

PRÁTICAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS NA FILEIRA DO CALÇADO

ESTUDO IDENTIFICATIVO



Título
Práticas socialmente responsáveis
na fileira do calçado - Estudo identificativo

CEGEA da Universidade Católica Portuguesa
para APICCAPS

Textos
Alberto Castro, UCP
Helena Gonçalves, UCP
Vasco Rodrigues, UCP

Projecto gráfico e paginação
SALTO ALTO ctcip criativo

Imagem da capa
© oonal - iStock

Produção gráfica
ORGAL impressores

Março 2011. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS



© Neustockimages - iStock



01. INTRODUÇÃO	04
02. ENQUADRAMENTO	08
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	10
ESPECIFICIDADE DAS PME FACE À RESPONSABILIDADE SOCIAL	14
03. O SECTOR DO CALÇADO	20
LOCALIZAÇÃO	22
ESTRUTURA DIMENSIONAL	23
QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	24
VOCAÇÃO INTERNACIONAL	25
EMPREGO	26
ESTRATÉGIA SECTORIAL	27
04. RESPONSABILIDADE SOCIAL NA FILEIRA DO CALÇADO	28
POLÍTICAS EM MATÉRIA DE LOCAL DE TRABALHO	31
POLÍTICAS DE MERCADO	34
POLÍTICAS RELATIVAS À COMUNIDADE	36
VALORES DA EMPRESA	38
05. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES	40
RECOMENDAÇÕES GENÉRICAS PARA PME	42
CONCLUSÕES	44
06. BIBLIOGRAFIA	46

01

INTRODUÇÃO

É hoje um dado adquirido que a actividade de uma empresa não se cinge apenas ao seu negócio: “The business of business is not just business”. Para além do lucro, as empresas preocupam-se hoje, por convicção ou pela força das circunstâncias, com o impacto da sua actividade no ambiente e nas pessoas. “Profits, People, Planet” constituem uma “bottom-line” tripla, diversa e, naturalmente, mais complexa.

Numa fileira como a do calçado, constituída primordialmente por pequenas e médias empresas, os desafios colocados por tal evolução são enormes. Na dimensão estritamente económica, o contexto evoluiu no sentido da intensificação da concorrência, impondo às empresas uma forte disciplina na gestão. O máximo de eficiência é agora uma pré-condição de sobrevivência. Quando, além do mais, os termos em que a disputa concorrencial se trava estão longe de ser equilibrados, nomeadamente em termos de respeito por normas ambientais ou na verificação de direitos sociais básicos, esta parece ser a pior das ocasiões para distrações com outras questões que não as estritamente económicas. Esta perspectiva, centrada no imediato, recolhe tanto mais popularidade quanto menor for a sofisticação da actividade empresarial e mais limitadas forem as competências de gestão.

Na verdade, como já alguém disse, a crise é uma oportunidade demasiado boa para ser desperdiçada. As empresas da fileira do calçado percorreram já um longo caminho até atingir a actual etapa. Infelizmente, num processo fortemente concorrencial nunca é tempo para descansar. Numa situação como a actual, mais do que nunca, a reestruturação empresarial, a inovação, o reposicionamento comercial, a melhoria da imagem e, em suma, a evolução para novos patamares competitivos são factores decisivos. E é aí que entram, entre outras, dimensões como a responsabilidade social e as práticas de sustentabilidade ambiental, intimamente articuladas entre si mas que, por razões diversas aqui separaremos, focando-nos na dimensão social, a das pessoas.

Para quem conhece a indústria do calçado, é fácil intuir a importância que a responsabilidade social pode assumir. Desde logo por, em Portugal, o calçado continuar a ser uma actividade predominantemente industrial. Consequentemente, não obstante a evolução tecnológica e o aparecimento de empresas sem actividade produtiva, o sector continua a ser responsável pelo emprego de largos milhares de trabalhadores, frequentemente com laços familiares entre si. Nunca o discurso dos dirigentes da APICCAPS, sobre a evolução que a actividade iria sofrer, escondeu que seria inevitável a redução de postos de trabalho à medida que entrassem no mercado internacional países com mão-de-obra muito mais barata que a nossa. A dinâmica competitiva imporá a evolução para outras formas de fazer e vender, menos intensivas em trabalho e mais exigentes em competências. A saída de muitas empresas multinacionais é, porventura, a manifestação mais flagrante desse processo que conduzem com o à-vontade de quem “não é da terra”. Na verdade, quando se analisa a localização das empresas do calçado, verifica-se uma forte polarização em torno de uma meia dúzia de concelhos nos quais, não poucas vezes, o calçado é um dos maiores empregadores. Se a isso somarmos o facto de muitos dos empresários serem gente da terra, percebe-se que a dimensão social acaba por estar, se não explícita, pelo menos implicitamente presente nas preocupações de quem gere as empresas. Muitas vezes, porém, não se vai além disso, de uma preocupação tratada no foro pessoal. O que o plano estratégico para a indústria do calçado sugere é que tal deveria passar do plano pessoal para o plano empresarial e, neste, do nível da empresa isolada para o nível colectivo, do sector ou indústria, tanto mais importante quanto a pequena dimensão das empresas limita o alcance das suas políticas individuais.



Para dar resposta a este propósito, parece adequado recorrer a uma metodologia que o sector bem conhece: as acções de demonstração, trasladadas agora para este plano imaterial, da responsabilidade social. Na verdade, uma exploração sumária permitiu, desde logo, identificar algumas empresas em que a responsabilidade social é já, se não “the name of the game”, pelo menos uma componente importante no seu posicionamento competitivo pois é também isso que aqui está em causa: “doing well by doing good”. As práticas concretas são diversas e, por vezes, não estão devidamente articuladas. Vão desde apoios aos filhos dos trabalhadores, para que prossigam os estudos, até actividades filantrópicas, passando pelo incentivo a que os empregados se envolvam em actividades de formação ou pela ligação a instituições locais de natureza social. Neste estudo, fizemos um levantamento não apenas dessas experiências já desenvolvidas no sector como as comparámos com outras levadas a cabo em empresas com alguma afinidade em termos de dimensão ou de actividade. Ainda nesta perspectiva comparativa, tentámos perceber o que, ou se algo, está a ser feito, neste domínio da responsabilidade social, na indústria do calçado de outros países, nomeadamente europeus.

Esses elementos permitiram-nos, à vez, verificar em que medida as práticas das empresas que já manifestam uma preocupação com a sua responsabilidade social vão ao encontro das preocupações dos “stakeholders”, máxime dos trabalhadores, e como comparam essas práticas com o que constitui referência a nível internacional.

Estas análises permitiram-nos dar resposta a um conjunto de outras preocupações expressas nos termos de referência. Para começar, o exercício de “benchmarking” facilitou a identificação de um conjunto de indicadores que deverão, progressivamente, passar a ser usados no sentido de aferir o que já se conseguiu alcançar e o caminho que é, ainda, preciso percorrer. Este mesmo exercício poderá ser desdobrado ao nível interno, permitindo evidenciar a distância entre as

empresas com as melhores práticas, no sector ou em geral, e aquelas que só agora se propõem começar este percurso. Desta comparação poder-se-ão conceber acções demonstrativas que permitam que essa distância seja percorrida em passo acelerado e, na medida em que tal seja considerado útil e necessário, desenhar acções de formação adequadas aos propósitos supra enunciados.

As práticas de responsabilidade social fazem, hoje, não só parte do código de conduta das empresas de referência a nível internacional, como passaram a ser um fim em si mesmas. Ainda assim, num sector em que a dinâmica de mudança é uma constante, podem ser um elemento importante no processo de evolução das empresas, criando uma envolvente mais aberta aos novos desafios que vai ser preciso enfrentar, diminuindo a resistência à inovação, seja ela de matriz mais tecnológica, organizacional ou comercial. Não sendo esse o propósito primeiro, talvez o sector do calçado português possa confirmar o lema “doing well by doing good”. Uma discussão sobre o impacto de assumir boas práticas de responsabilidade social na gestão, na estratégia e no posicionamento competitivo das empresas, isoladamente, e do sector no seu conjunto, é, por isso, parte integrante deste trabalho que não deixou de considerar, igualmente, as condições que é necessário verificar, em particular nas PME, maioritariamente, de natureza familiar, para que se possa evoluir para a inclusão da dimensão da responsabilidade social entre as dimensões da gestão empresarial. Mais uma vez, estas circunstâncias conferem à dimensão associativa uma relevância específica. Para terem impacto, é preciso agregar, conferindo-lhe dimensão, iniciativas que, de outro modo, não teriam expressão nem efeitos. Para além disso, outras haverá que só podem ser concebidas se iniciadas a um nível supra-empresarial. Tudo somado, a questão da responsabilidade social na fileira do calçado é um tema em que os protagonistas não se limitam às empresas, envolvendo, directa ou indirectamente, também a APICCAPS.



02

ENQUADRAMENTO

Apesar das distinções entre Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility e Corporate Sustainability (CS) propostas pela Erasmus University Business Society Management (Marrewijk, 2003) tendemos a concordar com Marcel van Marrewijk que, mesmo aceitando as distinções, duvida que possa haver retrocesso na afirmação do conceito de Responsabilidade Social. Este autor prefere sustentar que CSR e CS são como os dois lados de uma moeda. A CSR é um estágio intermédio de evolução correspondendo ao equilíbrio entre as três dimensões – económica, ambiental e social – e a CS é um estágio de desenvolvimento superior inevitável do progresso. Neste capítulo apresentamos o conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) proposto pela Comissão Europeia, uma tipologia de estratégias, bem como algumas sugestões de boas práticas organizadas por dimensões interna e externa. Suportados pelo estudo nacional referido em “Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal” expomos ainda especificidades das PME face à RSE bem como factores críticos, nomeadamente tendências, motivações, benefícios e obstáculos.



RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Nos debates académicos e no mundo dos negócios foram propostas múltiplas abordagens sobre como conduzir negócios mais humanos, mais éticos ou mais transparentes. Foram criados, reforçados e criticados conceitos como “Sustainable Development”, “Corporate Citizenship”, “Sustainable Entrepreneurship”, “Triple Bottom Line”, “Business Ethics” ou “Corporate Social Responsibility”. Em particular sobre Corporate Social Responsibility (CSR), uma rápida incursão pela literatura, quer na academia, quer na sociedade em geral, permite-nos concluir que são múltiplas as abordagens e as perspectivas, quer entendendo-a como práticas pontuais, sistemáticas ou estratégicas, quer entendendo-a do ponto de vista estrito (apenas práticas filantrópicas) ou do ponto de vista mais amplo (contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável).

Optamos neste documento por fazer a tradução de Corporate Social Responsibility (CSR) para Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e utilizar maioritariamente apenas a expressão Responsabilidade Social (RS) apesar de consciências das várias abordagens, definições e contradições sobre o conceito e sua respectiva tradução.

Usaremos também indistintamente o termo “*stakeholders*” e a sua tradução “partes interessadas” assumindo que “são pessoas, entidades ou organizações que influenciam ou são influenciados pelas actividades de uma organização”.

Utilizaremos também, indiferentemente, os termos colaborador, empregado ou trabalhador para referir “qualquer pessoa que trabalhe para uma empresa, sem responsabilidades de chefia e/ou que não faça parte da gestão”.

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas

“A maioria das definições descreve a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas

suas operações e na interacção com outras partes interessadas” (Livre Verde, 2001). Esta “definição” denota desde logo a existência de múltiplas definições, apesar de tendencialmente concordantes sobre 1) a natureza voluntária, 2) pilares ambiental e social, para além do económico e 3) práticas internas e externas.

No debate sobre a RSE, a Comissão Europeia debruçou-se sobre as especificidades das PME e apontou também o conceito de Espírito Empresarial Responsável: “Ter um espírito empresarial responsável significa saber gerir uma empresa de modo a reforçar o seu contributo positivo para a sociedade e ao mesmo tempo minimizar o impacto negativo sobre as populações e o ambiente.

Este espírito traduz-se na forma como os empresários integram quotidianamente com as várias partes interessadas: clientes e parceiros comerciais no mercado, trabalhadores no local de trabalho, comunidade local e ambiente. Os empresários responsáveis:

- tratam os clientes, os parceiros comerciais e os concorrentes com equidade e honestidade;
- preocupam-se com a saúde, a segurança e o bem-estar geral de trabalhadores e consumidores;
- motivam os seus trabalhadores, proporcionando-lhes formação e oportunidades de desenvolvimento;
- agem como «bons cidadãos» na comunidade local; e
- respeitam os recursos naturais e o ambiente.

Os empresários responsáveis fazem tudo isto e ainda mais, não se limitando a cumprir a regulamentação em vigor, mas excedendo por vezes, a título voluntário, os requisitos mínimos legalmente estabelecidos.” (CE, 2004)

Estratégias de Responsabilidade Social

A literatura identifica várias visões sobre potenciais estratégias de responsabilidade. Optamos por referir apenas a de Simon Zadek, que identificou três gerações de RS:

- 1) Responsabilidade Social não estratégica;
- 2) Responsabilidade Social estratégica;
- 3) Responsabilidade competitiva.

Numa primeira fase, as empresas podem ser responsáveis «sem o saberem», sendo que a RSE decorre de um conjunto de actividades de gestão que podem contribuir para o sucesso comercial. Esta forma de RSE surge associada à filosofia corporativa e conhece o seu auge nos anos 90 com as elevadas quantias de donativos oferecidos por individualidades. Estas práticas são pontuais, visto não fazerem parte da estratégia da empresa, mas podem induzir a um aumento do desempenho comercial através do aumento da reputação. Doar computadores a uma escola, ceder trabalho em regime de voluntariado ou patrocinar monetariamente uma «boa causa» são exemplos desta primeira geração de responsabilidade social.

Numa segunda geração, as organizações encaram a RSE como uma parte integrante da estratégia e sustentabilidade de longo prazo. Neste caso, existe um conjunto de evidências onde é possível identificar que a RS é «levada a sério», pois representa um meio susceptível de trazer importantes benefícios para a empresa. O envolvimento directo dos líderes neste processo (administradores, gerentes, dirigentes) constitui um dos elementos crucial na passagem para esta fase.

A Responsabilidade Competitiva marca uma posição de intervenção directa e integrada no sentido de fazer face a problemas significativos como a pobreza, a exclusão social e a degradação ambiental. No entanto, actualmente é

considerada apenas uma visão. Este posicionamento vai para além da adopção de comportamentos voluntários de cada organização. Pressupõe a cooperação entre as empresas e outras organizações, nomeadamente entre a sociedade civil e o poder público, de modo a influenciar o mercado onde actuam e a introduzir meios de regulação ancorados nos princípios da sustentabilidade. Na essência, esta geração pretende o estabelecimento de uma relação entre o desenvolvimento da sociedade, o crescimento sustentado das organizações e o aumento de competitividade do país (Zadek e Sabapathy, 2003).

Dimensões da Responsabilidade Social das Empresas

O “quadro conceptual” utilizado pela Comissão Europeia para analisar as práticas de RSE nas PME engloba quatro dimensões: Mercado, Local de trabalho, Comunidade e Ambiente, que correspondem aos pilares económico, social e ambiental subjacentes ao conceito de desenvolvimento sustentável e de triple-bottom-line. O pilar social está dividido nas dimensões interna (local de trabalho) e externa (comunidade). Porque o presente estudo se concentra na dimensão social salientamos apenas medidas sobre estas duas dimensões.

Dimensão Interna - Local de trabalho

A nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais, explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.



Um dos maiores desafios que actualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados. Neste contexto, entre as medidas pertinentes poder-se-ão incluir a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. A gestão adequada da situação, bem como o acompanhamento activo, de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão resultam também numa redução de despesas.

As práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, poderão facilitar a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, trabalhadores mais idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho. Estas acções são fundamentais para a consecução dos objectivos fixados pela Estratégia Europeia de Emprego – a redução do desemprego, o aumento da taxa de emprego e a luta contra a exclusão social.

Em relação à aprendizagem ao longo da vida, as empresas desempenham um papel crucial a vários níveis: através de parcerias estreitas com agentes locais responsáveis pela concepção de programas de educação e formação, contribuem para uma definição mais clara das necessidades de formação; apoiam a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho; e participam na criação de um meio que incentiva a aprendizagem ao longo da vida por parte de todos os trabalhadores, designadamente aqueles que possuem níveis de escolaridade mais baixos, os menos qualificados e os mais idosos (CE, 2001).

Dimensão Externa - Comunidade

A RS de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente, entre outros. Num mundo de investimentos multinacionais e de cadeias de produção globais, a RSE terá também de estender-se para além das fronteiras da Europa.

A RSE traduz-se também numa integração adequada da empresa na respectiva envolvente local, europeia ou internacional. As empresas dão um contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. Por outro lado, as empresas dependem da salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam. Por exemplo, recrutam a maioria dos seus assalariados nos mercados de trabalho locais, pelo que têm um interesse directo na disponibilidade local das competências que requerem.

Além disso, muitas vezes, as PME angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade. (CE, 2001)



© Claus Mikosch - iStock



ESPECIFICIDADE DAS PME FACE À RESPONSABILIDADE SOCIAL

O capítulo 2 do livro “Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal” (Santos, 2006) faz uma síntese das especificidades das PME face à RS.

Sobre o posicionamento destas empresas, com base em vários estudos foi possível identificar algumas tendências comuns nas PME:

- a maioria das PME europeias estão implicadas, embora em níveis diferentes, em causas de RS. As empresas reconhecem e assumem efectivamente que têm responsabilidades para com os empregados, a comunidade e o ambiente. No entanto, o exercício da RS é informal não estando necessariamente reflectido nos compromissos formais da empresa;

- o entendimento do conceito de RS é fundamentalmente influenciado pelos valores pessoais do empresário ou do gerente/administrador; por isso, a RS assume um carácter implícito, conduzindo as PME ao desenvolvimento de práticas responsáveis “sem o saberem”;

- a RS surge estreitamente associada ao incremento do desempenho económico ou ao facto de ser financeiramente suportável. Práticas associadas à redução dos custos por via de uma gestão mais eco-eficiente dos recursos, da melhoria do serviço prestado ao cliente, de incrementos de qualidade, do aumento da produtividade e da inovação ou de uma maior eficácia da gestão ambiental, são recorrentes entre PME e estão directamente relacionadas com o exercício de uma acção socialmente responsável, embora não explicitamente assumida dessa forma;

- a RS surge igualmente ligada à pressão exercida por parte das grandes empresas, isto porque o cumprimento de determinados *standards* sociais e ambientais e a existência de certificações definidas a nível internacional ou nacional, constituem pré-requisitos para negociar com estas empresas;

- a adopção de práticas de RS nas PME está directamente associada à procura de uma maior eficácia na gestão quotidiana das suas actividades e ao sucesso financeiro. É considerada como uma via que não só

pode facilitar o acesso a novos mercados, mas também pode contribuir para uma redução de custos, um aumento da produtividade, da capacidade e da inovação. As PME referem explicitamente que se deve sempre relacionar as práticas de responsabilidade social com a eficácia económica.

O Observatório das PME Europeias concluiu, em 2004, que 51% das PME europeias implicadas em actividades RSE externa, fazem-no numa base ocasional e 45% das PME conduzem as actividades numa base regular, mas sem estar integrada na estratégia da empresa. Apenas 28% das PME declaram que as actividades de RSE são integradas na estratégia de negócios da empresa.

Tendências das áreas de actuação da RSE

Na análise das áreas de actuação da RSE, os diversos estudos referenciados em “Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal”, apontam para a afirmação de algumas tendências comuns, independentemente do sector de actividade (Santos, 2006):

- As actividades de RS nas PME estão maioritariamente orientadas para a dimensão interna. Este constitui talvez o aspecto mais distintivo do envolvimento das PME na RS por comparação com as empresas de grande dimensão;

- As actividades de RS externa, isto é, as iniciativas relacionadas com a comunidade, são maioritariamente ocasionais, fragmentadas e informais, não estando ligadas à estratégia de negócios. No entanto, é referido que existe um elevado envolvimento com a comunidade, nomeadamente nas PME de maior dimensão, pois as empresas mais pequenas, com baixa notoriedade, têm menores relações com a comunidade;

- As práticas orientadas para a comunidade externa, centram-se maioritariamente em actividades desportivas, sendo estas as actividades preferidas das PME de todas as dimensões e de todos os países europeus, seguindo-se as actividades culturais e as relacionadas com a saúde e o bem-estar;

- O conceito de “implicação na comunidade” pressupõe um conjunto de acções diversas, sendo as mais frequentes as que compreendem os donativos em espécie, bens ou equipamentos. Relações de influência, serviços e associações de caridade, patrocínios e trabalho voluntário, embora comuns, são menos frequentes;

- Raramente o desenvolvimento e a implementação de iniciativas de RS envolvem *stakeholders*. Este facto decorre não por falta de interesse, mas fundamentalmente por falta de tempo e de recursos para identificar os *stakeholders*;

As actividades realizadas por PME são fragmentadas e informais. No entanto, é referido que existe um elevado envolvimento com a comunidade (53%). Destas, 60% das empresas trabalham com escolas e 52% trabalham em acções relacionadas com o apoio social e voluntariado.

Santos (2006) afirma que, apesar de não ser possível encontrar um padrão explicativo dos factores que directamente influenciam o desenvolvimento de práticas de RSE nas PME em geral, alguns estudos identificam a existência de determinadas correlações positivas, nomeadamente ao nível de:

- **Idade da empresa.** Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a implicação em actividades de RS externas e a idade da empresa. Assim a implicação em actividades de RS cresce à medida que aumenta a idade da empresa. Os cinco primeiros anos de actividade marcam um período de mudança relativamente à implicação das PME e actividades de RS;

- **Dimensão da empresa.** A dimensão da empresa é um factor explicativo bastante importante no grau de envolvimento no perfil da RS das PME. Exerce uma influência muito significativa em vários aspectos, nomeadamente nas razões que levam a ter um comportamento socialmente responsável, sendo que as empresas de maior dimensão evidenciam um maior envolvimento em acções de RS e estão mais conscientes das vantagens que tem para as suas actividades de negócio;

- **Localização da empresa.** A localização das empresas mostra-se também particularmente relevante, observando-se, geograficamente, uma clara divisão entre o Norte e o Sul da Europa, sendo que nos países nórdicos existe um maior número de empresas com práticas de RS. Existe igualmente um conjunto de países que apresentam uma posição intermédia (como é o caso de Portugal, Países Baixos, Irlanda, Suécia, Bélgica, Luxemburgo e Alemanha). Os factores-chave explicativos das diferenças nacionais reportam a tradições culturais relativas ao papel das empresas na sociedade e a diferenças na tradição em matéria de apoios públicos.

- **Sector de actividade.** Os sectores de actividade onde as PME operam não influenciam significativamente a implicação em causas comunitárias externas. Dos dados disponíveis de PME, o sector do comércio e da indústria são os que têm presença mais frequente de actividades de RSE e o sector dos transportes e dos serviços, os que têm menor implicação;

- **Género do proprietário da PME.** O género do proprietário não constitui factor fortemente diferenciador na participação em causas comunitárias externas. Contudo, alguns estudos sugerem que proprietários masculinos desenvolvem actividades de RSE mais regulares e integradas na estratégia da empresa;

- **Estratégia da empresa.** A estratégia das empresas influencia as decisões destas relativamente às actividades de RS. As PME que lutam pela sobrevivência estão abaixo das restantes empresas em matéria de implicação em RS. Esta diferença é particularmente importante quando comparadas com as PME que optam por estratégias de elevados níveis de qualidade e de inovação;

- **Participação e estratégia.** Os estudos mostram ainda uma relação significativa entre as previsões de aumentar a participação em actividades de RS são, principalmente, aquelas que adoptam uma estratégia de “crescimento” e que pretendem “aumentar a qualidade” e a “inovação”.

A maioria das PME que estão implicadas em actividades de RSE prevêm continuar e aumentar a sua participação nos próximos três anos (73 e 14% respectivamente) e apenas 7% prevêm uma redução.

Factores críticos

Nos diferentes estudos analisados por Santos, conclui-se que é consensual a existência de diferentes factores críticos que promovem ou reduzem a adopção de RS nas empresas, em especial nas PME, como as motivações, os benefícios percebidos (tangíveis e intangíveis) e os obstáculos na implementação destas práticas.

Motivações

- Valores ético-sociais do dono/dirigente da empresa.

As razões éticas surgem como a principal razão explicativa do envolvimento das PME na RS. Este posicionamento é particularmente acentuado no caso da implicação em actividades comunitárias externas, estando provavelmente associado ao desejo dos empresários de dar um retorno à comunidade;

- **Melhoria da fidelidade dos consumidores.** Embora nem todas as empresas consigam estimar os benefícios que retiram da RS (em termos do aumento da reputação e imagem da empresa), para a maioria das PME a melhoria da fidelidade dos consumidores é considerada como o benefício principal;

- **Melhoria das relações públicas com a comunidade e com as autoridades públicas.** Esta razão é também bastante referenciada pelas empresas, o que empiricamente é bastante compreensível dada a forte inclusão e a grande proximidade que os dirigentes e os proprietários de pequenos negócios mantêm com a comunidade local;

- **Estabelecimento de uma boa relação com clientes e parceiros de negócios.** O reforço das relações profissionais por via da proximidade dos contactos pessoais são vitais nas PME. A possibilidade de reforçar contactos pessoais com parceiros financeiros, fornecedores, consumidores e mesmos com os concorrentes ajudam, frequentemente, a construir parcerias de confiança e de ajuda mútua, importantes para a gestão empresarial;

- **Obtenção de benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos trabalhadores.** Este factor constituiu igualmente uma forte motivação para a implicação das PME na RS. A forte ligação que o empresário mantém com os seus empregados e a necessidade de promover um bom clima social interno e uma implicação no longo prazo, leva a considerar esta vertente como muito significativa na estratégia de RS das empresas;

- **Pressão dos clientes, nomeadamente das grandes empresas (domínio da higiene, segurança no trabalho e do ambiente) e a adaptação à legislação e a regulamentos (nível ambiental).** Constituem aspectos que, sem serem directamente referidos com forte capacidade de influenciar as estratégias das PME estão implicitamente presentes.

Cerca de 55% das PME referem as razões éticas como explicação para o envolvimento em actividades sociais externas. Outras razões como a melhoria das relações com a comunidade/autoridades públicas e o aumento da fidelidade dos consumidores apresentam percentagens de 33% e 26% respectivamente.



© Yuri Arcurs - Fotolia



Benefícios

A partir do levantamento bibliográfico foi também identificado um conjunto de benefícios associados à adopção de práticas de RSE. Apesar do elevado peso que os valores éticos do empresário assumem enquanto estímulo à implementação de práticas socialmente responsáveis, a generalidade das PME identificam um vasto conjunto de benefícios que decorre deste posicionamento. Assim, os estudos realizados revelam que as empresas têm bem patentados os benefícios adjacentes à adopção de práticas de RS.

Os benefícios referidos são de natureza interna e externa. No que concerne aos benefícios internos, estes podem ser agrupados em três grandes categorias, a saber:

- **Dimensão organizacional.** Neste domínio são referidas vantagens adquiridas ao nível da melhoria da qualidade de gestão, aumento da informação relativamente à comunidade e ao ambiente e um melhor conhecimento da legislação, assim como do seu cumprimento. O aumento da capacidade de aprendizagem e de inovação são igualmente outros dos factores bastante valorizados;
- **Dimensão financeira.** A redução dos custos por via da economia de matérias e energia ou da melhoria de performance económica são benefícios directos assinalados pelas empresas (Observatório das PME Europeias). Outras vantagens estão relacionadas com um melhor controlo de riscos em diferentes domínios, como os financeiros, relacionados com a identificação das atitudes dos consumidores ou com a escolha da rede de fornecedores;
- **Dimensão relativa aos colaboradores.** Esta dimensão é particularmente salientada pelas empresas. É referida como tendo um contributo muito importante para se conseguir uma satisfação e moral acrescidas, aumento das qualificações e competências e melhoria

da imagem da organização. O aumento da satisfação dos trabalhadores, o fomento do empowerment, a maior capacidade de atrair e reter trabalhadores (com reflexos na diminuição do volume de negócios e nos custos do recrutamento e da formação) são algumas das implicações directas de uma actuação socialmente mais responsável.

Relativamente aos benefícios externos, estes podem igualmente ser agrupados em três categorias:

- **Benefícios comerciais.** Estes benefícios conduzem a um aumento da vantagem competitiva pois os consumidores/clientes, no longo prazo, tendem a ter em consideração, nas suas aquisições, os valores ético-legais associados aos produtos/serviços que pressupõem uma actuação mais responsável junto da comunidade e do ambiente. Esta tomada em consideração traduz-se na obtenção de novos clientes, de novas oportunidades de expansão, ou de fidelização dos consumidores;
- **Benefícios ambientais.** Uma gestão eco-eficiente, baseada na reciclagem ou na redução da poluição, por exemplo, traduz uma melhoria da performance ambiental global. Além disso, traz benefícios em termos da redução dos custos operacionais por via do aumento da qualidade de gestão ambiental;
- **Benefícios da comunicação.** Neste domínio, são muitas as vantagens identificadas. Refere-se frequentemente os benefícios em termos de melhoria da imagem da organização, melhoria das relações com os clientes, maior acesso ao capital de investidores sensibilizados com a RSE, aumento da cooperação com a comunidade, melhoria da reputação. Todos estes aspectos têm implicações na capacidade da empresa para atrair capitais, parceiros comerciais, clientes e na capacidade de construção de contactos com os decisores políticos e com os poderes públicos em geral.

Obstáculos

De acordo com o levantamento bibliográfico efectuado por Santos, foram identificados diversos obstáculos à implementação de práticas de RS nas PME, nomeadamente:

- **Nunca ter pensado em desenvolver actividades de RS.** De facto, nas PME a RS surge de forma implícita, não estruturada e nem sempre muito consciente. Esta reduzida tomada de consciência é decorrente de uma baixa sensibilização/informação acerca da RSE e constitui, sem dúvida, um dos principais obstáculos ao seu desenvolvimento;

- **Inexistência de relacionamento entre as actividades de RSE desenvolvidas e a estratégia da empresa.** Esta posição é particularmente visível nas práticas orientadas para a comunidade externa. Evidencia uma grande informalidade/empirismo no tratamento e na gestão da RSE e, sobretudo, o não empenhamento formal das empresas neste processo, o que naturalmente decorre da proposição anterior;

- **Dificuldades de mensuração do impacto das práticas de RS.** Os aspectos anteriormente referidos, associados à menor reflexão sobre os benefícios gerados, constituem importantes obstáculos à generalização da RS nas PME;

- **Falta de tempo e de recursos financeiros.** Estes aspectos, embora não sendo apresentados como grandes obstáculos à implementação da RSE, são por vezes referidos. Importa salientar que esta argumentação tem geralmente subjacente a perspectiva de que a RSE é um custo adicional e não uma fonte de investimento (como é, por exemplo, considerado o caso da gestão da qualidade). Esta concepção não sendo de todo invulgar, pode seriamente contribuir para um menor envolvimento das PME neste processo;

- **Incapacidade negocial para influenciar as práticas de RS.** O facto dos fornecedores ou da generalidade dos consumidores ainda não basear a aquisição dos produtos/serviços em critérios de responsabilidade social, constitui outro factor que pode desincentivar um maior envolvimento das PME nesta vertente.

Em síntese, cerca de metade das PME europeias implicadas em actividades de RSE externa, fazem-no numa base ocasional. A outra metade das empresas conduzem as suas actividades de RS numa base regular, mas sem estar integrada na estratégia da empresa, ou seja, são fragmentadas e informais, apesar do elevado envolvimento com a comunidade, nomeadamente com escolas e em acções relacionadas com o apoio social e voluntariado.

Apesar do grande peso que os valores éticos do empresário assumem enquanto estímulo à implementação de práticas RS, a generalidade das PME identificam benefícios e obstáculos à implementação de práticas de RS nas PME europeias.

03

O SECTOR DO CALÇADO



A indústria do calçado é o núcleo de um cluster mais alargado, que inclui nomeadamente as indústrias de componentes para calçado e artigos de pele, que tem grande importância na economia nacional. É também uma das poucas indústrias portuguesas onde Portugal se posiciona no topo dos *rankings* internacionais de produtores e exportadores.

Neste capítulo procede-se a uma caracterização sumária da indústria portuguesa de calçado, apresentando alguns dados estatísticos demonstrativos da sua relevância para a economia nacional.



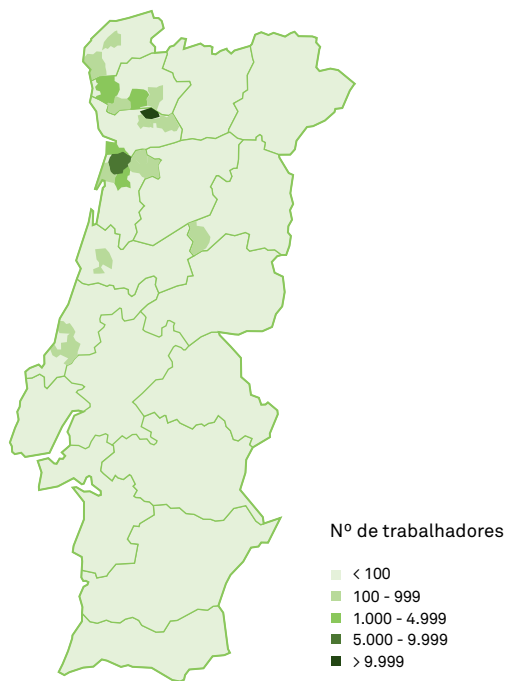
© Coprid - Fotolia

LOCALIZAÇÃO

A forte aglomeração geográfica é uma das características mais marcantes da estrutura empresarial da indústria portuguesa de calçado: apenas quatro concelhos - Felgueiras, Guimarães, Feira e Oliveira de Azeméis – representam 70% do emprego sectorial. O Mapa 1 permite constatar que estes concelhos correspondem aos núcleos dos dois pólos em que a indústria se estrutura: Felgueiras e Guimarães destacam-se num pólo, a norte, que vai desde Paredes de Coura a Amarante; mais a sul, no extremo da Região Norte do país, em torno da Feira e Oliveira de Azeméis e São João da Madeira, encontra-se um segundo pólo da indústria. Fora da Região Norte, a presença da indústria é muito escassa.

Esta tendência para a aglomeração geográfica estende-se a indústrias situadas a montante e a jusante, nomeadamente os componentes para calçado. É, por isso, lícito falar do calçado como um dos poucos exemplos de um cluster industrial português, no sentido que Porter atribui ao conceito.

Esta aglomeração geográfica não é inócua do ponto de vista das dinâmicas industriais. Favorece a formação de redes formais e informais e a circulação de informação, promovendo a difusão e replicação das iniciativas com mérito competitivo. No entanto, do ponto de vista macroeconómico é também um factor de risco: de facto, os sucessos e insucessos da indústria têm um impacto regional muito forte nas suas zonas de implantação.



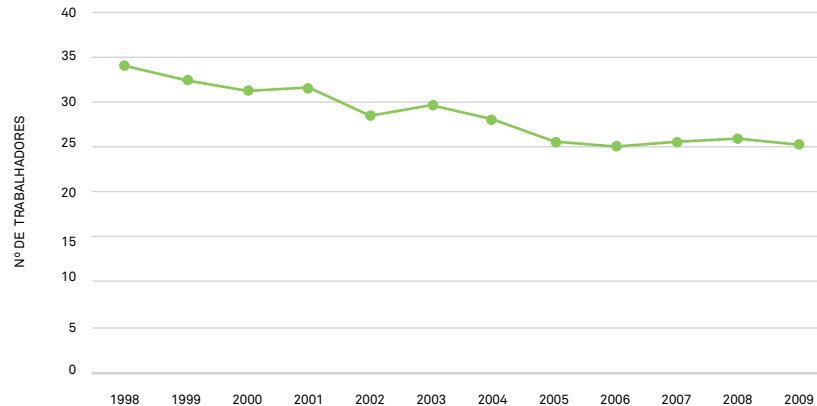
Mapa 1 – Distribuição do emprego na indústria de calçado por concelho (2008)

ESTRUTURA DIMENSIONAL

A indústria de calçado caracteriza-se, em termos dimensionais, pela absoluta predominância das pequenas e médias empresas, facto que é até apontado, muitas vezes, como uma das suas virtudes. Segundo a monografia estatística preparada pela associação sectorial, as empresas de calçado empregam, em média, 25 trabalhadores, como se constata no gráfico 3.1. Este valor médio reduziu-se substancialmente ao longo da última década, em resultado da deslocalização das grandes unidades fabris detidas por capital estrangeiro que nos anos 80 e 90 se tinham instalado em Portugal.

Esta reduzida dimensão deve, no entanto, ser relativizada. Por um lado, a dimensão média da empresa de calçado é, ainda assim, claramente superior à dimensão média das empresas da indústria transformadora portuguesa. Por outro, é também superior à das suas congéneres de países como a Espanha e Itália, os seus principais concorrentes. Portanto, podendo ser uma limitação, a reduzida dimensão não é específica da indústria de calçado portuguesa.

Gráfico 3.1 Dimensão média das empresas de calçado portuguesas, 1998-2009



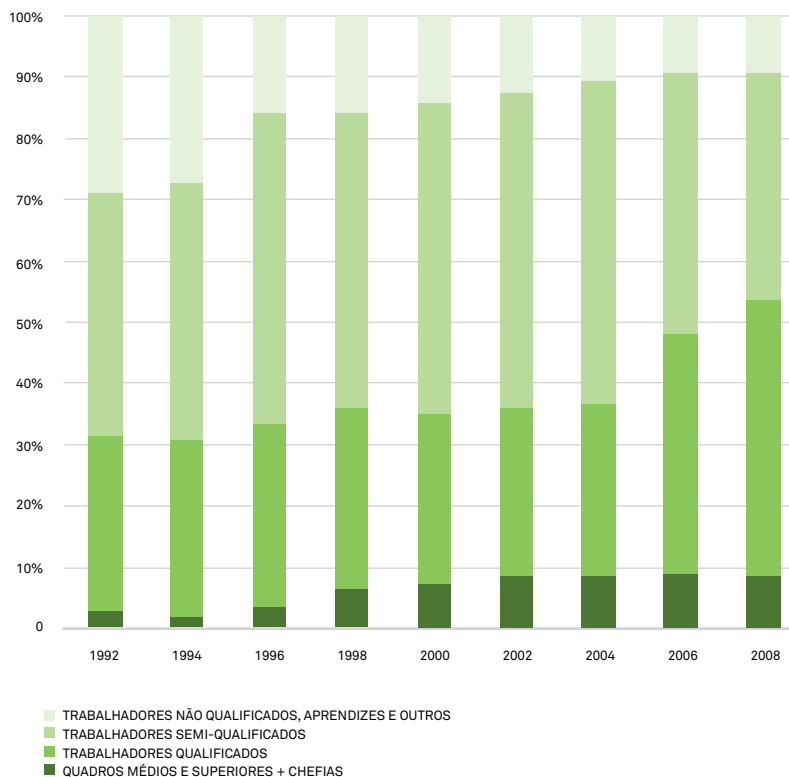
Fonte: Monografia Estatística 2009, APICCAPS

QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A estratégia da indústria de calçado para os próximos anos está orientada para a evolução para segmentos de mercado mais exigentes e de maior valor acrescentado, o que coloca exigências significativas quanto à qualificação dos seus recursos humanos. O Gráfico 3.2, retirado da monografia estatística do sector, sugere que se tem vindo a dar uma evolução

positiva nessa matéria. A partir de 2004, verificou-se um reforço significativo no recurso a trabalhadores qualificados e quadros, em detrimento dos trabalhadores não qualificados ou semi-qualificados. Os trabalhadores não qualificados serão até já menos de 10% da força de trabalho, de acordo com as estatísticas mais recentes, publicadas pela APICCAPS.

Gráfico 3.2 Distribuição dos trabalhadores por nível de qualificação (1992-2008)



Fonte: Monografia Estatística 2009, APICCAPS

VOCAÇÃO INTERNACIONAL

A forte vocação exportadora é uma das características mais marcantes deste sector de actividade: em média, as empresas portuguesas de calçado exportam cerca de 95% da sua produção. No seu conjunto, a indústria tem uma posição de relevo no mercado internacional. Sempre de acordo com a monografia estatística sectorial, em 2009, Portugal deverá ter exportado cerca de 64 milhões de pares de calçado, no valor de 1,2 mil milhões de euros (Quadro 3.1).

A indústria do calçado apresenta, aliás, a mais elevada taxa de cobertura das importações pelas exportações de toda a indústria transformadora portuguesa. Os valores apresentados no Quadro 3.1 implicam que o calçado apresenta um elevado excedente comercial, da ordem dos 800 milhões de euros, o que faz desta indústria o principal contribuinte positivo para as contas externas portuguesas, ao nível da balança comercial de bens.

	Produção	Exportações	Importações	Consumo
Milhares de pares	63.649	59.244	51.221	55.626
Milhares de euros	1.315.425	1.207.674	398.806	506.557

Quadro 3.1 – Produção, Exportações, Importações e Consumo Aparente de Calçado em Portugal em 2009 (unidade: milhares de pares)
Fonte: Monografia Estatística 2009, APICCAPS



EMPREGO

O emprego é outro domínio onde a indústria do calçado tem importância significativa no contexto nacional e, particularmente, regional. Em 2008, último ano para o qual há estatísticas disponíveis, o calçado empregava mais de 35 mil pessoas. Como se viu no Mapa 1, a generalidade destes

empregos situam-se na região Norte do país. A indústria do calçado representa um pouco mais de 2% do emprego industrial português e cerca de 5% do emprego industrial na região Norte.

PORTU
GUESE
SHOES
DESIGNED BY
THE FUTURE

© kycstudio - iStock



ESTRATÉGIA SECTORIAL

Uma análise de médio-longo prazo às variáveis até aqui mencionadas revela que os níveis de produção, exportações e emprego da indústria têm vindo a diminuir, enquanto o nível de importações tem vindo a aumentar. Desde a mudança de século, o número de pares produzido anualmente pela indústria portuguesa reduziu-se cerca de 40% e a quantidade exportada caiu 37% enquanto as importações aumentaram cerca de 100%. Consequentemente, o nível de emprego reduziu-se também, embora menos acentuadamente (30%).

Os documentos de reflexão sectorial relacionam esta evolução com o reforço da intensidade competitiva nos mercados internacionais que se verificou por volta da mudança do século. Por um lado, caíram as últimas barreiras ao comércio internacional e deu-se a plena integração da China nas instituições que o regulam, do que resultou um fortíssimo crescimento das exportações deste país, e de outros países asiáticos, para a Europa. Em termos estratégicos, as empresas portuguesas deixaram de ser, como eram até então, uma opção privilegiada para os grandes compradores europeus, apostados em comprar grandes séries a custo reduzido. Por outro lado, e pela mesma razão, muitas empresas – essencialmente, empresas de capital estrangeiro – que tinham actividades produtivas em Portugal decidiram deslocaliza-las.

As empresas de capital estrangeiro, que se tinham instalado em Portugal nas décadas anteriores eram, de uma maneira geral, as maiores unidades produtivas da indústria. A sua saída do país teve um impacto quantitativo muito importante nos níveis de produção e exportação da indústria portuguesa de calçado.

A indústria reagiu a estes acontecimentos procurando alterar os seus modelos de negócio e a sua inserção no comércio internacional de calçado. Em qualquer caso, esses esforços visaram focar a indústria em segmentos de mercado de maior valor acrescentado, em que a concorrência preço é menos acentuada e outros factores como qualidade, design e inovação reforçam importância.

As estatísticas fornecem ainda sinais de que esta reorientação estratégica estará a produzir resultados: desde a viragem do século, num contexto de baixa inflação (e mesmo deflação, no período mais recente), o preço médio de exportação do calçado português cresceu já mais de 25% tendo, em 2009, ultrapassado, pela primeira vez, os vinte euros por par. Saliente-se que estes valores são sempre calculados tendo por base preços à saída de fábrica e não preços de venda ao consumidor final.



04

RESPONSABILIDADE SOCIAL NA FILEIRA DO CALÇADO

Neste capítulo são apresentadas as principais práticas de Responsabilidade Social encontradas na fileira do Calçado relativas a quatro áreas: Local de trabalho, Mercado, Comunidade Local e Valores da Empresa. Apesar das poucas respostas ao inquérito enviado aos membros da APICCAPS, sabe-se que há um número alargado de empresas que têm algumas destas práticas que decorrem, em parte, das suas redes de *outsourcing*, nomeadamente as fornecedoras de empresas internacionais que são instadas a aceitar códigos de conduta sobre RS.



© miapan - Fotolia

Para este estudo exploratório foi aplicado um pequeno questionário às empresas da fileira do calçado e realizadas entrevistas a empresários do sector. Contou ainda com a análise de estudos de caso e com um *focusgroup* com elementos da APICCAPS.

O questionário foi enviado por email, a todos os associados da APICCAPS, em Novembro de 2010. Dele constavam 21 perguntas fechadas, agrupadas em 4 categorias: Políticas em matéria de local de trabalho; Políticas de mercado; Políticas relativas à comunidade e Valores da empresa. Baseou-se no questionário de consciencialização “Empresas Responsáveis”, criado no âmbito da RSE para as PME e disponível no Centro de Documentação da Comissão Europeia¹.

A baixa taxa de resposta evidencia que a generalidade das empresas do sector do calçado ainda não percepciona os temas associados à sua RS como uma prioridade estratégica. O facto de o inquérito ter sido enviado num período de

crise mas em que, ao mesmo tempo, o sector vive um período de relativa vitalidade, pode também ter contribuído para o relativo desinteresse com que o inquérito foi recebido. As empresas estão, aqui e agora, mais focadas noutras preocupações, mais comezinhas: aproveitar a dinâmica do mercado para sarar as feridas deixadas pelos últimos anos. Primeiro sobreviver (“profits”) e só depois olhar para as outras “bottom-lines”. Não obstante, as entrevistas individuais efectuadas e o *focusgroup*, corroboram as tendências anteriormente identificadas.

Os temas analisados e a seguir apresentados, combinam resultados dos inquéritos (IQ), *focusgroup* (FC) e entrevistas (E1, E2, e E3) e estão agrupados nos mesmos quatro eixos do questionário: Políticas em matéria de Local de trabalho, Políticas de Mercado, Políticas relativas à Comunidade e Valores da Empresa. Cada grupo é composto por cinco perguntas, com excepção do segundo grupo, que tem seis.

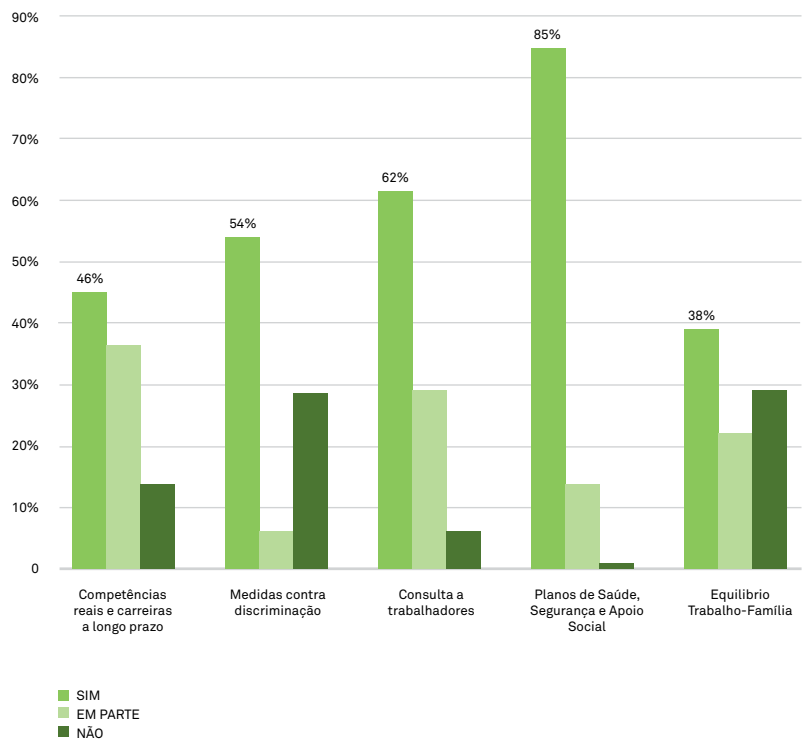
.....
1 http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_pt.htm

POLÍTICAS EM MATÉRIA DE LOCAL DE TRABALHO

Neste grupo de políticas, destaca-se que todas as empresas respondentes referem que, pelo menos em parte, “dispõe de planos em matéria de saúde, segurança e apoio social que protejam adequadamente os seus trabalhadores”. Pelo menos parcialmente, 93% das empresas respondentes, “consulta os seus trabalhadores sobre questões importantes” e 85% “têm incentivos aos trabalhadores a desenvolverem competências reais e carreiras a longo prazo”. No entanto

apenas metade das empresas se preocupa, também total ou parcialmente, quer em “proporcionar aos seus trabalhadores um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, admitindo, por exemplo, horários de trabalho flexíveis ou permitindo o trabalho em casa”, quer em implementar “processos para garantir que sejam tomadas medidas adequadas, tanto no local de trabalho como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação”(IQ).

Gráfico 4.1 Políticas em matéria de Local de Trabalho



1. Incentiva os seus trabalhadores a desenvolverem competências reais e carreiras a longo prazo (por exemplo através de um processo de avaliação do seu desempenho ou de um plano de formação)?

Quase metade das empresas respondentes incentiva os seus trabalhadores a desenvolverem competências reais e carreiras a longo prazo (IQ), mas 10% não possuem qualquer incentivo desta ordem.

O Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado (CFPIC), situado em S. João da Madeira e com um pólo em Felgueiras, é um exemplo do quanto o sector tem investido na formação, em diversas áreas, com particular incidência na formação técnica. De destacar a criação de cursos de estilistas, na década de 90, que constituiu a primeira geração de profissionais capazes de desenvolverem tendências de moda aplicadas ao design de calçado, criando conceitos e uma imagem própria. Um dos entrevistados refere, contudo, que a maioria dos contratados, mesmo recebendo formação do CFPIC, não tem experiência de terreno (E3). “Sou a favor da formação, mas aferida” (E1) é a principal preocupação doutro empresário que proporciona formação aos seus trabalhadores “que excede 20% a 30% no número de horas de formação obrigatória”. Afirma, contudo, não saber o que os seus trabalhadores aprenderam efectivamente, referindo também que, como a formação não tem aulas práticas, os formandos aprendem muito pouco, questionando mesmo a valia da formação.

Por outro lado, cada vez mais empresários incentivam os seus trabalhadores a inscreverem-se no programa “Novas Oportunidades” para completarem o 12º ano. “Os que têm menos habilitações estão na produção. Quanto mais formação tiverem melhor, pois terão mais sugestões de melhoria”, refere outro entrevistado (E1).

Na área da produção não há, em regra, muitas oportunidades de desenvolvimento de carreiras. Pelo contrário, as áreas comercial e de desenvolvimento de produto são as que mais permitem essa progressão (FG).

Não existe, genericamente, uma avaliação de desempenho sistemática e formalizada, apesar de frequentemente serem distribuídos prémios de produtividade, nomeadamente nas empresas de maior dimensão ou internacionais. No entanto, a maioria das empresas do sector paga salários superiores ao salário mínimo do acordo colectivo sectorial (FG). Um dos

entrevistados, salienta que nos “anos bons” distribui aos trabalhadores prémios no fim do ano, mas que não estão associados a desempenhos individuais (E3). Outro dos entrevistados refere que a taxa de defeituosos da sua empresa é elevada, nomeadamente nos produtos de gama alta, sobretudo devido ao desleixo dos colaboradores, provocando destruição nas margens. Nesse contexto, reconhece que a existência de um processo de avaliação de desempenho talvez pudesse contribuir para a responsabilização dos colaboradores (E2), tendo um impacto positivo na “performance” da empresa. Um dos empresários entrevistados (E1), muito presente na gestão quotidiana da empresa e antigo trabalhador por conta de outrem, que foi à aventura e criou a sua própria empresa, afirma mesmo que nunca foi apologista de prémio de produção. Entende que a “obrigação dos trabalhadores é fazer sempre o melhor possível; se isso acontece são premiados pelo salário mais alto”. Nesta empresa, por exemplo, há trabalhadores na mesma função com salários diferentes, dado que a avaliação, comunicada ao responsável do sector, é realizada pelo próprio empresário. Não há aqui “política de prémios circunstanciais, a política de avaliação é ser melhor todos os meses; o prémio é baseado no que fazem durante o ano e durante os períodos especiais”.

2. Existe algum processo para garantir que sejam tomadas medidas adequadas, tanto no local de trabalho como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (por exemplo, contra mulheres, grupos étnicos, pessoas com deficiência, etc.)?

Mais de metade das empresas respondentes afirma possuir um processo para garantir que sejam tomadas medidas adequadas, tanto no local de trabalho como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (IQ), apesar dos dois maiores constrangimentos deste sector serem a dificuldade na contratação de pessoal qualificado, a par com o aumento do preço das matérias-primas. (FC)

Apesar do crescente desemprego no país e em particular na região Norte, a APICCAPS e os empresários deste sector têm vindo a manifestar enorme preocupação pois continuam a ter vagas por preencher, constrangimento que tem provocado, por vezes, a não satisfação de encomendas. Referem mesmo que, nas muitas entrevistas de emprego proporcionados pelo IEF, são frequentemente confrontados com expressões provenientes dos desempregados, tais como: “sou de longe e por isso vou chegar muitas vezes atrasado”; “sou doente e por isso vou ter que ir muitas vezes ao médico”, sugerindo a sua

não-contratação. A APICCAPS no artigo “Calçado desesperado com falta de trabalhadores” expressa essa preocupação: “Ainda que a taxa de desemprego em Portugal esteja ao nível mais elevado das últimas décadas, as empresas continuam com dificuldade em recrutar novos colaboradores. Também o absentismo disparou para valores preocupantes. O sector do calçado começa a desesperar com falta de trabalhadores”, referindo mesmo que “o sector tem capacidade para absorver centenas de novos trabalhadores” (Jornal da APICCAPS, Junho 2010).

Por isso, a discriminação, nomeadamente na contratação não é uma questão relevante, apesar de tradicionalmente a mão-de-obra ser maioritariamente feminina, pelo peso que continua a ter a área da costura, habitualmente vista como uma actividade para mulheres. Consta-se no entanto que nas outras áreas, mesmo da produção e da concepção e montagem, tem vindo a diminuir essa predominância. É prática corrente deste sector a contratação local sendo a maioria dos trabalhadores residentes no concelho, e mesmo freguesia, do local de trabalho. Para um dos empresários (E3) o recrutamento na sua empresa é feito a partir da “bolsa dos que pedem emprego”.

De salientar o exemplo de uma empresa deste sector que tem a sua força de trabalho constituída maioritariamente por pessoas portadores de deficiência, apesar de sistema português de quotas de emprego para pessoas com deficiência previsto ser de até 2% do total de trabalhadores.

3. Consulta os seus trabalhadores sobre questões importantes?

A consulta aos trabalhadores existe nomeadamente nas áreas comerciais e/ou de concepção, mas essencialmente sobre questões de mercado. Poder-se-á afirmar que se “informa” mais do que se “consulta” os trabalhadores. Não sendo estas, na generalidade, empresas certificadas, por exemplo pelo referencial da ISO 9000, não têm ainda o hábito de “auscultar” os seus trabalhadores, como preconizado, pelas acções de melhoria contínua (FG), apesar de 90% o considerem, pelo menos em parte, como uma prática (IQ). Nas entrevistas ficou claro que a generalidade das empresas adopta um mecanismo de caixa de sugestões, sendo muitas delas adoptadas.

4. A sua empresa dispõe de planos em matéria de saúde, segurança e apoio social que protejam adequadamente os seus trabalhadores?

Todas as empresas possuem, pelo menos parcialmente, planos nestas matérias que protegem adequadamente os seus trabalhadores (IQ). Recorrem frequentemente ao apoio do CFPIC /CTCP para elaborar planos de melhoria nestas áreas, como por exemplo, na área do ruído.

5. A sua empresa preocupa-se em proporcionar aos seus trabalhadores um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, admitindo, por exemplo, horários de trabalho flexível ou permitindo o trabalho em casa?

Metade das empresas respondentes preocupa-se, pelo menos em parte, em proporcionar aos trabalhadores um bom equilíbrio trabalho-família (IQ). No entanto, medidas conducentes à criação de horário de trabalho flexível não são em regra valorizadas pelos próprios trabalhadores nem são, na maior parte das vezes, exequíveis tendo em conta o processo produtivo: em regra, não há turnos. O trabalho no domicílio, característica deste sector no passado recente, é actualmente, quase inexistente. Esta tendência é encarada como uma melhoria generalizada nas condições do local de trabalho, já que fora da empresa é mais difícil garantir, por um lado, as condições mínimas exigidas legalmente e, por outro, evitar a utilização do trabalho infantil. Para esta tendência muito contribuíram as empresas internacionais (seja as que têm actividade em Portugal, seja as que cá colocam encomendas) com o seus programas de compliance e/ou códigos de conduta nesta área (FG).

Por outro lado, constata-se um grande absentismo no sector, principalmente feminino. Este decorre, não só das suas “tradicionais obrigações” familiares mas tem, também, picos coincidentes com actividades sazonais (as vindimas, na agricultura, em áreas de matriz agrícola). O absentismo é referido como um custo adicional que leva à perda de competitividade do sector, já que perturba o normal processo de funcionamento, obriga à contratação de trabalhadores redundantes e conduz à perda de eficácia do processo produtivo.

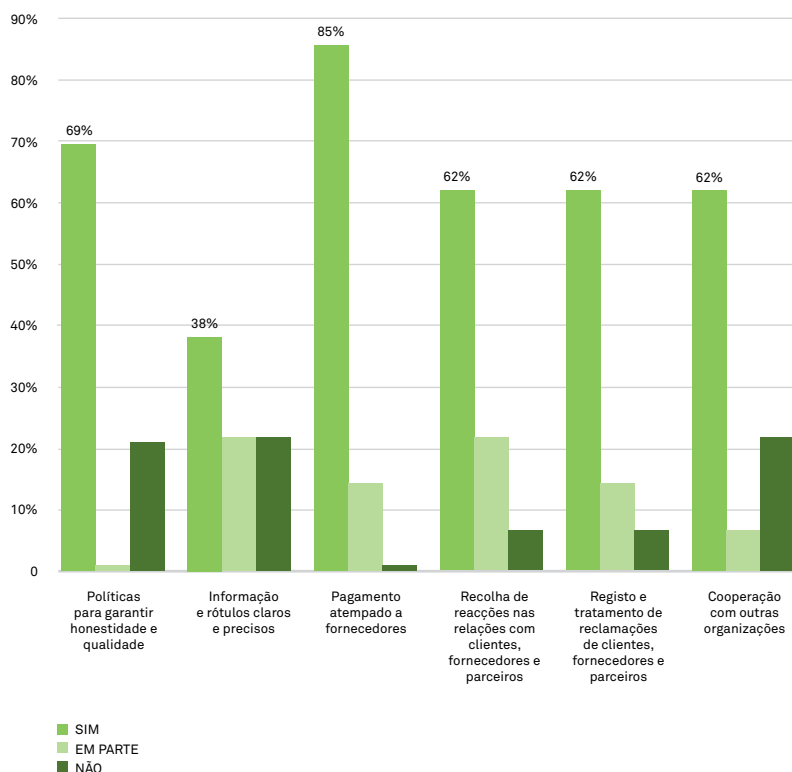
POLÍTICAS DE MERCADO

Relativamente às Políticas de Mercado, todas as empresas referem que, pelo menos em parte, “garantem o pagamento atempado das facturas dos fornecedores” e quase 70% “possui uma política destinada a garantir a honestidade e qualidade em todos os seus contratos, negócios e publicidade”.

Um pouco mais de 60% “possui algum processo que garanta a eficácia na recolha de reacções e nas consultas e/ou diálogo

com os clientes, fornecedores e outras pessoas com quem negocia”, “dispõe de algum processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais” e “coopera com outras empresas ou organizações na abordagem de questões suscitadas pela responsabilidade empresarial”. Das empresas respondentes, 62% possui, pelos menos parcialmente, “informação e rótulos claros e precisos sobre os seus produtos e serviços, inclusive em matéria de obrigações pós-venda”.

Gráfico 4.2 Políticas de Mercado



1. A sua empresa possui uma política destinada a garantir a honestidade e qualidade em todos os seus contratos, negócios e publicidade (como, por exemplo, uma política de aquisições equitativa, disposições em matéria de defesa do consumidor, etc.)?

O êxito da evolução crescente do produto indiferenciado e de baixo custo para as “private label” e/ou para as marcas próprias reside no compromisso com a satisfação do cliente, quer do retalhista, quer do consumidor final. Daí que cada vez mais a honestidade e a qualidade nos contratos e negócios sejam encarados como um factor de subsistência das empresas deste sector. Muitos dos grandes clientes são recorrentes e trabalham há décadas com as mesmas empresas provando, de algum modo, a existência e validade dessa política de honestidade e qualidade nos contratos, negócios e publicidade (FG). Dois terços das empresas respondentes afirmam que têm esta política (IQ). Um dos entrevistados, quase só com marcas próprias, afirma que “o salário não é o problema maior; a responsabilização é o factor mais importante, para quem tem colecções próprias” (E1).

Por outro lado, com excepção das matérias-primas, a maioria das aquisições são locais. Há mesmo vontade genuína em aumentar os salários dos trabalhadores se se conseguir diminuir custos de contexto, tais como custos de energia, de cumprimento de legislação ambiental e custos com os transportes. Acresce que a fiscalidade não é “amiga” da exportação e a justiça, morosa e complexa, tolera a contrafacção, que penaliza as empresas com marcas próprias (FG).

2. A sua empresa disponibiliza informação e rótulos claros e precisos sobre os seus produtos e serviços, inclusive em matéria de obrigações pós-venda?

Apesar de menos de 40% das empresas afirmarem que disponibilizam informação e rótulos claros e precisos (IQ), cada vez mais as “private label” e as “marcas próprias” acompanham o produto com informação quer sobre características técnicas quer outras. Um dos exemplos mais recentes desta rotulagem é o projecto BIOCALCE, ao qual aderiram já dezenas de empresas nacionais: “certificação que garante conforto e qualidade, resistência e durabilidade em calçado que usa exclusivamente materiais isentos de substâncias tóxicas para o utilizador e para o ambiente” (<http://www.biocalce.org/>).

Por outro lado, as grandes marcas internacionais continuam a fazer *compliance* e a disponibilizar informação quer nos

produtos quer nas marcas.

3. A sua empresa garante o pagamento atempado das facturas dos fornecedores?

O pagamento atempado aos fornecedores é uma prática neste sector, para 85% dos respondentes (IQ). Há mesmo alguns fornecimentos, como por exemplo, a participação em feiras internacionais, que são pagos antecipadamente. No entanto é reconhecido que o crédito de fornecedores é relevante no financiamento desta indústria (FG).

4. A sua empresa possui algum processo que garanta a eficácia na recolha de reacções e nas consultas e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e outras pessoas com quem negocia?

É fundamental para a manutenção de qualquer negócio, mas deste sector em particular, a Qualidade do serviço, quer relativa à fiabilidade do produto, quer a relativa aos prazos de entrega. A crescente sazonalidade dos produtos requer a redução do ciclo do negócio - da encomenda à entrega - e a permanência no sector de muitas das empresas nacionais é mais uma prova da eficácia desta recolha de reacções e de consultas e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e outras pessoas com quem negocia. Dos inquiridos, 85% garante, pelo menos em parte, a eficácia na recolha de reacções e nas consultas e/ou diálogo com clientes, fornecedores e pessoas com quem negocia (IQ).

5. A sua empresa dispõe de algum processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais?

Genericamente, podemos afirmar que as empresas possuem um sistema “apropriado” de registo e tratamento das reclamações (FG), com quase dois terços das empresas respondentes a afirmarem-no claramente (IQ).

6. A sua empresa coopera com outras empresas ou organizações na abordagem de questões suscitadas pela responsabilidade empresarial?

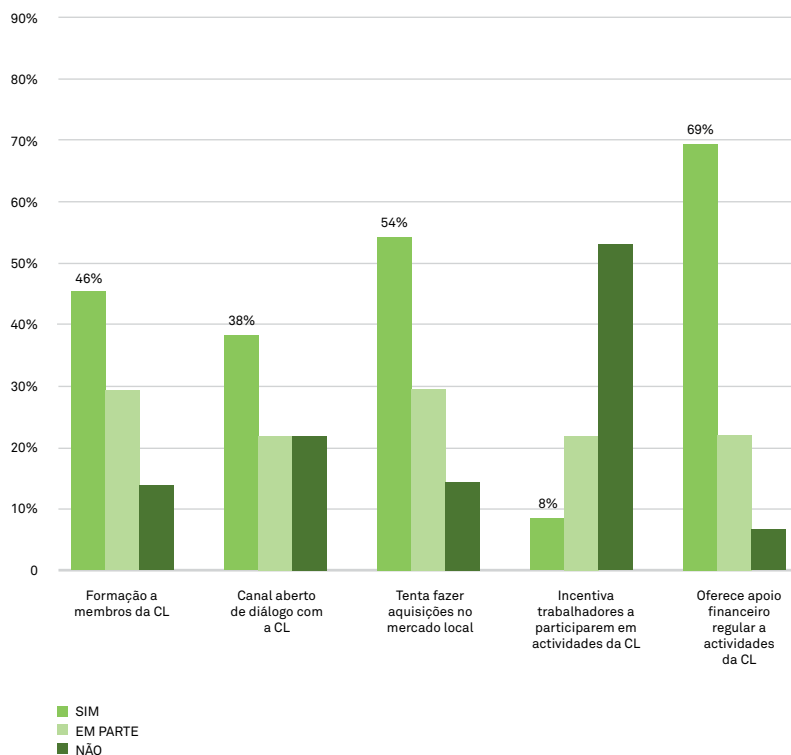
A cooperação com a APICCAPS, representante das empresas do sector, é uma realidade permanente e as boas relações das empresas com os sindicatos denotam também essa preocupação (FG), expressa também por quase dois terços das respostas (IQ).

POLÍTICAS RELATIVAS À COMUNIDADE

Nas Políticas relativas à Comunidade, nomeadamente à Comunidade Local (CL), quase 70% das empresas respondentes “oferece um apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local”. Cerca de metade “tenta fazer as suas aquisições no mercado local”; “proporciona oportunidades de formação a membros da comunidade local” e

“dispõe de um canal aberto de diálogo com a comunidade local sobre questões desfavoráveis, controversas ou delicadas que envolvam a sua empresa”. No entanto cerca de metade responde que “os seus trabalhadores não são incentivados a participar em actividades da comunidade local” e apenas 8% reconhecem que vão considerar este incentivo.

Gráfico 4.3 Políticas relativas à Comunidade Local



1. A sua empresa proporciona oportunidades de formação a membros da comunidade local (como, por exemplo, estágios ou oportunidades de trabalho para jovens ou pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos)?

Dois terços das empresas proporcionam algumas oportunidades de formação a membros da comunidade local (IQ), nomeadamente através do programa INOV-JOVEM com estágios profissionais. De salientar que a mobilidade neste sector é muito reduzida com mais de 90% dos trabalhadores a residirem no concelho do local de trabalho, sendo por isso a comunidade local a principal fonte de recrutamento (FG).

2. Dispõe de um canal aberto de diálogo com a comunidade local sobre questões desfavoráveis, controversas ou delicadas que envolvam a sua empresa (como, por exemplo, a acumulação de resíduos fora das suas instalações ou veículos a obstruírem estradas ou caminhos)?

Este sector não tem graves questões ambientais, sendo os seus resíduos sólidos equiparados a lixo doméstico. Por outro lado, sendo esta indústria um grande empregador local verifica-se enorme proximidade e convergência com o poder local para antecipar e resolver quaisquer problemas (FG).

3. A sua empresa tenta fazer as suas aquisições no mercado local?

A proximidade com os fornecedores é, neste sector, cada vez mais uma vantagem competitiva. A sazonalidade das coleções e a necessidade de uma resposta rápida impõe rapidez (FG), só possível tentando fazer, pelo menos parcialmente, as suas aquisições no mercado local, como afirmam 85% das empresas (IQ).

4. Os seus trabalhadores são incentivados a participar em actividades da comunidade local (por exemplo, através da disponibilização de tempo e de conhecimentos especializados dos trabalhadores ou de outra ajuda prática)?

Este é claramente o único assunto onde mais de metade das empresas afirma que não incentiva os trabalhadores a participar em actividades da comunidade local. Há, no entanto, algumas excepções como por exemplo empresas que permitem que uma parte do tempo dos seus trabalhadores seja afectado para produzir sapatos que posteriormente são doados a instituições locais de caridade, ou mesmo fábricas de calçado que doam os seus excedentes a instituições de solidariedade social.

5. A sua empresa oferece um apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local (por exemplo, através de donativos a organizações de beneficência ou de patrocínios)?

Praticamente todas as empresas oferecem apoios financeiros regularmente a actividades e projectos da comunidade local (IQ), como actividades desportivas e recreativas, sendo no entanto os projectos das misericórdias locais e dos bombeiros os mais acolhidos (FG). “Somos frequentemente solicitados para dar patrocínios: assiduamente apoiamos o clube de basquetebol e atletismo; mais pontualmente o conservatório de música e os bombeiros”(E1). Muitas vezes os donativos pessoais e empresariais confundem-se não havendo mesmo distinção clara: “Eu dou do meu bolso, aos bombeiros, ao museu, ...”(E3).

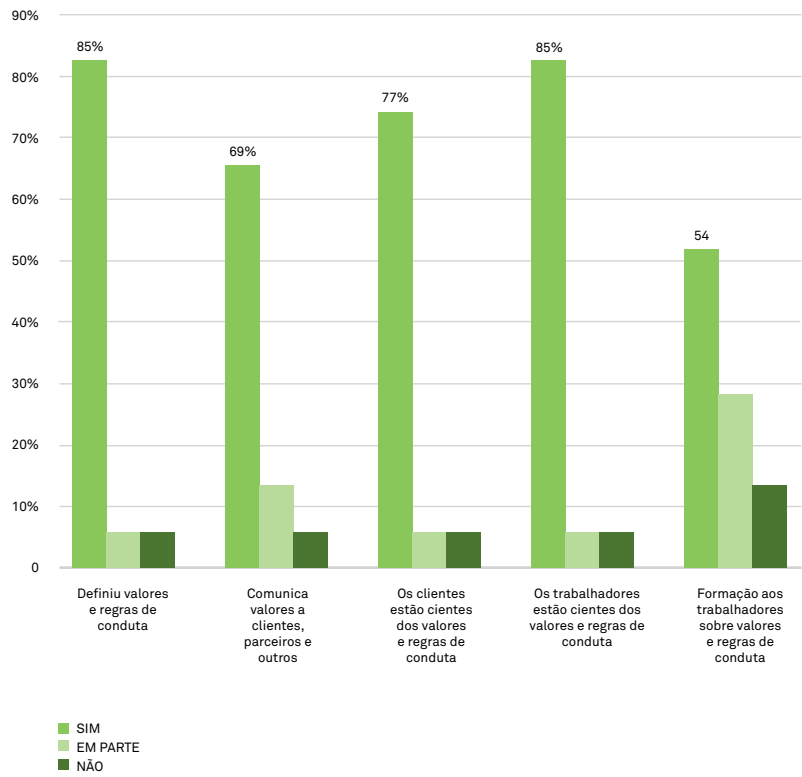
De referir o exemplo muito recente da própria APICCAPS que, com os seus associados, recolheu em apenas 2 meses cerca de 1500 pares de sapatos novos para serem distribuídos gratuitamente na loja da Caritas do Porto. A associação a este projecto de uma empresa transitória permitiu agilizar o processo de distribuição dos sapatos.

VALORES DA EMPRESA

Quase todas as empresas referem que, pelo menos em parte, “definiram claramente os valores e regras de conduta da sua empresa” e “os seus trabalhadores estão cientes desses valores e regras de conduta”. Pelo menos em parte, 85% “comunica os valores da sua empresa a clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas” e consideram que “os seus clientes estão cientes dos valores

e regras de conduta da sua empresa”. A “formação aos seus trabalhadores sobre a importância dos valores e regras de conduta da sua empresa” não é tão convergente como a definição e comunicação dos valores, já que metade das empresas afirma que dá formação sobre a importância dos valores e regras de conduta, 31% apenas em parte e 15% assume que não dá formação sobre esta temática.

Gráfico 4.4 Valores da Empresa



1. Já definiu claramente os valores e regras de conduta da sua empresa?

2. Comunica os valores da sua empresa a clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas (por exemplo, em promoções de vendas, material de marketing ou na comunicação informal)?

3. Os seus clientes estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?

4. Os seus trabalhadores estão cientes dos valores e regras de conduta da sua empresa?

5. Proporciona formação aos seus trabalhadores sobre a importância dos valores e regras de conduta da sua empresa?

As respostas a este grupo de perguntas, apesar de muito positivas, não são de estranhar, já que a APICCAPS é certificada pela norma SA 8000, desde 2007. Por isso, exige que as suas associadas, enquanto principais partes interessadas da Associação, cumpram os requisitos desta norma, nomeadamente a definição e comunicação clara de valores. São já quase trezentas empresas que assinaram a declaração de conformidade com a SA 8000. Por outro lado, as próprias políticas de “compliance” com os Direitos Humanos de muitas das empresas de calçado multinacionais, muitas delas inspiradas também na norma SA 8000, com auditorias periódicas aos seus fornecedores, contribuíram para esta explicitação generalizada dos valores e regras de conduta, nas empresas da fileira do calçado, em Portugal.

05

RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES

Neste capítulo final apresentamos recomendações genéricas para PMEs aplicáveis, *mutatis mutandis*, ao sector do calçado e concluímos com uma reflexão sobre o que, na história do sector, o torna propício a uma evolução no domínio da RS. Este estudo evidencia que há um caminho a percorrer. Não são, ainda, muitas as empresas sensibilizadas para as questões em apreço ou capazes de articular a forma como lidam com elas. Mas conjugando as acções das empresas com uma presença determinada da APICCAPS não há razão para que não se assista à inscrição da RS entre as prioridades para a indústria, como um todo. A sua base de PMEs torna essa dimensão supra-empresarial inescapável. Espera-se que esta primeira incursão pela RS ao nível sectorial constitua uma semente que frutifique e que permita que, com regularidade, se volte ao tema reportando a evolução, identificando dificuldades, reportando equívocos, mas sobretudo divulgando exemplos.

© jaddingt - Fotolia



RECOMENDAÇÕES GENÉRICAS PARA PME

Como é sobejamente conhecido, as PME dominam a estrutura empresarial do sector do calçado. Assim sendo, é natural que recomendações genéricas, sobre a forma e implicações da responsabilidade social nessa dimensão de empresas, sejam, com as adequações decorrentes das especificidades que cada indústria sempre apresenta, transportáveis para as actividades abrangidas pela APICCAPS. Em particular, e de acordo com o relatório produzido pelo Canadian Business for Social Responsibility, em 2003, referido no já citado estudo “Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal”, parece ser possível identificar um conjunto de quatro recomendações nucleares para PME:

- Procurar estabelecer relações com *stakeholders* chave;
- Envolver os trabalhadores na identificação de práticas de RS já existentes;
- Reconhecer e promover as práticas de RS que já existem;
- Focalizar na implementação de práticas de RS de baixos custos.

O mesmo relatório apresenta diversas medidas de acção em função dos actores envolvidos. Para as organizações que apoiam as PME é recomendado como mais importante:

- Utilizar terminologia familiar para as PME;
- Trabalhar em colaboração com as associações industriais e com as ONG na aproximação às PME;
- Fornecer apoio às PME na fase inicial de implementação de práticas de RS;

- Disponibilizar informação sobre RSE no contexto das PME e utilizar esta informação para motivar os líderes a envolverem-se neste processo;

- Criar um repositório de recursos e práticas de “como implementar” RS; e

- Dispor de uma base de especialistas na área de RSE, que possam apoiar as PME através de sessões de formação e redes de trabalho e tutoria.

Paralelamente às recomendações formuladas é, igualmente, identificado um conjunto de tipos de apoio que podem contribuir para o desenvolvimento da RSE:

- Desenvolvimento de redes e criação de capital social, promovido pelo sector público;
- Criação de instrumentos práticos, fáceis de utilizar e simples, com referências a estudos de caso e exemplos de boas práticas;
- Realização de workshops com empresas que já implementaram práticas de RSE, de modo a facilitar a aprendizagem;
- Facilitação do acesso a comunicações de especialistas;
- Consultoria especializada em “como construir uma organização com sucesso, socialmente responsável”;
- Criação de ferramentas que calculem e meçam os resultados de iniciativas de RSE;
- Envolvimento de empresas, associações sectoriais, empresariais, universidades, ONG, entre outras.



© geringj - iStock

PORTU
GUESE
SHOES
DESIGNED BY
THE FUTURE

RESPONSABILIDADE SOCIAL
estado Identificativo

CONCLUSÕES

Como se disse, as recomendações acima listadas são aplicáveis, *mutatis mutandis*, ao sector do calçado. Mais do que estar a repeti-las, mesmo que com adaptações, vale a pena, porventura, reflectir sobre o que, na história do sector, o torna propício a uma evolução no domínio da RS.

O que fica escrito neste estudo evidencia apenas uma parte da realidade: é um retrato formal. Falta-lhe uma perspectiva mais dinâmica. Falta-lhe reflectir outras dimensões menos formais, mais próximas não apenas das características das PME mas, sobretudo, do que tem tornado a indústria do calçado um caso de estudo. São limitações, em certo sentido, inultrapassáveis que aqui se procurará evidenciar e, em certa medida, relativizar.

O trabalho de campo patenteou uma dinâmica de progressivo alerta para a dimensão da responsabilidade social que não se consegue reflectir, devidamente, através das respostas aos inquéritos. No tipo de empresas que predominam numa indústria como a do calçado, de pequena dimensão média e em que a natureza familiar da propriedade se reflecte, também, nos lugares de gestão, é difícil discernir as motivações pessoais das estritamente empresariais. É frequente encontrarem-se situações em que o financiamento de certas iniciativas balança entre a pessoa e a empresa. Como tal, uma primeira avaliação indicando a ausência de práticas de responsabilidade social a nível empresarial acaba por ter de ser corrigida quando se adopta uma abordagem metodológica que reflecta melhor esta ambiguidade. Dito de outro modo, há mais sensibilidade para esta nova “bottom-line” do que à primeira vista poderia parecer. Neste sentido, há um longo caminho a percorrer com o objectivo de interiorizar, formalmente, esta nova dimensão na actividade empresarial, de modo a evitar equívocos. E há um outro caminho, tão ou mais longo, para reforçar a valorização da responsabilidade social nestas empresas e, sobretudo, para alertar todas as outras empresas em que essa questão ainda não faz parte do seu espaço de decisões. Mesmo que possa parecer uma perspectiva reducionista há uma razão adicional para isso: mais tarde ou mais cedo, tal como aconteceu com a liberalização das trocas internacionais, as empresas vão ter de se

organizar, definir estratégias e gerir num prisma mais aberto do que o que resultaria da mera consideração do lucro como motivação fundamental. Começará por ser uma prática reactiva, de adaptação para a sobrevivência, para evoluir para uma lógica estratégica. Parafraseando o poeta, talvez primeiro se estranhe mas, a prazo, entranha-se.

Nesta evolução, tão inevitável quanto desejável, há e haverá vários promotores que têm um papel importante a desempenhar. A sua influência não se fará sentir da mesma forma em todas as empresas nem o impacto é necessário ou linear. A comparação com o que se passou com a inovação no sector do calçado pode ser elucidativa. Nesse domínio foram, frequentemente, os fornecedores de equipamentos quem, explícita ou implicitamente, fizeram as empresas despertar para novas realidades, das quais decorriam mudanças organizacionais, de estratégia e qualificação. O processo foi decorrendo, alargando-se a outras instituições nacionais, desde as de natureza científica ou tecnológica até às de âmbito associativo. Umhas empresas foram mais permeáveis ou mais prescientes. Outras reagiram, imitaram. Em qualquer caso, o “vírus” alastrou, contaminando a indústria e tornando-a uma das mais modernas a nível mundial.

No que toca à responsabilidade social, algo de semelhante pode estar a acontecer tendo, neste caso, como indutores da modificação de atitude os grandes clientes internacionais. Mais expostos e, nalguns casos, “escaldados” por escândalos em que ficaram a nu a incúria ou, pior ainda, a ausência de valores éticos, muitas dessas empresas têm hoje códigos de conduta que têm de ser cumpridos por quem queira qualificar-se para ser seu fornecedor. Por essa via, muitas empresas viram-se compelidas a avançar. Ao mesmo tempo, outras que estão mais perto do cliente final foram constando que questões como a sustentabilidade ambiental ou a RS não eram indiferentes para os consumidores e podiam determinar decisões de compra ou condicionar a imagem da empresa e a sua pertença a certas elites empresariais. Tal como na inovação, a mancha vai-se alargando, inexoravelmente, por pressão, por imitação, por demonstração.

Contudo, nem tudo se faz apenas por arraste ou por imposição externa. Há empresas cuja sofisticação as levou já a aprofundar e sistematizar a consideração de práticas de RS. A fragmentação do tecido produtivo não facilita a sua visibilidade. A reduzida dimensão empresarial tolhe iniciativas de maior fôlego, demasiado onerosas e complexas para unidades não apenas pequenas mas com “staffs” de gestão limitados. Cabe aqui um papel crítico à respectiva Associação Empresarial enquanto instância capaz de racionalizar e dar expressão a pulsões dispersas e impulsos que não são passíveis de concretização a um nível mais microeconómico.

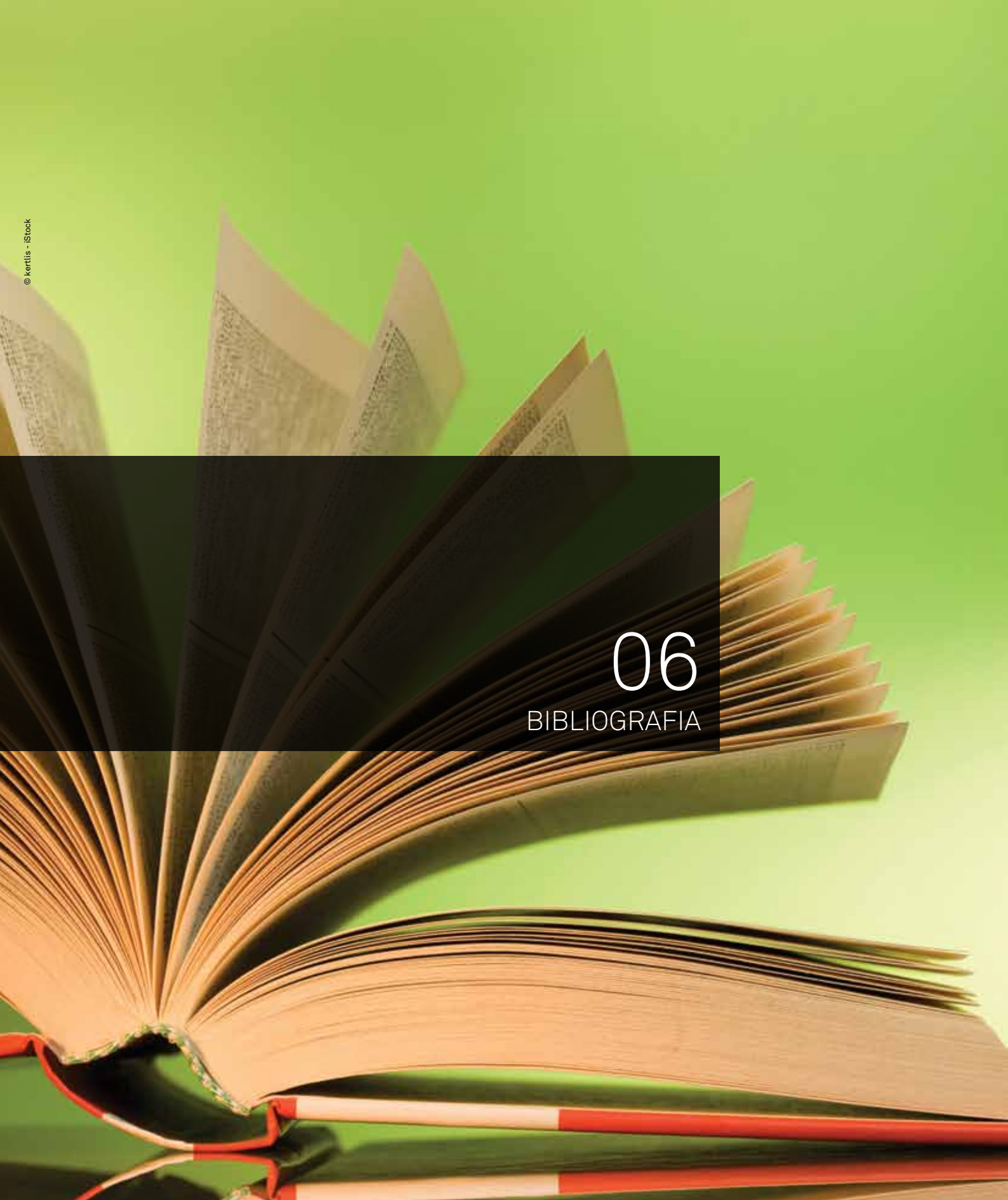
A APICCAPS é perfeitamente capaz de levar este desiderato à prática. Provou-o no domínio da inovação ou da internacionalização, para citar apenas dois. A exemplaridade do desempenho da indústria portuguesa do calçado fala por si. A inscrição desta dimensão no plano estratégico é prova de que as lideranças sectoriais estão atentas ao que se passa no domínio da “governance” das empresas, reconhecendo que a RS carecia de um diagnóstico e de uma abordagem específica, também como forma de consolidar a afirmação competitiva do sector.

Este estudo evidencia que há um caminho a percorrer. Não são, ainda, muitas as empresas sensibilizadas para as questões em apreço ou capazes de articular a forma como lidam com elas. Confundem-se planos pessoais e empresariais. Reage-se mais do que se toma a iniciativa. Nada que não se tenha visto antes. É esse passado que constitui currículo e dá reputação. Conjugando as acções das empresas com uma presença determinada da APICCAPS não há razão para que não se assista à inscrição da RS entre as prioridades para a indústria, como um todo. A sua base de PME torna essa dimensão supra-empresarial inescapável.

Ao mesmo tempo, importa articulá-la com o espaço específico da responsabilidade ao nível de cada uma das empresas. Para isso, compete à APICCAPS sensibilizar, difundir boas práticas e tomar a iniciativa em áreas relevantes mas para as quais a capacidade financeira, a disponibilidade de quadros ou de qualificações é exígua se nos situarmos estritamente ao nível empresarial.

Espera-se que esta primeira incursão pela RS ao nível sectorial constitua uma semente que frutifique e que permita que, com regularidade, se volte ao tema reportando a evolução, identificando dificuldades, reportando equívocos, divulgando exemplos. Se o passado permite antecipar o futuro, a RS não será uma excepção à capacidade de afirmação da modernidade na indústria portuguesa de calçado.





06
BIBLIOGRAFIA

COMISSÃO EUROPEIA, (2001), Livro Verde “Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”

COMISSÃO EUROPEIA, (2002), Comunicação “relativa à Responsabilidade Social das empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”

COMISSÃO EUROPEIA, (2004), “Espírito Empresarial Responsável – um conjunto de casos de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa”

MARREWIJK M. van., (2003), “Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion”, *Journal of Business Ethics*, 44: 95–105

SANTOS, M. João (2006), *Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal*, RH Editora, Lisboa.

ZADEK, S., & SABAPATHY, J., (2003), “Responsible Competitiveness – Corporate Responsibility Cluster in Action”, The Copenhagen Centre and Accountability



A P I C C A P S

Rua Alves Redol, 372
4050-042 Porto

www.apiccaps.pt
www.portugueseshoes.pt

© APICCAPS. Todos os direitos reservados

