

INFACT GLOBAL PARTNERS

Distribuidores de Calçados e Varejistas da América (FDRA)

Análise de pesquisa de fábricas

19 de abril de 2011

Em fevereiro e março de 2011, os Distribuidores de Calçados e Varejistas da América (FDRA) conduziram uma pesquisa dos membros da Associação Internacional de Calçados (IFAM). A pesquisa global serviu para obter uma percepção da situação atual das fábricas de calçados na China e para desenvolver um entendimento melhor do que eles estão achando sobre o ambiente comercial desafiador, em especial em relação a problemas como jornada de trabalho, salário e práticas ambientais.

Por que a pesquisa?

Têm acontecido muitas mudanças nesse ano de 2011 que afetam a indústria de manufatura na China. Vimos a ascensão do custo da matéria-prima, o aumento no custo do trabalho, a falta de mão-de-obra especializada, a reavaliação do Yuan chinês, e aumentou a consciência de boas práticas ambientais e de sustentabilidade. Ao mesmo tempo, o setor de varejo nos Estados Unidos começou a se recuperar, e muitas fábricas estão vendo um aumento nos pedidos e na necessidade na produção.

Enquanto isso, a indústria calçadista está fazendo uma abordagem mais progressiva e obstinada com a Conformidade Social e a aplicação dos Códigos de Conduta. Cada vez mais marcas e varejistas estão começando a dar uma ênfase substancial em se certificar de que as fábricas estão obedecendo aos requisitos de horas trabalhadas, pagando salários legais, e se tornando mais sustentáveis ambientalmente.

Com todas essas mudanças acontecendo, a FDRA quis ter uma visão da situação atual das fábricas de calçados da China e como eles planejam lidar com esses desafios no futuro.

A Pesquisa

A FDRA e os Parceiros Globais da INFACT desenvolveram uma pesquisa cobrindo a situação comercial atual, as horas de trabalho, salários, e meio ambiente. A pesquisa consistiu de 42 perguntas e foi enviada para fábricas membros do IFAM e para aquelas fábricas que anteriormente participaram de eventos da FDRA na China. Teve um total de 31 fábricas que responderam a pesquisa. Enquanto esse não é um número significativo de respostas, os resultados são geralmente consistentes com várias pesquisas que a INFACT conduziu com varejistas e marcas em 2010 e 2011.

Quem são as fábricas?

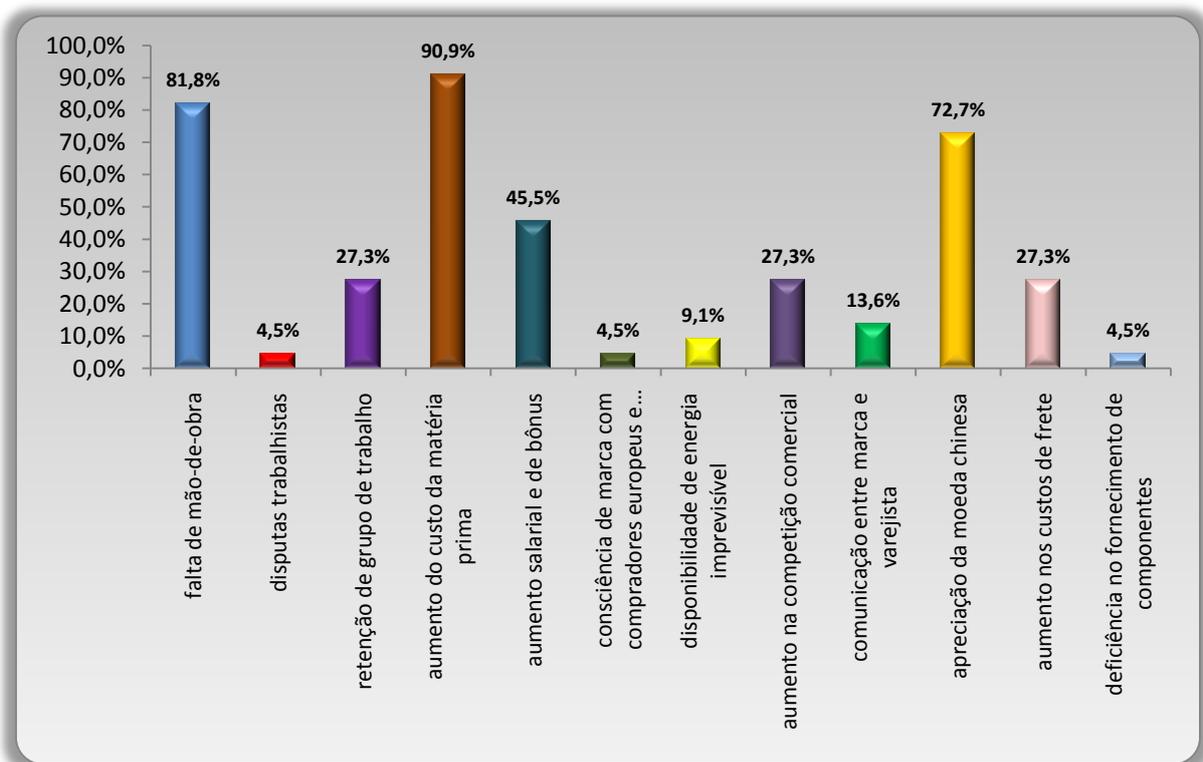
A partir da data da pesquisa, podemos ter uma boa idéia do tipo de fábrica que respondeu. Sabemos da nossa lista de contatos que a maioria das fábricas estão localizadas no sul da China, e embarcam 80% do calçado que produzem para os EUA. Também sabemos que essas fábricas produzem primeiramente sapatos sociais femininos (43%), sapatos esportivos/ponto strobel (26%), e sapatos casuais femininos e masculinos com cimento-cola (17%). Esses resultados concordaram com a maioria dos sapatos vendidos nos EUA.

A maioria das fábricas que responderam a pesquisa são fábricas entre médio e grande porte, com 46% empregando entre 500 e 2.500 trabalhadores, 13% com 2.500 a 5.000 empregados, e 7% com mais de 5.000 empregados.

Essas fábricas embarcaram um total dez milhões de pares de sapatos no ano passado- 50% delas embarcaram entre um e cinco milhões de pares e outras 30% embarcaram entre cinco e vinte milhões de pares, e finalmente 3% embarcaram vinte milhões de pares de sapatos.

As mudanças que eles enfrentam

A produção na China pode apresentar uma fábrica com um conjunto único de desafios ou problemas que possam não necessariamente ser relevantes em outras partes do mundo. Para termos uma noção desses desafios, pedimos a essas fabricas para listar os maiores três desafios que eles estão enfrentando no ambiente atual. As respostas foram:



Interessantemente, os que responderam enfatizaram os desafios macro econômicos como sendo seus desafios mais significantes. Apesar da pressão significativa dos aumentos do salário mínimo e como será visto mais tarde no relatório sobre as diferenças salariais atualmente vividas; as fábricas parecem não ver os salários e o impacto em sua estrutura de custo da mesma forma com que vêem o preço da matéria prima subindo, a falta da mão-de-obra e a apreciação da moeda chinesa.

A pesquisa também procurou examinar as pressões que as fábricas estão enfrentando diretamente dos seus clientes, e em especial, seus clientes grandes. Pedimos a elas para classificar os três principais fatores que restringem seu sucesso. Os cinco fatores mais citados foram:

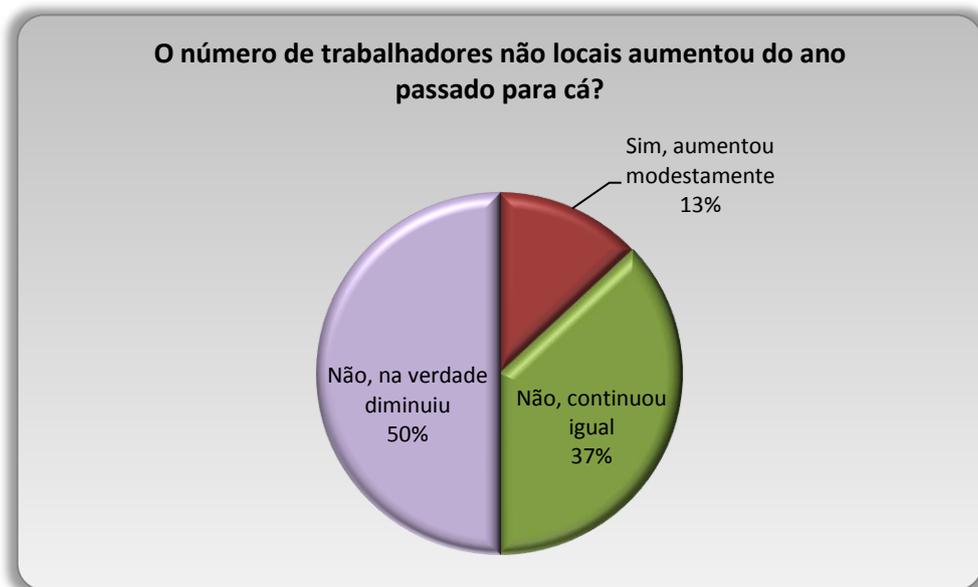
1. Quantidade de pedidos e mudança de prazos muito freqüentes (61,9%), e condições de pagamento e exigências (61,9%)
2. O processo de pré-produção é muito demorado e caótico (47,6%)
3. As normas de conformidade são muito complexas (38,1%)
4. O projeto e o desenvolvimento atropelam e desqualificam o tempo de produção (33,3%)
5. Falta de comunicação (28,6%)

A comunicação ou a relação entre comprador e fornecedor parecem ser a causa principal de cinco, das seis pressões listadas acima. Embora a número 5 expressa explicitamente, com a exceção das

condições de pagamento e exigências, que todos aqueles fatores estão amplamente ligados a má comunicação entre fábricas e seus clientes.

A falta da mão-de-obra da China

O que iniciou como um problema pequeno dois ou três anos atrás, desabrochou em um problema enorme para muitas fábricas no sul da China. O que uma vez foi considerada a maior migração de pessoas nos últimos 15 anos, diminuiu tremendamente e em alguns casos, se reverteu. As fábricas que dependiam fortemente desta migração anual de trabalhadores, enfrentam agora carências significantes, particularmente antes e depois do ano novo chinês. O grande novo desconhecido é qual a porcentagem da fábrica voltará após o ano novo chinês. Para aquelas fábricas com mais de 50% da força de trabalho sendo de trabalhadores migrantes, terão implicações muito significantes. Para aquelas que foram aplicadas a pesquisa, podemos ver que essa dependência por trabalhadores migrantes de 54% das fábricas indicaram que 80-100% da sua força de trabalho era composta por trabalhadores não locais. E para acentuar o ponto da falta de mão-de-obra, a pesquisa indica que 50% das fábricas viram uma queda no número de trabalhadores migrantes. Isto é verdade especialmente nas províncias costeiras no sul da China onde a maioria das empresas pesquisadas está localizada.

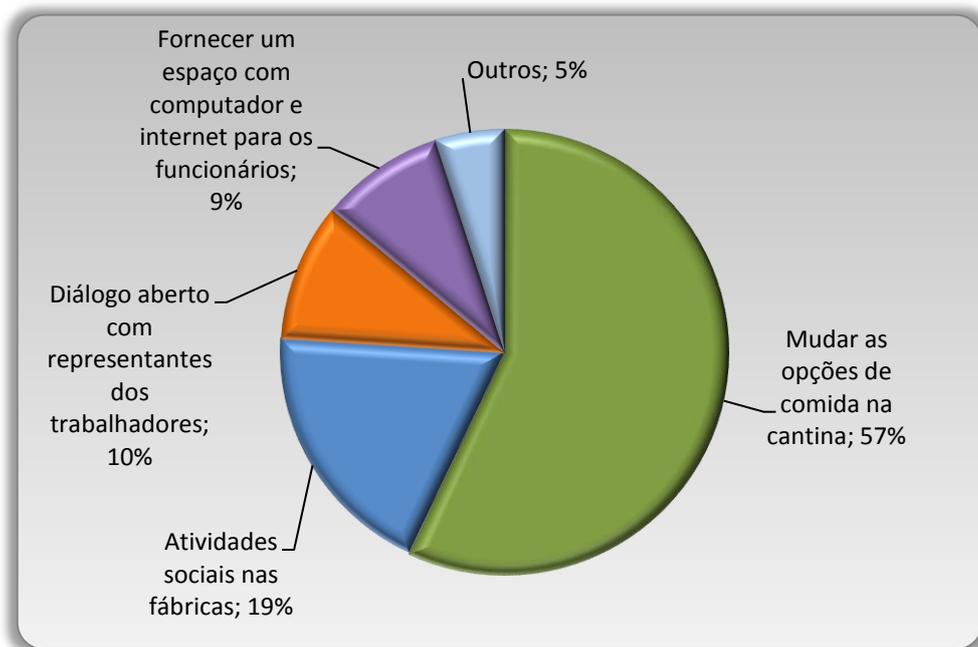


Muitas pessoas na indústria acreditam que essa dependência por mão-de-obra migrante e agora a sua falta de disponibilidade contribuiu para outros desafios comuns nas fábricas como horas excessivas de trabalho e alta rotatividade de empregados. Na verdade, alguns argumentariam que esta é a causa principal de outros problemas como a mão-de-obra infantil e subempregados não registrados.

Em pesquisas anteriores da FDRA, documentamos muitas razões pelas quais menos trabalhadores estão deixando as suas casas e cidades e fazendo a migração para grandes cidades industriais em províncias costeiras. As principais razões giram em torno desta nova geração de trabalhador, que não quer trabalhar dentro de uma fábrica e prefere trabalhar em uma posição mais alta em um hotel, loja de varejo ou restaurante. A pesquisa anterior também nos mostrou que a Política de Uma Criança reduziu o número geral de trabalhadores disponíveis e que por causa dos subsídios do governo para a agricultura e do estímulo das províncias chinesas do norte e ocidental, os trabalhadores da China são capazes de ganhar a mesma quantidade ficando mais próximos as suas casas.

Enquanto isso possa parecer cruel para as fábricas, a falta de mão-de-obra está diretamente ligada à retenção de trabalhadores. Mencionamos ambos anteriormente, como fatores que uma fábrica pode tentar usar para manifestar controle. Os esforços de retenção de trabalhadores são agora um dos principais focos dos departamentos de recursos humanos em muitas fábricas. A retenção de trabalhadores e os esforços para reduzir a rotatividade de trabalhadores e a deterioração em geral da produtividade, levou as fábricas a revisitar os problemas de compensação e qualidade de vida.

Perguntamos a essas fábricas o que elas estavam fazendo para impedir os funcionários de saírem, em especial, exploramos o que elas tem feito ou estão planejando fazer para melhorar a qualidade de vida de seus empregados. As respostas foram:



Enquanto estes dados possam parecer medidas mínimas, em nossa experiência trabalhando com muitas fábricas e especificamente em projetos de canal de descontentamento, a comida ou a cantina se caracterizam como os principais problemas na entrevista e na caixa de sugestões. Atividades sociais e acesso a internet tornam o tempo livre que eles têm na fábrica um pouco mais agradável.

Enquanto há muitas outras iniciativas, as fábricas poderiam considerar que a maioria (62%) das fábricas vê o custo como a barreira número um, e a número dois (36,4%) é que trabalhadores podem ter expectativas irreais. Enquanto o custo de novas iniciativas deveria ser uma preocupação, se pensaria que o ganho na produtividade do trabalhador reduzindo a rotatividade de funcionários compensaria o custo de iniciativas de qualidade de vida. Treinar novos funcionários, a baixa eficiência devida aos novos funcionários, o alto índice de cultivo e tempo excessivo de trabalho são custos associados com a alta rotatividade de funcionários. Seria um esforço que valeria a pena para melhor entender como as fábricas estão determinando seu retorno em investimento para esses tipos de iniciativas.

Quanto tempo eles trabalham e como eles compensam seus funcionários

Depois nós quisemos nos concentrar nos dois desafios maiores para as fábricas na China: 1) pagar salários de acordo com a lei chinesa; 2) controlar as horas trabalhadas para estar de acordo com as leis chinesas. Nessa seção queríamos explorar esses desafios com as fábricas que foram pesquisadas e tentar ganhar um entendimento melhor.

Como eles compensam seus funcionários

Em um ambiente produtivo, pode haver muitos meios ou métodos diferentes para compensar funcionários. As fábricas podem escolher pagar seus funcionários baseadas no tempo trabalhado, na produtividade do funcionário como o número de peças produzidas por dia, ou em uma combinação dos dois. É importante entender que qualquer dessas opções pode ter ramificações em relação à produtividade, qualidade, rotatividade de funcionários ou horas trabalhadas.

Quando perguntamos a essas fábricas como elas compensavam seus funcionários, a maioria (39%) falou que elas usam uma combinação de índice de horas e peças. Quando implantado com sucesso, este pode ser um sistema bom, pois ajuda um trabalhador que está com o salário à peça, ser compensado durante o tempo ocioso ou treinamento porque compensa por todas as suas horas no trabalho.

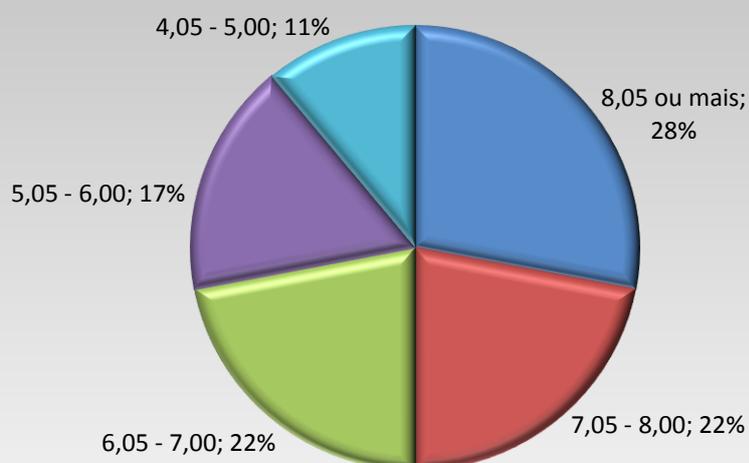
Também podemos ver nos resultados que um certo número de fábricas está usando os salários como uma ferramenta de motivação, incentivando trabalhadores com bônus para alcançar quotas, alta produtividade ou absentismo baixo. Sabemos que 33% dessas fábricas estão usando um sistema de salário baseado em bônus e horas e outras 11% estão usando um sistema de bônus mais o salário à peça.

Também queríamos ver o quanto dessas fábricas está pagando os seus funcionários. À medida que essa pesquisa foi conduzida em fevereiro e março, sabíamos então que o governo da China estaria aumentando o salário mínimo novamente dia primeiro de março de 2011. Este aumento seria de aproximadamente 20% em várias províncias produtoras na China, incluindo Guangdong, onde novamente a maioria das fábricas pesquisadas está localizada. Deveria também ser dito que cada cidade grande na China tem salários mínimos diferentes baseados na grade da cidade. Por exemplo, Guangzhou é uma grade 1 e paga salários mais altos do que Huizhou que é uma cidade grade 3.

A maioria dessas fábricas (83%) sente que quando comparadas a fábricas em sua área, elas estão pagando aproximadamente o mesmo que as outras. Sabemos que o custo da mão-de-obra pode representar qualquer valor de 10-30% do custo de um par de sapatos. Portanto as fábricas geralmente mantêm índices de mão-de-obra parecidos para não somente manter o custo da mão-de-obra baixo, mas também para atrair e manter uma forte força de trabalho.

Na época em que a pesquisa foi conduzida, o salário mínimo por hora na Província de Guangdong ia de 4,08 RMB a 5,92 RMB por hora, dependendo da grade da cidade. Quando perguntamos a essas fábricas o quanto elas pagavam a seus funcionários nas épocas de pico de produção, descobrimos que a grande maioria (72%) paga acima do que era o maior salário mínimo na época. Sob observação inicial, esses resultados podem parecer refletir que essas fábricas possam estar em uma posição melhor para alcançar as novas condições de salário mínimo que entraram em vigor em março. No entanto, deveria ser dito que esses resultados provavelmente refletem uma combinação de salários normais por horas normais mais horas extras e bônus.

Em média, quanto em RMB você paga seu funcionário por hora em períodos de pico de produção?

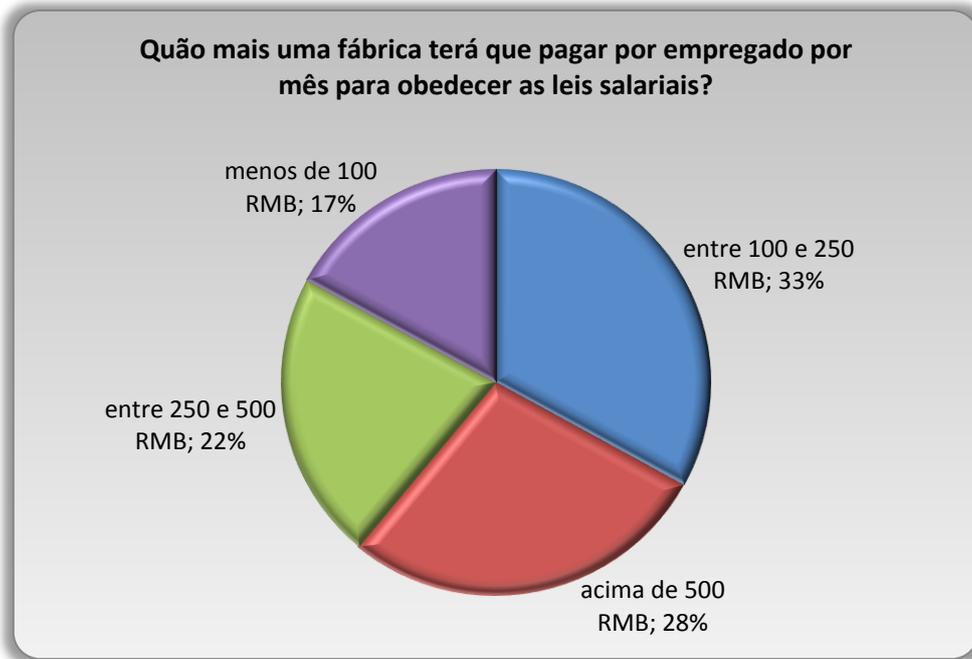


Enquanto algumas fábricas são capazes de alcançar o salário mínimo por horas normais, são mais freqüentes horas extras e bônus resultantes de hora extra onde a maioria das fábricas luta. Na China, o salário por hora extra é de 150% para hora extra durante a semana, 200% para hora extra no final de semana e 300% para hora extra trabalhada em feriados nacionais. Como horas extras são uma constante em 99% das fábricas na China, pagar bônus se tornou uma expectativa importante dos trabalhadores de fábricas na China e um dos maiores desafios para a maioria das fábricas cumprirem.

Queríamos ver se essas fábricas também eram capazes de pagar bônus de hora extra. Enquanto a grande maioria (72%) diz que está pagando bônus de hora extra, recebemos resultados conflitantes quando perguntamos quanto estavam pagando pela hora extra e a resposta foi que 53,8% das fábricas nos disseram que estão usando o salário mínimo como índice. Em outras palavras, isto pode significar que algumas dessas fábricas não estão pagando a hora extra como deveriam. Assim, elas estão pagando seus funcionários muito pouco.

Como dissemos, um pagamento apropriado de salário é um desafio comum para a maioria das fábricas na China. O índice ou a quantidade de pagamento abaixo do devido pode variar drasticamente baseado na situação de cada fábrica individualmente.

Queríamos descobrir dessas fabricas quão mais uma fábrica teria que pagar para prover um salário adequado de acordo com a lei chinesa. Enquanto esses números não são exatos, as respostas refletem quantidades variadas de pagamento menor que devido.



Quanto tempo eles trabalham

Se existe um problema, desafio ou luta com que todas as fábricas devem lidar quase que diariamente, são as horas de trabalho. Horas de trabalho significando quanto tempo cada trabalhador irá trabalhar em um dia, semana, mês ou ano. Na China, existem dois períodos de jornada de trabalho e ambos apresentam seus conjuntos de desafios únicos. O tempo desses períodos dependerá do produto que a fábrica está produzindo, enquanto que nem todas as fábricas terão tal variação drástica entre esses períodos, a maioria terá alguma flutuação.

No período de pico, uma fábrica terá recebido seu número de pico de pedidos para o ano e em contrapartida terá que reforçar o número de unidades produzidas, o número de funcionários para produzi-las e o número de horas nas quais respeitará as datas de entrega. Durante este período, as fábricas lutarão tipicamente para contratar mão-de-obra suficiente para suprir a demanda e treinar novos funcionários rapidamente para alcançar o nível de produtividade. Isto também significa que os trabalhadores ganharão mais durante este período, pois as suas horas de trabalho aumentarão e passarão a ser horas extras, e em alguns casos, bônus salariais. Para a produção americana de calçado, o período de pico tende ser de dezembro a março e novamente de maio até agosto. Os meses exatos irão variar para todas as fábricas.

Durante o período de baixo pico, uma fábrica terá uma quantidade de pedidos significativamente reduzida. Portanto, durante este período elas lutarão para manter os funcionários. Isto acontece porque os pedidos estão em baixa, então a fábrica reduzirá as horas de trabalho, assim, os funcionários ganharão menos do que no período de pico. Isso pode resultar em trabalhadores saindo das fábricas a procura de uma renda mais estável.

Nos EUA, tendemos a classificar as horas de trabalho em termos de semanas. Quando marcas e varejistas americanos fazem a auditoria de uma fábrica na China para determinar as suas horas de trabalho, os resultados serão dados em termos de número de horas trabalhadas por semana.

Portanto para os propósitos desta pesquisa, perguntamos a essas fábricas qual a sua média semanal de horas trabalhadas e o máximo de horas semanais trabalhadas durante períodos de pico e de baixa.

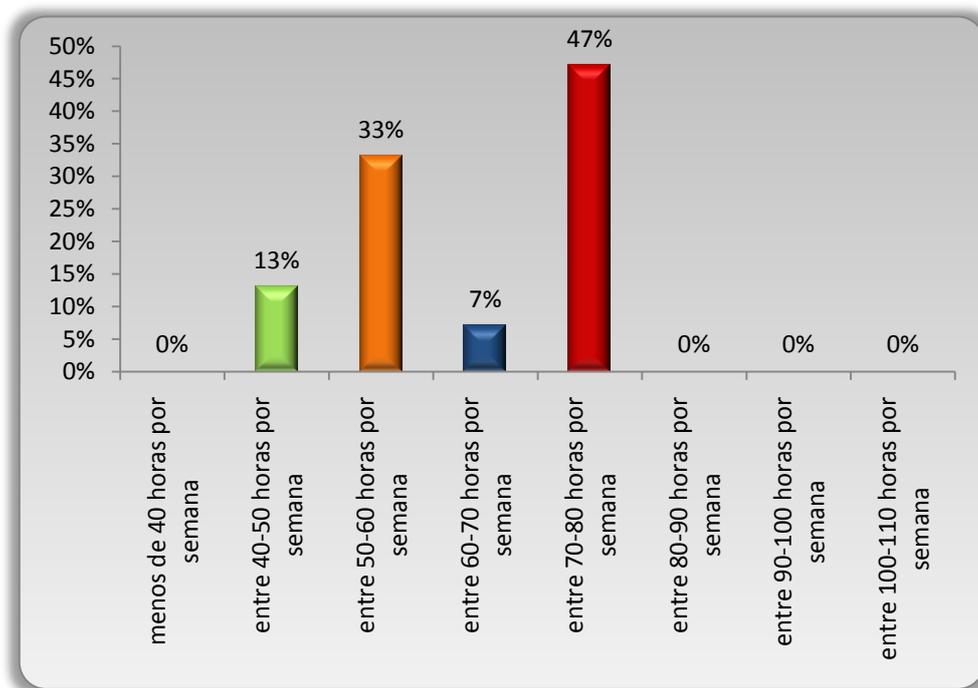
Para dar aos resultados uma comparação relativa, diremos que os padrões de obediência, para a maioria das grandes marcas e varejistas, permitem entre 60-65 horas por semana. Para maior comparação, deveríamos dizer que a lei chinesa permite somente 49 horas por semana (40 normais + 9 horas extras).

No período de baixa, 69% dessas fábricas estavam trabalhando menos de 60 horas por semana, com 25% trabalhando entre 60-70 horas e somente 6% trabalhando entre 70-80 horas. Quando perguntamos sobre o número máximo de horas em baixa temporada, podemos ver resultados diferentes como 61% das fábricas tem as horas máximas entre 60-90 horas por semana, com 23% trabalhando entre 80-90 horas.

Podemos tentar explicar isto dizendo que a média representa a fábrica inteira ou força de trabalho inteira, e o máximo pode ser um grupo de trabalhadores ou departamento dentro de uma fábrica. Na maioria dos casos, isto é um departamento ou uma área na fábrica que regularmente tem gargalos de garrafa em produção. Para a produção calçadista isto vale geralmente para os departamentos de costura ou montagem.

No período de pico, podemos ver uma mudança nos resultados. Essas fábricas nos disseram que no período de pico, em média, 54% estão variando entre 60-80 horas por semana. Especificamente, 47% estão variando entre 70-80 horas por semana comparada a somente 6% na baixa temporada. Quando olhamos as horas máximas, vemos uma mudança ainda mais dramática, pois 85% das fábricas estão trabalhando entre 60-90 horas, e 46% daquelas estão trabalhando entre 80-90 horas.

Média de horas trabalhadas no período de pico



Se pensarmos sobre os desafios em lidar com o período de pico contra a baixa temporada, podemos ver graficamente as diferenças mostradas acima. Também podemos ver porque as horas trabalhadas permanecem como o desafio mais difícil para uma fábrica na China. Enquanto é difícil detalhar a fundo a partir dessa análise, deveríamos começar a entender que longas jornadas de trabalho são um resultado de vários fatores.

Seus desafios para trabalhar menos e pagar mais

O que aprendemos com esta pesquisa foi que essas fábricas estão lutando para pagar seus trabalhadores propriamente e controlar as horas de trabalho. Pode haver muitos fatores que influenciem isto, alguns controláveis, alguns incontroláveis. Perguntamos a essas fábricas quais são os desafios chave que afetam a sua habilidade de lidar com esses problemas.



Quais são os seus esforços ambientais

Diferente de conformidade social, o meio ambiente parece ser uma área que o governo tomou um papel ativo em policiar conformidade. 81% dessas fábricas entenderam que havia regulamentações ambientais que precisavam ser obedecidas e as fábricas pareceram ter uma consciência forte das regulações mais significantes. As três mais citadas foram:

1. Descarte de lixo-50%
2. Redução de energia-22%
3. Água residual-14%

Não é surpresa que a consciência era razoavelmente alta quando se considera que as agencias ambientais governamentais inspecionam as instalações. Essas fábricas indicaram que a freqüência de inspeção em suas instalações variava de:

1. Pelo menos uma vez por ano-50%
2. Mais de uma vez por ano-14%
3. Uma vez a cada 2 ou 4 anos-22%
4. Nunca-14%

Resumindo, mais de 64% das fábricas estão sendo inspecionadas regularmente.

Quando decompondo em fatores daqueles 72% de respondentes, os clientes introduziram novas regras de conformidade específicas em áreas parecidas a aquelas citadas como as regulações mais significantes, parece que o meio ambiente está em uma área onde pode haver progresso.

De fato, 43% de todas as fábricas indicaram que elas atualmente tinham iniciativas ambientais em processo e outras 14% tinham planos para elas em 2011. 43% não tinham nada planejado ou em andamento. No entanto, uma nota de aviso: os desafios chave citados para começar ou expandir iniciativas foram os seguintes:

1. 39% a falta de especialidade
2. 23% a falta de recursos
3. 23% nenhum benefício comercial claro
4. 15% nenhuma exigência dos clientes

Elas estão construindo capacidade

O aperfeiçoamento da produtividade é relativamente um novo desenvolvimento para as indústrias de calçado na China. Enquanto o custo da mão-de-obra era baixo, todos os problemas com a produtividade podiam ser resolvidos com força de trabalho adicional. No entanto, com a falta de mão-de-obra e com os aumentos do custo da matéria prima, isto está mudando. As fábricas agora precisam pensar em aumentar a produtividade do trabalhador para lidar com custos crescentes.

Um dos conceitos sendo promovido pelos varejistas e pelas marcas é a construção de capacidade. A construção de capacidade é ambos o desenvolvimento de capacidade dentro de uma fábrica para gerenciar suas próprias condições de conformidade e o casamento da produção com a conformidade. Está se tornando mais claro na indústria que as fábricas que são fracas em respeitar as conformidades têm mais chances de ser improdutivas e menos competitivas.

Nessa pesquisa, apenas 13% conheciam o conceito da construção de capacidade, enquanto 69% desconheciam ou não tinham certeza. No entanto, 46% tinham completado uma iniciativa de qualidade ou produtividade e 15% indicaram que elas tinham mesmo iniciado uma. Somente 31% não tinham feito nada nessa área. E adiante, 69% indicaram que tinham planos para a iniciativa de qualidade ou produtividade em 2011, enquanto somente 16% disseram que não tinham planos.

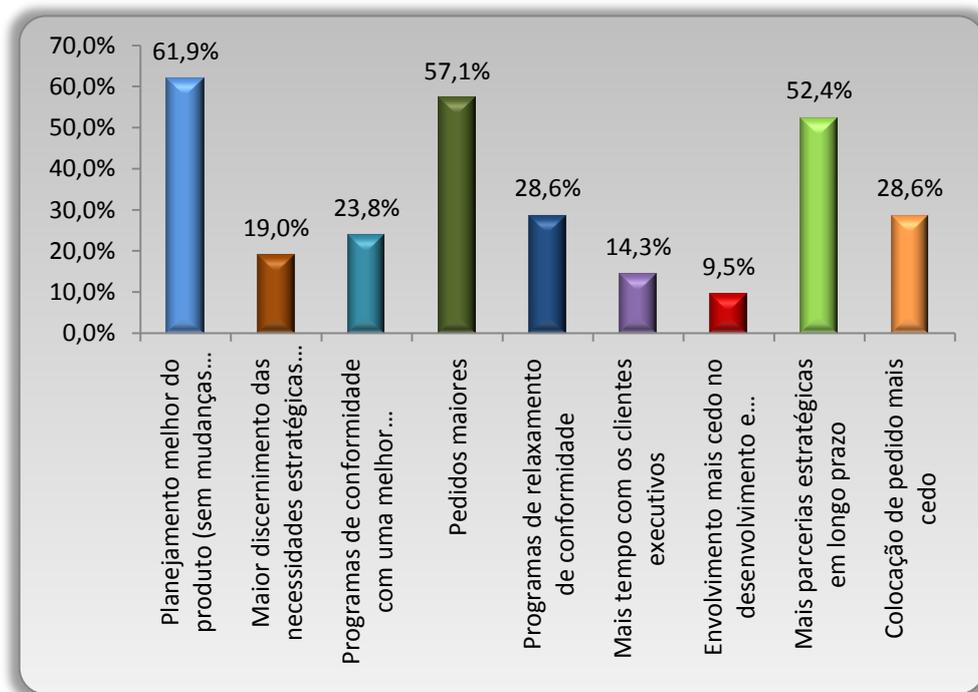
Portanto enquanto muitas fábricas estão se movendo em direção à melhoria da produtividade, não está claro se a ligação foi feita pelas fábricas, da ligação entre produtividade e conformidade. Isto é uma área onde essas fábricas podem desenvolver mais tarde.

Programas de conformidade social

Como citado no início, muitas marcas de calçado e varejistas estão fazendo uma abordagem mais obstinada à conformidade social dentro de suas fábricas. Para a maioria dessas empresas, o método mais comum para promover a conformidade envolve a auditoria de fábricas. Isto dá à empresa uma visão do nível de conformidade de uma fábrica, no entanto esta prática também pode levar a outros problemas de conformidade como registros falsos e subcontratação de produção não autorizada. Quando perguntamos a essas fábricas qual o número de auditorias que as suas fábricas tiveram anualmente, 28% disseram 6 vezes ou mais, 36% disseram de 4-6 vezes e 36% sofreram auditoria de 1-3 vezes por ano.

Queríamos ter uma noção de quais mudanças poderiam acontecer para ajudá-las mais em relação à conformidade. Enquanto perguntamos quais mudanças ajudaria, também poderemos ver qual área luta mais.

Podemos ver através dos resultados abaixo que essas fábricas estão procurando um planejamento melhor ou mais comunicação. Elas também estão procurando mais parcerias estratégicas e pedidos maiores.



Conclusão

O objetivo desta pesquisa era ganhar um entendimento melhor da situação atual da indústria calçadista na China. A partir dessa pesquisa, aprendemos que a falta de mão-de-obra, a retenção de funcionários, salários e jornada de trabalho são todos desafios que as fábricas devem discutir quase que diariamente. Estamos vendo que muitas fábricas estão tomando medidas para discutir maneiras nas quais suas fábricas tenham um impacto no meio ambiente.

Enquanto muitos países no mundo estão produzindo calçado, a China permanece de longe, a maior fonte de produção para o mercado americano. Os desafios que foram destacados nesta pesquisa não desaparecerão em curto prazo, no entanto as marcas, os varejistas e as fábricas podem tomar medidas para discutir esses desafios estabelecendo linhas mais fortes de comunicação. Uma comunicação mais forte pode levar a um entendimento melhor, e um entendimento melhor pode levar a soluções melhores.