

A organização do sistema produtivo da malha em Barcelos e a sua inserção internacional

Maria Laura Lima Vieira¹

1. Introdução

No processo de reestruturação da economia mundial, resultante da crise do modelo fordista, assiste-se a uma reemergência e reflorescimento da dimensão local. Verifica-se uma tendência mais acentuada para a internacionalização e integração económica que exige uma maior articulação entre os laços locais e globais.

As características internas específicas de cada local permitem a adopção de diferentes estratégias de inserção na economia mundial. Muitas dessas estratégias passam pela procura de uma maior flexibilidade das estruturas produtivas através da segmentação da produção que se traduz num aumento das pequenas e médias empresas e da sua participação no fortalecimento e no aumento da coesão dos tecidos produtivos locais. A procura de uma maior flexibilidade conduz, frequentemente, à prática da subcontratação que permite a diminuição dos custos de produção e assume um papel importante nos processos de articulação entre as empresas e, em particular, no processo de internacionalização da economia.

As estratégias de inserção no novo modelo de regulação económica pode fazer-se através da adopção da flexibilidade ofensiva ou da flexibilidade defensiva. A primeira, vinculada à busca incessante de ganhos de produtividade, associa-se a uma flexibilidade que assenta na criatividade e inovação; a segunda, cujo elemento básico é o custo relativo do trabalho, apoia-se essencialmente na flexibilidade do trabalho, principalmente nos seus aspectos negativos (custo e condições de mobilização).

O processo de desenvolvimento industrial português, levado a cabo essencialmente a partir de 1960, traduz-se numa adopção generalizada de atitudes defensivas, o que explica a sua posição "predominantemente periférica" ou "semiperiférica". No contexto da subcontratação internacional, Portugal assume uma posição de subcontratado, cujo elemento básico são os

¹ Professora da Escola E.B. 2/3 de Alfena.

custos salariais relativamente baixos, executando trabalhos intensivos em mão-de-obra, principalmente no sector têxtil

As bases teóricas das condições locais de desenvolvimento industrial encontram-se nos diversos estudos sobre os sistemas produtivos locais, salientando-se a *Terceira Itália* de Bagnasco como referência fundadora.

A *Terceira Itália* representa um fenómeno de desenvolvimento de pequenas e médias empresas especializadas em meios rurais, onde se salientam as suas características sociais e o seu desenvolvimento baseado nas suas características internas. Este desenvolvimento endógeno baseia-se essencialmente na existência de uma certa "cultura local" e de um mercado de trabalho favorável e flexível. A flexibilidade está também presente na divisão do trabalho que se traduz pela existência de um grande número de pequenas e médias empresas interdependentes.

Este trabalho reflecte o estudo de um caso empírico de um sistema produtivo local, tendo por base de análise a estrutura da indústria da malha no concelho de Barcelos. Pretende-se compreender a lógica de funcionamento do sistema de produção da malha no concelho, os modos de organização entre as empresas e as diferentes estratégias de inserção no mercado externo. Para tal foi necessário a realização de inquéritos por questionário, administrados directamente aos empresários, com vista a compreender os factores que influenciam e explicam o modo de funcionamento deste sistema produtivo local.

Dado o universo alargado de empresas que constituem o sistema e o tempo disponível para realização do trabalho, não foi possível a utilização rigorosa das técnicas de amostragem e por conseguinte, a obtenção de dados estatísticos que possam caracterizar quantitativamente este sistema. Desta forma, optou-se por um ponto de vista qualitativo, centrando-se a análise num número limitado de empresas, tendo presente a preocupação que estas abrangessem as suas diferentes formas de inserção no sistema, e que permitisse, por um lado, a formalização de uma certa tipologia de empresas, e por outro, a compreensão das diferentes formas de inter-relação e articulação entre elas.

De salientar que o cruzamento das várias fontes de informação no que respeita ao número de empresas e de empregados da fileira da indústria da malha do concelho, revelou algumas disparidades entre essas variáveis. Tal facto pode revelar o carácter informal de certas unidades industriais e de uma certa fragilidade do sistema.

2. Breve caracterização do concelho de Barcelos

O concelho possuía, em 1991, uma área de 366 km² repartidos por um total de 89 freguesias e uma densidade populacional de 305 habitantes por km².

Em termos gerais, concelho apresenta um povoamento disperso estruturado pelas principais estradas e pelos numerosos caminhos rurais, em que as diversas actividades se misturam dando origem a um padrão de desenvolvimento rural difuso.

As unidades industriais surgem assim, num território de características genéricas de povoamento disperso, quer de permeio com a habitação, agricultura e comércio, quer ao longo das estradas principais e secundárias, um pouco por todo o lado, em sítios muitas vezes de difícil acesso.

O concelho caracteriza-se também pelo seu alto valor da taxa de actividade, com uma elevada participação da população jovem e feminina, ligado à dinâmica industrial do concelho. Este apresenta um tecido produtivo pouco diversificado, em que o sector industrial tem vindo a aumentar o seu peso, detendo actualmente uma importância assinalável, ocupando cerca de 64% da população activa do concelho. Pode pois afirmar-se que do ponto de vista económico, o concelho classifica-se como essencialmente industrial.

O grande pólo de especialização produtiva local corresponde aos sectores do têxtil e do vestuário — fileira da malha —, os quais representam no seu conjunto 74.2% dos empregos da indústria transformadora e 65% dos empregos disponíveis no concelho.

O fenómeno da pluriactividade e do pluri-rendimento são também visíveis no concelho, nomeadamente o pluri-rendimento associando os salários auferidos no sector secundário, principal empregador, com o rendimento sustentado pela prática da agricultura. Esta última actividade surge como ocupação secundária, entre muitos dos indivíduos que a praticam, como forma de obter complementos do rendimento familiar. O concelho, associa assim, uma realidade fortemente rural e agrícola com uma realidade marcadamente industrial, como, de resto, se verifica na região vizinha do Vale do Ave (c.f., entre outros, MARQUES, 1987; DOMINGUES e MARQUES, 1987; AMAVE, 1993).

3. A Fileira da Malha: do passado à actualidade

A indústria da malha em Barcelos tem um passado relativamente recente, cujo início remonta a 1921, quando João Duarte, fundou a primeira empresa no concelho, a «Barcelense». No início a empresa dedicava-se ao fabrico de passamanarias exportando parte da produção para África e Brasil. Mais tarde incorporou novos mecanismos de produção e artigos (rendas e peúgas) que vendia essencialmente no mercado interno. A sua expansão continuou ao longo do tempo, associando também a fiação de lã e mais tarde a fabricação de malhas e confecção. Esta empresa empregava, para a época, grandes contingentes de mão-de-obra recrutada localmente (cerca de 400-500 operários) e oriunda principalmente da actividade agrícola.

A «Barcelense» organizava-se segundo o modelo típico do corporativismo industrial da época, incorporando serviços de creches, bairros de habitação operária, e uma série de apoios sociais que aumentava o reconhecimento e a "notabilidade" do empresário em questão (c.f. s/a., João DUARTE — *Um homem, uma obra*, 1967).

João Duarte fundou também, em 1923, a «Fábrica de Fiação e Tecidos de Barcelos» e em 1945 a «Empresa Têxtil de Barcelos — TEBE», que se dedicava ao fabrico e confecção de malhas de *nylon* e algodão, desligando-se mais tarde destas duas empresas.

Estas primeiras empresas foram como que as "escolas", formando não só a mão-de-obra mas também novos empresários. Daqui saíram muitos operários para fundarem a sua própria empresa, muitas vezes incentivados e apoiados, técnica e financeiramente, por João Duarte. Por sua vez, estas novas empresas geram no seu seio novos operários e empresários e o processo repete-se sucessivamente.

Nesta primeira fase, o tecido industrial, organizava-se segundo um modelo de concentração produtiva, caracterizado pela existência de grandes empresas verticais, intensivas em capital e em mão-de-obra. As relações entre as empresas que compunham o sistema eram muito ténues. Estas estabeleciam-se apenas entre as unidades de fiação e as empresas que não interiorizavam este segmento do processo produtivo.

As empresas dedicavam-se à fabricação de grandes quantidades de um mesmo produto, destinado essencialmente ao mercado interno, tendo o mercado externo pouco significado no conjunto global das vendas.

Entre 1970-80 inicia-se uma especialização do sistema produtivo baseada em processos de exteriorização/segmentação da produção. Surgem empresas especializadas em diversas fases do processo produtivo, tanto a montante como a jusante da fileira da malha. Assim, a par das indústrias verticais surgem as empresas de malhagem/tricotagem, de tinturaria e acabamentos e de confecção.

As empresas revelam uma tendência para a diminuição da sua dimensão e para uma maior articulação e interdependência entre elas, estabelecida, essencialmente através de relações de subcontratação. A segmentação/exteriorização e diminuição da dimensão das empresas coincide com o início da exportação por parte de algumas empresas e com o aumento dos valores das exportações por parte de outras, inseridas na rede de subcontratação internacional. Contudo, os contactos com os clientes estrangeiros fazem-se indirectamente, através de empresas comerciais sediadas na área metropolitana do Porto, que recebem as encomendas do estrangeiro e subcontratam as empresas sediadas no concelho de Barcelos para a sua execução. Os produtos procurados são mais diversificados tanto ao nível da qualidade como da quantidade.

A partir de 1980 o sistema reforça a sua vocação exportadora, a sua segmentação e especialização. Este apresenta uma estrutura mais complexa e uma intensa interacção e articulação entre as empresas, intensificando-se o

fenómeno da subcontratação. A desconcentração do processo produtivo resulta também na diminuição da dimensão das médias e grandes empresas e na criação de um elevado número de pequenas empresas. No seu conjunto estas empresas revelam, directa ou indirectamente um carácter fortemente internacionalizado traduzido na sua vocação exportadora associada à rede internacional de subcontratação.

A análise de alguns aspectos estudados (percurso dos empresários, constituição das empresas e mão-de-obra), revela o carácter endógeno do desenvolvimento da indústria da malha em Barcelos.

A maioria dos empresários (81.4%) é natural do concelho de Barcelos e a gestão das empresas é assegurada directamente pelos sócios, dos quais 88.6% residem no concelho. As razões que levaram os empresários a investir nesta fileira e neste concelho prendem-se com a "tradição" têxtil do concelho e com o facto de já conhecerem o ramo, uma vez que grande parte dos empresários são ex-operários de empresas têxteis sediadas no concelho. Estes aspectos revelam a existência de uma cultura empresarial desenvolvida localmente e uma forte mobilidade social e profissional.

A iniciativa ligada à pequena dimensão industrial, e as condições sociais onde esta ocorre, pressupõe também um contexto social específico onde é relevante o papel da família como base de mobilização de capitais e de gestão do património industrial. Esta cria as condições necessárias para a iniciação industrial, como fonte de financiamento inicial, disponibilidade de espaços, mão-de-obra e participação na organização industrial.

A análise da residência dos trabalhadores da fileira da malha, no concelho de Barcelos, evidencia a importância do meio local como fornecedor de mão-de-obra. Apenas 11 das empresas inquiridas empregavam trabalhadores oriundos de outros concelhos, e estes não ultrapassam os 20% do total de trabalhadores dessas empresas.

4. A tipologia das empresas e o funcionamento do sistema produtivo local

A tipologia que iremos propor baseia-se na eficiência técnica da estrutura produtiva e na gestão da força de trabalho, onde se salienta a sua organização via subcontratação. Um outro elemento diferenciador é o factor "mercado" tanto quanto às formas de acesso quanto ao destino do produto final (mercado nacional ou internacional). Estes aspectos permitem-nos, à partida, distinguir quatro tipos de empresas:

A - Empresas que directa ou indirectamente trabalham para o mercado internacional, inseridas nos processos de subcontratação internacional.

B - Empresas envolvidas na divisão técnica do trabalho.

C — Empresas "independentes".

D — Empresas que trabalham predominantemente para o mercado nacional.

A — Hmpresas que directa ou indirectamente trabalham para o mercado internacional, inseridas nos processos de subcontratação internacional

Um dos elementos sempre presente neste conjunto de empresas é a relação de subcontratação (subcontratação de capacidade ou conjuntural) que entre elas se estabelece com vista a diminuir os custos da mão-de-obra, como forma de assegurar o seu mercado internacional. As relações de subcontratação colocam as empresas como contratantes ou como subcontratadas de acordo com as suas estratégias de inserção do mercado, desenvolvidas por cada uma delas. Estabelecem-se, desta forma relações de dominação/subordinação que devem ser entendidas apenas no plano interno, no próprio sistema produtivo, uma vez que, as empresas contratantes são, no plano da subcontratação internacional, subcontratadas. Desencadeia-se neste processo uma subcontratação em "cascata".

Neste conjunto há a considerar cinco tipos:

A1 — Empresas verticais: contratante

A2 - Empresas de confecção: contratante

A3 — Empresas subcontratadas

A4 — Empresas mistas

A5 — Empresas comerciais: contratante

A1 - Empresas verticais: contratante

Pode afirmar-se que estas empresas correspondem a "formas herdadas do passado", cujas datas de formação são mais antigas (anteriores a 1980) e remontam à primeira fase da evolução do sistema produtivo referida anteriormente. Integram diferentes fases do processo produtivo (malhagem, tinturaria / acabamentos e confecção), mas evidenciam actualmente, uma tendência para a exteriorização dessas fases, resultando em várias empresas especializadas, juridicamente autónomas mas, ligadas pelo facto de possuírem sócios comuns e de poderem vir a constituir "circuitos fechados" do processo produtivo.

São empresas que iniciaram a sua actividade com marca própria, produzindo para o mercado nacional, mantendo actualmente uma pequena parte da produção para o mercado interno, que não ultrapassa os 30 % do total do volume de vendas. Actualmente trabalham maioritariamente para o mercado internacional, em regime de subcontratação, mas sem marca própria. O início da exportação verificou-se, na maioria dos casos, durante a década de 70 e início da década de 80.

Quanto à mão-de-obra, a tendência é para a diminuição do número de trabalhadores essencialmente nas fases mais intensivas em mão-de-obra, a confecção, que é compensada recorrendo à subcontratação, polarizando à sua

volta um conjunto de pequenas empresas "satélites", geralmente do tipo familiar.

As relações que estabelecem com outras empresas não se esgotam nas relações de subcontratação da confecção. Servem também de apoio a outras empresas do sistema, através do fornecimento de malha e dos serviços de tinturaria /acabamentos têxteis, numa lógica de optimização da sua capacidade. Deste posto de vista a empresa passa de uma posição de contratante a subcontratada representando apenas uma pequena parte do volume de vendas.

A2 — Empresas de confecção: contratante

Estas empresas trabalham directamente para o mercado internacional, sem marca própria, através de contactos directos com o próprio cliente ou através de "agentes", representantes desses mesmos clientes. São empresas de pequena e média dimensão, mais recentes que as anteriores, formadas na sua grande maioria, a partir da década de 80 e que desde logo se dedicaram apenas a uma única fase do ciclo produtivo, a confecção.

Executam encomendas de acordo com as especificações do cliente, cabendo a este a concepção e *design* do produto e a sua comercialização. Para a satisfação da encomenda, as empresas recorrem a outras empresas do sistema produtivo no que respeita à malhagem e tinturaria / acabamentos. A modelagem, corte e confecção é realizada na própria empresa, mas para responderem à variação cíclica da quantidade do produto procurado recorrem à subcontratação, polarizando à sua volta um grande número de pequenas e muito pequenas empresas de confecção e por vezes corte (fig. 1). Deste ponto de vista, estas empresas tornam-se empresas contratantes fornecendo a matéria prima às empresas subcontratadas e exercendo funções de controlo do processo de fabrico nestas últimas.

Muitas destas empresas iniciaram a sua actividade no sistema como subcontratadas, passando mais tarde, já com uma estrutura organizativa mais complexa, a terem os seus próprios clientes e a trabalharem directamente para o mercado passando assim, para uma situação de empresa contratante.

A3 - Empresas subcontratadas

Estas empresas não têm acesso directo ao mercado e limitam-se a executar alguns dos trabalhos necessários ao fabrico de um determinado produto, trabalhando segundo um regime de subcontratação para uma ou para várias empresas do sistema produtivo (fig. 1). A matéria-prima utilizada é geralmente fornecida pela empresa contratante que também controla a qualidade do produto. Em muitos casos, estas empresas limitam-se a confeccionar as peças que já vêm cortadas. O preço é estabelecido pela empresa contratante. São estas empresas que têm suportado o "esmagamento" dos preços de produção, permitindo que as empresas contratantes mantenham a sua competitividade face à concorrência de outros países.

Os níveis de ocupação destas empresas são determinados pela empresa contratante, originando períodos de semi-ocupação e/ou desocupação. Para

assegurar níveis de encomenda mais regulares estas empresas tendem a oferecer preços de produção mais baixos do que outras empresas com a mesma especialização, originando processos de "concorrência horizontal". Estes processos reflectem-se negativamente nos custos salariais e na precariedade da relação salarial.

Geralmente, são empresas de pequena dimensão que laboram em pequenos espaços (anexos, caves e garagens) e cuja mão-de-obra é predominantemente familiar. Em momentos de maior procura, estas empresas prolongam as suas jornadas de trabalho, contribuindo desta forma para a maior flexibilidade do sistema.

A4 — Empresas mistas

Estas empresas organizam-se de uma forma semelhante à das duas tipologias anteriores. A sua distinção reside no facto de apresentarem situações mistas trabalhando directamente para o mercado internacional e como subcontratadas de outras empresas, naturalmente sem mercado próprio. Um outro caso de situação mista está representado pelas empresas que são subcontratadas e que por sua vez subcontratam outras empresas.

Muitas destas empresas encontram-se numa fase de evolução do próprio sistema. Podem corresponder a fases transitórias, que as podem colocar mais tarde numa situação mais definida, normalmente empresas de confecção que trabalham directamente com os seus clientes internacionais.

A5 - Empresas comerciais: contratante

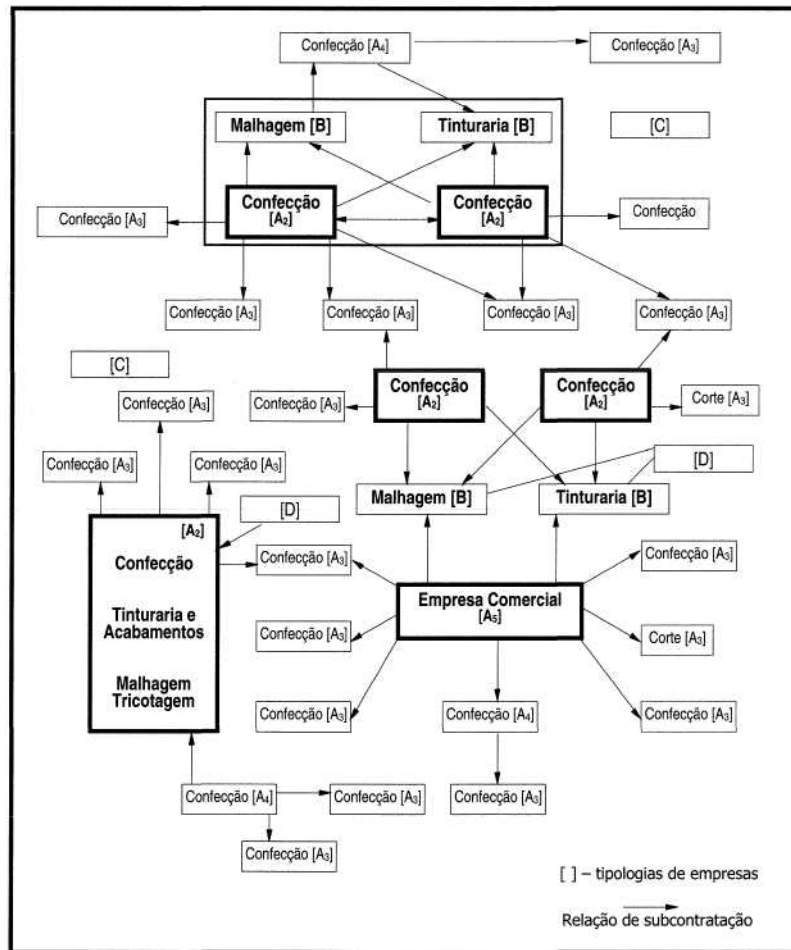
Estas empresas trabalham directamente para o mercado internacional mas não possuem produção directa, representando um caso extremo da procura da redução dos custos salariais, exteriorizando quase todas as fases do processo produtivo (fig. 1). Mesmo assim, o número de empregados é significativo. Estes repartem-se pela parte dos serviços (escritório, contabilidade, parte comercial), aprovisionamento das matérias-primas, nalguns casos pelo corte, e por um grande número de controladores, cuja função é distribuir as encomendas pelas diversas empresas subcontratadas, e acompanhar o seu processo de produção, controlando a qualidade. No interior da empresa pode ainda existir um número reduzido de costureiras para a execução de algumas peças que servem de "modelo" e que as empresas subcontratadas devem seguir.

B — Empresas envolvidas na divisão técnica do trabalho.

São empresas que realizam certas tarefas intermédias ou a prestação de serviços necessários para a execução do produto final: fiação, malhagem e tinturaria (fig. 2). A maioria destas empresas constituiu-se a partir da década de 70. A sua existência justifica-se pelas diferentes exigências tecnológicas e de capital fixo, no contexto da cadeia de produção. Produzem para empresas locais e os preços são estabelecidos pela própria empresa. Permitem às empresas contratantes uma diminuição dos investimentos e contribuem para uma maior

flexibilidade e eficiência dos sistema. As relações que se estabelecem não são tanto de dominação / subordinação mas antes, de complementaridade técnica entre as empresas envolvidas, o que explica a sua maior capacidade para negociar preços e condições de produção.

Figura 1 - Organização do sistema de produção de indústria de malha em Barcelos (1998)



C—Empresas "independentes"

Estas empresas realizam todo ou quase todo o processo produtivo sem exteriorizarem qualquer segmento. O tipo de produto fabricado (peúgas, pullovers, etc.) distingue-as das empresas anteriores. Raramente recorrem à

subcontratação, até porque a especificidade técnica do processo produtivo não o permite. Contudo, em períodos de ponta são obrigadas a pedir apoio a outras indústrias do mesmo tipo. Algumas destas empresas, principalmente aquelas que ainda não modernizaram o seu parque de máquinas, recorrem ao trabalho ao domicílio para as fases mais intensivas em mão-de-obra (por exemplo a separação das meias), pagando "à dúzia". Trabalham tanto para o mercado nacional como internacional.

D — Empresas que trabalham predominantemente para o mercado nacional

Estas empresas não estão implicadas no processo de subcontratação internacional como todas as outras anteriores.

Grande parte destas empresas surgiram em finais da década de 80 e início da de 90, aquando do *boom* têxtil, em que se verificou a saída de um grande número de quadros/operários das "empresas-mãe" para trabalharem por conta própria, muitas vezes em regime de subcontratação. Entre 1990 e 1994, verificou-se uma recessão da indústria têxtil, em que estas empresas demonstraram grandes dificuldades de sobrevivência. A estratégia utilizada por muitas delas foi orientarem a sua produção para o mercado paralelo (feiras e lojas nacionais e mesmo para Espanha), fabricando produtos de baixa qualidade, sucedâneos de grandes marcas, incluindo a contrafacção. Os seus principais clientes são feirantes que tiram vantagens da compra de produtos a preços bastante baixos.

Nesta tipologia há a considerar um sub-tipo de empresas — "empresas paralelas"

Estas empresas apresentam as características anteriormente enunciadas, mas distinguem-se pela utilização de estratégias diversas irregulares, do ponto de vista legal, comercial e em termos salariais e de condições de emprego.

São empresas muito pequenas, do tipo familiar, bastante fechadas, que laboram em caves, garagens e anexos. Admitem também trabalhadores não familiares, permitindo o emprego de pessoas em situações ambíguas e irregulares em termos de trabalho. Estas situações tornam-se bastante vantajosas tanto para os empregados como para os empregadores, gerando-se uma certa cumplicidade entre eles. Estas empresas não se vêm obrigadas a inscrever os seus trabalhadores na segurança social e os salários praticados são mais baixos. Por outro lado, praticam uma maior flexibilidade do horário de trabalho, permitindo que os trabalhadores, geralmente mulheres, articulem mais facilmente os seus encargos domésticos e familiares com o trabalho. A sua percepção no sistema produtivo é bastante difícil tornando-se empresas quase "invisíveis" para os olhares menos atentos.

Estas empresas beneficiam da capacidade técnica de algumas empresas do sistema produtivo local. Como são empresas pouco organizadas (e algumas ilegais) recorrem a *pipots*, pessoas que junto das diversas empresas geram o

aprovisionamento das matérias primas. O seu equipamento técnico é muito limitado, existindo confecções apenas com duas máquinas. Em momentos de maior procura elas mesmas subcontratam-se mutuamente, alongando também as jornadas de trabalho.

Muitas destas empresas que evoluem em termos de qualidade na confecção, têm a possibilidade de começam a trabalhar como subcontratadas para empresas ligadas à subcontratação internacional. Contudo, em momentos de crise, submergem voltando ao sistema anterior e trabalhando para o mercado interno.

Existe um elevado número deste tipo de empresas que, de certa forma, desestabilizam o próprio sistema produtivo, na medida em que concorrem no recrutamento de mão-de-obra e contribuem, em parte, para a falta de mão-de-obra verificada no sistema. A desestabilização do sistema produtivo deve-se fundamentalmente aos seguintes factores:

- à turbulência que provocam no mercado de trabalho, devido às falsas expectativas criadas em torno do emprego, à interrupção de carreiras em empresas estruturadas e ainda devido à instabilidade salarial.
- ao "esmagamento" dos preços, reflexo da ilegalidade em que laboram e do não cumprimento das obrigações sociais e contratuais.

Destes factores resulta uma concorrência desleal face a outras empresas do sistema produtivo e podem contribuir para o descrédito e perda de confiança dos clientes internacionais em relação ao sistema industrial local, uma vez que, como foi referido, recorrem à contrafacção dos modelos/produtos apresentados pelas grandes marcas.

5. Funcionamento do sistema

O sistema produtivo da industria da malha apresenta-se bastante coeso e o seu funcionamento só poderá ser entendido a partir da intensas inter-relações que se estabelecem entre as empresas que o constituem. Um dos elementos estruturantes das relações entre as empresas é sem dúvida os diferentes processos de subcontratação assentes na divisão técnica do trabalho e na procura da diminuição dos custos da mão-de-obra, reflectindo-se numa maior eficiência do sistema e numa maior flexibilidade, como forma de aumentar a sua competitividade no mercado internacional e assegurar os seus mercados. A procura de um mercado de trabalho mais flexível e de baixo custo, joga um papel preponderante nestas relações inter-empresariais. A sua estruturação actual está fortemente relacionada com as mudanças ocorridas no mercado mundial. Entre elas destacam-se a diversidade das encomendas, os prazos de entrega cada vez mais curtos, e a redução dos preços originados pela forte concorrência dos países asiáticos e da Europa de Leste.

O sistema produtivo é induzido pela procura internacional. São as empresas do tipo A1, A2, A5 e, eventualmente, A4, que, em primeiro lugar

recebem estes estímulos, desencadeando um conjunto de acções/procedimentos que mobilizam quase em simultâneo as empresas do tipo B e dos tipos A3 e A4, que por sua vez, podem recorrer a outras empresas do mesmo tipo. Desencadeia-se desta forma uma subcontratação em cascata que pode terminar no recurso de trabalho ao domicílio. Existe assim, no sistema um conjunto de empresas, A1, A2 e A5, que polarizam um elevado número de pequenas e muito pequenas empresas, segundo um regime de subcontratação, com vista à diminuição dos custos de produção e à diminuição dos tempos de execução das encomendas recebidas.

No interior do sistema desenvolveu-se um conjunto de empresas fornecedoras de serviços e de bens intermédios (malhagem, tinturaria, bordados, acessórios têxteis, cartonagem, etiquetas, contabilidade, etc.) que contribuíram de uma forma decisiva para uma maior autonomia e eficiência do sistema. Entre elas destaca-se a evolução registada na qualidade dos serviços prestados pela tinturarias e na qualidade e diversidade de malhas e de padrões oferecidos pelas empresas de malhagem. Desta forma reduziu-se substancialmente o recurso à importação de malha e o recurso a outros espaços industriais nomeadamente da área do Vale do Ave.

A dependência no plano internacional, está patente no facto de as empresas locais não dominarem a concepção e o *design* dos produtos fabricados, nem os circuitos de comercialização e de distribuição. Este facto torna o sistema produtivo local bastante vulnerável às modificações da economia mundial e às diferentes estratégias de internacionalização que podem, a qualquer momento, orientar as suas preferências para outros mercados. O equipamento utilizado pelas empresas locais e o aprovisionamento de matérias-primas primárias e alguns de malhas que incorporam produtos menos frequentes, exigindo tecnologias mais sofisticadas, torna também o sistema produtivo local dependente do exterior. A dependência do sistema está também patente na relação que se estabelece entre o sistema da fileira da malha e a Área Metropolitana do Porto, principalmente como intermediária no processo de comercialização. Aqui localizam-se muitos dos "agentes" representantes de algumas marcas que estabelecem o contacto entre os clientes e as empresas produtoras e que asseguram o cumprimento dos padrões de qualidade por eles exigidos.

A forte dependência do sistema em termos internacionais reflecte-se também na reduzida capacidade de negociação das empresas locais relativamente aos preços de produção. O aumento dos níveis salariais registados na última década, associados à concorrência dos novos países que laboram com níveis salariais mais baixos, traduziu-se num "esmagamento" dos preços praticados, principalmente nas empresas do conjunto A. Todas estas empresas declararam que as suas margens de lucro são cada vez mais reduzidas. Face a esta perda de competitividade, as estratégias adoptadas foram bastante diversificadas. Um primeiro conjunto de estratégias recaem sobre os dois principais aspectos que mais influenciam os custos de produção, o custo da

mão-de-obra e preço da matéria-prima. Assim muitas empresas, principalmente do tipo A1, A2 e A5 recorrem:

- à segmentação e exteriorização do processo produtivo, principalmente das fases mais intensivas em mão-de-obra, com recurso generalizado à prática da subcontratação;
- à introdução de máquinas mais sofisticadas e flexíveis, que permitem o aumento da qualidade e da produtividade e a diminuição dos desperdícios de matéria-prima (por exemplo o sistema CAD);
- ao pagamento a pronto que lhes permite a obtenção de descontos da ordem dos 10% no aprovisionamento das matérias-primas e na prestação de serviços.

As empresas que mais têm suportado este esmagamento dos preços são as empresas subcontratadas do tipo A3 e A4 que, pela natureza e estrutura da sua mão-de-obra (maioritariamente familiar), lhes permitem menores encargos salariais e de matéria de segurança social, e a intensificação do tempo de trabalho por forma a aumentar a quantidade produzida para compensar a diminuição dos preços por peça. Assim, o recurso à subcontratação funciona para a empresa contratante como um escape a certas despesas sociais, e como uma forma de flexibilizar o sistema produtivo, permitindo a manutenção da sua competitividade, mesmo que baseada em estratégia do tipo defensivo.

O desenvolvimento e a acumulação de uma cultura técnica tem apoiado a competitividade do sistema face à concorrência dos países asiáticos e do leste europeu. Esta cultura técnica traduz-se na qualidade dos produtos fabricados, na capacidade de resposta em espaços de tempo cada vez mais curtos e na adaptabilidade e maleabilidade do sistema face às novas exigências do mercado internacional. Assim, para manter esta vantagem verificou-se no sistema produtivo o desenvolvimento de um conjunto de estratégias que passam pela:

- divisão técnica do trabalho — especialização das empresas nas diversas fases do processo produtivo;
- criação de "circuitos fechados" composto por vários segmentos do processo produtivo que permite a diminuição dos tempos nos circuitos de produção e o maior controlo e eficiência de cada fase;
- formação de "grupos informais" baseados em redes de conhecimentos, amizades e de parentesco, apoiando-se mutuamente a vários níveis;
- procura de "nichos de mercados" através da utilização de novas matérias-primas e da incorporação de novos materiais que exigem técnicas mais sofisticadas, diminuindo a concorrência e aumentando a sua capacidade de negociação em termos preços;
- novas formas de organização da produção, como por exemplo a organização da produção em células, que permite um aumento do controlo da qualidade e diminuição dos tempos e dos custos de fabrico, embora exijam um parque de máquinas maior e mais polivalente;
- melhoria na qualidade e diversidade da malha fabricada no sistema.

A criação de circuitos fechados e a existência dos grupos informais reflecte-se no elevado número de empresários que também tem participação, como sócios, em várias empresas da fileira da malha.

As características decorrentes do modelo, particularmente defensivas, baseadas no baixo custo da mão-de-obra, criaram forte pressões no sistema, traduzindo-se nomeadamente na sua dependência e vulnerabilidade face ao mercado internacional e na precarização da mão-de-obra em relação aos seus níveis salariais e em relação à sua valorização profissional, facilitando a entrada no mercado de trabalho de uma população com baixos níveis de escolarização.

Em termos de abandono do ensino formal durante a escolaridade básica, o concelho de Barcelos apresenta níveis preocupantes, nomeadamente no que respeita ao abandono relativo ao terceiro ciclo. A taxa de abandono deste ciclo, em 1995, rondava os 49%, valor bastante elevado quando comparado com a Região Norte, cujo valor médio é de 23.7%.

A este facto não será alheio o modelo de estruturação da actividade produtiva, nomeadamente a oferta de emprego irregular e desqualificado que a fileira da malha permite, exercendo assim, uma forte atracção sobre estes jovens. Para além das causas a que directa ou indirectamente se reporta, o abandono escolar é sinónimo de uma cultura desvalorizadora da sua estrutura social e compatível com a entrada precoce no mercado de trabalho, fruto também, das estratégias familiares de inserção social e económica dos seus filhos.

Apesar das constatações anteriores menos favoráveis, existem no sistema produtivo factores de iniciativa e de qualidade que devem ser valorizados. Muitos empresários compreenderam que as estratégias de competição no mercado mundial teriam que ir além daquelas que o sistema oferece actualmente: relação existente entre qualidade/preço dos produtos fabricados, cumprimento dos prazos de entrega e flexibilidade e eficiência do sistema. Assim começaram por desenvolver um conjunto de mecanismos tendentes à criação de uma marca própria e posterior comercialização. Têm apostado nos seus recursos humanos, integrando na sua empresa quadros superiores, na formação da sua mão-de-obra e na modernização tecnológica. São empresas mais dinâmicas e bastante mais participativas em feiras internacionais, e integradas em associações de apoio à sua actividade. Estas empresas poderão ser pioneiras de uma atitude mais ofensiva. Poderão emergir nos sistema e desenvolver nesse processo factores mais valorizativos para o sistema produtivo local.

6. Nota final

A análise do sistema produtivo da indústria da malha no concelho de Barcelos evidencia muitos aspectos que o aproximam das considerações teóricas sobre os sistemas produtivos locais. Este espaço é representado, por

um conjunto de pequenas e médias empresas especializadas num ramo industrial, com tradição no tecido económico nacional e com uma participação crescente no padrão de especialização internacional da economia portuguesa, a indústria da malha. Apesar do seu desenvolvimento se fazer em relação estreita com as condições locais - de tipo "endógeno" -, o sistema produtivo da fileira da malha, em Barcelos, apresenta diversas diferenças comparativamente aos tradicionais sistemas produtivos italianos. As relações de subcontratação apresentam-se mais hierarquizadas, mais vincadamente relações de dominação e subordinação, enquanto que nos sistemas produtivos convencionais as relações estabelecem-se a um mesmo nível, numa lógica de interdependência. Uma outra diferença reside no facto de não existir um domínio de toda a fileira produtiva. A concepção, o *design*, o fornecimento de matérias-primas, a produção de máquinas, e os canais de distribuição, são assegurados a partir do exterior. Por outro lado, os serviços de apoio à actividade produtiva (financeiros, gabinetes de contabilidade e de assessoria, de investigação) são inexistentes ou pouco desenvolvidos.

Trata-se, pois, de um sistema fortemente dependente do exterior, mas com capacidade de se auto-organizar internamente para responder, satisfatoriamente, aos estímulos da procura internacional. As estratégias desenvolvidas apoiam-se essencialmente na subcontratação, explorando determinados segmentos da mão-de-obra. A sua inserção internacional assemelha-se ao que se verifica em Portugal, a subcontratação internacional justifica-se pela oferta de mão-de-obra barata, embora demonstre outras vantagens competitivas face a países concorrentes. Essas vantagens resultam da sua estrutura organizativa, da sua capacidade produtiva e do *knoiv-how* adquirido ao longo do seu processo de desenvolvimento, traduzindo-se na oferta de uma melhor relação preço /qualidade, de uma maior rapidez de entrega e de uma maior proximidade geográfica e cultural face ao mercado europeu.

O estabelecimento destas condições de competitividade foram conseguidas através do desenvolvimento de um conjunto de estratégias que, embora todas elas defensivas, só foram possíveis devido à capacidade dinamizadora dos agentes locais (empresários) em articulação com as condições específicas que o local oferece.

O processo de desenvolvimento seguido conduziu a alguns efeitos "nocivos" anteriormente enunciados. Contudo, existem no sistema agentes locais (empresários) com capacidade de dinamizar estratégias mais ofensivas. Prospectivamente, são estes aspectos que se revelam essenciais e não os que evidenciam os factores competitivos ligados aos custos salariais que têm constituído factores de rigidez, dificultando o processo de modernização do sistema.

Fontes Estatísticas

- Estatísticas Industriais* (1985, 1991 e 1995) - Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. *XII e XIII Recenseamento Geral da População* (1981, 1991) — Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- Base Belém* (1996) - Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. *Fichas Concelhias* (1995) — Ministério do Planeamento e Administração do Território, Comissão de Coordenação da Região Norte, Porto.
- Disparidades Regionais em Educação e Formação* (1995) — Ministério do Planeamento e Administração do Território, Comissão de Coordenação da Região Norte, Porto. *Indicadores Regionais de Emprego. Distrito de Braga* (1994) - Ministério do Emprego e da Segurança Social, Quadro Comunitário de Apoio do Fundo Social Europeu, Lisboa.

Bibliografia

- S/A., (1967) - *João Duarte— Um homem uma obra*, Imprensa Portuguesa, Porto
- AMAVE, (1993), *Estudo Estratégico do Vale do Ave*, Associação de Municípios do Vale do Ave, Guimarães. BENKO, G. e DUNFORD, M. (1991) - *Industrial Change & Regional Development*. Belhaven Press, London and New York. BENKO, Georges e LIPIETZ, Alain (1994) - *As regiões ganhadoras. Distritos e redes: Os novos paradigmas da Geografia económica*, Celta Editora, Oeiras
- Câmara Municipal de Barcelos, (1992) - *Plano Director Municipal*, C.M.B., Barcelos
- DOMINGUES, Álvaro (1994) — *Serviços às empresas - concentração metropolitana e desconcentração periférica*, Tese de doutoramento em Geografia Humana, Faculdade de Letras da Universidade do Porto. DOMINGUES, A e MARQUES, T. (1987) - "Produção industrial, reprodução social e território", in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 22, Coimbra, pp. 125-144. ESPAÇOS E REDES (1995) - *Plano Estratégico da Cidade de Barcelos*, Câmara Municipal de Barcelos, Barcelos. FERRÃO, João (1987) — *Serviços e inovação. Novos caminhos para o desenvolvimento regional*, Celta Editora, Oeiras.
- (1992) — *Indústria e valorização do capital — uma análise geográfica*, C.E.G., Lisboa. GOODMAN, E., BAMFORD, J. e SAYNOR, P. (1989) - *Small firms and Industrial districts in Italy*. Routledge.

- MARQUES, Maria Manuel L. (1992) — *Subcontratação e autonomia empresarial: Um estudo sobre o caso português*, Col. Saber Imaginar o Social, Edições Afrontamento — Centro de Estudos Sociais, Porto. MARQUES, Teresa (1987) - *Sistema produtivo industrial e território - um estudo da indústria têxtil em Guimarães* Tese de mestrado em Geografia Humana e Planeamento Regional e Local, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (texto policopiado). REIS, José (1992) — *Os espaços da indústria. A regulação económica e o desenvolvimento local em Portugal*, Col. Saber Imaginar o Social, Edições Afrontamento — Centro de Estudos Sociais, Porto.

Resumo

Num momento de intensa internacionalização da economia, os espaços desempenham um papel fundamental, na medida em que é neles que se ensaiam diferentes formas de inserção na economia mundial. Neste sentido os distritos industriais italianos/sistemas produtivos locais representam um caso paradigmático.

O sistema produtivo da indústria da malha no concelho de Barcelos, embora apresente diversas diferenças comparativamente aos tradicionais sistemas produtivos locais, realça a importância das características internas a cada território no processo de desenvolvimento e de internacionalização das empresas.

Palavras chave: Sistemas produtivos locais; indústria; Barcelos; subcontratação; flexibilidade.

Abstract

In a moment of intensive internationalisation of the economy, places play a fundamental role as it is in them that different ways of insertion in the world economy are developed. In this sense the Italian industrial districts/local productive systems represent a paradigmatic case.

Although the productive system of the textile industry in Barcelos presents differences comparatively to the local traditional systems, it enhances once more the importance of the inherent characteristics to each territory in the process of developing an internationalisation of the enterprises.

Keywords: local productive systems, textile industry; Barcelos; flexibility.