

- O'DONNELL, R. (1989), *Keynes' Philosophy, Economics and Politics - The Philosophical Foundations of Keynes' Thought and their Influence on his Economics and Politics*, London, Macmillan.
- ROBINSON, JOAN (1962), *Economic Philosophy*, London, Watts.
- SCHUMPETER, JOSEPH (BC, 1939), *Business Cycles - A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, 2 vol., New York, MacGraw Hill
- SHACKLE, GEORGE (1968), *A Scheme of Economic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- (1972), *Epistemics and Economics: A Critique of Economic Doctrines*, Cambridge, Cambridge University Press.
- SHACKLE, GEORGE (1982), «Sir John Hicks' IS-LM: An Explanation, a Comment», *Journal of Post-Keynesian Economics*, 4(3), pp. 435-8
- SKIDELSKY, ROBERT (1983), *John Maynard Keynes - Hopes Betrayed 1883-1920*, London: Macmillan.
- (1992), *John Maynard Keynes - The Economist as a Saviour, 1920-1937*, London: Macmillan.
- TINBERGEN, JAN (1939), *Statistical Testing of Business Cycles Theories*, Geneva League of Nations, Economic Intelligence Service.
- (1940), «Econometric Business Cycle Research», *Review of Economic Studies*, 7, pp. 73-80.
- WHITE, ALAN (1958), *G. E. Moore - A Critical Exposition*, Oxford, Blackwell.

Isabel Nicolau

Globalização e competitividade local na indústria portuguesa de curtumes

1. COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE TERRITORIAL

O fenómeno de globalização das economias, que nas últimas décadas se acentuou, tem vindo a alterar progressivamente os perfis de concorrência em quase todos os domínios da actividade económica. Hoje em dia dificilmente se poderão encontrar sectores abrigados da concorrência internacional, nem mesmo aqueles que destinam o seu produto ao abastecimento do mercado interno. A abertura de fronteiras dentro dos espaços integrados, a progressiva liberalização do comércio entre estes e o exterior, bem como a acção de agentes globalizadores como as empresas trans-nacionais, associado a um espantoso progresso nas telecomunicações e nos transportes, transformaram o mundo num imenso espaço onde é possível gerir a localização dos processos produtivos sem grandes embargos de fronteiras nacionais ao mesmo tempo que a homogeneização de padrões de consumo facilita a sua distribuição pelos mercados.

Deste modo, as empresas enfrentam meios envolventes mais complexos, menos transparentes e mais dinâmicos, isto é, turbulentos conforme designação de Emery e Trist (1965). E esta turbulência exige respostas comportamentais adequadas para criar e manter vantagens competitivas.

Sendo a produção um processo territorialmente *localizado*, levanta-se a questão de saber até que ponto, para além das condições internas de produção, de organização e de estratégia das empresas, os meios envolventes espaciais podem, eles próprios, ser geradores de competitividade empresarial, contribuindo para manter as unidades existentes e/ou atrair outras.

O reconhecimento da importância dos meios envolventes locais para a criação de competitividade empresarial não é recente, sendo já visível em Alfred Marshall quando descreve, no fim do século passado, os *distritos industriais*. Contudo, é a partir da década de setenta que este conceito é retomado e utilizado a propósito do êxito conseguido por algumas zonas italianas com tecidos produtivos formados por pequenas e médias empresas de sectores tradicionais, enquanto noutros países europeus os mesmos sectores

entravam em acentuado declínio (Bagnasco, 1977; Becattini, 1987; Garofoli, 1992, por exemplo).

O estudo dos factores determinantes das vantagens competitivas empresariais veio também chamar a atenção para a influência do meio envolvente local na construção dessa competitividade. Com efeito, é o meio local que fornece às organizações produtivas alguns factores essenciais como a mão-de-obra, a estrutura empresarial, as infraestruturas materiais e imateriais, a cultura social e a organização institucional. O processo produtivo não é, então, apenas a transformação de "um conjunto de *inputs* em *outputs*", de acordo com processos técnicos específicos e num determinado prazo, mas também a reprodução dos pressupostos materiais e humanos que estão na origem do próprio processo produtivo" (Becattini e Rullani, 1995). Cada meio envolvente local é, assim, específico e de acordo com essa especificidade contribui para potenciar ou restringir as vantagens competitivas empresariais.

Num contexto de globalização, os meios locais não existem de forma isolada. Para manter e valorizar os seus bens e serviços nas redes globais, necessitam de manter uma forte abertura ao exterior e responder prontamente aos estímulos e transformações da concorrência nos mercados, modificando, constantemente, os seus comportamentos e criando novas aptidões. É neste sentido que aparece o conceito de *competitividade territorial* como o processo através do qual os espaços "consolidam vantagens comparativas criando enquadramentos atractivos, identificando tendências promissoras e oferecendo condições necessárias ao ajustamento estrutural, como infraestruturas adequadas, trabalho qualificado e serviços de apoio" (Steinle, 1991).

Competitividade territorial e *competitividade empresarial* são, assim, realidades interligadas que se reforçam mutuamente. Uma pode potenciar a outra, levando a ciclos virtuosos de prosperidade, e a falta de uma delas pode dificultar a outra, arrastando processos de declínio.

Compreender a ascensão e queda de núcleos industriais pode ser uma forma interessante de perceber a relação entre competitividade territorial e empresarial: quais os factores mais importantes e como mudam ao longo do tempo.

A evolução de alguns núcleos de implantação tradicional da indústria de curtumes constitui um exemplo ilustrativo de como as respostas aos desafios do meio envolvente sectorial são espacialmente diferenciadas, indicando a existência de condicionantes específicas claramente localizadas.

II. NÚCLEOS TRADICIONAIS DA INDÚSTRIA DE CURTUMES: OS DESAFIOS DE QUATRO DÉCADAS

Em Portugal, como em quase todo o mundo, a indústria de curtumes concentra o essencial da sua produção em núcleos tradicionais, embora existam unidades, sobretudo de fraca expressão, espalhadas por todo o país.

A importância relativa destes núcleos alterou-se profundamente nos últimos quarenta anos, revelando respostas espacialmente diferenciadas aos principais desafios que o meio envolvente foi colocando à indústria.

1. A ALTERAÇÃO DO PERFIL DE LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA INDÚSTRIA DE CURTUMES

No início da década de 50 existiam basicamente quatro núcleos industriais: Porto, Alcanena, Guimarães e Lisboa, que produziam mais de 90% dos curtumes e empregavam cerca de 80% dos efectivos.

A maior concentração situava-se no distrito do Porto, tendo a sua principal aglomeração na cidade do Porto e respectiva área metropolitana. Por esta altura concentravam-se ali à volta de 44% da produção e do emprego de toda a indústria nacional. O distrito de Santarém estava em segundo lugar com 30% da produção e 19% do emprego, tendo como centro principal o concelho de Alcanena. Com menor peso, mas ainda com significado, o distrito de Braga (basicamente o núcleo de Guimarães) produzia cerca de 11% com 5% da mão-de-obra e Lisboa, com 6% da produção e 13% emprego, encontrava-se em quarto lugar (quadro 1).

Quadro 1: Evolução da Localização Geográfica da Indústria de Curtumes

Distritos	1950		1960		1970		1980		1991	
	Prod.	Emp.	Prod.	Emp.	Prod.	Emp.	Prod.	Emp.	Prod.	Emp.
Lisboa	5,7	12,7	9,4	7,3	11,4	11,7	5,5	10,4	0,5	2,0
Braga	11,0	5,2	11,6	13,6	6,5	5,5	3	4,1	1,8	4,3
Porto	44,3	43,9	36,8	27,5	36,9	34,7	38,1	32,6	15,6	17,9
Santarém	30,5	19,3	32,7	30,1	36,6	38,2	44,1	41,6	74,3	63,2
Outros	8,5	18,9	9,5	11,6	8,6	9,9	9,3	11,3	7,8	12,6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

Quatro décadas depois, as alterações na implantação geográfica da indústria eram notórias, revelando um processo de progressiva concentração espacial, com a perda de peso de todos os núcleos em favor de Alcanena, onde, em

1991, tinham origem cerca de 3/4 do valor das vendas e se empregavam 63% dos efectivos da indústria.

Como se explica esta tendência? Que razões maiores determinaram que outros núcleos, tão antigos ou porventura mais antigos que Alcanena, não tivessem mostrado igual capacidade de retenção das suas empresas nem revelassem o mesmo dinamismo ao longo do tempo?

Certamente existiram factores múltiplos e diversos que foram determinando esta evolução. Não seria fácil, provavelmente nem sequer possível, compreender toda a complexidade do problema. Contudo, podem identificar-se algumas mudanças a que certamente a evolução descrita não é alheia.

2. PRINCIPAIS MUDANÇAS ESTRUTURAIS NA SEGUNDA METADE DESTE SÉCULO

Desde o início da década de 50 podem identificar-se três grandes mudanças estruturais que influenciaram o desenrolar da actividade de curtimento de peles.

A primeira, que se prolongou por toda a década de 60, foi de ordem tecnológica e marcou, entre nós, a passagem generalizada da curtimenta vegetal para a curtimenta mineral, mais rápida e flexível, permitindo a obtenção de couro mais maleável, impermeável, resistente ao calor e com melhor reprodução das diversas cores.

A segunda mudança, iniciada em meados da década de 70 e que se prolongou até final dos anos oitenta, teve origem nas alterações da procura induzidas pelo aumento das exportações do calçado. No processo de deslocalização desta indústria, do Norte para o Sul da Europa, em busca de mão-de-obra barata, muitas empresas europeias encontraram em Portugal terreno favorável à sua implantação, passando a abastecer os seus mercados com custos de produção mais baixos. Esta implantação dinamizou também o tecido produtivo nacional para responder às necessidades desses mercados que já não detinham condições de competitividade para se auto-abastecer. Esta mudança implicou não só uma alteração quantitativa, mas também qualitativa, uma vez que os produtos procurados passaram a ser mais variados e de qualidade inegavelmente superior à que habitualmente a indústria nacional produzia, obrigando as empresas a mudanças profundas na sua actuação.

A terceira grande mudança estrutural inicia-se nos finais da década de 80 e torna-se visível nos anos 90, com o esgotamento da fase de crescimento, com a intensificação da concorrência internacional proveniente, nomeadamente, dos novos países industrializados, e com o desafio ambiental exigindo, de novo, mudanças comportamentais significativas e a redefinição de estratégias de produtos e mercados num contexto de globalização.

A evolução dos principais núcleos será, desta forma, vista, principalmente, tomando como base de referência estas três fases de mudança.

3. A ADAPTAÇÃO DOS NÚCLEOS EMPRESARIAIS ÀS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E AO CRESCIMENTO DA PROCURA

Guimarães: adaptações lentas e difíceis

Guimarães é, talvez, a zona onde os curtumes têm uma tradição mais antiga, provavelmente ligada ao abastecimento de couro para satisfazer as necessidades próprias de um dos mais importantes núcleos populacionais no início da nacionalidade. A sua actividade estendia-se ao longo de uma linha de água denominada “rio dos couros” e era, no princípio dos anos 60, constituída por quinze empresas.

A evolução dos curtumes nesta zona, na segunda metade deste século, caracterizou-se por dificuldades sucessivas de adaptação às mudanças, resultando daí um declínio acentuado, com perda de expressão.

O primeiro grande desafio referente à passagem da curtimenta vegetal para a curtimenta ao crómio teve uma resposta lenta e gerou problemas insuperáveis para várias unidades, de tal forma que entre 1960 e 1970 este núcleo empresarial se reduziu a menos de metade, restando apenas 7 empresas com uma participação na produção global da indústria de pouco mais de metade do que era dez anos antes (quadro 1). Ao contrário de outras zonas em que os curtidos ao vegetal, em 1970, não atingiam 20%, Guimarães manteve durante mais tempo este tipo de produtos, dedicando-lhe mais de 1/3 da sua produção (quadro 2), sendo, nesta época o maior centro produtor de atanados (quadro 3).

Quadro 2: Estrutura da Produção nos Principais Distritos

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

Fonte: INE, Estatísticas Industriais.

A fase de expansão a partir de meados da década de 70 veio, mais uma vez, encontrar resistências nesta zona. As solicitações do calçado em quantidade, qualidade e variedade desafiaram as empresas a modernizar e flexibilizar a sua produção, associando a uma maior rapidez de entrega o

fabrico de pequenas séries muito variadas, de acordo com as exigências da moda. Apesar de partilhar o mesmo espaço geográfico com a indústria cliente, este núcleo empresarial teve dificuldades em responder satisfatoriamente e não aproveitou as vantagens da proximidade do mercado, deixando esvair para outras zonas os efeitos induzidos pela expansão do calçado. No início dos anos 90 o núcleo empresarial estava reduzido a 3 empresas, cuja contribuição para o volume de negócios da indústria não atingia os 2% (quadro 1).

Este é um caso curioso que uma análise sociológica poderia ajudar a explicar. Na verdade, as condições de proximidade geográfica, proporcionando contactos pessoais mais directos entre fornecedores e clientes, que nestas indústrias são importantes, deveriam potenciar o seu desenvolvimento mútuo, o que não sucedeu. Os curtumes foram perdendo expressão numa fase de crescimento do mercado que estava às portas das suas unidades fabris. Talvez a coexistência espacial de duas culturas empresariais cujos interesses se confrontam diariamente no mercado seja difícil de conciliar com as relações sociais e familiares que tendem a desenvolver-se nesse mesmo espaço. São conhecidas as relações por vezes crispadas entre fornecedores e clientes e esta indústria não foge à regra. Talvez o sucesso do calçado, onde as barreiras técnicas à entrada são quase inexistentes, se tenha sobreposto à cultura tradicional dos curtumes, marginalizando socialmente esta actividade. Pressionado ou não por estes factores, a verdade é que o núcleo empresarial desta zona foi demonstrando claras dificuldades de se adaptar às mudanças estruturais e, por esse motivo, perdeu expressão.

Lisboa: a anulação de um núcleo

Lisboa foi também uma zona onde a indústria de curtumes não sobreviveu de forma significativa. As razões são, contudo, menos claras. A passagem à curtimenta ao crómio foi mais rápida e precoce do que nos outros centros de produção. A principal fase desta mudança verificou-se ainda na década de 50. No início dos anos 60 a produção já era composta em cerca de 70% por produtos de curtimenta ao crómio e em 1970 a curtimenta vegetal era apenas marginal.

A perda de peso relativo ocorreu posteriormente, atravessando toda a época de crescimento dos mercados. A falta de dinamismo empresarial foi também uma característica desta zona. Muitas razões poderão ter contribuído para isso e certamente não será desprezível a consideração de factores como o crescimento da malha urbana e correspondentes dificuldades de manutenção desta actividade poluente, com pouca expressão e atractividade num tecido produtivo bastante diversificado e, por isso, com outras oportunidades de emprego e de negócio e, simultaneamente, uma falta de cultura industrial específica que trouxe problemas de sucessão na gestão de algumas empresas.

Porto: a perda de supremacia

A zona do Porto era o maior núcleo produtor de curtumes no início da segunda metade do século. Com empresas relativamente bem dimensionadas, não evidenciou dificuldades de ajustamento à produção ao crómio, cuja conversão se foi fazendo durante os anos 60. No fim desta década era o mais importante centro de produção de curtidos ao crómio especializado em artigos bem valorizados como os acamurçados, os calfes e as vacas-calfes, mantendo-se ainda, na curtimenta vegetal, como o maior centro de produtor de seleiro.

Quadro 3: Distribuição da Produção pelos Principais Distritos 1970

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

Fonte: INE, Estatísticas Industriais.

Esta supremacia, suportada pela possibilidade de obtenção de economias de escala nas maiores empresas da indústria, era compatível com o perfil da procura existente — artigos pouco variados em tipo e cor. Estas características, contudo, não se revelaram favoráveis à mudança da procura que a expansão do calçado desencadeou. A penetração em mercados de consumidores mais sofisticados e exigentes tornou o calçado mais dependente dos caprichos da moda e, por arrasto, os curtumes também. As encomendas pequenas e variadas vieram substituir as encomendas grandes e uniformes, roubando importância às economias de escala e tornando difícil a reconversão

destas unidades dimensionadas e equipadas para grandes séries e linhas de produtos pouco amplas.

Mas se as resistências às adaptações necessárias para responder à versatilidade da procura foram determinantes na perda da supremacia deste núcleo, outro fenómeno veio ainda contribuir para acentuar o declínio da actividade: a valorização imobiliária de algumas instalações dentro da zona urbana tornou preferível a sua venda à continuação do negócio com todos os riscos que implica.

No início dos anos 90 este núcleo encontrava-se num modesto segundo lugar, tendo o seu peso continuado a diminuir durante esta década com o fecho de algumas empresas.

Alcanena: a afirmação de um sistema produtivo local

Alcanena foi o núcleo que demonstrou maior capacidade de afirmação ao longo do tempo.

Não se identifica a época de início da curtimento nesta zona mas sabe-se que há mais de dois séculos ela constitui uma importante actividade, talvez a mais importante actividade industrial ali instalada.

Esta preponderância no tecido produtivo local criou e desenvolveu localmente uma cultura específica forte que foi norteando a vida de muitas gerações, determinando os ciclos de prosperidade e penúria e, bem assim, as variações de posição social dos vários membros da comunidade. Com efeito, o exercício secular da actividade foi generalizando o conhecimento das práticas associadas ao processo de curtimento de peles, formando um "saber-fazer" local que se foi exprimindo na criação de empresas, em geral pequenas e frequentemente de subsistência familiar, com tempos de existência determinados pelos ciclos de prosperidade e crise. O inquérito industrial de 1891 dá conta da existência de 48 fábricas no concelho de Torres Novas a que esta zona, na altura, pertencia, 40 das quais eram consideradas "pequena indústria".

Este tipo de estrutura empresarial manteve-se durante toda a primeira metade deste século, não se modificando substancialmente nas décadas de 50 e 60 (quadro 4).

Alcanena era, assim, uma zona com predominância forte de pequenas empresas que laboravam de forma artesanal, enfrentando dificuldades de valorização do seu produto. A dependência dos intermediários quer na compra de matérias-primas, quer na colocação do produto, retirava-lhes toda a autonomia na formação do preço, gerando, frequentemente situações de penúria e endividamento. Baixos salários para os operários e regime de economia apertada para os patrões eram as formas mais habituais de sobreviver à concorrência dos "grandes centros fabris" (Oliveira, 1936).

Quadro 4: Estrutura Empresarial Segundo a Dimensão das Empresas, por Distrito - 1960

Escalão de operários ao serviço	Braga %	Lisboa %	Porto %	Santarém %
< 21	46,7	79,2	62,9	97,5
21 a 50	40,0	12,5	11,4	2,5
51 a 100	13,3	8,3	14,3	0,0
100 a 200	0,0	0,0	11,4	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: INE, Estatísticas Industriais.

A mudança para a curtimento ao crómio foi-se processando com alguma lentidão e durante toda a década de 60 foi o maior centro produtor de curtidos ao vegetal, em especial sola. Nos curtidos ao crómio tinha quase a exclusividade da produção de capicuas, produto pouco valorizado e destinado a forros de calçado.

É a partir da segunda metade dos anos 70 que o estímulo da procura proveniente do calçado produz modificações profundas na actividade desta zona.

A existência de um mercado em crescimento acelerado criou finalmente oportunidade de boa colocação dos produtos. Quando as empresas foram solicitadas a produzir depressa, melhor e com mais variedade, houve um esforço generalizado para o conseguir. A modernização acelerada dos equipamentos que, em muitos casos, estavam apenas adaptados a uma produção artesanal, a aprendizagem de novas práticas e técnicas exigidas pelos novos produtos e a intensificação do trabalho, foram amplamente seguidas pelas empresas.

Este dinamismo foi potenciado pela partilha do mesmo espaço geográfico por centenas de empresas, facilitando a livre circulação da informação: sobre clientes e produtos, sobre mercados abastecedores de matérias-primas e subsidiárias, sobre condições de venda, sobre técnicas de produção e equipamentos. Neste processo, os agentes preponderantes da difusão técnica foram os fornecedores de produtos químicos. A maioria das multinacionais instalou representantes nesta zona que, prestando serviço de apoio técnico juntamente com a venda do produto, difundiram as práticas mais apropriadas a cada tipo de produto, uniformizando o conhecimento. As barreiras técnicas à imitação deixaram, praticamente, de existir.

Os efeitos de imitação foram, assim, nesta época de crescimento, francamente potenciados e um dos factores importantes de impulsionamento

de criação de novas empresas, muitas das quais resultaram de iniciativas de estabelecimento por conta própria de antigos operários da indústria da região. De 217 empresas recenseadas pelo INE em fins dos anos 80, cerca de 70% tinha iniciado a sua actividade depois de 1975, aumentando a preponderância dos curtumes no tecido produtivo local. Com efeito, enquanto em 1974 partilhava, quase em pé de igualdade, com os têxteis (malhas) a criação da riqueza industrial concelhia, em 1985 já contribuía com 70% (quadro 5).

Quadro 5: Contribuição das Principais Actividades do Conselho de Alcanena para a Criação do VAB Industrial

Anos	Têxteis	Curtumes
1974.....	44,3	43,2
1981.....	23,6	58,8
1985.....	15,9	70,4

Fonte: INE, Estatísticas Industriais.

Foi este surto de dinamismo que tornou necessário o reforço institucional e a melhoria de infraestruturas ambientais, resultando na localização neste concelho do Centro Tecnológico das Indústrias do Couro (CTIC), antes pensado para o Porto; numa participação mais activa na Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes; na implementação de um curso de cariz profissional na Escola Secundária de Alcanena; na construção de uma ETAR comum, de um aterro sanitário para os resíduos sólidos e de uma unidade de recuperação de crómio.

Esta prosperidade que animou, por arrasto, outras actividades, chamou à zona muitas outras empresas ligadas ao fornecimento de materiais, apoio técnico e administrativo, bem como serviços bancários que eram, anteriormente, escassos, desenvolvendo uma situação próxima daquela a que vários autores designam por *sistema produtivo local*.

4. OS DESAFIOS DA MATURIDADE NUM CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO

A mudança que o fim dos anos 80 deixa adivinhar, e que os anos 90 confirmam, visível no esgotamento do crescimento do mercado tradicional (doméstico essencialmente dirigido ao calçado) e na intensificação da concorrência internacional, coloca desafios às empresas nunca antes experimentados.

Com efeito, os curtumes contam hoje com condições substancialmente diferentes da década precedente. A concorrência internacional é cada vez mais intensa e faz-se sentir de forma indirecta através da erosão do mercado europeu do calçado e, de forma directa, através do aumento da penetração dos curtidos estrangeiros no mercado nacional. Acresce ainda que a tendência

de deslocação do calçado para países de mão-de-obra mais barata arrasta consigo a produção de curtumes, quer porque ainda existem economias de proximidade, quer porque os custos ambientais são relativamente baixos comparados com os que se suportam na Europa.

Nestas condições, a actividade passou a contar com margens de lucro mais estreitas e incerteza acrescida, condições, aliás, características da maturidade que agora enfrenta. Entra-se, assim, numa fase de necessidade de mudanças, desta vez mais ao nível qualitativo do que quantitativo. Entre dois tipos de concorrência, um que provém principalmente dos países em desenvolvimento com produtos que competem pelo preço e outro proveniente principalmente da Europa com produtos mais valorizados, os curtumes portugueses têm de definir caminhos e encontrar um lugar no mercado global.

Concorrer pelo preço parece ser um caminho pouco promissor e sem futuro. Estratégias associadas à qualidade do produto, à inovação no produto e processos, à penetração em novos mercados geográficos e em nichos mais rentáveis, são hoje reconhecidas como as que têm maiores probabilidades de sucesso. A sua implementação é, contudo exigente, quer do ponto de vista físico (investimentos materiais), quer do ponto de vista humano (qualificação do pessoal), quer sobretudo do ponto de vista organizativo.

Apesar disso, o esforço de certificação da qualidade começa a encontrar aderentes, a procura de mercados externos é mais activamente procurada e projectos de produção limpa e de artigos ecológicos começam a ganhar forma. Nesta fase, as empresas "pioneiras" têm um papel relevante, ao iniciarem processos mais ousados de mudança que podem servir de incentivo a algumas outras.

No que se refere aos meios envolventes espaciais, a capacidade de valorizar o seu produto no mercado global, ou seja, ter competitividade, depende, agora, não só das respostas empresariais a estes desafios de mudança, mas também da forma como cada meio, através das suas características culturais próprias e das suas instituições, interioriza, difunde e apoia os comportamentos mais apropriados.

Este é, sem dúvida, um desafio difícil de superar porque implica deixar para trás mentalidades, práticas consagradas, organização e gestão pouco rigorosas, visões tradicionais de curto prazo. É de esperar que nem todas as empresas consigam operar tamanhas mudanças e que a indústria sofra uma das maiores transformações estruturais de sempre. Alcanena, como centro principal de produção, tem agora pela frente o maior desafio à sua competitividade porque terá de disputá-la com outros meios locais que alimentam o mercado global e que não são apenas os que se localizam dentro das nossas fronteiras.

III. CONCLUSÃO

A evolução dos núcleos empresariais dos curtumes na segunda metade deste século conduziu a uma progressiva concentração geográfica, com a afirmação de um centro produtor e a perda de relevância dos outros existentes. Este facto tem a ver não só com a forma como cada empresa foi individualmente respondendo às mudanças do meio envolvente, mas também com as condições espacialmente localizadas em que essas respostas foram geradas.

Só no caso da zona de Alcanena é que a competitividade territorial e a competitividade empresarial se reforçaram mutuamente, resultando daí uma maior participação na produção global do sector e uma afirmação do sistema produtivo local com acréscimos significativos no emprego, na produção e na distribuição de riqueza local.

Nos outros centros de produção, o processo de evolução conduziu a uma marginalização desta actividade, quer em termos de expressão no tecido produtivo local, quer em termos de contribuição para a produção nacional do sector. A competitividade territorial não passou pela contribuição dos curtumes, nem estes beneficiaram de condições espaciais propícias ao seu desenvolvimento.

Os desafios dos anos 90 têm características diferentes das décadas anteriores. A globalização das economias veio pôr em confronto os meios locais de produção sem limites de fronteiras nacionais. Ao contrário de tempos passados em que a concorrência entre empresas e espaços se operava fundamentalmente entre parceiros do mesmo país, protegida com barreiras alfandegárias da concorrência externa, hoje alarga-se ao nível mundial e, por isso, tornou-se mais intensa e difícil de compreender e de gerir. Os factores que, em cada momento, permitem construir vantagens competitivas sustentadas têm de ser percebidos e atendidos na gestão das empresas e dos espaços de forma rápida e eficiente, sob pena de se perderem oportunidades irrecuperáveis. A informação representa aqui um papel importantíssimo e a capacidade de a utilizar e gerir proveitosamente é determinante.

Às empresas é solicitada uma visão estratégica que permita respostas rápidas e adequadas e aos meios locais a versatilidade de adaptação às mudanças, funcionando como catalisadores dessas mudanças. Às instituições é reservado um papel importante na criação das condições desejadas. Formação profissional ajustada, divulgação da informação importante, postas de novas iniciativas, apoio às empresas inovadoras, divulgação das boas experiências, são vertentes que, entre outras, necessariamente se têm de desenvolver.

O futuro dos curtumes e de Alcanena enquadra-se neste cenário.

BIBLIOGRAFIA

- BAGNASCO, A., 1977, *Tre Italie*, Il Molino, Bologna.
- BECAATTINI, G. e E. RULLANI, 1995, «Sistema local e Mercado Global», *Notas Económicas*, Dezembro, p. 6-21.
- BECAATTINI, G., 1987, *Mercato e Forze Locali: Il Distretto Industriale*, Il Molino, Bologna.
- CUADRADO ROURA, J. R., 1994, «Regional disparities and territorial competition in E.C.», *Moving Frontiers: Economic Restructuring, Regional Development and Emerging Networks*, CUADRADO ROURA, J. R., P. NIJKAMP e P. SALVA, (Eds.), Avebury, p. 3-22.
- EMERY, F. E. e R. TRIST, 1965, «The causal texture of organizational environments», *Human Relations*, vol. 18, no. 1, pp. 21-31.
- FERRÃO, J. e I. NICOLAU, 1992, «Integração local e internacional e utilização dos serviços por PME industriais – O caso dos curtumes em Alcanena», *Sociedade e Território*, nº 17, Setembro, p. 105-114.
- FRIDÉN, L., 1995, «International competition and production conditions – results from a survey in the Stockholm region», *Territorial Competition in an Integrating Europe*, CHESHIRE, P. e I. GORDON (eds.), Avebury, p. 139-155.
- GAROFOLI, G., 1992, «Industrial districts: structure and transformation» *Endogenous Development and Southern Europe*, GAROFOLI, G. (ed.), Avebury, p. 49-60.
- LANDELL MILLS COMMODITIES STUDIES, INC., 1990, «The world leather industry 1990-2000», *Leather*, September, p. 116-120.
- MARSHALL, A., 1890, *Principles of Economics*, MacMillan, 8ª edição, 1966.
- MINISTÉRIO DAS OBRAS PÚBLICAS, COMÉRCIO E INDÚSTRIA, *Inquérito Industrial de 1890, Volume V – Indústrias Fabris e Manufatureiras*, Lisboa, Imprensa Nacional, 1891.
- NICOLAU, I. e J. A. V. SILVA, 1989, «A indústria portuguesa de curtumes – uma visão geral sobre o seu crescimento», *Concelho de Alcanena, Passado, Presente e Futuro*, Câmara Municipal de Alcanena, p. 139-151.
- OLIVEIRA, J., 1936, «A indústria de curtumes – fonte de sacrifícios», *Boletim da Junta Geral do Distrito de Santarém*, p. 232-234.
- RAPOSO, E. F., 1974, *A Indústria Portuguesa de Calçado*, Banco de Fomento Nacional, Estudos nº 4, Lisboa.
- SAMPAIO, A. CABRAL, J. B. OLIVEIRA, e M. A. JESUS, 1973, *Medidas de Produtividade e Comparação entre Empresas da Indústria de Curtumes*, Produtividade 43, INII, Lisboa.
- STEINLE, W. J., 1991, «Regional Competitiveness and the Single Market», *Regional Studies*, vol. 26, 4, p. 307-318.