



Qualidade natural.



# manual de gestão do empresário de curtumes



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

**prime**  
Programa de Incentivos à  
Modernização da Economia

## **Edição**

Couro de Portugal

APIC – Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes

CTIC – Centro Tecnológico das Indústrias do Couro  
Apartado 158 – São Pedro, 2384-909 Alcanena, Portugal

Telefone:  
+351 249 88 15 77 ; +351 249 89 13 16

Fax:  
+351 249 88 13 90

E-mail:  
novocouro@ctic.pt  
info@ctic.pt  
apic@mail.telepac.pt

www.apic.pt  
www.ctic.pt

## **Design**

UP – Agência de Publicidade  
www.UP.co.pt

## **Impressão**

Palma – Artes Gráficas, Lda  
Apartado 69, Covão da Carvalha, 2485-901 Mira de Aire, Portugal

Telefone:  
+351 244 447 120

Fax:  
+351 244 447 129

E-mail:  
mail@palmagrafica.pt

## **Tiragem**

200 exemplares



**UNIÃO EUROPEIA**  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

***prime***  
*Programa de Incentivos à  
Modernização da Economia*



## Introdução

Enquadrado nos trabalhos desenvolvidos no âmbito da acção B – Optimização dos níveis de gestão no Sector de Curtumes - do projecto NOVOCOURO, o presente manual foi o resultado da compilação das matérias abordadas nas acções de formação piloto levadas a cabo com empresas do sector de curtumes nacional no decurso do projecto.

Pretende-se que o manual possa constituir uma fonte de informação de consulta prática e simples, orientada para áreas fundamentais da gestão das empresas de curtumes definidas no projecto: Financeira, Estratégia, Aprovisionamento, Comercial, Marketing e Imagem.

Neste sentido, o manual contempla conteúdos de Finanças, aborda, ainda que de uma forma superficial a Gestão da Produção, dando-lhe um enfoque especial para a área comercial tendo em vista a sua utilização na formação dos técnicos comerciais, ocupa-se de questões relacionadas com o aprovisionamento à indústria e também com a exportação como é o caso das Normas do Comércio Internacional e da Legislação Europeia sobre Couros e Peles, dando ainda especial destaque a áreas hoje estratégicas como são o Marketing e a gestão dos recursos humanos, nomeadamente a necessidade dos colaboradores trabalharem em equipa de uma forma coordenada, organizada, motivada e consequentemente mais produtiva.

O critério dominante na selecção destes temas e na estruturação do manual, foi um critério de maximização da sua utilidade para o destinatário, procurando que este possa satisfazer uma parte bastante significativa das suas necessidades de conhecimento nestas áreas recorrendo a este manual.

|          |                                                                                           |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Gestão Financeira .....</b>                                                            | <b>9</b>  |
| 1.1      | O Balanço .....                                                                           | 10        |
| 1.1.1    | Indicadores da Estrutura Financeira .....                                                 | 17        |
| 1.2      | A Demonstração de Resultados .....                                                        | 21        |
| 1.2.1    | Rácios e Indicadores Económicos .....                                                     | 28        |
| <b>2</b> | <b>Gestão da Produção - Óptica Comercial .....</b>                                        | <b>35</b> |
| 2.1      | Introdução .....                                                                          | 35        |
| 2.2      | Gestão da Produção.....                                                                   | 36        |
| 2.2.1    | Plano Mestre de Produção (PMP) .....                                                      | 36        |
| 2.2.2    | Alocação do trabalho.....                                                                 | 36        |
| 2.2.3    | Metas .....                                                                               | 36        |
| 2.3      | Gestão de Stocks .....                                                                    | 37        |
| 2.3.1    | Tipos de Inventários (Mercadorias, Intermédio, Produtos Acabados) .....                   | 37        |
| 2.3.2    | Controlo de Stocks .....                                                                  | 38        |
| 2.3.3    | Produzir para Stock.....                                                                  | 38        |
| 2.3.4    | Just in Time (JIT) .....                                                                  | 38        |
| 2.3.5    | Previsão da Produção.....                                                                 | 39        |
| 2.4      | Análise da cadeia de fornecimentos e logística.....                                       | 39        |
| 2.4.1    | Matérias-primas .....                                                                     | 39        |
| 2.4.2    | Produtividade do Input/output .....                                                       | 39        |
| 2.4.3    | Medição da produção.....                                                                  | 39        |
| 2.4.4    | Produtividade da empresa – reflexos na capacidade utilizada e custos de investimento .... | 40        |
| 2.4.5    | Fluxograma .....                                                                          | 40        |
| 2.4.6    | Tempos de ciclo na produção.....                                                          | 40        |
| 2.4.7    | “Work in Progress” .....                                                                  | 40        |
| 2.5      | Determinação do custo dos produtos.....                                                   | 41        |
| 2.5.1    | Matérias-primas .....                                                                     | 41        |
| 2.5.2    | Produtos Químicos .....                                                                   | 41        |
| 2.5.3    | Custo da mão-de-obra.....                                                                 | 41        |
| 2.5.4    | Despesas Gerais.....                                                                      | 42        |
| 2.5.5    | Margem de lucro.....                                                                      | 42        |
| 2.5.6    | Qualidade .....                                                                           | 42        |
| <b>3</b> | <b>Marketing .....</b>                                                                    | <b>43</b> |
| 3.1      | Introdução .....                                                                          | 43        |
| 3.1.1    | O Produto .....                                                                           | 44        |
| 3.1.2    | O Mercado e a Distribuição .....                                                          | 55        |
| 3.1.3    | Decisões de Preço .....                                                                   | 67        |
| 3.1.4    | A Promoção .....                                                                          | 70        |
| 3.1.5    | Investigação de Marketing .....                                                           | 74        |
| 3.2      | Gestão da Relação com o Cliente.....                                                      | 79        |
| 3.2.1    | A Estratégia 4C.....                                                                      | 80        |
| 3.2.2    | Comunicação eficaz .....                                                                  | 81        |
| 3.2.3    | O Processo de Decisões de Aquisições comerciais .....                                     | 86        |
| 3.2.4    | Fases do Processo de Venda .....                                                          | 89        |
| 3.2.5    | Eficácia de Vendas e Marketing .....                                                      | 90        |
| 3.3      | Aptidões de Negociação.....                                                               | 92        |
| 3.3.1    | Fases do Processo de Negociação .....                                                     | 92        |
| 3.3.2    | Condições para Negociações eficazes.....                                                  | 93        |
| 3.3.3    | Técnicas de Negociação e Linguagem corporal .....                                         | 95        |

|          |                                                          |            |
|----------|----------------------------------------------------------|------------|
| 3.3.4    | Características ideais do Negociador.....                | 98         |
| 3.3.5    | Especificidades das Negociações internacionais.....      | 99         |
| 3.4      | Comércio internacional.....                              | 107        |
| 3.4.1    | INCOTERMS.....                                           | 107        |
| 3.4.2    | Que Incoterm escolher? .....                             | 113        |
| 3.4.3    | Diferentes Métodos de Pagamento .....                    | 116        |
| 3.4.4    | Condições dos Contratos de Exportação e Importação ..... | 122        |
| <b>4</b> | <b>Trabalho em Equipa.....</b>                           | <b>125</b> |
| 4.1      | Ambiente e organizações em mudança.....                  | 125        |
| 4.1.1    | Ambiente Geral .....                                     | 125        |
| 4.1.2    | Ambiente Específico .....                                | 125        |
| 4.1.3    | A Organização como um Sistema Aberto .....               | 126        |
| 4.2      | Mudança.....                                             | 126        |
| 4.2.1    | Perspectiva Contingencial .....                          | 127        |
| 4.2.2    | Tipos de Organização .....                               | 127        |
| 4.2.3    | Níveis Organizacionais.....                              | 129        |
| 4.3      | Comportamento Organizacional e Gestão .....              | 129        |
| 4.3.1    | O desafio da produtividade .....                         | 130        |
| 4.4      | Comportamento Individual .....                           | 131        |
| 4.4.1    | Percepção.....                                           | 132        |
| 4.4.2    | Processo de Atribuição Causal.....                       | 134        |
| 4.4.3    | Processo de Aprendizagem .....                           | 135        |
| 4.4.4    | Motivação .....                                          | 137        |
| 4.4.5    | Satisfação no trabalho .....                             | 143        |
| 4.4.6    | Atitudes .....                                           | 144        |
| 4.4.7    | Aspectos Multiculturais .....                            | 145        |
| 4.5      | Comportamento de Grupo .....                             | 147        |
| 4.5.1    | Grupo “versus” Equipa .....                              | 147        |
| 4.5.2    | Princípios a observar na gestão de equipas.....          | 148        |
| 4.5.3    | Comunicação e relacionamento .....                       | 149        |
| 4.5.4    | Relações Interpessoais .....                             | 150        |
| 4.5.5    | O papel das reuniões.....                                | 152        |
| 4.5.6    | Gestão de conflitos .....                                | 154        |
| 4.6      | Supervisão e liderança.....                              | 157        |
| 4.6.1    | Papeis do líder.....                                     | 157        |
| 4.6.2    | Estilos de Liderança .....                               | 159        |
| <b>5</b> | <b>Normas do Comércio Internacional .....</b>            | <b>161</b> |
| 5.1      | Introdução .....                                         | 161        |
| 5.2      | Nomenclaturas Comerciais.....                            | 161        |
| 5.2.1    | Estatísticas.....                                        | 162        |
| 5.2.2    | Tarifas .....                                            | 164        |
| 5.2.3    | Normas de Origem .....                                   | 165        |
| 5.3      | Áreas Comerciais .....                                   | 168        |
| 5.3.1    | Acordo de Comércio Livre .....                           | 168        |
| 5.3.2    | Unões Alfandegárias.....                                 | 168        |
| 5.4      | Procedimentos Comerciais.....                            | 169        |
| 5.4.1    | Processamento interno e externo do Comércio .....        | 170        |
| 5.5      | Barreiras Comerciais .....                               | 172        |

|          |                                                                                      |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.5.1    | Tarifas .....                                                                        | 172        |
| 5.5.2    | Restrições Quantitativas .....                                                       | 173        |
| 5.5.3    | Barreiras Técnicas para o Comércio (BTC) .....                                       | 175        |
| 5.6      | Instrumentos de defesa do Comércio .....                                             | 177        |
| 5.6.1    | “Anti-Dumping” .....                                                                 | 177        |
| 5.6.2    | Anti-Subsídios .....                                                                 | 178        |
| 5.6.3    | Panorâmica da Legislação Europeia .....                                              | 179        |
| 5.6.4    | Regulamento de Barreiras Comerciais (RBC) .....                                      | 181        |
| 5.6.5    | Processo de Resolução de Discussão da OMC .....                                      | 182        |
| 5.7      | Comércio e Desenvolvimento Sustentável .....                                         | 186        |
| 5.7.1    | Económico: Promovendo o Desenvolvimento Sustentável .....                            | 187        |
| 5.7.2    | Social: Responsabilidade Social Colectiva, Código de Conduta Social .....            | 188        |
| 5.7.3    | Ambiente: Integrar ao nível ambiental Recursos do Subsolo & Gestão de Resíduos ..... | 188        |
| 5.8      | Anexos .....                                                                         | 189        |
| 5.8.1    | Código de Conduta / COTANCE – ETUF:TCL .....                                         | 189        |
| 5.8.2    | A Base de Dados de Acesso ao Mercado .....                                           | 193        |
| <b>6</b> | <b>Legislação Europeia sobre Couros e Peles .....</b>                                | <b>195</b> |
| 6.1      | Introdução .....                                                                     | 195        |
| 6.2      | Requisitos comunitários de Higiene e Segurança aplicáveis a couros e peles .....     | 196        |
| 6.2.1    | Requisitos sanitários .....                                                          | 197        |
| 6.2.2    | Proibições e cumprimento com as regras Comunitárias .....                            | 200        |
| 6.2.3    | Directiva Balai .....                                                                | 201        |
| 6.2.4    | Documentação sanitária .....                                                         | 202        |
| 6.2.5    | Controlos veterinários .....                                                         | 202        |
| 6.3      | Rastreabilidade de couros e peles .....                                              | 203        |
| 6.3.1    | Classificação em categorias .....                                                    | 204        |
| 6.3.2    | Sub produtos da pele e couro .....                                                   | 205        |
| 6.3.3    | Requisitos .....                                                                     | 205        |
| 6.3.4    | Colocação de subprodutos no mercado. ....                                            | 205        |
| 6.3.5    | Regulamentos relativos à BSE .....                                                   | 206        |
| 6.3.6    | Requisitos de registo .....                                                          | 207        |
| 6.3.7    | Requisitos comunitários para empresas de curtumes .....                              | 210        |
| 6.4      | Boas práticas recomendadas .....                                                     | 210        |
| 6.4.1    | Relatório e gestão de registos .....                                                 | 211        |
| 6.4.2    | Normas de higiene para salas de armazenamento .....                                  | 211        |
| 6.4.3    | Inspecções .....                                                                     | 212        |
| 6.4.4    | Registo .....                                                                        | 212        |
| 6.5      | Restrições sanitárias à exportação de couros e peles .....                           | 212        |
| 6.5.1    | Organização Mundial de Sanidade Animal .....                                         | 212        |
| 6.5.2    | Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos .....                             | 213        |
| 6.5.3    | Comité permanente da Cadeia Alimentar e Saúde Animal .....                           | 214        |
| 6.5.4    | Serviço alimentar e veterinário .....                                                | 214        |
| 6.6      | Considerações Ambientais .....                                                       | 215        |
| 6.6.1    | Sal .....                                                                            | 215        |
| 6.6.2    | Bosta .....                                                                          | 215        |
| 6.6.3    | Biocidas .....                                                                       | 216        |
| 6.6.4    | Normas de esfolamento e aparamento indesejáveis .....                                | 216        |

Se pretender receber a versão completa desta brochura, solicite a mesma preenchendo o formulário, através da ligação abaixo incluída.

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=V\\_LAcB5pvEKtq5Bwn9DQY4tEC1MIJgRFuswF8NqPfo9UQUpVTEIMOUM0WTQwM0hKVjIDVOJEREFGRi4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=V_LAcB5pvEKtq5Bwn9DQY4tEC1MIJgRFuswF8NqPfo9UQUpVTEIMOUM0WTQwM0hKVjIDVOJEREFGRi4u)