexto territorial é mais importante a montante do que a jusante, dado que os elos mais fortes de comercialização são praticamente sempre externos à região, fruto de muitas delas, como é o caso das empresas da fileira têxtil e da fileira cerâmica, terem cariz eminentemente exportador. De qualquer modo, e regra geral, a inscrição territorial das empresas é débil, mais até no sector têxtil-confeccões do que no sector cerâmico (dado o acesso destas às matérias-primas locais), já que elas não se apropriam devidamente dos activos regionais existentes nesse quadro locacional, nomeadamente dos centros de racionalidade e competência em matéria tecnológica, científica e formativa.

Essa razão, associada ao movimento de sucção das actividades produtivas assentes em reduzidas estruturas de custos, conduz a deslocalização de actividades, sobretudo nas áreas mais trabalho-intensivas como as confeccões, à condição de um fenómeno não negligenciável em termos das economias regionais.

Neste quadro competitivo, a deslocalização decorre, obviamente, dos processos de divisão internacional do trabalho, em que as empresas procuram locais mais competitivos para realizarem determinadas funções ou actividades, de acordo com as características requeridas por cada fase do processo produtivo, vertebrando uma nova tectónica territorial.

Para as empresas, parece não haver escapatória para esta problemática que, na Ciência Regional, ficou conhecida pela máxima: *automate, emmigrate or evaporate!* Obviamente, neste caso, adequando a semântica aos novos desafios empresariais contemporâneos e tomando, assim, a *automatização* por qualificação com base na inovação e na diferenciação competitiva. Mas, sejamos claros quer na Cova da Beira, quer no Oeste a evidência empírica parece ser bem demonstrativa de que o fenómeno das deslocalizações não é a dimensão explicativa fundamental para as reestruturações em curso no têxtil-confeccões e nas cerâmicas, respectivamente.

É certo que os saber-fazer específicos ainda se conservam mas o meio local já não comporta os vectores de dinamismo (fraca mobilidade social e profissional) que os tipificaram durante décadas e, sobretudo, a função empresarial veiculadora de

⁷⁴ Ressalve-se, naturalmente, o facto de o emprego industrial no Oeste ter também âncoras importantes noutros sectores de actividade, como o metal-mecânico e o agro-alimentar.

factores de inovação vai rareando, perdendo-se essa capacidade de renovação endógena, a que não serão alheios os altos custos de entrada que travam esses fenómenos tão característicos de mobilidade ascensional, verdadeiros motores destes meios industriais.

No entanto, que fique claro que só existem processos de desenvolvimento local/regional sustentáveis se os territórios se posicionarem como agentes activos do seu próprio percurso identitário, o que significa que não podem abdicar da capacidade de, abrindo-se aos fluxos económicos globais, metabolizarem e reconfigurarem os estímulos externos, a par da promoção do empreendedorismo de base local, aproveitando novas janelas de oportunidades para contrariar essa vocação mono-sectorial.

Essa óptica tem implícita a assunção de que não se pode abdicar de erigir uma estratégia ofensiva de valorização dos recursos existentes, sendo que o mais importante é, sem dúvida, o que plasma a cultura industrial e técnica secularmente acumulada, mas que não se esgota aí, abrindo a porta para, p.e., se transferirem esses saberes para sectores de actividade relacionados (a química dos novos materiais, ...) ou se explorarem competitivamente vantagens comparativas territoriais ligadas ao agro-alimentar, ao agro-florestal ou ao turismo.

No têxtil da Cova da Beira, a reestruturação tem também compaginado a absorção de algumas das principais empresas de lanifícios locais pela grande empresa regional, com a formação do maior grupo de produção têxtil laneiro da Europa.

Na prática, quer o têxtil quer as cerâmicas estão a sentir os efeitos da reorganização da estrutura empresarial regional, patente em fenómenos de fusão/aquisição, com benefícios ao nível das economias de escala e da racionalização da produção.

Este efeito, já recensado nos exemplos europeus que colhemos para ilustrar as dinâmicas de reestruturação, traduz-se, assim, num elevado e crescente grau de concentração das unidades empresariais, vertical e horizontalmente, motivado pela necessidade de atingir dimensões críticas a fim de rentabilizar investimentos elevados em *marketing* e publicidade, diversificação dos riscos e alargamento do mercado.

Este reordenamento industrial tem consequências potencialmente ambivalentes ao nível dos respectivos impactos no território: (i) a curto prazo, os reflexos parecem claramente positivos já que se garante a manutenção das empresas e se assegura a permanência de elevados contingentes de mão-de-obra afecta ao sector; (ii) a médio-longo prazo, existe naturalmente o risco de que estes grupos económicos sectoriais, cada vez mais importantes nas economias regionais, não consigam enveredar sustentadamente por uma trajectória de *upgrading* competitivo mas se vejam, ao invés, envolvidas numa espiral de *lock-in* e perda de competitividade, com todas as consequências que isso pode envolver a nível regional, já que pode aqui sobrevir um *efeito dominó* com os fortes impactos socio-económicos daí decorrentes.

Deixando de estar tão expostas sectorialmente, através de bacias de emprego fortemente mono-especializado, dir-se-ia que estas regiões concentram ainda mais os riscos inerentes à destruição de emprego por ajustamento estrutural, desta feita em grupos económicos sectoriais. A questão que aqui se levanta é se existiriam alternativas que permitissem outros figurinos organizacionais mas parece poder deduzir-se, a julgar pelo livre jogo do mercado, que não, pelo que mais importante é olhar para o futuro e ir acautelando, desde já, esse potencial efeito de arrastamento negativo.

No caso das cerâmicas no Oeste, quase todos os entrevistados fizeram eco da necessidade em enveredar por estratégias de concertação e parceria, aprofundando os laços de cooperação numa lógica de *cluster*, de modo a permitir consubstanciar um incremento da sua especialização, obtendo ganhos de escala e de eficiência no quadro do modelo empresarial vigente e, sobretudo, visando a sua progressiva qualificação. Trata-se de abrir campo para o surgimento de estruturas empresariais mais complexas que, partindo dessa capacidade empresarial instalada, permitam a concretização de agrupamentos de empresas, a criação de filiais conjuntas para atacar os mercados de exportação, a criação de redes de subcontratação ou, p.e., o desenvolvimento conjunto de projectos de I&D, à semelhança do que tem acontecido com a indústria dos moldes da Marinha Grande.

Em boa verdade, parece haver campo para a provisão de uma função de intermediação que aproxime o universo académico e científico e a esfera empresarial que vêm trilhando caminhos que pouco se interceptam, promovendo a efectiva utilização económica dessas externalidades de C&T, não sendo de menosprezar o lançamento de programas sectoriais que envolvam a criação de redes de auditores tecnológico-organizacionais servindo objectivos de extensão industrial e de inovação.

Essas estruturas poderiam ficar hospedados nos centros tecnológicos sectoriais respectivos, como, na Cova da Beira, no CITEVE, podendo, no caso das cerâmicas e do agro-alimentar esse serviço de articulação ficar hospedado numa associação empresarial sectorial ou até mesmo generalista, como a APICER e a AIRO, para o Oeste, e o NERPOR, para o Norte Alentejo. A este propósito, achamos que é importante renovar e alargar o campo de intervenção das associações empresariais e, nessa estrita medida, entendemos que a estes actores devem ser cometidos novos desafios que passem, entre outros, pelo aprofundamento de uma vocação de agente de política industrial, neste caso orientada para a prestação de serviços complexos de apoio à actividade produtiva.

Relembre-se que, quase invariavelmente, as empresas mais competitivas são as que sabem valorizar as economias externas de aglomeração a fim de fabricar mais barato, alimentar o processo de inovação e posicionar-se adequadamente face às alterações do mercado. Não admira, pois, que esta espessura e funcionalidade institucional esteja entre as dimensões críticas fundamentais na disponibilização de factores avançados de competitividade e no bom funcionamento dos sistemas de produção locais.

O apoio do Centro Tecnológico do Têxtil e Vestuário (CITEVE), no âmbito das políticas industrial e tecnológica, é absolutamente fundamental. Os serviços aí disponibilizados devem ter desajeavelmente uma comparticipação empresarial efectiva, evitando assim o chamado *síndrome da biblioteca pública* (gratuidade).

Os elevados custos logísticos e humanos envolvidos no bom funcionamento dessas infra-estruturas económicas, dificultam, no entanto, que um universo empresarial cada vez mais rarefeito e pouco sensível à objectivação de uma procura consistente e sistemática desse tipo de serviços, possa garantir os fluxos financeiros que permitam, por si só, a sobrevivência desses centros de racionalidade e competência que são pivots absolutamente únicos e insubstituíveis na qualificação do modelo empresarial vigente.

Não estamos propriamente em Baden-Wurtemberg, na Île de France ou mesmo em qualquer um dos distritos industriais da *Terza Italia* onde a base empresarial de clientes torna menos relevante a necessidade de financiamentos de origem pública e, mesmo assim, essas instituições obtêm-nos porque as políticas industriais e tecnológicas desses países sabem aferir da importância desses centros na promoção do potencial inovador das empresas. Será que em Portugal, por maioria de razões, podemos descurar o apoio financeiro público efectivo a essas instituições?

As novas dinâmicas da procura internacional colocam desafios renovados aos territórios. Manifestamente, já não chega dispor de activos ou de recurso genéricos (mão-de-obra de baixo custo, recursos naturais, ...) para ser um território atractivo. Isso não significa que essas regiões estão condenadas ao desaparecimento irremediável, mas obriga necessariamente a erigir meios de sistemática adaptação a essas oscilações e alterações estruturais. Tornou-se indispensável que o colectivo de actores locais, e não somente as empresas, esteja animado de uma forte vontade de adaptação às novas regras do mercado e da competição à escala internacional. Mais do que nunca, a resposta a esse leque de exigências deve ser sustentada na capacidade de organização endógena, que não autárquica, do território.

3.2.3. Visão de síntese

A trajectória de desenvolvimento em curso nas três sub-regiões, matizado pelas heterogeneidades locais, apresenta condicionantes de desenvolvimento que foram, entretanto, escalpelizados com a sistematização dos vectores-chave que enformam a sua matriz económica.

Estes espaços territoriais enfrentam, fundamentalmente, o impacto da mudança de paradigma tecnico-económico, crescentemente baseado no acesso e boa utilização de recursos imateriais estratégicos (informação, capacidade de aprendizagem e inovação) associados ao terciário superior. Na sua evolução têm seguido um percurso assente num perfil de especialização produtiva orientado para produtos e segmentos de mercado muito expostos e vulneráveis à concorrência internacional, sobretudo na Cova da Beira e no Oeste, por via do ajustamento baseado no custo da mão-de-obra.

A bifurcação dessa trajectória de desenvolvimento, no sentido da elevação do padrão produtivo e da criação de vantagens competitivas, exige uma cultura organizacional, científica e técnica de base que assenta num conjunto de pressupostos, coerentemente articulados, que configuram, no essencial, o cenário voluntarista.

Sabendo que, na prática, se abrem quotidianamente múltiplas alternativas de futuro, estas três sub-regiões precisam de construir uma combinatória de factores que permita, de modo gradual e efectivo, tirar partido do facto de, no seu espaço territorial, existir um conjunto alargado de actores (dos sub-sistemas político, de ensino-formação, de C & T, de apoio à iniciativa empresarial, ...) que, devidamente activados e articulados, têm condições objectivas para responder ao duplo desafio que enfrentam as respectivas bases produtivas regionais:

- por um lado, operar uma reestruturação qualificante, ofensiva, dos sectores tradicionais; e

- por outro, estimular o aparecimento de uma função empresarial inovadora e diversificadora do perfil de especialização regional.

Uma evolução nesse sentido poderá ser, sem dúvida, atenuadora do agravamento de eventuais sequelas de dependência económica, que constituem um forte *handicap* na sustentabilidade dos modelos de desenvolvimento que tem vindo a ser prosseguidos.

Uma síntese comparativa dos dois contextos prospectivos de análise é apresentada no quadro seguinte.

CENÁRIO TENDENCIAL VERSUS CENÁRIO VOLUNTARISTA

Cenário tendencial	Cenário voluntarista
Objectivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Evolução na continuidade. • Gestão da conjuntura. • Ausência de objectivos estratégicos de desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar as sub-regiões de um acrescido perfil de competitividade e de sustentabilidade da sua base económica.
Instrumentos	
<ul style="list-style-type: none"> • Grande enfoque nos investimentos de natureza <i>material</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização dos investimentos imateriais (C&T, educação-formação, <i>networking</i> institucional, ...).
Dinâmica institucional	
<ul style="list-style-type: none"> • Atonia institucional. • Ligações (e não parcerias...) casuísticas, frequentemente estimuladas pela possibilidade de acesso a fundos comunitários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de redes de cooperação (público-privado, inter-empresariais,...) de alcance estratégico. • Fomento de canais internacionais de ligação institucional.
Dinâmica científico-tecnológica	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundamento, numa lógica interna e sectorializada, das infra-estruturas de C&T regionais desligadas das necessidades do tecido produtivo. • Rotina ligeira na gestão de informação estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de uma cultura de abertura e aproximação do sistema de C&T ao mundo empresarial – activação/fomento de interfaces organizativos. • Valorização empresarial da função Investigação e Desenvolvimento. • Desenvolvimento de projectos de investigação aplicada entre as instituições de ensino superior e as empresas. • Forte aposta na gestão de informação relevante.
Dinâmica educativa-formativa e de emprego	
<ul style="list-style-type: none"> • Descoordenação e sobreposição da oferta. • Ausência de mecanismos de ajustamento dinâmico entre a procura e a oferta educativa/ formativa. • Elevação dos níveis de habilitação dos recursos humanos sem reflexo nas suas competências profissionais. • Défice de oportunidades de emprego, nomeadamente emprego qualificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de complementaridades e especializações entre as instituições formadoras. • Adequação dinâmica entre a procura e a oferta. • Antecipação de novos perfis de qualificação. • Melhoria dos níveis de qualificação escolar e profissional dos recursos humanos. • Incremento do potencial de emprego valorizador de mão-de-obra mais qualificada.

(Continua)

CENÁRIO TENDENCIAL VERSUS CENÁRIO VOLUNTARISTA (cont.)

Cenário tendencial	Cenário voluntarista
Dinâmica produtiva	
<ul style="list-style-type: none"> • Ajustamento passivo, com predomínio de indústrias tradicionais com produtos de baixa gama de sofisticação técnica. • O preço da mão-de-obra constitui a variável de ajustamento. • Predomínio de um modelo de subcontratação de capacidade. • Evidentes perigos de mono-especialização produtiva. • Incipiente aproveitamento do potencial de diversificação do padrão produtivo (p.e., insuficiente aproveitamento dos recursos naturais, de fileiras emergente,...). • Ausência de uma oferta estruturada de serviços de apoio à actividade produtiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustamento activo, com o gradativo <i>upgrading</i> organizacional, tecnológico e comercial da maioria das empresas que se reposicionam competitivamente na cadeia de valor. • Incremento do universo de empresas que baseiam as suas estratégias no modelo de subcontratação de especialização e de criação de produtos e marcas próprias. • Forte procura dos factores de inovação. • Reconversão e dinamização dos sectores tradicionais (nomeadamente o têxtil-vestuário, na Cova da Beira e a cerâmica, no Oeste). • Alteração gradual do perfil de especialização produtiva pelo surgimento e apoio a novas actividades (agro-industrial, fileiras metalo-mecânica, de bens intermédios e bens de equipamento, turismo,...) – protecção/incubação de indústrias nascentes. • Captação do investimento móvel com potencial inovador e com capacidade para fertilizar a base produtiva regional. • Surgimento de uma oferta regional estruturada de serviços de apoio estratégico às empresas.
Principais dificuldades	
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de afirmação regional. • Possível gestação de uma espiral cumulativa de degradação da base produtiva. • Factores de risco associados ao prolongamento das práticas de gestão e utilização dos recursos condenadas pelo mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades atinentes à concertação inter-institucional de linhas comuns de estratégia. • Activação de comportamentos funcionalmente pro-activos. • Desenvolvimento de uma cultura de matriz cooperativa. • Promoção da função empresarial endógena com características inovadoras.

Do ponto de vista da concepção das políticas públicas, sobretudo das que procuram orientar os perfis de investimento e de competitividade (empresarial, sectorial e territorial), importa sublinhar a necessidade de proceder à ancoragem regional de factores estruturantes (centros de racionalidade e competência, oferta de recursos humanos mais qualificados, ...) e de outras fortes externalidades positivas e de reforço dos argumentos locativos destes espaços territoriais, outros tantos factores indispensáveis para gerar/fixar/polarizar investimentos produtivos.

A (re)orientação das políticas públicas, indispensável para que estas sub-regiões possam enveredar na direcção apontada no cenário voluntarista, pressupõe que seja ultrapassado o défice de activação e articulação, entre os diversos actores institucionais e a sua deficiente aproximação ao universo empresarial. Ao prolongamento desta situação não será alheia, por um lado, a falta de uma forte voz de liderança institucional e organizacional e, por outro, o vazio de prospectiva estratégica de enquadramento do comportamento das empresas e entidades do sector público e associativo.

Em síntese, a estratégia territorial que se preconiza não resulta da simples justaposição de agentes institucionais e de unidades empresariais. A estratégia visa, sobretudo, a revitalização socio-económica e a qualificação e articulação dos actores em diversas arquitecturas reticulares de cooperação, ajustando o saber-fazer industrial e o saber-fazer terciário e tecnológico, tornando possíveis solidariedades geradoras de dinâmicas colectivas de aprendizagem e de produção de competências específicas com reflexo sobre o perfil inovador e a competitividade destes espaços territoriais, expandindo gradualmente as fronteiras das suas capacidades sócio-produtivas.

Linhas estratégicas de intervenção e instrumentos de acompanhamento

Esta componente final do **Estudo de Impacto das Reestruturações Produtivas nos Territórios** compreende duas dimensões-chave da abordagem proposta por este *Estudo de Impacto das Reestruturações Produtivas nos Territórios*: (i) a sistematização, na óptica das políticas públicas, de um conjunto de intervenções que se afiguram indispensáveis à renovação dos factores de inovação e competitividade, nos domínios sectoriais e territoriais estudados; (ii) a elaboração de um **Guia de Acompanhamento** dos Processos de Reestruturação que sistematiza um conjunto de instrumentos com carácter operacional.

A primeira vertente do exercício selecciona quatro vectores de intervenção, com capacidade matricial para enquadrar actuações de carácter micro e meso (sectorial):

- capacidade produtiva vs. diversificação da actividade económica;
- inovação económica vs. território e sistema de actores;
- qualificação escolar e profissional vs. volume e qualidade do emprego;
- competitividade económica e coesão territorial.

A segunda vertente formula propostas de projectos estruturantes de base sub-regional correspondendo a uma actuação a nível micro mas com inscrição territorial concreta. Estas propostas são selectivas (três a quatro por sub-região) e possibilitam uma concretização em regime de cooperação e/ou parceria estratégica entre um 'core' de actores com expressão territorial objectiva, que evoluem das associações empresariais e câmaras municipais para unidades formativas e de Investigação e Desenvolvimento, portadoras de recursos de iniciativa e de competências especializadas, susceptíveis de ancorar a realização física de projectos cujo financiamento encontra enquadramento satisfatório nas Intervenções Operacionais Sectoriais e Regionais do actual PDR/QCA III.

A terceira vertente ensaia, num primeiro momento, um enunciado de propostas de carácter operacional orientadas para uma função acompanhamento dinamicamente adequada para acolher as incidências dos processos de reestruturação produtiva e de reconversão económica nos territórios e, num segundo momento, apresenta (no âmbito do *Guia de Acompanhamento*) propostas de instrumentos/ferramentas de trabalho aplicáveis em contextos-alvo de processos de reestruturação.

Objectivos e acções estruturantes

As linhas estratégicas de desenvolvimento do modelo territorial e de reestruturação quer qualificante que se preconizam para as três sub-regiões são, justamente, o reflexo do quadro de debilidades vs. potencialidades detectadas no diagnóstico selectivo, quer da cenarização de carácter voluntarista traçada.

Para estes espaços territoriais, os objectivos e as actuações estruturantes que se propõem enquadram-se, globalmente, nas seguintes áreas de intervenção-tipo:

- *Valorização da capacidade produtiva instalada e aposta na diversificação da actividade económica*
 - promoção da capacidade local/regional de inovação, absorção tecnológica e utilização das novas tecnologias de informação e comunicação;
 - renovação sistemática das bases competitivas dos sectores tradicionais (designadamente, nas diferentes sub-regiões, do têxtil, do cerâmico e do agro-alimentar);
 - aposta e valorização em sectores emergentes/nascentes;
 - fomento de nichos de mercado qualificantes associados aos saberes e recursos locais;
 - reorientação e promoção das potencialidades associadas à fileira turística;
 - dinamização, qualificação e diversificação da envolvente de prestação de serviços ao universo empresarial local/regional.
- *Reconfiguração do sistema territorial de inovação e intervenção renovada do sistema institucional*
 - densificação e qualificação das relações entre os diversos actores do sistema de inovação;
 - aprofundamento dos laços de ligação entre a esfera de I&D e de C&T e o universo empresarial;
- melhoria dos mecanismos associados à difusão e apropriação de tecnologia e de conhecimento estratégico;
- reforço e qualificação da infra-estrutura económica de apoio à actividade inovadora e ao eficiente desempenho empresarial.
- *Incremento dos níveis de qualificação escolar e profissional dos recursos humanos e da quantidade e qualidade do emprego*
 - melhoria da articulação entre a oferta e a procura de emprego;
 - incremento das modalidades de formação de reconversão e de reciclagem de cariz preventivo para os sectores em reestruturação;

- alargamento dos canais de promoção de auto-emprego e de fomento de uma cultura de empreendedorismo;
 - reajustamento da oferta de competências por parte do sistema formativo escolar e profissional;
 - reforço da formação direccionada para os empresários, os quadros superiores e as chefias intermédias;
 - reconfiguração do *portfolio* de oferta formativa no sentido de promover formação contínua nas áreas das NTIC e nas chamadas *soft skills*, em especial na área comportamental e organizacional;
 - apoio, na óptica da redução do desemprego, à criação de emprego em novos nichos de mercado com potencialidades de desenvolvimento: ambiente, apoio à infância e terceira idade, desporto e lazer, etc.;
- criação/melhoria dos *interfaces* entre a esfera empresarial e a esfera formativa.
 - *Fomento da coesão territorial*
 - criação de estruturas reticulares de cooperação (*networking*) e incremento do capital relacional e social – Redes de Inovação;
 - implementação de uma plataforma institucionalizada e alargada para reflexão estratégica sobre as temáticas da competitividade empresarial e territorial e o desenvolvimento sustentado.

INTERVENÇÕES ESTRUTURANTES

COMUNS	ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Reconfiguração e articulação institucional do cardápio formativo sub-regional (crescente aposta nas modalidades de reciclagem e reconversão; formação para o auto-emprego e as <i>soft skills</i>; formação de empresários); • incremento e valorização da oferta ligada às escolas profissionais e tecnológicas, bem como às valências tecnológicas nas escolas secundárias; • expansão da oferta de formação pós-graduada; • desenvolvimento de fileiras de formação com especial significado para a respectiva sub-região; • campanhas de <i>marketing</i> orientadas para a captação de jovens para os cursos na área industrial; • reforço da aposta em estágios de inserção profissional; • criação de Centros de Incubação, especialmente direccionados para a promoção de micro e pequenas iniciativas empresariais; • criação de uma rede de extensificação industrial e de inovação (auditores tecnológicos e organizacionais, via associações empresariais); • revisão dos contratos colectivos de trabalho nos sectores industriais tradicionais, no sentido de fomentar uma cultura de valorização dos percursos formativos individuais e um quadro orgânico que institua perspectivas ascensionais de carreira. 	<p style="text-align: center;">Cova da Beira</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Construção e entrada em funcionamento do PARKURBIS (Parque de Ciência e Tecnologia da Cova da Beira); • activação e criação de mais <i>interfaces</i> académicos; • redefinição, parcial, do papel formativo do CILAN e do CIVEC, abrindo-os progressivamente a uma prestação de serviços formativa de carácter transversal e mais abrangente da realidade sócio-empresarial; • reconfiguração estratégica e funcional do CIEBI, o <i>Business Innovation Center</i> sediado na Covilhã. <p style="text-align: center;">Oeste</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Criação do Centro de Inovação em Capital Imaterial nas Caldas da Rainha; • criação do Centro de Iniciativas Empresariais e Transferência de Tecnologia de Peniche; • implementação de uma Rede de Excelência na Cerâmica, aglutinando o Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica (CENCAL), a Escola Superior de Tecnologia, Gestão, Arte e Design (ESTGAD) e o Centro Tecnológica da Indústria do Vidro e da Cerâmica (CTVC). <p style="text-align: center;">Norte Alentejo</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Definição e implementação de uma estratégia de aproximação e de diálogo entre a Escola Superior Agrária de Elvas e as empresas do sector agro-alimentar; • criação de um Centro de Interface no Instituto Politécnico de Portalegre; • reforço da oferta formativa, designadamente dirigida ao sector agro-alimentar (paleta de cursos mais abrangente, Escolas Profissionais, ...); • reposicionamento estratégico do CACE de Portalegre no sentido da incubação de <i>spin-offs</i> académicos, designadamente das Escolas do Instituto Politécnico e de Escolas Profissionais.

A problemática do acompanhamento: dimensões-problema, pressupostos e instrumentos

a) Dimensões-problema

As diversas análises disponíveis apontam para que os atrasos na reestruturação do tecido empresarial de diversos sectores produtivos sejam responsáveis (no mínimo estejam a contribuir) pela perda de capacidade competitiva das actividades e dos territórios e pelo desperdício de recursos humanos. Essas análises salientam que os movimentos de reestruturação produtiva e de reorganização empresarial, não foram organizados numa óptica de gestão preventiva dos recursos humanos, com reflexos no sub-aproveitamento das competências dos trabalhadores atingidos pelas reestruturações produtivas.

No domínio da formação profissional, tem-se constatado uma séria dificuldade em desenvolver formação que responda a necessidades prospectivas, em termos de competências estratégicas para a renovação do tecido empresarial em reestruturação e para a criação de novas empresas, que possam beneficiar da transferibilidade de competências detidas pelos trabalhadores.

A relevância da problemática da Adaptabilidade na Estratégia Europeia para o Emprego, torna mais premente a necessidade de um conjunto articulado de actuações, implicando diversos intervenientes nos movimentos de reestruturação produtiva e reconversão da mão-de-obra.

É neste contexto que a possibilidade de criar instrumentos de monitorização/observação dos movimentos de reestruturação das empresas e de adaptação da mão-de-obra, constitui um passo fundamental com vista à correcção e ao *up-grading* de um conjunto de actuações programadas no âmbito de diversas Intervenções Operacionais co-financiadas pelos fundos estruturais (EQUAL, POEFDS, ...).

A eventual criação de dispositivos de observação, centrados na problemática da reestruturação produtiva, da reconversão económica e das suas implicações em matéria de emprego e coesão social, responde à necessidade de racionalizar as actuações dos diversos intervenientes num processo de reestruturação, nomeadamente, associações empresariais e empresas; sindicatos e trabalhadores; e tutelas da actividade industrial e do emprego, da formação profissional e da educação.

b) Elementos relevantes de experiência

A problemática da monitorização do acompanhamento dos processos de reestruturação produtiva não tem experiências de

referência em Portugal nem no plano institucional, nem no plano técnico.

No início dos anos noventa o desencadear de movimentos de reestruturação sectorial nos lanifícios, siderurgia, construção e reparação naval e metalomecânica, esteve na base da criação de diversas medidas de política obedecendo *lato sensu* a seguinte matriz (cf. Rodrigues, M. J. e Neves, A. O. "Políticas de Reestruturação", op. cit. pg. 429).

Formas institucionais	Objectivos das políticas de acompanhamento das reestruturações	
	Amortecimento dos custos sociais	Reinserção qualificante dos trabalhadores afastados
Segurança Social		
Modos de gestão da mão-de-obra		
Sistema de ensino/formação		
Modos organizacionais e estruturas de qualificação		
Dispositivos de gestão do mercado de trabalho		

A existência de medidas de política não teve associado qualquer dispositivo de acompanhamento que permitisse, p.e., às entidades gestoras (nomeadamente IAPMEI, IEFP, ...) conhecer em detalhe as condições de acesso, utilização e execução das Medidas, bem como dos resultados e efeitos das mesmas sobre os respectivos intervenientes e campos de incidência (empresas, pessoal ao serviço, actividades económicas, territórios, ...).

Não obstante, sobretudo desde a vigência do PDR/QCA I, os instrumentos de política que beneficiam do apoio dos fundos estruturais estarem comprometidos a desenvolver um sistema de indicadores (realizações, resultados e impactos), tal não aconteceu com manifesta perda para os níveis de eficácia e eficiência das Medidas de política. Com efeito, e de um modo geral:

- não se conhecem os resultados das intervenções/apoios ao investimento em domínios-chave das reestruturações (qualidade do investimento, renovação dos factores de competitividade, diversificação dos domínios sectoriais de investimento, ...);
- não se conhecem os resultados dos apoios das Medidas das políticas de emprego e formação (orientação das medidas, segundo os beneficiários atingidos, capacidade de reorientação da qualidade do emprego, fixação de novas competências, desenvolvimento de novas componentes de oferta formativa,

reconversão profissional e transferibilidade de competências, etc.);

- não se dispõe de elementos de referência susceptíveis de avaliar os impactos territoriais dos processos de reestruturação, designadamente em termos de tecido empresarial, de volume, composição e qualidade do emprego, de rendimento disponível das famílias e de apropriação das medidas de política que acompanham aqueles processos.

Esta ausência de informação encontra-se igualmente patente em programas mais recentes que veiculam actuações estratégicas com vista a combater situações de crise e precariedade do emprego motivadas por problemas de declínio económico e outros de determinados sectores de actividade e determinados territórios.

Estão neste caso, os Planos Regionais de Emprego (Alentejo, Área Metropolitana do Porto e Trás-os-Montes e Alto Douro) e os Planos de Intervenção (Beira Interior, Península de Setúbal, ...) cuja informação estratégica de resultados e efeitos não se encontra disponível e mesmo a informação de realizações não está autonomizada fazendo parte dos Relatórios de Actividade (anuais) das Delegações Regionais do IEFP.

No plano macro, há que destacar três níveis de intervenção e conhecimento com alguma relação potencial com a problemática em análise:

- **Observatórios de Inserção.** Saliencia-se a existência formal de quatro Observatórios:
 - Sistema de Observação dos Percursos de Inserção dos Diplomados do Ensino Superior (ODES);
 - Observatório Permanente do Ensino Secundário (OPES);
 - Observatório de Inserção e Percurso no Emprego (OIPE);
 - Observatório de Entradas na Vida Activa (OEVA).

Estes Observatórios têm graus de actividade e de sedimentação diferente, a informação recolhida e passível de ser analisada, é muito díspar. Em termos globais são identificáveis algumas conclusões comuns que podem resumir-se nos seguintes pontos:

- insuficiente articulação entre os diversos Observatórios – com excepção da relação prevista entre o OEVA e o OIPE – não permitindo maximizar a racionalidade e a utilidade dos processos de inquirição, bem como a integração nos diversos instrumentos de problemáticas e questões que ganhariam em ter um carácter transversal;
- trabalho insuficientemente consolidado – com excepção do OEVA – que se traduz na inexistência de resultados na fase

actual para a maior parte dos dispositivos de observação e em *timings* de lançamento dos inquéritos sem sistematicidade visível, com consequências sobre a produção tempestiva daqueles resultados;

- insatisfatória articulação com as entidades que mais poderiam beneficiar dos resultados, da qual resulta uma insuficiente reflexão estratégica sobre o tipo de informação a recolher, os objectivos da recolha, os utilizadores potenciais e as respectivas necessidades de informação, os 'outputs' fundamentais de apoio à decisão política, etc. (cf. "Avaliação Final em Portugal do Impacto da Intervenção do FSE" – Relatório Final, IESE/CC-FSE, 2000).

- **Sistemas de produção de estatísticas formais.** Como relevante, nesta óptica, refira-se fundamentalmente a experiência do *Sistema de Indicadores de alerta*.

A criação do *Sistema de Indicadores de Alerta* resultou da necessidade de conhecer atempadamente situações de crise, envolvendo empresas-chave de determinadas regiões e actividades económicas do País, através da existência de um conjunto de indicadores de tipo quantitativo e qualitativo.

A construção, com base em inquéritos específicos por sondagem, de determinados indicadores de situação e de antecipação (através de previsões), tinha em vista a rápida tomada de medidas e a concepção de intervenções.

A análise do comportamento do emprego a médio prazo no sector estruturado da economia, contemplava os períodos de *pré-crise*, de *crise/reconversão* e de *ruptura/reconversão* e assentava, designadamente, na construção de uma tipologia de crise e na elaboração de um modelo explicativo destinado a prever a trajectória de crise das empresas representativas dos sectores seleccionados.

As sucessivas publicações dos resultados dos inquéritos realizados (sobretudo, para a indústria transformadora e obras públicas), foram identificando o grau de probabilidade de crise na óptica do emprego. Todavia, não resulta claro o nível de utilização pelos decisores das políticas públicas da informação disponibilizada pelo sistema que, no passado recente, tem produzido resultados menos regulares.

- **Observatório de regiões em reestruturação.** No início dos anos noventa, no âmbito de um Projecto de Investigação/Estudo financiado pelo IEFP, uma Equipa de peritos coordenada pela Prof.^a Doutora Maria João Rodrigues desenvolveu um trabalho que associava a *Localização dos Sectores em Reestruturação no Espaço Nacional* à criação e estimativa

de uma bateria de *Indicadores de Prevenção, Acompanhamento e de Avaliação*.

Os volumes disponíveis do Estudo procedem a uma exploração do complexo quadro metodológico utilizado e apresentam uma análise monográfica da localização de 40 sectores seleccionados. Esta análise compreende uma *apreciação geral* (volume de emprego, padrão locativo e índice de concentração) e uma *análise tipológica da localização do sector* (sensibilidade de cada concelho face à reestruturação do sector, de acordo com a especialização do sector).

Este Projecto enquadrava-se na intenção de construir um Observatório de Regiões em Reestruturação.

c) *Intervenção em territórios e sistemas produtivos atingidos por processos de reestruturação*

As notas seguintes têm por finalidade sistematizar um conjunto de elementos-objectivo relativos a duas dimensões-chave indispensáveis à estruturação de um dispositivo de monitorização/accompanhamento dos processos de reestruturação produtiva e respectiva incidência territorial: (i) os *pressupostos*; e (ii) os *objectivos operacionais*.

O leque de objectivos operacionais constitui um dos elementos de estruturação de um Guia de Acompanhamento das Reestruturações Produtivas, apresentado em Anexo a este Capítulo.

• **Pressupostos**

- Compreender as diferentes dimensões analíticas envolvidas nos processos de reestruturação produtiva (tecnologia, emprego, formação, inovação, organização, território, ...) como arquitectura metodológica para garantir uma leitura abrangente e dotada de eficácia dessas problemáticas.
- Concentrar recursos de conhecimento e intervenção em bacias de emprego onde a relação "sector de actividade/território" seja mais enriquecida tanto na densidade das dimensões-problema associadas aos processos de reestruturação sectorial, como nas implicações em matéria de reorganização do tecido empresarial e de reconversão profissional.
- Envolver na constituição/funcionamento dos dispositivos de acompanhamento sectorial/regional um perfil de intervenientes que, em cada contexto societal e ao longo dos próprios ciclos de reestruturação, represente o quadro de interesses públicos, associativos e privados com expressão na respectiva bacia de emprego.

- Implementar mecanismos que, numa perspectiva de diagnóstico-prognóstico-acção, permitam avançar no sentido de criar a capacitação técnica a nível local/regional orientada para uma resposta mais efectiva aos problemas de emprego e de formação profissional; uma resposta que não se restrinja à adaptação de programas, instrumentos e medidas de políticas públicas mas que inclua também o estímulo para iniciativas e projectos que garantam a auto-sustentação da acção colectiva territorial nos domínios da iniciativa económica, do emprego e de qualificações.
- Garantir a existência de uma função técnica dotada de competências para estruturar procedimentos de recolha e difusão de informação sobre as reestruturações produtivas (especialmente as incidências sobre o emprego e as competências, nos planos sectorial e regional) e tornar essa informação acessível tanto a nível descendente (utilizadores intermédios e finais) e ascendentes (p.e., observatórios regionais, nacionais e europeus).

• **Objectivos operacionais**

- Construção de bases de dados (*informação estatística – demografia, emprego, investimento, educação, formação, monografias sobre reestruturações, estudos prospectivos de necessidades de formação, designadamente com sistematização de elementos novos - de actualização - a recolher.*).
- Elaboração de estudos de cariz regional relativos à antecipação dos processos de reestruturação sectorial, reorganização empresarial e reconversão profissional.
- Análise das estratégias de utilização pelas empresas e pelos trabalhadores das Medidas de política industrial, políticas de emprego e de formação profissional, abrangendo as Medidas de âmbito geral e as especialmente dirigidas ao acompanhamento dos processos de reestruturação (p.e., Planos de Intervenção).
- Identificação de factores críticos de sucesso, das Medidas de política neste domínio, com vista a fundamentar a adaptação, dos conteúdos e dos modos de apropriação dos instrumentos.
- Detecção de formas distintas de desemprego conjuntural (que pode ser reabsorvido através de uma retoma da actividade económica) e de desemprego estrutural, filiada na fraqueza dos factores competitivos das empresas e no possível desfasamento entre as qualificações que estão a ser produzidas pelo sistema de ensino-formação e as quali-

- ficações que de algum modo são procuradas pelas empresas.
- Identificação de oportunidades económicas e de investimento nas fileiras produtivas e nas bacias de emprego objecto de intervenção, numa óptica de renovação do emprego e de criação de novas empresas, com eventual transferibilidade de competências.
 - Definição e priorização de acções que aproveitem e potenciem as margens de manobra criadas pelas políticas e pelos programas de emprego e de formação profissional, seleccionando e orientando instrumentos em função das problemáticas e oportunidades locais, assim territorializando as políticas de emprego e de qualificação.
 - Identificação de modalidades de articulação com centros tecnológicos, centros de formação profissional públicos e privados, etc., no sentido de estimular alterações ao nível da oferta de formação inicial e contínua, com vista a antecipar qualificações e a promover oportunidades de aproveitamento e transferibilidade de competências dos trabalhadores.
 - Criação de mecanismos que promovam a valorização e a visibilidade de acções e projectos indutores de desenvolvimento empresarial e territorial (*best practices*), em detrimento de acções pontuais, ou menos integradas, com fraco impacto ou exigências de complementaridade.
- Formulação de um quadro de referência para criar complementaridades e/ou desenvolver sinergias de actuação em rede dos Observatórios a constituir, na óptica do *up-grading* dos processos de reconversão económica e profissional.
 - Dinamização do funcionamento ("dinâmica de projecto") pro-activo e prospectivo dos Observatórios, pressupostos indispensáveis para influenciar decisões políticas e enquadrar actuações concretas por parte dos parceiros sociais e das empresas.

Em matéria de monitorização, há vantagem em conceber uma bateria de **indicadores de acompanhamento** que constam de diversos documentos/dispositivos disponíveis (p.e., Indicadores de Alerta, Indicadores de Prevenção, Acompanhamento e Avaliação e Indicadores de Resultados e de Impactos das Medidas do POEFDS).

GUIA DE ACOMPANHAMENTO DAS REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS

Este Capítulo tem por finalidade dotar as entidades com funções de regulação e de intermediação nos processos de reestruturação produtiva de um dispositivo com características operacionais para monitorizar as diversas incidências do fenómeno das reestruturações produtivas nos territórios.

O Capítulo é composto por um conjunto de quatro elementos-chave, de natureza distinta:

- *Enquadramento da monitorização dos processos de reestruturação produtiva: perspectiva e tipologia de instrumentos.*
- *Um Diagrama Compreensivo que organiza os diferentes vectores-instrumentos que deverão estruturar o acompanhamento dos processos de reestruturação produtiva. No Diagrama estão identificados os instrumentos, segundo o respectivo grau de prioridade, sendo considerados: (i) de 1ª Prioridade, os instrumentos indispensáveis à existência de uma função acompanhamento dotada de requisitos mínimos; (ii) de 2ª Prioridade, os instrumentos que aprofundam e qualificam a função acompanhamento.*
- *Um Quadro-síntese construído a partir do Diagrama, onde estão sucintamente identificadas as entidades intervenientes de acordo com o respectivo grau de envolvimento (segundo as funções de coordenação, alimentação e utilização).*
- *Um conjunto de dispositivos de carácter operacional (ferramentas) que detalham os vectores-instrumentos constantes do Diagrama Compreensivo, com recurso aos quais se considera ser possível proceder à monitorização dos processos de reestruturação produtiva, com resultados potencialmente úteis para diferentes utilizadores.*

Esse conjunto de dispositivos de carácter operacional compreende os seguintes instrumentos:

- Bases de Dados de informação estatística formal.
- Bateria de indicadores de acompanhamento (na óptica dos resultados e dos impactos).
- Especificações Técnicas de estudos territoriais de avaliação *ex-ante/on going/ex-post* de processos de reestruturação.
- Guião de entrevista às empresas na óptica das estratégias de reorganização empresarial e de reconversão do emprego.
- Grelha de avaliação de medidas das políticas públicas com incidência/utilização por parte de empresas e trabalhadores, designadamente de medidas de apoio ao investimento produtivo, ao emprego e à formação profissional.

- Guião de identificação de oportunidades económicas, na óptica da reconversão do investimento, do emprego e das competências.
- Grelha de análise da renovação dos factores de competitividade (iniciativa, inovação e competências profissionais).
- Guião de identificação de boas práticas de articulação activa entre actores/intervenientes nos processos de reestruturação a nível territorial.
- Quadro de referência de organização em rede de observatórios de processos de reestruturação produtiva com incidência territorial.
- Relatórios de Acompanhamento.

A. Enquadramento – das perspectivas aos instrumentos

A finalidade dos mecanismos de monitorização dos processos de reestruturação consiste em fornecer informação em tempo útil para a tomada de decisão de nível estratégico no que respeita à concepção, implementação e acompanhamento, designadamente, das políticas de emprego e formação profissional.

Esta informação deve permitir apreciar a qualidade das reestruturações ao nível da pertinência e eficácia das acções desenvolvidas no âmbito das respectivas políticas, traduzidas num melhor conhecimento dos aspectos quantitativos e qualitativos a diferentes níveis: político, das empresas e dos beneficiários finais, das entidades envolvidas, etc..

Na fase actual, a informação de que se dispõe é densa e variada, cobrindo a generalidade dos aspectos relacionados com as modalidades/processos de reestruturação e com as resultantes dessas dinâmicas. A existência desses fluxos de informação permite, a partir da concepção de instrumentos conceptuais (referencial analítico de suporte), a análise e tratamento da informação recolhida por diferentes meios, geridos de forma lógica e coerente, no contexto da monitorização das Bases de Dados.

As metodologias operativas de acompanhamento dos processos de reestruturação devem ser concebidas numa perspectiva abrangente e multi-dimensional viabilizando, designadamente, a fundamentação técnica dos seguintes objectivos operacionais nos domínios do binómio emprego/formação e da cooperação pública/associativa de base territorial:

- (a) Promover e estimular, numa base regional e local, a identificação dos problemas concretos de emprego, dos quais

decorrem necessidades de formação dos recursos humanos e acções a empreender; segundo prioridades a estabelecer ao nível da programação.

- (b) Melhorar as condições de eficácia da relação entre a oferta de qualificações e as oportunidades e necessidades de emprego, explorando as potencialidades e reduzindo os bloqueios a nível regional.
- (c) Catalisar a intervenção coerente e articulada dos actores locais, dando suporte às bases sustentáveis de uma cultura de relação e de cooperação na resolução de problemas concretos.
- (d) Incentivar a utilização dos recursos produtivos, infra-estruturas e capacidades; disponíveis local e regionalmente.
- (e) Adaptar programas, instrumentos, mecanismos e medidas das políticas públicas às necessidades e constrangimentos identificados nos espaços territoriais em questão.
- (f) Potenciar a intervenção dos serviços públicos, focalizando a sua actuação para as prioridades locais de forma concertada, rentabilizando os recursos públicos.

Na acepção deste Guia, os instrumentos de acompanhamento das dinâmicas socio-económicas de reestruturação produtiva devem ser espaços de inovação e de concertação que reforcem a eficiência na utilização de recursos, na articulação de intervenções, no fundo, na territorialização das políticas de emprego e formação e, bem assim, na identificação de oportunidades de qualificação, empregos, actividades, ocupações e competências.

Os mecanismos de acompanhamento e avaliação dos processos de reestruturação produtiva só serão plenamente atingidos quando permitirem gerar contributos efectivos para aperfeiçoar as medidas de política de emprego e formação. Esta visão não dispensa a função avaliação, mas valoriza as funções de gestão e acompanhamento, sem prejuízo da necessidade e relevância da avaliação das dimensões quantitativas e qualitativas dos impactos dos processos de reestruturação em sede própria.

Em síntese, a missão de fundo associada às entidades que visam analisar, aconselhar de modo pró-activo e monitorizar as dinâmicas de reestruturação produtiva, deve envolver as seguintes funções:

- (a) Produção de informação estratégica que possa servir de suporte às tomadas de decisão dos agentes que contribuem (ou possam contribuir) para a melhoria do emprego em quantidade e em qualidade.
- (b) Identificação de fileiras estratégicas de reconversão profissional e de perfis profissionais numa óptica de médio/longo prazo.

(c) Aconselhamento no que respeita à adequação da oferta e procura de emprego e de formação profissional.

(d) Acompanhamento e aconselhamento no que respeita à inovação organizacional e à estrutura de qualificações das empresas e às suas modalidades de gestão da mão-de-obra.

B. Diagrama compreensivo

O Diagrama seguinte pretende explicitar a arquitectura de instrumentos de natureza quantitativa e qualitativa que, de montante a jusante, deverão contribuir, a partir do seu ponto de observação, para a consolidação consistente de um Dispositivo de Acompanhamento.

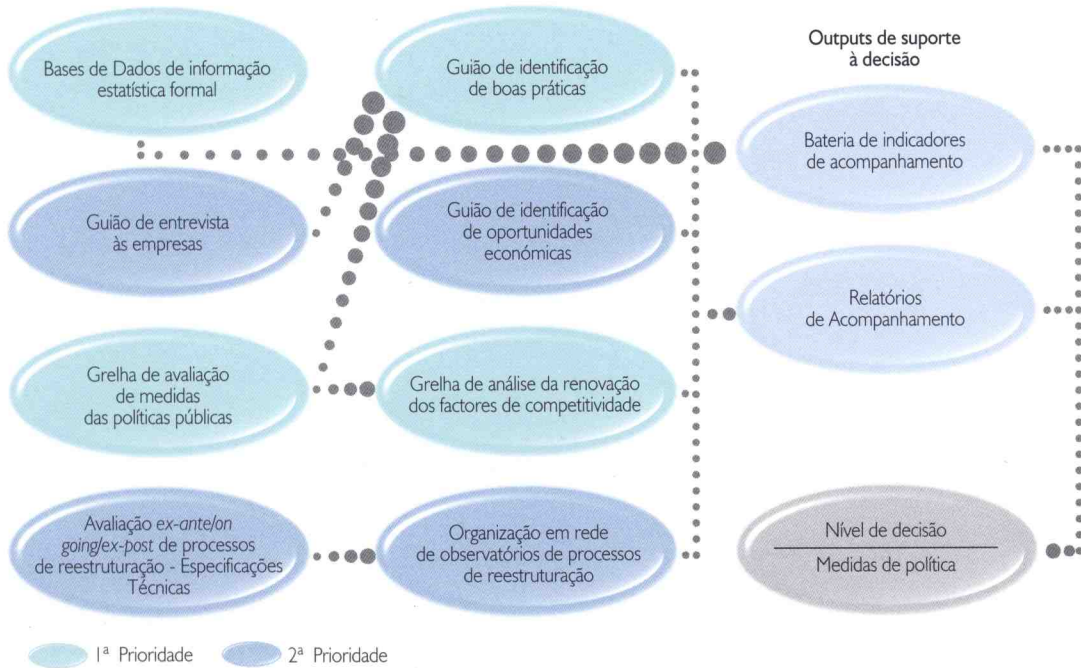
A complexidade dos instrumentos previstos sugere haver vantagem numa montagem faseada, indicando-se nas duas primeiras colunas o grau de prioridade atribuído a cada instrumento.

Permanece em aberto uma questão determinante para o funcionamento do Dispositivo: os níveis de responsabilidade dos diversos intervenientes com destaque para as competências de coordenação e de monitorização que se afiguram cruciais pela diversidade dos instrumentos e pela necessidade de assegurar um fornecimento atempado e com utilidade para a tomada de decisão.

Admitindo que a unidade territorial de observação são as NUT II, as CCDR constituem uma instância satisfatória para estruturar a função acompanhamento pelo papel que desempenham na gestão e acompanhamento da aplicação dos fundos estruturais, relevantes para o funcionamento das medidas de política, no contexto do actual PDR/QCA III com elevados níveis de des-concentração de medidas (economia, agricultura, emprego, formação, ensino profissional, ...) e com apreciável controlo dos fluxos de informação indispensáveis à construção de importantes indicadores seleccionados.

No entanto, a natureza diversificada dos instrumentos, a par da inexistência de experiência anterior na condução dos perfis técnicos de funções implícitos (e inexistência, também, de recursos humanos adequados), aconselha a que se equacione a criação de unidades de acompanhamento de raiz, no enquadramento da actividade de observatórios regionais a criar, à semelhança das soluções existentes, p.e., em França, com competências e recursos próprios, mas beneficiando de uma relação de cooperação institucional e técnica forte com as instâncias regionais, nomeadamente da economia, do emprego e da formação.

DIAGRAMA COMPREENSIVO



C. Quadro-síntese de atribuições/grau de envolvimento de intervenientes

Instrumentos	Intervenientes	Grau de envolvimento		
		Coordenação	Monitorização	Alimentação
Bases de Dados de informação estatística formal	Associação empresarial/sectorial			X
	Órgãos da administração central			X
	Órgãos desconcentrados da admin. central	X	X	X
	Inst. de ensino superior/Unidades de I&D			X
	Centros de formação /Escolas profissionais			X
Bateria de indicadores de acompanhamento (na óptica dos resultados e dos impactos)	Associação empresarial/sectorial			X
	Órgãos da administração central			X
	Órgãos desconcentrados da admin. central	X	X	X
	Inst. de ensino superior/Unidades de I&D			X
	Centros de formação /Escolas profissionais			X
Avaliação ex-ante/on going/ex-post de processos de reestruturação - Especificações Técnicas	Associação empresarial/sectorial			X
	Inst. de ensino superior/Unidades de I&D			X
	Órgãos desconcentrados da admin. central	X	X	X
	Empresas			X
Guião de entrevista às empresas	Associação empresarial/sectorial	X	X	X
	Inst. de ensino superior/Unidades de I&D			X
	Empresas			X
Grelha de avaliação de medidas das políticas públicas	Órgãos da administração central			X
	Órgãos desconcentrados da admin. central	X	X	X
	Autarquias			X
Guião de identificação de oportunidades económicas, na óptica da reconversão do investimento, do emprego e das competências	Associação empresarial/sectorial		X	X
	Órgãos desconcentrados da admin. central	X		X
	Inst. de ensino superior/Unidades de I&D		X	X
	Centros de formação /Escolas profissionais			X
	Autarquias			X
	Empresas			X

(Continua)

C. Quadro-síntese de atribuições/grau de envolvimento de intervenientes (cont.)

Instrumentos	Intervenientes	Grau de envolvimento		
		Coordenação	Monitorização	Alimentação
Grelha de análise da renovação dos factores de competitividade	Associação empresarial/sectorial	X	X	X
	Inst. de ensino superior/Unidades de I&D			X
	Centros de formação /Escolas profissionais			X
	Empresas			X
Guião de identificação de boas práticas de articulação activa entre actores/intervenientes nos processos de reestruturação a nível territorial	Associação empresarial/sectorial			X
	Órgãos desconcentrados da admin. central	X	X	X
	Inst. de ensino superior/Unidades de I&D			X
	Centros de formação /Escolas profissionais			X
	Autarquias		X	X
	Empresas			X
Quadro de referência de organização em rede de observatórios de processos de reestruturação produtiva	Associação empresarial/sectorial			X
	Órgãos da administração central		X	X
	Órgãos desconcentrados da admin. central	X		X
	Inst. de ensino superior/Unidades de I&D			X
	Autarquias			X
Relatórios de Acompanhamento	Associação empresarial/sectorial			X
	Órgãos da administração central			X
	Órgãos desconcentrados da admin. central	X	X	X
	Autarquias			X

D. Instrumentos operacionais para o acompanhamento

O dispositivo de monitorização e acompanhamento adoptado deve ser construído com base num conjunto de instrumentos metodológicos baseados na recolha de informação quantitativa e qualitativa:

- Instrumentos decorrentes da análise e tratamento de dados de natureza administrativa, como os do emprego e de índole económica que requerem frequentemente um trabalho adicional de natureza estatística (coeficientes de localização, quocientes de localização, análise de componentes de variação, análise de *clusters*, etc.).
- Inquéritos às empresas, aos formandos, às instituições de envolvente do emprego, da formação e do desenvolvimento, em geral, etc..
- Indicadores, que podem ser categorizados segundo as dimensões, resultados e impacto e dependem da informação disponível, a qual varia de caso para caso.

A necessidade de validar, tanto quanto possível, a informação relativa a cada indicador exige a observância de métodos de validação das respostas de vários actores a questões pré-definidas, com introdução de ajustamentos derivados de análises qualitativas. A consistência do acompanhamento dependerá sempre de uma triangulação analítica entre os dados estatísticos coligidos, os

dados empíricos apurados e a opinião dos actores.

Este cruzamento, por diversas formas, do maior número de dados e informação, deverá ser uma prática a seguir, pelo que a informação qualitativa recolhida, de acordo com parâmetros previamente fixados, não deve ser equiparada a uma fonte de segunda ordem mas antes ser utilizada em igualdade de circunstâncias à da informação quantitativa.

No contexto do acompanhamento dos processos de reestruturação, é forçoso equacionar a definição clara de um conjunto de metas, tendo por referência objectivos de desenvolvimento regional, bem como o seu enquadramento no Plano Nacional de Emprego, o que remete para a necessidade de definir conjuntos de variáveis e indicadores coerentes e pertinentes, de suporte à monitorização e acompanhamento dos processos de reestruturação produtiva.

BASE DE DADOS DE INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA FORMAL

Dimensões de análise	Indicadores	Fontes de informação
A. Recursos Humanos e Emprego		
Avaliação do Potencial Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução da população residente • Componentes do crescimento (natural e migratório) • Estrutura etária e os indicadores de evolução: índices de dependência e índices de envelhecimento • Migrações, por concelho de residência habitual • Movimentos migratórios (Índice da atracção e repulsão populacional) • População estrangeira por grupos de nacionalidade • População Residente segundo o Grupo Etário, por Nível de Instrução e Sexo 	<ul style="list-style-type: none"> • INE, Recenseamentos Gerais da População
Emprego e Ocupação dos Activos e Dotação e Oferta de Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de actividade e a população activa • Estrutura sectorial da população empregada • Situação na profissão da população residente • Estrutura de habilitações escolares e de qualificações profissionais da população • Estrutura de habilitações escolares e de qualificações profissionais dos trabalhadores por conta de outrem • Oferta escolar e formativa (equipamentos, cursos, n.º de alunos/formandos por áreas,...) • Composição da população empregada, segundo os ramos de actividade e os grupos profissionais (por profissão, grupos etários, situação na profissão, habilitações, sexo, idade, qualificações, habilitações, e antiguidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • INE, Recenseamentos Gerais da População • DGEEP/MSSFC, Quadros de Pessoal • DAPP/Ministério da Educação, Alunos matriculados e estabelecimentos de ensino • Ministério da Educação, Roteiro das Escolas do Ensino Secundário • DPE//IEFP, Programas de formação profissional
Desemprego	<ul style="list-style-type: none"> • Desempregados inscritos por grupos etários quinquenais e sexos • Desempregados inscritos por níveis de escolaridade, por sexos • Desempregados inscritos por níveis de qualificação profissional (CNP), por sexos • Desempregados inscritos por situação anterior face ao emprego (CAE anterior), por sexos • Desempregados inscritos por tempo de inscrição (> 1 ano), por grupos etários quinquenais e sexos • Desempregados inscritos por tempo de inscrição (> 2 anos), por grupos etários quinquenais e sexos • Desempregados inscritos por razões da actual situação de desemprego, por sexos 	<ul style="list-style-type: none"> • DSEstudios/IEFP, Características do desemprego
B. Estrutura Económica e Empresarial		
Avaliação das Estruturas Produtivas Locais e Capacidade de Iniciativa Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de especialização dos estabelecimentos e dos ramos de actividade • Número de empresas, por actividade, segundo a dimensão da empresa • Número de pessoas ao serviço, por actividade, segundo a dimensão da empresa • Nível e tipo de investimento nas principais áreas de especialização 	<ul style="list-style-type: none"> • INE, Contas Regionais • DGEEP/MSSFC, Quadros de Pessoal • Ministério da Economia, Investimentos empresariais POE

BATERIA DE INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO
(na óptica dos resultados e dos impactos)

Dimensões de análise	Indicadores
Formação profissional/ /competências	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de formandos, por ano, sexo e escalão etário e habilitações literárias • N.º de formandos em contexto de trabalho • N.º de formandos na envolvente empresarial • N.º de formandos por nível de habilitações literárias • N.º de Cursos de Especialização Tecnológica • N.º de acções de formação no domínio do Ambiente e n.º de formandos abrangidos, por sexo e escalão etário • N.º de horas de formação nas empresas • N.º de horas de formação na envolvente empresarial
Formação profissional e tecido empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de entidades beneficiárias de formação para empresas • N.º de PME's abrangidas em acções de consultoria formativa • N.º de consultores envolvidos em acções de consultoria formativa • N.º de trabalhadores de PME's em formação, por sexo, escalão etário, nível de hab. literárias e categoria profissional • N.º de empresas objecto de acções de consultoria por dimensão
Iniciativa empresarial e serviços de apoio	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de empresas apoiadas pelo SIME • N.º de empresas apoiadas pelo SIPIE • N.º de pequenas empresas apoiadas • N.º de empresas apoiadas em sectores de forte inovação e crescimento • N.º de novas infra estruturas do sistema de formação profissional correspondendo a necessidades do tecido empresarial • N.º de acções de dinamização de Parques Tecnológicos e Empresariais
Estratégia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • N.º Empresas apoiadas por certificações de qualidade, segurança e ambiente • N.º de empresas que pediram a adesão ao sistema EMAS e/ou certificação ISO 14001 • N.º de empresas que investiram na melhoria ambiental (processo produtivo, redução do consumo de energia, redução do consumo de água, etc.) por sector de actividade • N.º de projectos apoiados de investigação e desenvolvimento de tecnologia nacionais e em cooperação internacional • N.º de acções de prospecção e acesso a mercados • N.º de programas de promoção de marketing internacional apoiados • N.º de projectos de pedido de direitos de propriedade industrial • N.º de acções de comercialização de direitos de propriedade industrial • N.º de projectos estruturantes nos domínios da inovação e qualidade • N.º de acções de apoio às actividades de transferência da tecnologia • N.º de acções colectivas de Acesso a Mercados e promoção de imagem • N.º de mercados alvo
Emprego	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de postos de trabalho criados por sector de actividade • N.º de postos de trabalho extintos por sector de actividade • N.º de postos de trabalho criados, por ano • N.º de postos de trabalho criados, por sexo • N.º de postos de trabalho criados, por escalão etário • N.º de postos de trabalho criados, por habilitações literárias • N.º de postos de trabalho criados, por níveis de qualificação

ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS DE ESTUDOS TERRITORIAIS DE PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO
 - AVALIAÇÃO EX-ANTE/ON GOING/EX-POST -

Avaliação ex-ante	Avaliação on going	Avaliação ex-post
Coerência		
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de especialização à luz dos factores de competitividade (tabela de correspondência do GEPE) • Adequação das estratégias seguidas pelas empresas face aos desafios da competitividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Alterações observadas no perfil de especialização da região • Capacidade de alteração de estratégias empresarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciação global da adequação das alterações observadas no perfil de especialização da região Adequação das estratégias empresarias para fazer face a processos de reestruturação
Eficiência/eficácia		
<ul style="list-style-type: none"> • Análise da adequação do modelo de gestão e de mobilização de recursos face aos desafios da competitividade e a eventuais processos de reestruturação 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação das soluções institucionais de gestão às necessidades decorrentes de processos de reestruturação 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos das soluções organizacionais e institucionais existentes para fazer face a processos de reestruturação produtiva Avaliação da necessidade de introduzir alterações ao nível das soluções institucionais e organizacionais para fazer face a processos de reestruturação produtiva
Resultado/impacto		
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados/impactos sócio-económicos esperados de processos de reestruturação, em termos de estrutura empresarial, emprego, e competências) 	<ul style="list-style-type: none"> • Efeitos que os processos de reestruturação produtiva geram nos tecidos socio-económicos locais 	<ul style="list-style-type: none"> • Retracto dinâmico das alterações no tecido socio-económico produzidas pelos processos de reestruturação produtiva

**GUIÃO DE ENTREVISTA ÀS EMPRESAS
NA ÓPTICA DAS ESTRATÉGIAS
DE REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL**

A. Identificação e Caracterização Geral da Empresa

1. Denominação social da empresa: _____
2. CAE (5 dígitos): _____
3. Indique o volume de vendas (último ano): _____
Euros

B. Organização, Produção e Mercados

4. Refira a que nível são definidas as opções estratégicas da empresa. _____
5. Indique os principais produtos fabricados pela empresa.

6. Tente estabelecer a cadeia de valor de três produtos que a empresa vende no mercado:

	Produto A	Produto B	Produto C
a) Investigação e desenvolvimento de base			
b) Desenvolvimento de produtos			
c) Subcontratação (e produção de partes)			
d) Produção			
e) Matérias-primas e outros fornecimentos			
f) Distribuição e Marketing			
g) Inspeção e controlo de qualidade dos produtos			
h) Logística de entrega			
i) Serviço de pós-venda			
j) Publicidade			
k) Outros. Quais?			

7. Refira se a empresa possui serviço de controlo de qualidade _____
8. Indique se a empresa está certificada (se sim qual o tipo de certificação) _____
9. A empresa vende com marca própria? _____
10. Refira as principais alterações no leque de produtos fabricados pela empresa (produtos incluídos, excluídos, mudança na gama de qualidade, outras alterações) _____

11. Refira os principais mercados da empresa (regional, nacional, externo). _____
12. Principais alterações de mercado nos últimos 5 anos (mercados conquistados, perdidos, abandonados, outras alterações) _____
13. Indique o número dos principais clientes da empresa: _____
14. Perspectivas quanto à evolução das vendas a curto/médio prazo: _____
15. Quais os produtos e factores que mais contribuirão para a evolução mencionada?

16. Indique as acções de reestruturação/investimentos realizados nos últimos 5 anos:
 - a) Abertura de novos estabelecimentos
 - b) Aquisição de outras empresas
 - a montante
 - no mesmo segmento produtivo
 - a jusante
 - c) Equipamentos para a produção
 - d) Equipamentos para outras áreas
 - e) Investimentos nas áreas de gestão, comercial e marketing
 - f) Investimentos em instalações e terrenos
 - g) Investimentos na certificação da empresa
 - h) Investimentos na certificação dos produtos
 - i) Investimentos na internacionalização da empresa
 - j) Investimentos em I&D
 - k) Investimentos em formação profissional
 - l) Investimentos no domínio do comércio electrónico ou e-commerce
17. Quais os objectivos do investimento realizado? _____
18. Qual o impacto global dessas acções sobre o emprego na empresa? _____
19. Qual o tipo de relações de sub-contratação estabelecidas com outras empresas? _____
20. Quais as razões que justificaram o estabelecimento de relações de sub-contratação? (no caso em que é sub-contratada e sub-contratante) _____
21. Indique as principais matérias-primas da empresa e respectiva origem geográfica. _____

22. Indique os principais problemas quanto ao abastecimento de matérias-primas: _____
23. Indique se a empresa possui ou contrata no exterior os seguintes serviços especializados. _____

Serviços tipo	Possui Neste estab.	Noutro estab.	Contrata (onde)	Não possui nem contrata
Transportes e Comunicações				
a) Aluguer de transporte de carga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
b) Aluguer de outros transportes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Serviços de Processamento de Informação				
c) I & D de produtos ou processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
d) Marketing, Publicidade, Estudos de Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
e) Engenharia e arquitectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
f) Planeamento Financeiro, Cont., Auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
g) Formação de Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
h) Compras (purchasing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Serviços relacionados com os bens				
i) Distribuição e Armazenagem, Comércio grossista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
j) Controlo de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
l) Recolha de resíduos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
m) Reparação de equipamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Serviços relacionados com o pessoal				
n) Seleção de Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
o) Serviços Sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
p) Limpeza, Restauração, Segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
q) Acomodação e Transportes de Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Outros				

24. Indique as razões subjacentes ao recurso a serviços prestados por entidades externas. _____

25. Indique os principais problemas na aquisição de serviços. _____

26. Quais as acções de reestruturação que a empresa pensa empreender nos próximos 5 anos:
- a) Abertura de novos estabelecimentos
- b) Aquisição de outras empresas
- a montante
 - no mesmo segmento produtivo
 - a jusante
- c) Equipamentos para a produção
- d) Equipamentos para outras áreas
- e) Investimentos nas áreas de gestão, comercial e marketing
- f) Investimentos em instalações e terrenos

- g) Investimentos na certificação da empresa
- h) Investimentos na certificação dos produtos
- i) Investimentos na internacionalização da empresa
- j) Investimentos em I&D
- k) Investimentos em formação profissional
- l) Investimentos na área do e-commerce e da Internet

27. Quais os objectivos expectáveis desses investimentos? _____

28. Qual o impacto global dessas acções sobre o emprego na empresa? _____

29. Refira quais considera serem as principais barreiras à competitividade da empresa e do sector e à inovação. _____

Com a aplicação deste guião de entrevista pretende-se tirar ilações sobre os factores de competitividade da empresa, nomeadamente:

- Entrada em novos mercados/abandono de mercados;
- qualificação de produtos;
- introdução de novos produtos;
- diferenciação de produtos;
- flexibilização do processo produtivo;
- aumento das relações de sub-contratação;
- investimentos na certificação;
- internacionalização da empresa;
- identificação de barreiras à competitividade e à inovação.

**GUIÃO DE ENTREVISTA ÀS EMPRESAS NA ÓPTICA
DAS ESTRATÉGIAS DE RECONVERSÃO DO EMPREGO**

A. Identificação e Caracterização Geral da Empresa

1. Denominação social da empresa: _____

2. CAE (5 dígitos): _____
3. Indique o volume de vendas (último ano):
_____ Euros

B. Emprego e Formação

4. Indique o número de trabalhadores ao serviço por tipo de contrato e nacionalidade _____

5. Indique o número de trabalhadores por áreas funcionais (Estrutura dirigente, área administrativa, produtiva, comercial, manutenção, informática, ...) _____

6. Indique o número de trabalhadores por níveis de qualificação (Quadros superiores/dirigentes, Quadros médios, Encarregados, mestres e chefes de equipa, Profissionais altamente qualificados, qualificados, semi-qualificados, não qualificados, Praticantes e aprendizes) _____

7. Refira as modalidades de recrutamento mais frequentemente utilizadas pela empresa. _____

8. Quais os factores que têm maior peso no recrutamento de pessoal por qualificação profissional (idade, sexo, experiência profissional, formação,...)? _____

9. Refira as principais debilidades da mão-de-obra da empresa.

10. Indique perfis profissionais em expansão (profissão, função, habilitações, ...) _____

11. Indique perfis profissionais em recessão (profissão, função, habilitações, ...) _____

12. Quais as perspectivas quanto à evolução do nº de trabalhadores, segundo os níveis de qualificação. _____

13. Indique com que frequência recorre a Empresa à formação profissional. _____

14. Refira as acções de formação (realizada nos últimos 5 anos)

15. Quais os factores que conduzem a necessidades de formação. _____
16. Quais os modos de detecção das necessidades de formação.

17. Indique quais as necessidades de formação profissional da empresa a curto/prazo. _____

Com a aplicação deste guião de entrevista pretende-se tirar ilações sobre os factores de competitividade da empresa, nomeadamente:

- Política de selecção e recrutamento;
- estrutura de recursos humanos;
- política de formação profissional;
- necessidades de recursos humanos;
- perfis profissionais em expansão/recessão (funções, habilitações, qualificações,...);
- necessidade de formação profissional.

GRELHA DE AVALIAÇÃO DE MEDIDAS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO AO INVESTIMENTO PRODUTIVO, AO EMPREGO E À FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Critérios de Avaliação	Descrição
Pertinência	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da adequação dos objectivos formulados para o Programa face à situação/realidade territorial existente, consistindo em saber se os objectivos do Programa/Medida são pertinentes para fazer face a processos de reestruturação produtiva, ou seja é a relevância e oportunidade do Programa/a Medida face às problemáticas de desenvolvimento do tecido socio-económico de contextos territoriais alvo de processos de reestruturação produtiva.
Eficácia/Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das realizações/resultados por relação ao programado (objectivos), explicando a natureza e motivo dos desvios (resultados vs. objectivos), ou seja visa medir se o Programa/Medida atingiu ou atingirá realmente os seus objectivos no contexto territorial em causa. • Apreciação dos contributos do modelo organizacional definido para a implementação da Medida, o funcionamento dos dispositivos de acompanhamento e avaliação dos projectos, as correcções de prioridades e de funcionamento introduzidas, as acções de publicitação junto dos potenciais destinatários e o grau de adesão dos potenciais promotores.
Utilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação dos resultados dos projectos e das consequências do Programa/Medida às necessidades dos destinatários, nomeadamente no que se refere aos impactos gerados pelos projectos em processos de reestruturação empresarial, na criação de postos de trabalho e na empregabilidade regional, na criação de novas iniciativas empresariais.
Efeitos directos e indirectos/ /Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos efeitos do Programa/Medida e dos projectos desenvolvidos sobre as estruturas e sistemas, nomeadamente no que se refere à melhoria do seu funcionamento, processos de inovação institucional desencadeados, eventuais aspectos de inovação empresarial estimulados, efeito de alavancagem na exploração de novas fontes de emprego. • Apuramento dos impactos do Programa junto dos seus beneficiários directos e nos territórios de aplicação. É a avaliação dos efeitos ou reflexos do Programa no plano institucional e dos comportamentos sociais e económicos dos intervenientes (efeitos vs. grupos-alvo e territórios).

Esta grelha deverá ser aplicada para a avaliação das diversas medidas das políticas públicas de apoio ao investimento produtivo, ao emprego e à formação profissional, nomeadamente as existentes no âmbito do POE, POEFDS, POADR e IC EQUAL.

GUIÃO DE IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS, NA ÓPTICA DA RECONVERSÃO DO INVESTIMENTO, DO EMPREGO E DAS COMPETÊNCIAS

Domínios de Análise	Elementos de análise na óptica do contexto territorial
Reconversão do investimento	<p>Evolução do perfil de especialização do território.</p> <p>Estrutura dos recursos socio-económicos numa óptica de identificação de áreas de actividade insuficientemente exploradas e de áreas consolidadas das fileiras produtivas com potencial revelado.</p> <p>Necessidades de serviços estratégicos (de excelência) de apoio por parte das empresas.</p>
Emprego e competências	<p>Evolução da estrutura de recursos humanos disponíveis e identificação de áreas de formação profissional (aprendizagem, reconversão, qualificação) a desenvolver para responder às necessidades do tecido produtivo existente e potencial.</p> <p>Identificação de Perfis profissionais em expansão/recessão (funções, habilitações, qualificações,...).</p>

**GRELHA DE ANÁLISE DA RENOVAÇÃO DOS FACTORES DE COMPETITIVIDADE
(INICIATIVA, INOVAÇÃO E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS)**

Ao nível das empresas	Ao nível dos territórios
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada em novos mercados/abandono de mercados • Qualificação de produtos • Introdução de novos produtos • Diferenciação de produtos • Flexibilização do processo produtivo • Aumento das relações de sub-contratação • Investimentos na certificação • Internacionalização da empresa • Investimentos em formação profissional • Alterações na estrutura de recursos humanos da empresa (p.e., habilitações, qualificações, ...) • Perfis profissionais em expansão/recessão (funções, habilitações, qualificações,...) • Necessidade de formação profissional • Identificação de barreiras à competitividade e à inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos sectores produtivos dominantes, através: <ul style="list-style-type: none"> - Do cálculo de quocientes de localização e especialização; - e da análise do perfil de especialização. • Correspondência entre os sectores dominantes e os factores de competitividade (tabela do GEPE). • Análise da evolução do perfil de competitividade da região – identificação dos factores privilegiados.

**GUIÃO DE IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE ARTICULAÇÃO ACTIVA ENTRE ACTORES/INTERVENIENTES
NOS PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO A NÍVEL TERRITORIAL**

Dimensões de análise	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de projectos em parceria: <ul style="list-style-type: none"> - Comercialização - I&D - Marketing - Internacionalização - Formação - Inovação (novos métodos de trabalho, novas tecnologias, novos processos de produção, etc.) - Certificação de qualidade, ambiental,... 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de parceria (entre empresas, entre associações, mista,...) - N.º de entidades parceiras - N.º de dimensões desenvolvidas pela parceria - N.º e tipo de produtos criados como resultado da parceria (p.e., marca conjunta, novo produto,...)
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio a criação de novas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - N.º de empresas criadas - N.º de postos de trabalho criados - Trabalhadores de empresas em reestruturação absorvidos pelas novas empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperação de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - N.º de empresas recuperadas - N.º de postos de trabalho mantidos - N.º de acções de formação de reconversão/qualificação profissional

75 A formulação adoptada aproxima-se do conteúdo do Documento de Trabalho preparatório do Caderno de Encargos "Rede de Observatórios regionais/sectoriais para a reconversão" elaborado por A. Oliveira das Neves para o Gabinete de Gestão do PIC EQUAL.

QUADRO DE REFERÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO EM REDE DE OBSERVATÓRIOS DE PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA COM INCIDÊNCIA TERRITORIAL

Este quadro de referência compreende: (i) a identificação de uma árvore de objetivos associada à constituição de unidades de observação de carácter regional e sectorial dos processos de reestruturação produtiva e de reconversão das actividades e das empresas; (ii) a sistematização das actividades a desenvolver que entroncam com os *outputs* de outros instrumentos apresentados nos itens anteriores.⁷⁵

Objectivos

- **Objectivo geral:** Criar dispositivos de observação de carácter regional/sectorial (observatórios) articulados em rede, com vista a antecipar e a acompanhar os processos de reestruturação produtiva e de reconversão económica, no seu impacto sobre o emprego, na óptica de uma gestão preventiva dos recursos humanos e da coesão social.
- **Objectivos específicos:** (i) Recolher e difundir informação sobre as mutações económicas/reestruturações industriais, previstas ou em curso, por forma a aumentar as capacidades de agir com antecipação e "transformar uma crise numa estratégia durável de reconversão". (ii) Assegurar a gestão da mudança a nível regional/local e/ou sectorial, através da cooperação e conjugação de esforços dos parceiros envolvidos – empresas, trabalhadores, poderes públicos, ... - e do reforço do diálogo social.
- **Actividades a desenvolver:** (i) Recolha de informação, nomeadamente junto das empresas, dos trabalhadores/sindicatos e de instituições públicas, construção de bases de dados e elaboração de estudos relativos à antecipação dos processos de reestruturação sectorial, reorganização empresarial e reconversão profissional. (ii) Difusão da informação pertinente ao enquadramento regional/sectorial dos processos de reconversão, designadamente junto do tecido empresarial, das organizações sindicais/trabalhadores e do serviço público emprego e formação e outras entidades formadoras. (iii) Análise das estratégias de utilização pelas empresas e pelos trabalhadores das medidas de política industrial, políticas de emprego e de formação profissional; e análise dos modos de apropriação destes instrumentos, com vista a fundamentar a sua adaptação (identificação de factores críticos de sucesso das políticas). (iv) Identificação de oportunidades económicas e de investimento nas fileiras produtivas e nas bacias de emprego

objecto de intervenção, numa óptica de renovação do emprego e de criação de novas empresas, para a transferibilidade de competências dos trabalhadores afectos por reestruturações. (v) Identificação e implementação de mecanismos de articulação com centros tecnológicos, centros de formação profissional públicos e privados, escolas profissionais, etc., no sentido de estimular alterações ao nível da oferta de formação inicial e contínua, com vista a antecipar qualificações e a promover oportunidades de aproveitamento e transferibilidade de competências dos trabalhadores.

RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO

Este último instrumento preenche, na economia do acompanhamento de processos de reestruturação produtiva, uma dimensão síntese que deverá ser construída a partir dos *outputs* dos diferentes instrumentos caracterizados neste Guia e que tem por finalidade apoiar a tomada decisão em matéria de reconversão económica e do emprego.

Os Relatórios devem proporcionar uma visão de conjunto da evolução dos principais indicadores de alerta (compreendendo as dimensões empresarial, sectorial e territorial) e dos resultados e efeitos das medidas de política adoptadas nos domínios do investimento, da inovação, do emprego e da formação.

A estrutura-tipo dos Relatórios, que se admite possam ser preparados a partir de uma entidade que tenha competências (suporte institucional de funções) em matéria de gestão e acompanhamento da realização de medidas e instrumentos de política, deve incorporar as seguintes componentes:

- A. Diagnóstico selectivo das tendencias/dinâmicas de criação/encerramento de empresas, de (re)composição do investimento (por actividades e tecnologias), da criação/manutenção/supressão de emprego e da procura de competências.
- B. Quadro-síntese de indicadores de alerta.
- C. Síntese da articulação de resultados e efeitos das medidas de política de apoio à criação de empresas, ao investimento, ao emprego e à formação.
- D. Prospectiva das oportunidades económicas, na óptica da iniciativa, do emprego e das competências.
- E. Actuações recomendáveis.

SIGLAS

ACISE	- Associação de Comércio, Indústria e Serviços de Elvas	IDITE	- Instituto de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica do Minho
AECBP	- Associação Empresarial da Covilhã, Belmonte e Penamacor	IEFP	- Instituto do Emprego e Formação Profissional
AEP	- Associação Empresarial de Portugal	IFADAP	- Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas
AIP	- Associação Industrial Portuguesa	INOFOR	- Instituto para a Inovação na Formação (actualmente)
AIRO	- Associação Industrial da Região do Oeste	IQF	- Instituto para a Qualidade na Formação)
ANCIPA	- Associação Nacional de Comerciantes e Industriais de Produtos Alimentares	IPQ	- Instituto Português da Qualidade
ANIL	- Associação Nacional de Indústrias de Lanifícios	IPSS	- Instituições Particulares de Solidariedade Social
APICER	- Associação Portuguesa da Indústria da Cerâmica	NERCAB	- Associação Empresarial da Região de Castelo Branco
CACE	- Centros de Apoio à Criação de Empresas	NERPOR	- Associação Empresarial da Região Portalegre
CENCAL	- Centro de Formação Profissional Para a Indústria Cerâmica	NTIC	- Novas Tecnologias da Informação e Comunicação
CENESTAP	- Centro de Estudos Têxteis Aplicados	OEVA	- Observatório de Entradas na Vida Activa
CILAN	- Centro de Formação Profissional para a Indústria de Lanifícios	OIPE	- Observatório de Inserção e Percurso no Emprego
CITEVE	- Centro Tecnológico do Têxtil e Vestuário	PEDIP	- Programa Específico para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa
CIVCEC	- Centro de Formação Profissional para a Indústria do Vestuário e Confecções	PIBI	- Plano de Intervenção para a Beira Interior
ESAD	- Escola Superior de Artes e Design	POEFDS	- Programa Operacional do Emprego, Formação e Desenvolvimento Social
ESTEBI	- Escola Tecnológica da Beira Interior	PRAXIS XXI	- Programa Operacional Ciência e Tecnologia (QCA II – 1994/99)
IAPMEI	- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas	TVC	- Têxtil, vestuário e confecções
ICEP	- Investimento, Comércio e Turismo de Portugal	UBI	- Universidade da Beira Interior.