

Contributo
para um
Plano Estratégico
para a
Indústria Têxtil
e do Vestuário
Portuguesa



Associação
Têxtil e Vestuário
de Portugal

Mensagem do Presidente

Tudo na vida tem de ser feito com intenção, com determinação e com objectivo. Talvez seja isso mesmo a diferença entre aqueles que a vivem de forma autêntica e os que se limitam a existir, a deambular de acordo com as circunstâncias ou, pior, ainda de acordo com os interesses e comando dos outros.

Isto também é válido para as empresas e para os Sectores de actividade.

Importa ter objectivos, uma orientação para os atingir, um plano de acção para os concretizar. Sem isto nenhuma organização tem projecto e nenhuma empresa tem estratégia. É costume dizer-se que todos os caminhos são bons quando não sabemos para onde vamos, contudo é mais certo afirmar que quem não sabe para onde vai só tem como destino chegar a um beco sem saída.

Se a estratégia de um Sector não tem de ser necessariamente o somatório das estratégias das empresas, tem pelo menos de se assumir como um referencial onde estas possam ir buscar inspiração para construir o seu próprio destino, num processo dinâmico que nunca se esgota.

Por esta razão primordial que é saber para onde vamos e se esse caminho pode ser talhado à medida dos nossos interesses e expectativas, que foi realizado em 2002 um primeiro Plano Estratégico para a Indústria Têxtil e do Vestuário, da autoria do Prof. Daniel Bessa e do Dr. Paulo Vaz, especialistas cujo profundo conhecimento do Sector é publicamente reconhecida, e que agora se apresenta actualizado, à luz de dados supervenientes, das circunstâncias actuais, das tendências futuras e de novos quadros políticos, económicos e sociais, entretanto surgidos. A entrada em vigor de um novo Quadro Comunitário de Apoio, o QREN, que terá vigência até 2013, que se propõe alavancar o investimento, acelerar a mudança de modelo de desenvolvimento económico do país e relançar o crescimento e a convergência, é também um motivo adicional para a sua feitura numa contextualização diversa e que o justifica plenamente. Não pretendendo ser uma cartilha de comportamentos e atitudes, nem tão pouco oferecendo soluções universais para problemas que são cada vez mais individualiza-

dos, como aliás o próprio trabalho evidencia, a edição deste trabalho de grande valia tem como principal mérito despoletar o debate de ideias em algo que é crítico para um sector de actividade ainda tão importante como a Têxtil e Vestuário em Portugal e do qual vivem directamente quase 200.000 pessoas. Do mesmo modo, este Plano Estratégico, que resulta de um trabalho de investigação e análise profunda e rigorosa, vai permitir-nos um melhor conhecimento da realidade que vivemos, das mudanças em curso no panorama mundial e os caminhos que o futuro nos abre, com ameaças e preocupações, mas também com oportunidades e esperança.

Era obrigação da ATP fazer a reflexão, suscitar a discussão, oferecer caminhos e gerar soluções, cabe agora às empresas, principais destinatários, fazerem afinal o seu próprio destino, à medida das suas ambições, capacidade e potencial. E se pelo menos isto for alcançado, então ter-se-á alcançado praticamente tudo.

O Presidente da ATP



(Paulo Nunes de Almeida)





Introdução

Cinco anos volvidos sobre o trabalho que apresentamos “Um Contributo Para um Plano Estratégico para a Indústria Têxtil e Vestuário”, encomendado pela então APIM (Associação Portuguesa das Indústrias de Malha e Confecção) para o “5.º Fórum da Indústria Têxtil”, muita coisa se mantém actual e muita coisa mudou. Para melhor e para pior.

Há algo, contudo, que é ineludível. É uma verdade não propriamente escondida, mas bastante difícil de lidar. O Sector Têxtil e Vestuário português está em perda continuamente, ao longo dos últimos anos, uma espécie de queda de livre, em que por vezes parece acelerar outras vezes abrandar, mas que ainda não terminou e ninguém pode prever quando o fará. Algum dia será e, a partir daí, é também certo que começará uma recuperação sustentada em outros factores, que já são emergentes e dos quais detectamos sinais poderosos, sem os quais não seria possível desenhar este estudo e avançar com uma estratégia colectiva. Os indicadores avançados da inversão de tendência nas exportações, até agora negativa, e de alguma estabilização na produção e no crescimento do desemprego, bem como o aparecimento de novas empresas em domínios distintos do clássico, como a distribuição de moda e os têxteis técnicos, podem antecipar essa realidade e anunciar afinal que está próximo o ponto em que a queda terminou e recomeça a ascensão. É essa convicção positiva que também se abraçou para lá da força dos factos e da crueza das estatísticas, pois a força da economia está sempre no mérito dos homens que estão por detrás dela e que criam as circunstâncias para ela possa surgir pujante ou, pelo contrário, vacilante e em declínio.

Seja como for, entretanto, o mercado global liberalizou-se e soltou os gigantes asiáticos, que procuram a hegemonia do comércio têxtil, através de políticas de exportação agressivas e dos baixos custos dos produtos, dizimando muitas empresas e empregos na Europa e em Portugal; a União Europeia cresceu a Leste e a Sul; o Poder Político mudou de mãos, mas a economia

demora a recuperar; o Estado finalmente ensaiou algumas reformas positivas, mas insuficientes; o movimento associativo têxtil sensatamente começou a concentrar-se; perderam-se cerca de 70.000 postos de trabalho na ITV, mas em compensação a produção e as exportações aguentaram a perda de massa crítica; há mais marcas portuguesas de vestuário e há realmente casos sérios, como nunca no passado, de sucesso na distribuição de moda, no país e no estrangeiro. E muito mais haveria a enumerar.

Entendeu assim a ATP, herdeira da APIM - e também prova evidente que algo foi mudando de forma estrutural no mundo associativo -, que seria oportuno actualizar o estudo efectuado, recorrendo à mesma metodologia então utilizada, abrindo um amplo debate no tecido empresarial, por via de inquéritos e de entrevistas personalizadas, não apenas porque muitos factos e circunstâncias alteraram o curso dos acontecimentos e a previsibilidade dos mesmos, mas, inclusivamente, porque se abre hoje um novo ciclo para o país marcado pela implementação do QREN (Quadro de Referência Estratégica Nacional), de 2007 a 2013, e que será provavelmente a última grande vaga de recursos financeiros transferidos pela União Europeia para Portugal, ao abrigo dos fundos de coesão.

Tal como em 2002, este trabalho não tem a pretensão de criar um Plano Estratégico formal, uma espécie de cartilha orientadora da vida do Sector e das suas empresas, sem o qual não haverá sucesso ou futuro, mas tão só procura identificar e sistematizar um conjunto de linhas orientadoras gerais e comuns, cujo único mérito será auxiliar a reflexão e a formulação dos planos estratégicos individuais de cada organização, ao mesmo tempo que volta a dirigir ao Poder Político algumas recomendações destinadas a melhorar a envolvente em que as empresas actuam, de modo a que aquele procure redireccionar os apoios públicos ao investimento em domínios específicos, mais em linha com o moderno paradigma que se deseja construir para o país, a sua economia e seu tecido empresarial.

Além disso, espera-se que o debate daqui nascido sobre a construção e implementação de um Plano Estratégico para o Sector Têxtil e Vestuário, se transforme num convite a que cada uma das suas empresas e organizações que o constituem, se pensem de forma prospectiva e a longo prazo, que tracem objectivos e etapas para a sua consecução, que retomem a sua ambição de crescerem, a vontade de investirem e o gosto pela sua permanente renovação, mudança e desenvolvimento.

Se assim for entendido, então já valeu a pena termos realizado (ou retomado) este trabalho.

Daniel Bessa*
Paulo Vaz*

*** Daniel Bessa**

Licenciado em Economia (U. Porto) e doutorado em Economia (U. Técnica de Lisboa). Professor da Universidade do Porto, ensinou nas Faculdades de Economia e de Engenharia, sendo, desde 2000, Presidente da Direcção da EGP - Escola de Gestão do Porto. Exerce ainda funções de Administrador em várias empresas das áreas industrial e financeira, bem como de consultor de entidades públicas, associações empresariais, empresas e grupos económicos. Foi Encarregado de Missão do PRASD (2003-2004).

Porta-voz do Partido Socialista para as questões de Economia e Finanças (1992/1995) e Ministro da Economia do XIII Governo Constitucional (1995/1996).

Autor de vários trabalhos de investigação, orador em conferências e seminários e colunista em jornais de referência, entre os quais o Expresso.

*** Paulo Vaz**

Licenciado em Direito pela Universidade Católica do Porto. Pós-Graduação em Administração de Empresas e Negócios pela AESE. Auditor de Defesa Nacional pelo Instituto de Defesa Nacional. Director-Geral da ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, antes da APIM (Malhas), Administrador do CITEX - Centro de Formação da Indústria Têxtil, Vice-Presidente da ASM - Associação Selectiva Moda (feiras de moda) e Presidente do CENIT (Centro Inteligência Têxtil). Criador e coordenador do Fórum da Indústria Têxtil desde a sua fundação. É co-autor com Daniel Bessa do Plano Estratégico para o Sector Têxtil e Vestuário, editado e apresentado em 2002. Autor também dos livros "Malha: Indústria de Moda" (1999), "Vestindo o Futuro" (2001), com Daniel Agis e João Gouveia e "A Tradição Tem Futuro?" (2003).





Enquadramento Macro-Económico Nacional e Internacional. Sectorial. As Grandes Tendências.

A importância crescente dos países asiáticos menos desenvolvidos (excluindo Japão e Coreia do Sul) no comércio mundial de produtos da ITV é um processo que vem de longe, tendo-se apenas intensificado nos últimos anos, com a abertura do comércio mundial deste tipo de produtos, e com a adesão da China à Organização Mundial do Comércio.

Não incluindo a Turquia, o peso deste conjunto de países nas Exportações Mundiais de produtos da Indústria Têxtil cresceu de 15,7% para 43,8%, entre 1980 e 2006, tendo este crescimento sido ainda mais expressivo no caso dos produtos da Indústria de Vestuário (de 18,9% para 50,7% das Exportações Mundiais em valor, entre 2000 e 2006).

Depois de um curto período de recessão, iniciado em meados do ano 2000, a Economia Mundial tem vindo a crescer a ritmo muito acelerado - taxas médias anuais da ordem dos 5%, configurando, até ao momento, um dos mais rápidos e um dos mais prolongados períodos de crescimento das últimas décadas.

Com taxas de crescimento da ordem dos, respectivamente, 10% e 8%, a China e a Índia, lideram este elevado ritmo de crescimento da Economia Mundial, que, no entanto, se tem estendido a praticamente todas as áreas do Mundo. Os valores mais baixos são, naturalmente, os registados nos países mais desenvolvidos, mesmo assim com os três grandes blocos, Estados Unidos da América, União Europeia e Japão a crescerem a ritmos próximos ou mesmo ligeiramente acima dos respectivos produtos potenciais (estimados em valores da ordem dos 3%, nos EUA, e dos 2%, na União Europeia e no Japão).

A crise no mercado imobiliário americano desacelerou este ritmo de cres-

cimento no ano de 2007, admitindo-se que o mesmo possa acontecer em 2008. A generalidade dos analistas espera, no entanto, que se trate de uma desaceleração passageira, sem reflexos de maior nas taxas de crescimento da Economia Mundial.

Acompanhando este elevado ritmo de crescimento do PIB Mundial, e também a tendência de globalização (as exportações tendem a crescer a ritmo superior ao da produção em praticamente todos os sectores de actividade, em virtude de fenómenos de alteração de vantagens competitivas, de forma por vezes extremamente acelerada), as Exportações Mundiais de Produtos da ITV cresceram também a ritmo muito elevado:

Quadro 1 - Exportações da Indústria Têxtil e Vestuário Mundial

	TEXTIL	VESTUÁRIO	TOTAL
2000	158.579	198.094	356.673
2001	149.328	193.799	343.127
2002	155.843	206.168	362.011
2003	174.599	234.100	408.699
2004	195.541	260.569	456.110
2005	205.135	277.971	483.106
2006	218.594	311.410	530.004

Valores em milhões de USD, a preços correntes. Fonte: Organização Mundial do Comércio.

As taxas médias de crescimento anual resultantes destes valores (em USD correntes) ascendem, entre 2000 e 2006, a 5,5% no caso da Indústria Têxtil e a 7,8% no caso da Indústria do Vestuário, onde, como teremos oportunidade de verificar, são mais intensos os fenómenos de deslocalização da produção à escala global.

Em conjunto, as Exportações Mundiais de Produtos da ITV cresceram, entre 2000 e 2006, à taxa média anual de 6,8%.

É impossível dissociar este aumento das Exportações Mundiais de Produtos da ITV de fenómenos de alteração de vantagens competitivas em larga escala, de que decorre a emergência de novos protagonistas. É o que procuraremos demonstrar com os dois Quadros seguintes.

Quadro 2 - Exportações da Indústria Têxtil Mundial: Quotas

TÊXTEL	2006	2000
China	33,2	26,2
União Europeia -25	32,6	35,6
Estados Unidos da América	5,8	6,9
Coreia do Norte	4,6	8,0
Índia	4,3	3,8
Turquia	3,5	2,3
Paquistão	3,4	2,9
Japão	3,2	4,4
Indonésia	1,6	2,2
Tailândia	1,3	1,2
Canadá	1,1	1,4
México	1,0	1,6
Emiratos Árabes Unidos	0,9	0,8

Quotas em % das exportações mundiais em valor. Os valores para a China incluem Hong-Kong e Formosa. Fonte: Organização Mundial do Comércio.

Quadro 3 - Exportações da Indústria de Vestuário Mundial: Quotas

VESTUÁRIO	2006	2000
China	39,7	30,4
União Europeia -25	26,8	26,9
Turquia	3,8	3,3
Índia	3,3	3,1
Bangladesh	2,8	2,1
México	2,0	4,4
Indonésia	1,8	2,4
Estados Unidos da América	1,6	4,4
Vietname	1,7	0,9
Roménia	1,4	1,2
Tailândia	1,4	1,9
Paquistão	1,3	1,1
Marrocos	1,0	1,2
Tunísia	1,0	1,1

Quotas em % das exportações mundiais em valor. Os valores para a China incluem Hong-Kong. Fonte: Organização Mundial do Comércio.

Tanto no caso da Indústria Têxtil como no caso da Indústria do Vestuário, a China é hoje o maior exportador mundial, com um peso relativo cujas taxas de crescimen-

to só não surgem mais elevadas por termos optado por englobar, nas suas exportações, as realizadas através das plataformas de negócios constituídas por Hong-Kong e pela Formosa (se excluirmos estas duas plataformas, o peso das exportações da República Popular da China terá crescido, entre 2000 e 2006, de 18,2% para 30,6% das Exportações Mundiais, no caso dos produtos da Indústria Têxtil, e de 10,2% para 22,3% das Exportações Mundiais, no caso dos produtos da Indústria do Vestuário).

Para além da China, torna-se evidente a emergência de outros produtores em larga escala, com destaque para a Turquia e para alguns grandes países asiáticos (Índia, Paquistão, Tailândia), a que se juntam, no caso do vestuário, países de menor dimensão tanto da Ásia (Vietname, Bangladesh), como da África do Norte (Marrocos, Tunísia), como da própria Europa de Leste (Roménia).

A importância crescente dos países asiáticos menos desenvolvidos (excluindo Japão e Coreia do Sul) no comércio mundial de produtos da ITV é um processo que vem de longe, tendo-se apenas intensificado nos últimos anos, com a abertura do comércio mundial deste tipo de produtos, e com a adesão da China à Organização Mundial do Comércio.

Não incluindo a Turquia, o peso deste conjunto de países nas Exportações Mundiais de produtos da Indústria Têxtil cresceu de 15,7% para 43,8%, entre 1980 e 2006, tendo este crescimento sido ainda mais expressivo no caso dos produtos da Indústria de Vestuário (de 18,9% para 50,7% das Exportações Mundiais em valor, entre 2000 e 2006).

Se, dos grandes centros produtores, passarmos aos grandes centros consumidores, a configuração do sector mudou (quando mudou) de forma muito menos drástica.

União Europeia (43,6%), Estados Unidos (25,6%) e Japão (7,4%) mantêm-se como os três grandes centros importadores de produtos de Vestuário (com uma quota que, no conjunto, atinge os 76,6% em 2006), seguidos, a grande distância, pela Rússia (2,5%).

A concentração é bastante menos elevada nos produtos da Indústria Têxtil, com a União Europeia a representar 30,7% do total das Importações Mundiais, os Estados Unidos 10,2% e o Japão apenas 2,7%, e surgindo a China (Hong-Kong incluído) como segundo maior importador, já com 13,2% das Importações Mundiais.

Numa perspectiva mais analítica, não exclusivamente dependente dos resultados de índole quantitativa, referiríamos o seguinte conjunto de tendências como as que, em nossa opinião, marcam de forma mais decisiva a evolução recente da ITV e a sua evolução esperada nos próximos anos:

- 1 Aumento da produção e do consumo, à escala global;
- 2 Crescente globalização da produção, com consequente internacionalização. O processo de deslocalização da produção associado a esta tendência man-

ter-se-á mais rápido na Indústria do Vestuário do que na Indústria Têxtil;

- 3 Peso crescente do Continente Asiático, com destaque para a China, como principal centro produtor à escala mundial, sobretudo na Indústria do Vestuário. Desaparecimento progressivo das plataformas constituídas por Hong-Kong e pela Formosa (com os negócios a serem cada vez mais directamente realizados no mainland chinês) e dificuldade crescente de afirmação de centros produtores ainda recentemente em processo de grande expansão (caso sobretudo da América Central e do Sul, não sendo de excluir que esta tendência acabe por atingir tanto a Europa de Leste como a própria África do Norte). Resistirá também, como grande centro produtor à escala mundial, a Turquia;
- 4 Uma indústria caracterizada por níveis de sofisticação cada vez mais elevados, com destaque (para além da moda, fenómeno já conhecido) para componentes relativamente mais inovadoras como o poderão ser o nível de intensidade tecnológica, o elevado grau de exigência dos procedimentos de gestão e o nível de qualificação cada vez mais elevado exigido aos seus colaboradores, sobretudo aos seus responsáveis de primeira linha;
- 5 Intensificação do carácter de Indústria de Moda, com esta a estender-se a segmentos de preço e de qualidade do produto anteriormente mais abrangidos por posicionamentos de mass market, com mais reduzido grau de diferenciação e de inovação. Os ciclos destes fenómenos de moda tendem a ser cada vez mais curtos;
- 6 Acesso de grandes massas de novos consumidores (sobretudo nas áreas do Mundo menos desenvolvidas, com destaque para a China e para a Índia) ao mercado de “produtos têxteis e vestuário de moda”, aumentando exponencialmente os segmentos médio-baixo, médio e médio-alto dos mercados destes produtos;
- 7 De forma só aparentemente paradoxal quando se atenta no crescente grau de sofisticação da ITV, tendência progressiva ao abaixamento dos preços da generalidade dos produtos, em virtude de fenómenos de deslocalização em busca de vantagens de custo de produção, da crescente sofisticação da gestão, nomeadamente em tudo o que se relaciona com operações, e da necessidade de corresponder ao mais baixo poder de compra dos segmentos de mercado em maior expansão;
- 8 Intensificação do nível tecnológico em toda a ITV, com o label têxteis técnicos a aplicar-se a um número crescente de produtos, seja em virtude dos novos materiais utilizados, seja em virtude dos processos de produção adoptados, seja por razões que se prendem com as características e funcionalidades dos produtos;
- 9 Peso crescente da distribuição na cadeia de valor, com este a decorrer cada vez mais da capacidade de interpretar e antecipar as tendências de consumo, e da capacidade de as conformar, e bem assim da capacidade de levar o consumidor a optar pelos produtos apresentados ao mercado;

10 Peso crescente dos grandes operadores e das grandes marcas, sobretudo das grandes marcas globais, associadas a redes de distribuição constituídas por lojas próprias (detidas pelo titular da marca ou cedidas a terceiros, em regime de franchising);

11 Peso crescente da chamada grande distribuição (retalho organizado em formatos de grande dimensão) na comercialização de produtos do sector, com os corners nestes estabelecimentos a constituírem-se em alternativa aos espaços de venda em lojas de marca própria;

12 Em contraponto às tendências de massificação, emergência de produtos “de nicho”, por vezes “produtos de culto”, destinados a grupos de consumidores com gostos muito próprios. Emergência de marcas associadas a estes produtos, que, sem deixarem de ser “de nicho”, tenderão a constituir-se em marcas globais, e de redes de retalho muito especializado;

13 Perda progressiva de importância do chamado “retalho multimarca”;

14 Com a emergência de vantagens competitivas em vectores muito específicos, nomeadamente na grande área da produção, juntamente com a tendência secular ao abaixamento dos custos de transporte e à sofisticação da função logística, tendência crescente à segmentação e à fragmentação dos processos produtivos; emergência de produtores que conquistam vantagens competitivas em áreas de actividade muito específicas, com consequente tendência ao aumento do grau de especialização. Produtos tenderão a viajar cada vez mais, em cada vez mais fases dos seus processos de fabrico, em busca das qualidades e características mais distintivas, e dos mais baixos custos de produção;

15 Por muitas das razões invocadas até ao momento, nomeadamente a última atrás referida, peso crescente do comércio intra-sectorial e das relações b2b (business to business);

16 Dinamismo crescente das vantagens competitivas, com crescente dificuldade em mantê-las, nomeadamente em actividades menos sensíveis a grandes factores de custo; necessidade de inovar continuamente tendo em vista a produção de vantagens em áreas como materiais, processos e produtos, integração das várias componentes da cadeia de valor, serviço ao cliente, etc.;

17 Complexidade crescente dos processos produtivos, e dos métodos de gestão, mesmo em unidades de maior dimensão, cada vez mais “enredadas” na produção de um cada vez maior número de referências, para clientes em número cada vez mais elevado, em séries cada vez mais pequenas, de produtos cada vez mais customizados e com prazos de entrega cada vez mais curtos. Sofisticação crescente dos métodos de produção e, em geral, dos métodos de gestão, sem o que se tornará impossível sobreviver num ambiente competitivo desta natureza.

Evolução da ITV Portuguesa 1995-2006: O Choque de Abertura dos Mercados ao Comércio Internacional Têxtil e do Vestuário e a Mudança de Modelo de Desenvolvimento Económico em Portugal.

Num ambiente que se afigura muito competitivo, e muito difícil, acreditamos mais na elevada probabilidade de sucesso de negócios apoiados em intensidade tecnológica, e em relações empresariais do tipo b2b (business to business), do que em marca e poder de distribuição - negócios que se nos afiguram sempre como exigindo mais escala, com maior risco e consequente maior complexidade.

Com uma Produção de 5.800 milhões de Euros e um Volume de Negócios de 6.200 milhões de Euros, em 2006 (estimativas da ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, como sucede com a generalidade dos valores a seguir), a Indústria Têxtil e Vestuário representa ainda 10% da Indústria Transformadora Portuguesa, importância que cresce se, da produção e do volume de negócios, passarmos ao emprego: 180.200 trabalhadores, representando ainda 25% do emprego da mesma Indústria Transformadora Portuguesa.

Tradicionalmente voltada para o exterior, a ITV Portuguesa exportou, no ano de 2006, mais de 70% da sua produção, representando ainda mais de 12% das Exportações Portuguesas.

Se os números acabados de referir revelam a importância relativa do sector, os que vão seguir-se, relativos à sua evolução no passado recente, revelam um quadro de grande dificuldade, em que se torna patente a sua difícil inserção no novo contexto competitivo da ITV à escala global, cujas tendências de fundo procuramos identificar no ponto anterior.

Quadro 4 - Exportações da Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa

	TÊXTIL			VESTUÁRIO			TÊXTIL E VESTUÁRIO		
	UE	Países Terceiros	Total	UE	Países Terceiros	Total	UE	Países Terceiros	Total
1996	1.045	328	1.373	2.752	279	3.031	3.797	607	4.404
1997	1.180	406	1.586	2.810	274	3.084	3.990	680	4.670
1998	1.253	407	1.660	2.843	282	3.125	4.096	689	4.785
1999	1.280	435	1.714	2.803	250	3.054	4.083	685	4.768
2000	1.369	515	1.884	2.764	279	3.042	4.133	794	4.926
2001	1.531	490	2.020	2.787	266	3.053	4.318	756	5.073
2002	1.518	484	2.002	2.664	261	2.925	4.182	745	4.927
2003	1.197	419	1.616	2.702	254	2.956	3.899	673	4.572
2004	1.143	416	1.560	2.533	226	2.759	3.676	642	4.319
2005	1.128	434	1.561	2.369	188	2.557	3.497	622	4.118
2006	1.164	472	1.636	2.294	183	2.477	3.458	655	4.113

Valores em milhões de Euros, a preços correntes. Fonte: Eurostat.

Os números do Quadro acima revelam que as Exportações da Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa conseguiram manter uma tendência de crescimento até 2001, ano em que atingiram um máximo de 5073 milhões de Euros (a preços correntes). De 2001 em diante, a tendência é de franco decréscimo das Exportações, com perdas registadas, até 2006, da ordem dos 19% - curiosamente, perdas praticamente idênticas nos Produtos Têxteis e nos Produtos de Vestuário, tanto nos mercados da União Europeia como nos mercados Extra-Comunitários (o único valor que se afasta dos 19% atrás referidos é o das perdas observadas nos mercados fora da UE, para o conjunto dos produtos, em que se observa uma quebra de 20% em relação ao máximo registado no ano 2000).

Os números do Quadro anterior tornam evidente que a tendência de queda terá sido sustida em 2006, com o crescimento das Exportações de Produtos Têxteis a compensar a perda ainda observada nas Exportações de Vestuário, sobretudo nos mercados da União Europeia.

Se, a estes números, acrescentarmos os resultados provisórios já apurados para os três primeiros trimestres do ano de 2007, de que resulta um aumento da ordem dos 4% das exportações em valor, poderá admitir-se que estejamos próximos de um novo ponto de viragem, desta vez de sinal mais favorável.

Quadro 5 - Importações da Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa

	TÊXTIL			VESTUÁRIO			TÊXTIL E VESTUÁRIO		
	UE	Países Terceiros	Total	UE	Países Terceiros	Total	UE	Países Terceiros	Total
1996	1.452	517	1.969	627	44	671	2.079	561	2.640
1997	1.590	570	2.161	695	49	743	2.285	619	2.904
1998	1.732	602	2.334	805	51	856	2.537	653	3.190
1999	1.636	509	2.145	858	50	909	2.494	559	3.054
2000	1.724	606	2.330	926	55	981	2.650	661	3.311
2001	1.661	592	2.253	999	56	1.055	2.660	648	3.308
2002	1.539	524	2.064	1.074	62	1.136	2.613	586	3.200
2003	1.453	452	1.905	1.080	63	1.143	2.533	515	3.048
2004	1.330	456	1.786	1.106	78	1.185	2.436	534	2.971
2005	1.258	424	1.682	1.224	87	1.310	2.482	511	2.992
2006	1.253	481	1.734	1.270	81	1.351	2.523	562	3.085

Valores em milhões de Euros, a preços correntes. Fonte: Eurostat.

O que não parou de subir, no mesmo período de tempo, foram as Importações de produtos da Indústria Têxtil e Vestuário - facto só aparentemente paradoxal, num país tradicionalmente produtor e exportador, se tomarmos em consideração as tendências atrás referidas de aprofundamento da integração do sector, à escala global, com conseqüente aumento da especialização e do comércio intra-sectorial.

Subiram sobretudo as importações de Vestuário (mais de 100%, entre 1996 e 2006, período em que as exportações de Vestuário diminuíram 16,6%, a preços correntes), já que as importações de Produtos Têxteis têm vindo a descer desde os máximos observados nos anos de 2001 (nas importações de origem Comunitária) e de 2002 (nas importações de origem extra-Comunitária).

Quadro 6 - Quotas de Mercado da ITV Portuguesa

	TEXTIL	VESTUÁRIO	TOTAL
2000			
Nas Exportações Mundiais	1,1	1,4	1,3
Nas Exportações da UE-25	3,0	5,3	4,1
2001			
Nas Exportações Mundiais	1,2	1,4	1,3
Nas Exportações da UE-25	3,2	5,1	4,1
2002			
Nas Exportações Mundiais	1,2	1,4	1,3
Nas Exportações da UE-25	3,3	4,8	4,1
2003			
Nas Exportações Mundiais	1,0	1,4	1,3
Nas Exportações da UE-25	2,8	4,9	3,9
2004			
Nas Exportações Mundiais	1,0	1,3	1,2
Nas Exportações da UE-25	2,6	4,5	3,6
2005			
Nas Exportações Mundiais	0,8	1,1	1,0
Nas Exportações da UE-25	2,5	3,9	3,2
2006			
Nas Exportações Mundiais	0,8	1,0	0,9
Nas Exportações da UE-25	2,5	3,6	3,1

Valores em percentagem do total correspondente. Fonte: Eurostat.

Os valores do Quadro 6, acabado de introduzir, tornam, se possível, mais patente a dificuldade de integração da ITV Portuguesa no novo contexto competitivo que caracteriza o sector, à escala global. Trata-se de uma análise em termos de evolução de quotas de mercado, em que cabe realçar:

- a queda (de 1,1% para 0,8%) da quota de mercado da Indústria Têxtil Portuguesa no total de exportações mundiais do sector - uma baixa da ordem dos 25%;
- a queda (de 3,0% para 2,5%) da quota de mercado da Indústria Têxtil Portuguesa no total de exportações de produtos do sector por parte da União Europeia - uma baixa da ordem dos 17%;
- a queda (de 1,4% para 1%) da quota de mercado da Indústria de Vestuário Portuguesa no total de exportações mundiais do sector - uma baixa da ordem dos 30%;
- a queda (de 4,1% para 3,1%) da quota de mercado da Indústria de Vestuário Portuguesa no total de exportações de produtos do sector por parte da União Europeia - uma baixa da ordem dos 25%.

Trata-se de um conjunto de perdas muito importantes, concentradas num número de anos muito reduzido, mais na Indústria do Vestuário do que na Indústria Têxtil (mas as diferenças não são muito grandes) e mais em relação às Exportações Mundiais do sector do que em relação às Exportações Europeias de produtos do sector (com diferenças, de novo, muito reduzidas, contrariando alguns dos pressupostos mais divulgados nas análises e nos discursos correntes sobre as dificuldades da ITV portuguesa, e sobre as razões dessas dificuldades). É do conhecimento corrente que uma fracção das perdas acabadas de reportar se deve ao facto de a maior parte do investimento directo estrangeiro que entrou em Portugal para tirar partido do factor de competitividade baixo custo da mão-de-obra já ter abandonado o País, pelas mesmas razões por que entrou: por ter encontrado este mesmo factor em condições de custo ainda mais favoráveis, em localizações produtivas que oferecem a mesma facilidade de acesso aos grandes mercados consumidores.

Sabe-se também que os resultados conseguidos, mesmo modestos, exprimem o esforço de resistência e de sobrevivência de uma série de empresas de capital nacional, cujas dificuldades necessitam, no entanto, ser melhor esclarecidas - veja-se a perda de quota em relação às exportações da ITV da União Europeia, tanto no Têxtil como no Vestuário, cujo contexto competitivo, e cujas dificuldades competitivas, não serão muito diferentes das da ITV portuguesa.

Quadro 7 - Exportações da ITV Portuguesa (por tipo de produto)

	2000		2006	
	EXPORT	%	EXPORT	%
Fios de Seda	0	0,0%	0	0,0%
Fios de Lã	33	0,7%	34	0,8%
Fios de Algodão	37	0,8%	33	0,8%
Fios de Outras Fibras Naturais	3	0,1%	1	0,0%
Fios de Filamentos Sintéticos	25	0,5%	35	0,9%
Fios de Fibras Sintéticas ou Artificiais	36	0,7%	37	0,9%
Cordas e Redes	109	2,2%	82	2,0%
Tecidos de Seda	1	0,0%	1	0,0%
Tecidos de Lã	60	1,2%	36	0,9%
Tecidos de Algodão	170	3,5%	112	2,7%
Tecidos de Outras Fibras Naturais	1	0,0%	2	0,0%
Tecidos de Filamentos Sintéticos	36	0,7%	22	0,5%
Tecidos de Fibras Sintéticas ou Artificiais	159	3,2%	79	1,9%
Tecidos Especiais	32	0,6%	63	1,5%
Tecidos de Malha	32	0,6%	51	1,2%
Têxteis Técnicos	167	3,4%	121	2,9%
Texteis-Lar	832	16,9%	633	15,4%
Vestuário de Malha	1.871	38,0%	1.654	40,2%
Vestuário de Tecido	1.172	23,8%	824	20,0%
Outros	152	3,1%	294	7,2%
TOTAL	4.927	100,0%	4.113	100,0%

Valores: em milhões de Euros, a preços correntes. Fonte: Eurostat.

Os valores do Quadro 7 evidenciam que a dificuldade se estende à generalidade dos produtos produzidos e exportados pela ITV portuguesa - sem que haja um único caso de destaque pela positiva.

Em relação à edição anterior deste mesmo Plano Estratégico, publicada pela então APIM no ano de 2002, confirmam-se as dificuldades nos segmentos do vestuário, tanto de malha como de tecido (em que, como vimos atrás, é mais elevada e mais rápida a penetração nos mercados dos produtores asiáticos de mão-de-obra barata).

Desapareceram, no entanto, os produtos então “ganhadores”, ou em que se depositava uma expectativa de evolução mais favorável, com destaque para as perdas de importância relativa (no mix da exportação da ITV Portuguesa):

- dos têxteis-lar, cuja importância relativa desceu de 16,9% para 15,4%;
- dos têxteis técnicos, cuja importância relativa desceu de 3,4% para 2,9%;
- dos tecidos de lã, cuja importância relativa desceu de 1,2% para 0,9%, num contexto, recorde-se, de quebra global das exportações da ITV portuguesa.

Não admira, pelo exposto, que, no final do período em análise, os produtos mais ameaçados, o vestuário, continuem a representar 60,2% das exportações da ITV portuguesa (contra 61,8% seis anos antes), e que o que é talvez o mais ameaçado dos produtos neste segmento, o vestuário de malha, tenha visto mesmo crescer a sua representatividade de 38% para 40,2%.

Resta a possibilidade de os resultados anteriores estarem de algum modo perturbados pelo aumento do peso da categoria residual “outros produtos têxteis” (também muito elevado por comparação com o apresentado pela generalidade dos países), podendo esconder, provavelmente, uma parte da produção de têxteis técnicos.

Quadro 8 - Exportações da ITV Portuguesa (por mercado de destino)

	2000		2006	
	EXPORT	%	EXPORT	%
Espanha	721	14,6%	1.004	24,4%
Reino Unido	785	15,9%	506	12,3%
França	695	14,1%	505	12,3%
Alemanha	783	15,9%	414	10,1%
Estados Unidos	365	7,4%	242	5,9%
Itália	218	4,4%	207	5,0%
Holanda	244	4,9%	135	3,3%
Bélgica	128	2,6%	118	2,9%
Suécia	177	3,6%	91	2,2%
Dinamarca	140	2,8%	73	1,8%
Suíça	114	2,3%	57	1,4%
Áustria	64	1,3%	56	1,4%
Finlândia	55	1,1%	38	0,9%
Irlanda	52	1,1%	36	0,9%
Noruega	68	1,4%	35	0,8%
Angola			35	0,8%
Canadá	29	0,6%	29	0,7%
Marrocos	23	0,5%	25	0,6%
Tunísia			23	0,6%
Polónia	152		20	0,5%
Outros	114	2,3%	464	11,3%
TOTAL	4.927	100,0%	4.113	100,0%

Valores: em milhões de Euros, a preços correntes. Fonte: Eurostat.

Os valores do Quadro acabado de introduzir permitem uma análise dos desenvolvimentos mais recentes da ITV portuguesa em matéria de principais mercados de destino das suas exportações, permitindo verificar:

- a importância crescente do mercado espanhol, único que observou um aumento considerável no período 2000 a 2006 (da ordem dos 40%, a preços correntes), em que se reflecte (i) o aumento do grau de integração do Mercado Ibérico protagonizado por algumas grandes casas espanholas,

com implicações tanto no peso que assumiram no retalho de produtos do sector, em Portugal, como em relações estáveis de parceria com produtores nacionais (estas com reflexo nas exportações portuguesas de produtos do sector), (ii) o recurso generalizado a práticas de subcontratação em Portugal por parte de outras marcas espanholas, e (iii) o grau de integração crescente do Mercado Ibérico também por parte de algumas marcas nacionais, que viram finalmente em Espanha uma primeira extensão natural, e considerável, do seu mercado interno;

- o surgimento de apenas três novos destinos no universo de vinte maiores países clientes da ITV portuguesa, a saber, Angola, Tunísia e Polónia, com volumes de exportação sempre relativamente reduzidos (35, 23 e 20 milhões de Euros, respectivamente);
- a perda de importância considerável, tanto em termos de quota nas exportações portuguesas como no próprio volume de exportações, de um conjunto de destinos tradicionais e muito importantes da ITV Portuguesa, com destaque para os casos da Alemanha, do Reino Unido, da França e dos Estados Unidos. A Itália constitui a única excepção relevante a esta tendência de perda generalizada, com estabilização do volume e ganho de quota (mais um exemplo de aumento do grau de integração, com consequente crescimento do comércio intra-sectorial);
- as perdas muito elevadas observadas nos mercados nórdicos (Suécia, Noruega e Dinamarca), em todos os casos da ordem dos 50% das exportações a preços correntes, sendo as perdas de quota minimizadas pela redução do volume global de exportações do sector.

Quadro 9 - Exportações da ITV Portuguesa (maiores taxas de crescimento)

	TX CRESC	EXPORTAÇÕES
	2000/2006	2006
Angola	123,5	35
Cabo-Verde	21,0	6
China	221,0	7
Espanha	39,4	1005
Marrocos	8,4	25
México	239,0	19
Polónia	54,0	20
República Checa	10,7	14
Roménia	444,2	17
São Tomé e Príncipe	43,3	1
Tunísia	394,2	23
Turquia	48,7	20

Apenas nos 30 maiores mercados de destino em 2006. Taxa de crescimento: em % relativamente ao valor de 2000. Valores de 2006: em milhões de Euros, a preços correntes. Fonte: Eurostat.

O Quadro acabado de introduzir procura responder a uma única questão: quais os mercados (agora no âmbito dos trinta maiores) em que a ITV portuguesa ganhou quota no período de seis anos entre 2000 e 2006.

Com excepção da Espanha (caso já referido) e dos também já referidos casos de Angola, Tunísia e Polónia, surge-nos um conjunto de países normalmente considerados emergentes, que não se caracterizam nem pela sofisticação nem

pela extensão dos seus mercados internos, sobretudo para o tipo de produtos em que a ITV Portuguesa procura posicionar-se (Marrocos, México, República Checa, Roménia e Turquia), sendo que, em todos os casos, as taxas de crescimento, por vezes muito elevadas, coexistem com volumes de exportação muitíssimo reduzidos.

Quadro 10 - Exportações da ITV Portuguesa (quotas nos principais destinos)

	Exportações ITV Portuguesa							Quota nas Importações Totais do País de Destino						Quota no Total de Importações Intra-UE							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Espanha	640	708	779	889	838	880	894	8,3	8,5	8,9	9,6	8,4	8,1	7,3	13,4	14,0	14,8	16,4	15,3	15,4	14,6
Reino Unido	619	617	676	649	608	527	469	3,0	2,9	3,1	3,2	2,8	2,4	2,1	7,4	7,7	8,0	8,3	7,7	7,0	6,2
França	699	665	635	643	580	523	505	3,6	3,4	3,3	3,3	3,0	2,6	2,4	6,1	5,9	5,8	5,7	5,1	4,7	4,4
Alemanha	702	655	551	487	450	433	431	2,2	2,1	1,8	1,7	1,5	1,5	1,4	4,4	4,1	3,7	3,5	3,4	3,3	3,2
Itália	205	226	231	220	255	216	214	1,3	1,4	1,5	1,4	1,5	1,3	1,1	3,0	3,4	3,6	3,6	3,8	3,4	3,2
Holanda	235	229	218	199	172	160	131	2,3	2,3	2,3	2,1	1,9	1,7	1,3	4,0	4,1	4,0	3,8	3,5	3,4	2,7
Bélgica	148	151	140	127	122	115	118	1,6	1,6	1,5	1,4	1,4	1,2	1,2	2,8	2,8	2,6	2,6	2,5	2,2	2,2
Suécia	164	149	118	102	93	85	83	5,1	4,9	3,9	3,3	2,9	2,5	2,3	8,9	8,4	6,7	5,8	4,9	4,6	4,2
Dinamarca	147	127	116	102	85	76	72	4,3	3,7	3,5	3,1	2,6	2,2	1,9	7,1	6,0	5,7	5,5	4,8	4,5	4,0
Estados Unidos	349	331	322	341	357	340	332	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3							

Valores em milhões de Euros, excepto os relativos aos EUA, que se encontram em milhões de USD. Fonte: Eurostat.

O Quadro acabado de introduzir é um dos que, em nosso entender, dá uma informação mais completa sobre as tendências de evolução da ITV Portuguesa no que se refere aos mercados de destino das suas exportações - aqui concentrada nos dez mercados mais importantes, nove da União Europeia e os Estados Unidos. Cobrem-se os últimos sete anos, ano a ano, em termos de volume de exportações, quota nas importações do país de destino e, no caso dos países da União Europeia, também quota nas importações de origem intra-Comunitária.

Se exceptuarmos o caso de Espanha (mesmo aqui, com perdas importantes de quota a partir de 2004, inclusive nas importações de origem intra-UE), os resultados estão longe de se mostrar tranquilizadores;

- são patentes as perdas de volume (com excepção da Itália) e as perdas ainda mais importantes de quota nas importações do país de destino;
- em todos os países da União Europeia, as perdas de quota observam-se tanto nas importações totais (o que seria de esperar, de acordo com o discurso prevaiente sobre as razões da perda de competitividade da ITV Portuguesa) como nas importações de origem intra-Comunitária (aqui, de forma mais

paradoxal, obrigando a uma reponderação dos atrás referidos factores de perda de competitividade). É evidente que sempre se poderá alegar que, mesmo nas importações Comunitárias de origem intra-Comunitária, se observa o impacte das alterações provocadas pela entrada em cena dos produtores asiáticos de mais baixo custo de produção (pela via da subcontratação de fases cada vez mais extensas dos processos produtivos); tal não nos dispensará, no entanto, de uma indagação acerca das razões pelas quais a ITV portuguesa não se socorre dos mesmos procedimentos, aproveitando idênticas oportunidades;

- torna-se patente a perda de quota no mercado americano, até ao momento de algum modo “escondida” na estabilidade do valor das exportações avaliadas em dólares correntes. Esta perda, a que não será certamente alheia a evolução da taxa de câmbio entre o Euro e o dólar dos Estados Unidos (mas que não se esgota nela) é particularmente dolorosa nos têxteis-lar, cuja quota no mercado americano caiu de 4,9%, em 2000, para 1,8%, em 2006 (o peso das exportações portuguesas de têxteis-lar havia sido considerado, no Plano Estratégico elaborado em 2002, o exemplo mais categórico do grau de relevância que poderia ser atingido pela ITV Portuguesa num mercado mundial extremamente competitivo, e agressivo);

Quadro 11 - Exportações da ITV Portuguesa (por produto - melhores desempenhos)

	Nas Importações Totais		Nas Importações Intra-UE	
	2000	2006	2000	2006
Fios de Seda	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Fios de Lã	3,6%	2,7%	4,3%	3,6%
Fios de Algodão	1,2%	1,4%	2,2%	3,2%
Fios de Outras Fibras Naturais	0,4%	0,2%	0,8%	0,3%
Fios de Filamentos Sintéticos	0,3%	0,5%	0,3%	0,7%
Fios de Fibras Sintéticas ou Artificiais	1,7%	2,0%	2,5%	3,4%
Cordas e Redes	12,4%	12,4%	17,2%	17,2%
Tecidos de Seda	0,1%	0,1%	0,1%	0,3%
Tecidos de Lã	2,7%	1,6%	2,9%	1,8%
Tecidos de Algodão	1,9%	1,8%	2,8%	2,8%
Tecidos de Outras Fibras Naturais	0,2%	0,5%	0,3%	0,8%
Tecidos de Filamentos Sintéticos	0,7%	0,6%	1,1%	0,9%
Tecidos de Fibras Sintéticas ou Artificiais	3,0%	2,1%	4,2%	3,3%
Tecidos Especiais	0,8%	1,2%	1,1%	1,9%
Tecidos de Malha	0,7%	1,0%	1,0%	1,3%
Têxteis Técnicos	1,8%	2,2%	2,2%	2,7%
Têxteis-Lar	5,2%	3,5%	9,0%	6,8%
Vestuário de Malha	4,4%	2,9%	9,3%	6,8%
Vestuário de Tecido	2,2%	1,3%	4,8%	3,1%
Outros	1,0%	0,7%	1,7%	1,1%
ITV - Total	2,6%	1,9%	4,7%	3,8%

Para o conjunto de países da UE 25. Fonte: Eurostat.

O Quadro acabado de introduzir procura dar uma ideia dos produtos com melhor desempenho nas exportações da ITV Portuguesa, agora exclusivamente para os mercados da União Europeia.

Torna-se patente que os resultados mais favoráveis (em todos os casos, aumento de quota tanto nas importações globais como nas importações intra-UE) ocorrem num conjunto de produtos de maior intensidade tecnológica e de produção mais intensiva em capital, mais abrigados, portanto, dos factores de competitividade associados ao baixo custo da mão-de-obra. Fios de algodão, fios de filamentos sintéticos, fios de fibras sintéticas ou artificiais, tecidos de outras fibras naturais, tecidos especiais, tecidos de malha e têxteis técnicos exaurem o conjunto destes produtos, infelizmente, em todos os casos (com excepção dos têxteis técnicos), com valores de exportação muito reduzidos.

Cabe realçar ainda, neste Quadro, a resiliência das exportações de cordas e redes, um dos produtos de exportação mais tradicional da ITV Portuguesa, que, embora sobre volumes relativamente modestos, continua e evidenciar tanto

quotas de mercado relativamente elevadas (as mais elevadas, de longe, de toda a ITV Portuguesa, pelo menos no que se refere a exportações para a União Europeia) como a mais absoluta estabilidade destas quotas de mercado.

Quadro 12 - Exportações da ITV Portuguesa (produtos com melhor desempenho)

	TX CRESC	EXPORTAÇÕES
	2000/2006	2006
Fio de Seda	181,7	0,0
Fio de Filamentos Sintéticos	49,3	0,9
Cordas e Redes	15,4	2,7
Tecidos de Seda	205,2	0,0
Tecidos de Outras Fibras Naturais	118,4	0,1
Tecidos Especiais	66,7	0,9
Texteis Técnicos	35,0	3,4

Taxa de crescimento: em % relativamente ao valor de 2000. Valores de 2006: em milhões de Euros, a preços correntes. Fonte: Eurostat.

O Quadro 12, acabado de introduzir, é o último desta série. Mostra quais os produtos da ITV Portuguesa cujas exportações para a União Europeia aumentaram entre 2000 e 2006 e, infelizmente, a mais absoluta irrelevância destes produtos (pelo menos no momento actual) no valor global das exportações e da produção do sector. Perdem também relevância, por isso, as taxas de crescimento particularmente elevadas, encontradas num ou noutro caso.

O sentido geral das conclusões proporcionadas por esta longa digressão pelos resultados de índole quantitativa relativos à ITV Portuguesa não é favorável, longe disso. Trata-se, no entanto, de resultados objectivos, não se vendo o que haveria a ganhar em escamoteá-los ou procurar iludi-los. Acreditamos que não há boas estratégias que não assentem em boa informação, e em bom diagnóstico, por menos favoráveis que se nos apresentem.

Os números acabados de evidenciar mostram o grau a que desceu a nossa ambição quando nos manifestamos, por vezes, moderadamente satisfeitos com os últimos resultados conseguidos pela ITV Portuguesa, com destaque para o estancar do decréscimo das exportações, em 2006, e para o ligeiro aumento destas, em 2007. Estes resultados só podem, de facto, considerar-se favoráveis no ambiente de extrema dificuldade, e de extremo sofrimento, vivido pela ITV Portuguesa nos últimos anos, de que se espera, agora, possa começar a libertar-se.

As tendências de fundo foram enunciadas no ponto anterior. Permitir-nos-íamos acrescentar, no que à ITV Portuguesa diz respeito, o elevado grau de verificação das tendências relativas aos segmentos mais a jusante da cadeia de produção e comercialização de produtos têxteis: os cinco maiores retalhistas de produtos da ITV já são cinco operadores especializados, todos transaccionando, no mercado português, marcas próprias, em redes de distribuição também pró-

prias. O grau de internacionalização atingido pelo nosso retalho interno torna-se patente no facto de, nestes cinco operadores especializados, apenas um ser de origem portuguesa (vindo da grande distribuição de produtos de consumo), sendo os restantes espanhóis (dois), italiano e alemão.

Não querendo estar a distinguir nenhum caso de sucesso em particular (por razões que se prendem com a confidencialidade de alguma informação e com o pudor com que sempre se utiliza, perante a opinião pública, informação de conhecimento quase generalizado para os profissionais do sector), permitimo-nos referir que alguns destes casos de sucesso se tornam particularmente evidentes quando se maneja a lista das maiores empresas da ITV Portuguesa - onde surgem novos players, umas vezes apoiados em elevados níveis de intensidade tecnológica e de capital investido, outras vezes em resultado de estratégias mais próximas do consumidor final e particularmente bem sucedidas, apoiadas em marcas próprias e em redes de distribuição próprias.

Não faltam, por outro lado, casos de sucesso construídos a partir de operações de escala mais reduzida, apoiados, umas vezes, na intensidade tecnológica, e na capacidade de inovação tecnológica, e, outras vezes, na capacidade de imposição de marcas próprias.

Num ambiente que se afigura muito competitivo, e muito difícil, acreditamos mais na elevada probabilidade de sucesso de negócios apoiados em intensidade tecnológica, e em relações empresariais do tipo b2b (business to business), do que em marca e poder de distribuição - negócios que se nos afiguram sempre como exigindo mais escala, com maior risco e conseqüente maior complexidade. Como afirmávamos no Plano Estratégico de 2002, "Portugal não dispõe, como País, das características indispensáveis à criação de uma imagem de qualidade em produtos que envolvam algum tipo de sofisticação relacionada com gosto ou qualidade de vida, pelo que a identificação dos produtos como portugueses corre o risco de os desvalorizar, em vez de valorizá-los" - ou seja, parecem mais reduzidas, ou mais fáceis de vencer, as barreiras à entrada nos mercados de produtos de elevada tecnologia do que as barreiras à entrada nos mercados de produtos caracterizados por níveis de moda muito elevados.

Sem menosprezo pelas hipóteses de êxito, que também as há, nos produtos de consumo, e de marca (sobretudo em produtos mais especializados), acreditamos que a ITV Portuguesa tem ainda um longo caminho a percorrer, onde não faltarão as oportunidades de sucesso, nas áreas do B2B especializado e altamente segmentadas, caracterizadas por elevados níveis de serviço e de interlocução com o cliente.

Torna-se evidente, em qualquer caso, o carácter muito limitado dos sucessos conseguidos até este momento (sempre em operações de muito pequena escala, seja nos produtos, seja nos mercados envolvidos), e o longo caminho que teremos ainda de percorrer se quisermos aspirar à conquista de uma posição relevante na ITV mundial.



Prioridades Estratégicas: Os Vectores e os Agentes (ou os Dínamos) da Mudança.

Nem todos os agentes do Sector qualificam as prioridades estratégicas que aqui estão definidas da mesma maneira e nem todos lhe atribuem o mesmo grau de importância, mas, no essencial, todos acabam por coincidir que as cinco grandes áreas: recursos humanos, internacionalização, competitividade e produtividade, inovação, diversificação e diferenciação, assim como a conquista de dimensão crítica para sobreviver no mercado e à concorrência, são absolutamente decisivas para o futuro da ITV portuguesa.

Nem todos os agentes do Sector qualificam as prioridades estratégicas que aqui estão definidas da mesma maneira e nem todos lhe atribuem o mesmo grau de importância, mas, no essencial, todos acabam por coincidir que as cinco grandes áreas: recursos humanos, internacionalização, competitividade e produtividade, inovação, diversificação e diferenciação, assim como a conquista de dimensão crítica para sobreviver no mercado e à concorrência, são absolutamente decisivas para o futuro da ITV portuguesa.

Daí que consideremos estas diferentes áreas como estratégicas, verdadeiros vectores orientados à construção de uma actividade económica moderna, competitiva e concorrencial no mercado aberto e global, no qual nos inserimos, sem remédio e sem retorno.

E se estes são os vectores estruturantes de desenvolvimento estratégico, os dínamos (ou os agentes) da realização são os actores que compõem o Sector Têxtil e Vestuário, a começar pelas empresas (empresários, gestores, quadros e trabalhadores), os centros de competências e outras instituições de suporte (associações, centros tecnológicos e de formação, entre outras) e o Estado (do Governo, enquanto formulador de políticas públicas, até aos diversos níveis da Administração Pública encarregue de as aplicar no terreno).

a) Recursos Humanos.

Falar do capital humano como o pilar essencial de estratégia de mudança para um Sector ou para uma organização, entre as quais se inscrevem as empresas, é quase um lugar comum, estafado em discursos de políticos, de responsáveis associativos e sindicais, de editoriais de jornais e de tantos outros personagens que, com maior ou menor propriedade ou conhecimento, encontram neste tema um terreno tranquilo de aquiescência geral e de bom acolhimento público, mas de praticamente nula consequência.

Contudo, aquilo que é óbvio, tende, por sistema, a ser mais difícil de ser efectivamente percebido e, sobretudo, a dispor que se actue de forma clara e consistente sobre essa evidência.

Encarar os recursos humanos como um activo, que pode ser sempre valorizado, e não um passivo, pelo qual apenas penaliza as organizações nos seus custos, como se estas pudessem existir ou operar sem pessoas, é a primeira mudança estruturante a realizar, pois tem de ser de índole cultural, profunda, tocando mentalidades, destruindo preconceitos.

O grande problema da economia portuguesa e do desenvolvimento da sociedade em geral está indiscutivelmente no baixo nível educacional e de qualificações dos seus trabalhadores e quadros, com claras e dramáticas implicações na produtividade do trabalho, a qual, apesar de apresentar significativos progressos na última década, está ainda muito longe da registada pela média comunitária - cerca de 40% da produtividade de um trabalhador alemão ou 50% da de um belga, por exemplo.

Se é verdade que a produtividade do trabalho é uma questão complexa, que não se pode subsumir apenas à medição da riqueza gerada unitariamente, este indicador não deixa também de ser revelador do baixo valor incorporado no produto, a que correspondem outros elementos de natureza mais intangível, como a marca, a distribuição ou a inovação tecnológica incorporada, entre outros factores críticos de competitividade, e que hoje representam a

verdadeira margem dos negócios, pelo que é claramente redutor e ilusório pensar-se que a simples excelência dos produtos ou a racionalização da actividade industrial resolve os problemas de competitividade e de concorrência da nossa indústria. Haverá sempre alguém no mundo que produzirá melhor e mais barato do que nós - ter consciência disto é o primeiro passo para a sobrevivência, obviamente assente em outros pressupostos.

Acresce que a baixa instrução e qualificação dos trabalhadores tem igualmente outros efeitos negativos, como a reduzida motivação para o trabalho, a aversão à mudança, a indiferença pelos estímulos, o conformismo e a tendência para a acomodação, numa espiral negativa que adensa o problema e que conduz a becos sem saída.

O Sector - como a maioria das actividades tradicionais em Portugal - é composto na sua generalidade por trabalhadores com qualificações elementares e que, por força da sua idade e “background” sócio-económico, não desejam melhorar, mesmo quando isso possa significar uma progressão em carreiras profissionais e perspectiva de melhor retribuição, ou a possibilidade de mobilidade de emprego.

Saber se é causa ou consequência é uma discussão teórica com pouco sentido para este trabalho, contudo, não se pode ignorar a perniciosa influência - e até conformação - que um sistema jurídico-laboral rígido e anacrónico como o que vigora ainda no país, mau grado as tentativas recentes de reforma, representa neste estado de coisas, pois, por um lado protege os mais incapazes e inaptos, limitando o que devia ser a sua natural libertação, e, por outro, impede a entrada de trabalhadores mais jovens, mais activos e mais bem preparados no mercado de trabalho.

Se este fenómeno é transversal à economia portuguesa em geral, ele é particularmente sensível no Sector Têxtil e Vestuário, pois o mesmo sofre um grande défice de imagem, gerado por infundados e injustos preconceitos, criados por duvidosos “opinion makers”, a quem os “media” deram palco e amplificação, e que afasta os jovens de carreiras do Sector, desertificando cursos médios de formação e chegando mesmo a extinguir cursos superiores nas áreas de engenharia têxtil em certas Universidades do país, por falta de candidatos, apesar de a sua empregabilidade ser ainda praticamente certa.

Um Sector que é retratado pela Comunicação Social como obsoleto, instável e mais próprio de economias emergentes do que de desenvolvidas, que não tem futuro e que não pode dar futuro a quem nele está e muito menos a quem nele quer entrar, tem uma atractividade praticamente nula e só consegue fixar aqueles que, pelas mais variadas circunstâncias, não tiveram possibilidades de encontrar alternativas.

Convém, contudo, afirmar que uma boa dose de responsabilidade por esta situação não está apenas nos políticos e nos editoriais dos “media”. Durante muitos anos, responsáveis associativos e sindicais, e muitos empresários

do Sector, contribuíram com um discurso negativista, catastrofista, apelando muitas vezes ao subsídio e ao protecçãoismo, ajudando a que sua imagem se sedimentasse da pior forma, não faltando depois - e com base nisso - a exploração tendenciosa da situação pelos “media”, caricaturando e generalizando comportamentos, a começar pela paradoxal ostentação de riqueza e por práticas de gestão mais pautadas pelo autoritarismo ou paternalismo primário do que pela racionalidade e pela eficiência. Também o factor cultural agiu contra e não a favor.

Urge pois alterar este estado de coisas, daí que a qualificação dos recursos humanos é listada como a prioridade primeira na estratégia que o Sector terá de implementar nos anos mais próximos e que serão cruciais.

Vivemos um momento particularmente delicado na vida económica do país e, consequentemente, do Sector. Estamos em transição entre modelos económicos e a passagem é complexa e dolorosa, ainda para mais quando tal é realizado num quadro de concorrência global e aberta, que não permite artificios de competitividade e não tolera insuficiências ou pactua com incapacidades.

O Sector Têxtil e Vestuário é das actividades económicas nacionais mais abertas ao exterior, pelo que o que atrás foi referido lhe é especialmente aplicável. Durante décadas afirmou-se e desenvolveu-se como uma indústria de produção extensiva, mais preocupada a vender minutos de produção ou capacidades produtivas, acrescentando muito pouco em termos de valor. Este modelo teve a sua justificação e momento históricos, pois era necessário dar emprego e gerar exportações, que permitissem equilibrar a sempre difícil Balança de Pagamentos do país. Tivemos então condições especiais para sermos bem sucedidos - custos operativos baixos, mercados ricos de proximidade e o comércio internacional limitado pelo AMF - e correspondemos plenamente ao desafio. Os vastos contingentes de mão-de-obra, que se empregaram na ITV eram na sua maioria indiferenciados que ganharam qualificações directamente no posto de trabalho, no saber de experiência feita, sendo isto verdade a todos os níveis da empresa, dos cargos de gestão ao mais humilde dos operários. A formação profissional, realizada de forma sistemática, internamente na empresa ou externamente em centros de formação dedicados, só se começou a impor-se, a partir da década de 80 do século passado, quando as exigências acrescidas dos tradicionais clientes externos obrigaram a produções de maior qualidade e quando o natural aumento dos custos de produção, incluindo os salários, obrigou a gestão das organizações a ser cada vez mais profissional.

A ITV nacional já não pode assentar portanto a sua competitividade nos baixos custos produtivos, pois o aparecimento de concorrentes no Leste Europeu, no Norte de África e mais recentemente na Ásia, retirou-lhe qualquer margem de manobra neste domínio, pelo que as opções se limitam agora a uma lógica de serviço, na qual está compreendida a produção essencialmente

dirigida a clientes de proximidade, dedicada a nichos e a produtos de maior valor acrescentado.

Tal facto está a produzir uma reestruturação do Sector, cuja capacidade produtiva instalada está cada vez mais sobredimensionada para esta nova realidade, libertando anualmente cerca de 8.000 a 10.000 efectivos, na sua maioria pessoal indiferenciado, essencialmente do sexo feminino, com idades superiores a 40 anos, com baixo nível educacional e formativo, e com claras dificuldades de reconversão ou de regresso ao mercado de trabalho.

Para lá da questão social complexa e preocupante, até pelo facto de a ITV se encontrar concentrada no Litoral Norte do país, nos Vales do Ave e do Cávado, e, portanto, com um impacto regional não despendendo, este processo está a configurar um novo perfil ao tecido empresarial do Sector: empresas mais pequenas, mais magras, orientadas ao serviço ao cliente, altamente profissionalizadas na sua gestão, com quadros profissionais mais qualificados e com necessidades de outros em áreas diversas e mais sofisticadas, sendo um número apreciável dessas organizações detentoras de marcas - e com estratégias de crescimento por essa via -, a par de outras que preferem conferir prioridade à incorporação de inovação tecnológica ou à especialização de actividades, sendo a generalidade delas geridas por gerações mais novas, com instrução superior e, sobretudo, com muito “mais mundo”.

Significa que a ITV portuguesa, no processo dinâmico de modernização que está a realizar, exhibe uma realidade dual e até antagónica: um conjunto de empresas que se desenvolve fortemente e um outro que, não aguentando o ritmo da mudança e não tendo recursos ou capacidades para o fazer, pura e simplesmente vai continuar a fenecer, a extinguir-se, limitando-se em alguns casos a adiar um destino inevitável, que só não é mais imediato mercê a inoperância do sistema judicial que o país possui.

Para esse primeiro grupo, importa pois criar condições de sustentabilidade, nomeadamente ao nível dos recursos humanos. Os centros de competências do Sector, que, em boa hora e com clarividência, este conseguiu gerar e sustentar, alguns reconhecidos internacionalmente pela sua qualidade, deverão reorientar os seus currícula para esta nova realidade, apostando essencialmente em cursos de formação que complementem as insuficiências de qualificações médias ao nível operacional, mas com a necessária flexibilidade para permitirem adaptações e uma evolução constantes, em cursos dirigidos à terciarização das actividades industriais, potenciando assim o crescimento do valor incorporado nos produtos e serviços, bem como em cursos capazes de estimular o gosto permanente pela aprendizagem, pela qualificação e valorização pessoal, de modo a que o indivíduo seja efectivamente uma peça activa no crescimento da empresa e, portanto, um dinamismo na organização e não um peso morto, em virtude da acomodação e da indiferença. Do mesmo modo, o ensino e a formação de topo terão que ter em conta este novo paradigma - apostar na atracção

de jovens profissionais, estimulando o empreendedorismo e a gestão altamente qualificada no Sector.

O processo de Bolonha, que está a alterar profundamente o ensino universitário na Europa, pode constituir uma oportunidade para que os modelos que estavam instituídos e que já não correspondiam à realidade sócio-económica e, portanto, não podiam atrair ninguém para a ITV, possam agora reformular-se apresentando-se como especializações e, por conseguinte, com base numa maior maturidade dos jovens universitários, poderem ser encaradas como saídas profissionais sérias e consequentes.

De igual modo, importa que a gestão de topo das organizações seja igualmente forçada a desenvolver mais competências e mais em linha com o mercado, pois a complexidade da “corporate governance”, em qualquer área de actividade, num mundo aberto e concorrencial, como o que estamos inseridos, exige uma permanente actualização de conhecimentos e experiências dos gestores e empresários, ou, em alternativa, o desenvolvimento de capacidades de delegação e de construção de equipas que apoiem a gestão. Um universo rico como é a Têxtil e o Vestuário - e a moda - exige inputs que vão da estética à tecnologia, das finanças à organização produtiva, da logística avançada ao marketing, passando pela natural obrigação de se possuir uma bagagem cultural cada vez mais vasta e cosmopolitanismo, pois quanto melhor se estiver nestas competências plurais e diversificadas mais oportunidades surgem e mais facilmente se detectam.

Obviamente, também aqui, antes de tudo, é preciso um exercício de humildade para o exercício da aprendizagem e um sentido de sacrifício permanentes, algo que está tantas vezes contra a cultura nacional do facilitismo, com base no qual o esforço é desdenhado, o estudo é olhado com desconfiança ou como perda de tempo e a cultura geral se limita à leitura dos jornais desportivos ou os fait divers da política e vida sociedade local, normalmente pobre e provinciana. Se os empresários e gestores de topo das empresas não derem o exemplo, dificilmente poderão exigir aos escalões subsequentes da organização que aprendam, trabalhem profissionalmente e se valorizem em permanência.

A produtividade em cadeia e em cascata é o resultado deste processo bem sucedido, a falta dela, pelo inverso também.

Em conclusão, a qualificação dos recursos humanos é um vector chave para que uma estratégia de afirmação do Sector Têxtil e Vestuário português possa ser bem sucedida, independentemente de outros que possam ser identificados e promovidos.

Neste sentido, há que induzir uma profunda alteração de mentalidades, nos empregadores e nos trabalhadores, de modo a que a formação profissional seja acolhida de uma forma prioritária e encabece assim a lista de investimentos a realizar na organização. Sem pessoas valorizadas não é possível pretender produtos e serviços de valor e sem estes é impossível continuar a competir à escala global.

É fundamental ter uma nova geração de profissionais, mais qualificados, mais cosmopolitas e mais motivados, de modo a permitir uma regeneração do tecido empresarial do Sector e aproveitar todo o potencial que este encerra, concluído o processo de transição em curso.

Paralelamente, é indispensável oferecer às empresas instrumentos de qualidade e de confiança que possam cumprir o desiderato de qualificar os efectivos, em todos os níveis da organização, do empresário ao pessoal produtivo, dos criadores aos investigadores e desenvolvimentistas de produto, passando pelos quadros de direcção e pessoal especializado.

Os centros de formação profissional que o Sector criou historicamente, destinados à formação inicial e de activos, têm de se reinventar e sintonizarem-se com as necessidades actuais da actividade, mas também estarem preparados proactivamente para responder aos desafios que a permanente mudança coloca. Há que mudar currícula, há que estar focalizado em competências que compreendam mais serviços e menos indústria, mais incorporação de inovação tecnológica e menos produção extensiva. De igual modo há que ter em conta a formação de uma nova geração de quadros e chefias intermédias, solidamente qualificadas nas áreas técnicas de aplicação laboral, seja na indústria ou nos serviços, capazes de interpretar e delegação de competências que os modelos e práticas de gestão recomendam, de modo a tornar eficiente o trabalho e com resultados evidenciados pela eficácia.

A recente realização pelo CITEX, centro de formação profissional da indústria têxtil, de um plano estratégico e de um plano de acção, que despoletou uma dinâmica de reorganização dos restantes centros protocolares do Sector, é prova que o desafio está a ser compreendido e que a oportunidade está a ser aproveitada. Saiba agora o Governo operacionalizar o QREN (Quadro Estratégico de Referência Nacional), coerente com as suas linhas programáticas e prioridades, para que as boas intenções encontrem recursos suficientes para fazer a diferença e realizar a mudança.

Do mesmo modo, o ensino superior tem de se ajustar às regras do mercado e procurar ler as tendências, seguindo-o, adaptando-se, construindo-se com base numa preparação de fundamentos técnicos sólidos, mas sabendo responder à especialização. A formação avançada ou de topo tem de ser exigente para criar elites de gestores, a par do que melhor se faça no mundo na sua área, de modo a poder almejar a manter um Sector concorrencial, moderno e gerador de cada vez mais riqueza e valor em termos globais. Não se trata de uma ambição, mas tão simplesmente de um pressuposto de sobrevivência futura.

b) Internacionalização.

O Sector Têxtil e Vestuário português esteve desde sempre sobredimensionado face às necessidades do seu mercado interno, tradicionalmente pequeno e consumo limitado, mas também historicamente amplamente aberto, no qual concorre

a oferta de terceiros, em todos os seus segmentos. Assim foi antes da Revolução do “25 de Abril”, quando as províncias ultramarinas escoavam uma boa parte dos excedentes de produção, assim continuou quando os mercados mais ricos da Europa se abriram com a EFTA, depois, com a adesão às Comunidades Europeias e, assim ainda é hoje, após a liberalização dos mercados internacionais, em concorrência global e acrescida. Curiosamente, os últimos anos têm vindo a revelar um acentuar desta característica, pois, se no início da década, cerca de 59% do volume de negócios do Sector era realizado nas trocas externas, essa percentagem sobe para mais de 66% nos últimos dados conhecidos, sete anos volvidos.

A abertura externa e a vocação exportadora da ITV nacional é pois uma matriz incontrolável, um traço constitutivo do seu ADN e uma vantagem competitiva que não está ainda suficiente valorizada e explorada.

Contudo, exportar não tem sempre o mesmo significado e internacionalizar os negócios não se reduz à simples actividade de vender em mercados externos.

Durante décadas a maioria das empresas do Sector limitou-se a uma passiva satisfação das necessidades dos seus clientes, que as procuravam pelo reduzido custo operativo, colocando-lhe encomendas integralmente especificadas na execução, sem acrescentarem, por isso, grande valor. As empresas não vendiam propriamente mais do que a sua capacidade produtiva, sendo os seus departamentos comerciais simples interfaces com os clientes para os informar sobre o estado das encomendas, confirmar datas de entregas e pagamentos. Tratava-se de processos de subcontratação básica, hoje comuns no Leste Europeu, Norte de África e Extremo Oriente.

As mudanças profundas que o Sector Têxtil e Vestuário tem vindo a sofrer ao longo dos últimos quinze anos, forçado pela alteração de modelo de desenvolvimento do país, que deixou de ter baixos custos laborais em termos relativos, o despontar de novos e mais agressivos concorrentes em diversas latitudes e a abertura dos mercados à escala global, determinaram que as empresas - as que foram capazes de o fazer - tivessem alterado o seu perfil e, em particular, ganho novas e mais valiosas competências, subindo por isso na cadeia de valor do produto.

A incorporação de factores críticos de competitividade, como a moda, o design, o marketing, a logística avançada e a inovação nos produtos e processos, acompanhada de muito serviço, possibilitou a um amplo leque de empresas ganhar diferenciação face às demais, tornarem-se altamente competitivas e apresentarem-se como concorrenciais, distinguindo-se do mercado, saturado da indiferenciação, das grandes séries e a preços impossíveis de igualar. Deixaram de ser tomadoras de encomendas para passarem a ser vendedoras de soluções ao cliente, entre as quais está a produção industrial, mas esta sempre enquadrada num conjunto de serviços com valor, que satisfazem o cliente e fidelizam a sua relação.

Esta nova geração de empresas deixou de trabalhar em subcontratação básica, para encarar o “private label” como um serviço sofisticado e complexo, que o

cliente valoriza e que entende como parceria, permitindo assim repartir vantagens, crescer margens e segurar mercados.

Para cumprir esse desiderato, é obrigatório recrutar quadros mais qualificados e com competências mais diversificadas, além de obrigar a uma visão cosmopolita dos negócios, onde viajar e actuar em destinos no exterior é tão natural como o fazer a partir de Portugal. Nestes casos, deixa de haver dependências de agentes de compras, elimina-se a propensão para a multiplicação de intermediários, os quais só consomem margens e ganhos, introduzindo pouco valor e nada deixando como “know-how” e experiência. E menos ainda mundo e futuro.

As empresas têxteis e de vestuário que hoje apresentam melhor situação económico-financeira e que têm projecto de crescimento, são precisamente aquelas que entenderam os mercados externos (e os seus desafios) como uma oportunidade e não uma ameaça ou uma fatalidade. Vendendo onde há compradores que procuram os nossos produtos e serviços, independentemente destes se encontrarem em mercados maduros ou emergentes, mas também adquirindo matérias-primas e produtos acabados, para fabricar competitivamente ou para apresentar “portfolios” de artigos diversos, verdadeiros “mix” de básicos e elaborados, mas que possam ir de encontro às necessidades dos clientes, os quais compram cada vez mais numa lógica integrada, procurando economizar recursos, financeiros e humanos, mas especialmente tempo.

Se analisarmos o perfil das empresas que participam nas acções de internacionalização da fileira moda nos últimos anos, apercebemo-nos rapidamente que, a montante, se apresentam como fabricantes de matérias-primas e intermediárias de alta qualidade, alto valor acrescentado e inovação, e, a jusante, como empresas de “private label” sofisticado, muitas vezes assentes em colecções de grande criatividade ou em serviços de logística avançada, quando não mesmo com marca própria, com conceito elaborado, domínio dos pontos de venda e abordagem direccionada ao consumidor final, precisamente onde se encontra a maior margem do negócio.

Se bem que as características do Sector Têxtil e Vestuário, a sua evolução histórica, a disponibilidade de recursos aos mais variados níveis e a dimensão crítica do mercado, determinem que as empresas tenham competências mais orientadas para relações com outras empresas, na moderna terminologia “b2b” (business to business), não deixa de ser também curioso de verificar o aparecimento e desenvolvimento recente de um apreciável número de marcas e os movimentos que algumas delas estão a efectuar para se internacionalizarem, escapando aos constrangimentos do espaço doméstico, e descobrindo preferencialmente os mercados europeus, com destaque para a Espanha, ou os Médio Oriente, para realizarem a sua expansão internacional.

Parece indiscutível que o Sector Têxtil e Vestuário português terá essencialmente uma matriz produtiva e de desenvolvimento do produto, havendo aqui in-

teressantes oportunidades para a inovação tecnológica e diversificação de produtos e processos, mas não deixa, ainda assim, de ser importante o conjunto de marcas emergentes, algumas com ambição limitada ao mercado interno nacional e outras com intenção e capacidade de se afirmarem internacionalmente, embora sempre limitadas pelos recursos mitigados que possuem e que não possibilitam planos de crescimento mais rápidos.

Curiosamente, ou não, a maior parte das empresas e marcas de moda que realizam a expansão no mercado doméstico e internacionalizações bem sucedidas, enquanto redes de retalho e de venda directa ao consumidor, são organizações comerciais e de génese comercial, com lógica de funcionamento e objectivos radicalmente diversos das industriais. Não é certamente por acaso que muitas iniciativas de unidades produtivas destinadas a acrescentar a dimensão comercial e de distribuição, sem curarem nesta separação conceptual e sem, por efeito, distinguirem os negócios, acabam por ser vítimas de transmutação de natureza falhada e com duríssimas consequências para a sua viabilidade futura.

Finalmente, uma palavra sobre o IDE (Investimento Directo Estrangeiro), que o Sector deixou há muito de contar, pois a maioria das empresas estrangeiras localizadas no país, ou encerraram ou se transferiram para outros países com custos produtivos mais baixos, restando apenas um limitado número de unidades, que já não justificam a sua presença em Portugal pelos baixos salários, mas por um conjunto de competências de maior valor acrescentado entretanto desenvolvidas pela organização local e que as sedes externas consideram estratégicas no conjunto das suas actividades gerais. Não sendo de admitir uma nova vaga de investimentos estrangeiros no Sector, é possível, contudo, que a emergência de um “know-how” em novas áreas como têxteis técnicos e funcionais, ligados a outros “clusters” da indústria portuguesa, possa fazer decidir investimentos locais nestas áreas específicas, aproveitando a proximidade, a boa relação preço/qualidade e, sobretudo, o apoio de centros de competências, fortemente envolvidos na investigação aplicada, como o CITEVE (centro tecnológico) e o CENTI (centro de nanotecnologia), para rentabilizarem tal decisão.

Por outro lado, a discreta - mas permanente - deslocalização de encomendas e de empresas têxteis e de vestuário de capital português para países de mais baixo custo, desde o Leste Europeu ao Norte de África, sem esquecer a China ou a Índia, apresenta-se como uma tendência em enchimento.

Num mercado global, em forte e aberta concorrência, deixou de haver constrangimentos ou limitações para comprar e vender, desde que exista mercado, e há um grupo apreciável de empresas do Sector que já possui estruturas de compra ou de produção no Norte de África ou na Ásia, para poder continuar a satisfazer os seus clientes, em todas as gamas de produto, sendo a única forma de garantir que certas encomendas se mantenham em Portugal, apresentando também como o expediente possível, utilizado por outras, para

ter preços capazes de suportar redes de retalho próprias e concorrenciais no mercado interno. Não é por casualidade que os números de comércio externo mais recentes apresentam grandes crescimentos em termos de produtos acabados importados, quando é sabido que nem tudo termina no consumo doméstico, mas que é reexportado, seguindo de perto o padrão de actividade moderna dos países do Norte da Europa, os quais perderam praticamente toda a Indústria, mas que nem por isso deixaram de crescer nas exportações de artigos têxteis e vestuário.

Todas as combinações podem ser possíveis, numa lógica de internacionalização alargada – comprando, vendendo ou intermediando -, desde que as empresas gerem riqueza e a distribuam, de uma forma mais expressiva, dado haver mais valor acrescentado envolvido, além de não ser factor despiciendo os centros de decisão do Sector continuarem localizados no país, mantendo-o relevante na cena têxtil internacional.

c) Competitividade e Produtividade.

As questões que se prendem com a competitividade e a produtividade das organizações, as quais fazem, no seu somatório, a do Sector, têm de ser sempre reflectidas a dois níveis: o das empresas e o do contexto em que actuam, tanto na sua envolvente país como na envolvente mercados internacionais.

Começando pela produtividade, que no fundo não é mais que a medição unitária do esforço de cada trabalhador, quando o volume de vendas das empresas é dividido pelos efectivos que nela trabalham, há que referir que este indicador é o que melhor demonstra o grau de atraso do Sector face aos demais que operam na Europa, já que, em média, em Portugal, ele situa-se 40% abaixo da média.

Se, por um lado, este valor evidencia a nossa fragilidade face aos concorrentes mais evoluídos, também é certo que abre um amplo espaço de recuperação, pelo que há que identificar quais as causas de tal diferencial e as formas de o superar mais expeditamente.

A produtividade da indústria têxtil e vestuário portuguesa, por ser ainda essencialmente medida enquanto actividade produtiva com pouco valor acrescentado gerado, limita-se a ser apurada enquanto eficiência no processo industrial, ao contrário do que sucede com a produtividade da mesma indústria em Itália e em França, onde os produtos saem das empresas para o mercado fortemente valorizados com marcas, ou seja, imediatamente com preços 20 a 40% superiores aos praticados em Portugal. Muitas destas organizações na Europa praticamente não detêm já mão-de-obra nas actividades manufactureras, e a que resta está afectada a operações de alto valor acrescentado ou de grande especialização, pois a confecção é praticamente toda realizada externamente, seja no Leste Europeu, no Norte de África ou na Ásia.

Esta explicação reduz o impacto de uma análise fria da produtividade na In-

dústria Têxtil e Vestuário nacional, a qual é claramente mais elevada – e mais próxima dos nossos colegas europeus – se analisarmos empresas têxteis a montante da fileira, onde a intensidade do capital nivela os indicadores, ou então, se fizermos o mesmo exercício em empresas que já deslocalizaram a maior parte da suas operações de confecção para países de mais baixo custo. A questão da “décalage” da produtividade em Portugal face aos seus concorrentes europeus é, pois, algo que só o tempo e a natural evolução do Sector irá resolver, ou seja quando o perfil desta actividade deixar de assentar fundamentalmente na produção industrial pura para se aferir por outros elementos de maior valorização do produto e do processo, como a marca ou a inovação tecnológica, por exemplo, entre outros a considerar. Até lá, a penosa transformação só poderá minorar tal diferença pela incorporação de muito serviço e pela especialização que poderá distinguir positivamente as empresas e fixar compradores e mercados.

Se analisarmos agora a questão da competitividade pela vertente das empresas, esta apresenta-se ainda - e sobretudo - como um problema de gestão empresarial, pois só assim compreendemos, que na mesma região, no mesmo sector, com os mesmos mercados, algumas organizações sejam tão bem sucedidas e outras claudiquem. Aqui a envolvente negativa, com especial realce para o incremento da concorrência internacional, só pode ser entendida como catalizador de efeitos e nunca a sua causa, ou, pelo menos, a sua causa determinante.

Não há sectores bons ou maus, há empresas bem e mal geridas.

Efectivamente, apesar dos notáveis avanços que se realizaram na “governance” das empresas têxteis e vestuário, nos últimos anos, por força da profissionalização da gestão e pela chegada de uma geração mais bem preparada tecnicamente à liderança das organizações, correspondendo às exigências de uma realidade cada vez mais complexa, a que não é estranho um ambiente de mercados globais abertos e concorrência acrescida, ainda é ao nível da gestão que encontramos os maiores obstáculos à competitividade e ao desenvolvimento das empresas.

Muitas organizações existem ainda no conjunto do Sector que não conseguem resistir a uma espécie de “acid test” sobre a qualidade da sua gestão e que passa 1) por não saberem onde ganham e onde perdem dinheiro na sua estrutura, 2) por não terem qualquer estratégia de negócio, ou seja não sabem para onde vão, o que querem e, portanto, menos ainda o modo como transformar objectivos em realidade (muitas empresas, mesmo de grande dimensão, não são capazes de responder à simples questão de como esperam encontrar-se daqui a 10 anos).

Apesar de o tecido empresarial encontrar-se caracterizado por PME's muito heterogêneas, com diferentes dinâmicas de desenvolvimento, é vulgar encon-

trar organizações acomodadas, quando não apáticas, que não se questionam sobre a sua eficiência e a sua razão de ser, que não procuram encontrar em si a explicação para compreender as suas vantagens competitivas ou a falta delas. Estas empresas não só não reagem ao quadro de mudança permanente e que, também em permanência, lhe colocam em causa a sua competitividade, como são ainda muito menos proactivas na antecipação dos problemas e na sua resposta.

Em conclusão, a competitividade é, em primeira análise, uma questão de gestão empresarial, que toca todos os seus domínios, destacando-se pela insuficiência ou mesmo ausência de orientação estratégica da organização e de projecto da empresa (ou a falta dele), do conhecimento do mundo e dos mercados, de conhecimentos técnicos indispensáveis nas áreas fulcrais das finanças, das operações, da logística e dos recursos humanos, e, finalmente, pela manifesta crise de empreendedorismo, que gera desconfiança no sistema, nos outros, nos mercados e sobretudo nas próprias capacidades, impedindo os empresários de correr riscos, pois é aqui que está a essência das economias de mercado prósperas e em expansão.

Na vertente da envolvente, a competitividade está condicionada fundamentalmente, a nível internacional, pela abertura dos mercados globais, que permitem a ascensão e afirmação de novos e poderosos “players” na Ásia e pelo consequente aumento da concorrência internacional, ainda para mais num quadro de globalização desregulada, onde o desrespeito pelos princípios do livre, justo e recíproco comércio continua a ser praticado impunemente pelas referidas potências emergentes, a que se acrescenta o facto de a União Europeia, bloco económico onde nos integramos, se caracterizar pela sua política comercial ultraliberal, que relativiza toda a prevaricação de terceiros, e pela ausência de uma política industrial comum, a qual deixa a actividade manufactureira europeia, e não só a Têxtil e o Vestuário, entregue a si própria.

Se a competitividade das empresas não pode esperar grande estímulo do quadro internacional atrás traçado, também é certo que a envolvente nacional não se apresenta nas melhores condições para a projectar. O peso do Estado continua a ser esmagador em Portugal, devorando recursos e energias colectivas, baralhando prioridades, o que impede que as correcções dos desequilíbrios macroeconómicos se realizem com a necessária prontidão e, por consequência, possam permitir um maior crescimento da economia, com benefícios em outros indicadores como o emprego e o consumo privado, mas também com um alívio da carga fiscal, indispensável para o relançamento da confiança e do investimento.

Apesar de se terem verificados interessantes avanços no domínio da agilização dos processos burocráticos e administrativos, muito há ainda a realizar, sendo imperativo enfrentar o facto de que o quadro jurídico-laboral, ainda

um dos mais rígidos e anacrónicos dos países da OCDE, é um verdadeiro bloqueio à gestão das empresas, pois não permite a estas organizar a sua força de trabalho de acordo com as necessidades, transformando as empresas em unidades assistenciais, para as quais o Estado comodamente transferiu responsabilidades sociais desproporcionadas, e que, no limite, irão soçobrar a esse esforço, pois não conseguem manter-se competitivas, penalizadas com custos de pessoal inoportáveis, ineficientes e improdutivas, em especial quando se concorre em termos globais com empresas que não têm que suportar este problema.

Ainda no que se refere à competitividade, não deixa de ser curioso que a maior eficiência da máquina fiscal tem vindo a dismantelar um amplo conjunto de pequenas e micro-empresas, que operavam no limiar da informalidade, por não satisfazerem com regularidade as suas obrigações ao Fisco e à Segurança Social, mas que, por via disso, podiam apresentar-se como altamente competitivas (embora artificialmente) nas suas actividades de subcontratação, mormente na confecção a feitiço, e satisfazer as necessidades de empresas maiores e mais organizadas e em pleno processo de “downsizing” por externalização de actividades, que assim transferiam custos para baixo.

Esta nova realidade, vai obrigar a fileira a reorganizar-se diversamente e obrigar muitas dessas organizações maiores e com mais recursos financeiros e humanos, a procurar em países terceiros o “sourcing”, que, internamente, ao nível mais fragmentado está a ficar sem condições de existir ou desenvolver-se.

Se a mudança de paradigma de desenvolvimento do Sector, que deixou de assentar nos baixos custos produtivos a sua vantagem competitiva e que obrigou a uma passagem de um modelo económico caracterizado pela produção extensiva, reduzido número de clientes e grandes séries de produtos indiferenciados para um outro pautado pela grande intensidade de valor acrescentado, pequenas séries e uma multiplicidade de clientes, se apresentar como a única via de escape nesta dinâmica de mudança, também é certo que uma boa parte das organizações não está preparada para a seguir e está a ser vítima deste processo. Muitas empresas não conseguem segurar a sua produtividade, pois as suas estruturas têm de ser reforçadas para satisfazer as exigências crescentes de um crescente número de clientes, aumentando os custos indirectos e os encargos administrativos, sem que isso se reflecta no volume de facturação (muito antes pelo contrário) e nas margens do negócio, se bem que melhores em tese, no final se revelam enganadoras. Muita actividade nem sempre significa mais negócio. E, paradoxalmente, a focalização no cliente fez muitas empresas esquecerem-se de ganhar dinheiro.

Aqui, embora a terapêutica seja a certa, esta pode ser tão fatal como o mal que é suposto tratar, pelo que a transição de modelos operativos em busca da competitividade perdida exige muita ponderação e, como em tudo que vimos

atrás dizendo, não será para todos, mas apenas os que melhor se conseguirem adaptar, na linha mais pura do evolucionismo darwiniano.

É imperioso referir que, desde o início da década de noventa, os sucessivos governos deixaram de ter preocupação em ter uma política industrial, catalizando assim o fenómeno de desmantelamento das actividades transformadoras do país, tornando-o mais dependente do exterior a todos os níveis e abrindo também espaço para crescimento exponencial do desemprego, pelo amplo conjunto de razões atrás aduzido. Trata-se de uma estratégia altamente perigosa para o futuro económico do país, que não tem condições de se converter num centro de serviços, dadas as características próprias que apresenta, desde a localização geográfica periférica às qualificações médias da população, insuficientes para posicionarem Portugal de forma concorrencial no mercado global. Esta deriva política, nunca explicada mas infelizmente coerente em quase duas décadas, acabou por penalizar igualmente a ITV nacional, enquanto uma das suas actividades transformadoras mais importantes, pois a ela foi dirigida condescendência e apoio assistencial e nunca a consideração de ser estratégica para o país e, por isso, merecer da tutela orientações positivas e consequentes, mas também cerceando o potencial de diversificação de actividades do país, compensador dos efeitos das mutações económicas entretanto vividas.

Finalmente, uma palavra sobre os instrumentos que as políticas públicas têm vindo a dedicar ao Sector, com especial ênfase para o Programa Dinamo, que conceptualmente foi dos melhor que se produziu em Portugal, pois estava em grande medida alinhado com o sentir e as necessidades do Sector, mas que falhou por não ter estrutura de aplicação nem envelope financeiro dedicado.

Por força disso e pelo cepticismo que provocaram os mais recentes sistemas de incentivos (POE e PRIME) no tecido empresarial em geral e no Sector em particular, pois têm vindo a apresentar-se sempre mais complexos e mais limitados nos apoios, afastando assim as intenções de investimento assentes em programas públicos e comunitários, o QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) não se perfila para as empresas da fileira têxtil como uma oportunidade, até porque a leitura das suas grandes linhas e orientações regulamentares o identificam mais como um gerador de programas de apoio à reforma administrativa do Estado (apoio público a iniciativas públicas, que deveriam ser suportadas pelo Orçamento de Estado e não por dinheiro comunitário!), à correcção de assimetrias regionais e à promoção da inovação tecnológica, mais vista pelo prisma do sistema científico nacional do que pela pragmática da economia.

Ou seja, a batalha pela competitividade das empresas estará dependente de muitos factores, mas é essencialmente contando consigo próprias, aplicando recursos e capacidades na regeneração interna, melhorando a sua “performance” de gestão, a todos os níveis, mais do que esperar efeitos positivos da incerta envolvente nacional e internacional, que o Sector conseguirá afirmar-se como

mais concorrencial, aumentar a sua produtividade e gerar e distribuir mais riqueza no futuro. É uma tarefa ingrata e que vai determinar, também neste domínio, a segmentação do êxito.

d) Inovação, Diversificação e Diferenciação.

O fenómeno da globalização produziu, entre outras coisas, a irreversível abertura dos mercados à escala mundial, o acelerar da liberalização das trocas e a queda, sem bem que assimétrica, das barreiras ao comércio de bens e serviços, e o conseqüente incremento da concorrência à escala internacional a níveis nunca antes testemunhados. Todos concorremos com todos, à escala planetária, afirmando-se quem é mais competitivo, quem tem argumentos para conquistar e fixar consumidores e mercados e corresponder às suas crescentes, mas legítimas, exigências.

No caso da Têxtil e do Vestuário, a liberalização do seu comércio chegou mais tarde que a generalidade dos sectores, obedeceu a um desmantelamento gradual, através de acordos especificamente negociados para o efeito, tendo em conta o impacto que tal mudança implicaria para muitos países, para muitas regiões e para muitas economias, em particular as fortemente suportadas na actividade. Como foi e ainda é o caso de Portugal.

Durante anos, a Indústria Têxtil e Vestuário portuguesa beneficiou de especiais condições de protecção, pois o país integrou-se primeiramente na EFTA e depois nas Comunidades Europeias, o que significava, passe-se a imagem, ser um pobre excepcionalmente admitido num clube de ricos, aos quais lhe podia vender, sem grandes limitações, e com a exclusão de todos os outros pobres, os quais não só não podiam entrar no clube como viam as suas exportações reguladas e limitadas pelo Acordo Multifibras (AMF).

Este especial ambiente, a tal envolvente que atrás falamos, embora neste caso de efeito positivo, potenciou o desenvolvimento explosivo de uma indústria têxtil e vestuário local, fortemente baseada no baixo custo produtivo, com relevo para a sua mão-de-obra, dirigida para produções extensivas e com a incorporação de baixo valor acrescentado.

Com o aprofundar da divisão internacional do trabalho, iniciada na década de setenta, em que as actividades produtivas dos países mais desenvolvidos se externalizaram para países terceiros, fixando-se nos primeiros as de maior valor acrescentado e os centros de decisão, por força do aumento dos custos laborais, iniciou-se também um processo de gradual desmantelamento das limitações às importações têxteis de países terceiros, tendo o AMF terminado a sua vigência em 1995 e sendo este substituído por acordo transitório até à total liberalização das trocas de produtos têxteis e de vestuário em 2005.

Esta mudança profunda obrigou o Sector a mudar de perfil, primeiro na maior parte dos países europeus com salários mais elevados do que em Portugal, e, depois, inevitavelmente, no nosso país, pela mesma razão, pois, apesar de os

rendimentos do trabalho serem claramente inferiores à média comunitária, ainda assim são muito superiores aos dos países do Leste Europeu, do Norte de África e do Extremo Oriente.

As empresas depressa compreenderam que não era mais possível assentar a sua vantagem competitiva em baixos custos, pois o crescimento do nível de vida do país já não o permitia e a concorrência com os novos países emergentes é neste domínio imbatível, pelo que tiveram que procurar outros argumentos para assegurar a sobrevivência e o seu relançamento.

Com o fim das grandes séries, do suporte em clientes de grande dimensão e da tradicional passividade relativamente ao processo de tomada de encomendas, trazidas pelos agentes compras, as empresas deparam-se com uma realidade constituída pela necessidade de recorrer activamente a uma multiplicidade de clientes, com níveis sempre acrescidos de exigências, processando pequenas séries, com “leadtimes” cada vez mais curtos, em permanente mutação e numa lógica de nicho, a qual, se bem que acarreta mais trabalho e mais custos indirectos, não é possível repercutir no preço final.

Este cenário, hoje generalizado do Sector, só pode produzir dois resultados: empresas que não se conseguem adaptar e se afundam neste novo modelo de negócio, agravando custos internos e apenas adiando um desfecho fatal e as empresas que se reinventam para poderem responder a este desafio com sucesso. Os caminhos seguidos são diversificados e corresponderam às capacidades, recursos, potencial, estratégia e liderança, que cada uma delas encerrava. Não há dois casos iguais e dificilmente é possível oferecer a mesma receita ou a mesma resposta, embora o problema, em tese, seja precisamente o mesmo para todas as organizações.

Aqui entra a inovação como factor diferenciador e vector da mudança bem sucedida nas empresas do Sector.

É preciso que se entenda que inovação não é um conceito que se esgote no produto enquanto elemento funcional, com características, propriedades e utilidades novas e tecnologicamente mais evoluídas, mas igualmente no processo introduzido para o obter e que pode repercussões inestimáveis na capacidade competitiva da empresa face às demais, como, finalmente, no modelo de negócio que se construir para enfrentar todo este novo paradigma, altamente complexo e volátil, que nunca autoriza inércias ou acomodações.

Fugir à massificação dos produtos industriais têxteis e de vestuário, verdadeiras “comodities”, disputadas apenas pelo preço no mercado mundial, exige que as empresas busquem na investigação aplicada, no design e no serviço incorporado a diferenciação face à concorrência, que atraia clientes dispostos a valorizar essa distinção, a conquistar novos e mais retributivos segmentos de mercados tanto nos mercados tradicionais como em novos mercados em destinos menos evidentes.

A diversificação dos têxteis tradicionais para têxteis técnicos e funcionais, em interacção com outros “clusters” de actividade e servindo outras necessidades humanas e económicas que não as limitadas à indústria de moda e do vestir “strictus sensus”, ocupa já um número apreciável de empresas do Sector, para as quais a inovação tecnológica, no produto e no processo, é uma constante sem a qual o seu negócio está condenado. Embora já exista quase uma centena de empresas a operar neste domínio em Portugal, a sua percentagem no total do volume de negócios é ainda inferior a 10% do Sector, valor claramente inferior aos demais parceiros comunitários, como o caso da França e da Alemanha, cujo peso é de 20 e 40% respectivamente, servindo domínios tão diferentes como a saúde, a construção civil, o automóvel, a defesa e a protecção individual ou a aeronáutica, estando em constante expansão o domínio da sua aplicação.

O Sector Têxtil e Vestuário português tem aqui uma oportunidade indiscutível para se diversificar, diferenciando-se pela inovação tecnológica e pela inovação aplicativa, pois o seu potencial está ainda longe de estar satisfeito, apesar da extraordinária evolução que conheceu nos últimos anos, mas também porque conta com o apoio activo e de elevada qualidade de centros de competências, como a Universidade (do Minho e da Beira Interior), o CITEVE (Centro Tecnológico da Indústria Têxtil) e do CENTI (Centro de Nanotecnologias Têxteis), que têm funcionado como verdadeiros dinamismos do desenvolvimento deste novo subsector, a que se pode juntar a activa intervenção da ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, a qual, através da sua participada Associação Selectiva Moda, tem permitido a presença destacada de um número apreciável de empresas em feiras internacionais de plataforma.

De igual modo refira-se a candidatura que a ATP e o CITEVE dirigiram ao Plano Tecnológico, com o apoio da COTEC, para a criação de um dos raros pólos de competitividade que serão criados no país, de modo a promover um desenvolvimento mais acelerado desta nova área de actividade no seio do Sector, diversificando-o e permitindo uma diferenciação de produtos e serviços pelo alto valor acrescentado e tendencialmente mais protegido da concorrência das exportações massificadas do países emergentes da Ásia.

Não se pense, contudo, que a inovação tecnológica, no produto e no processo, bem como no modelo de negócio que os deve gerir, é a solução para todas as empresas que conhecem dificuldades no Sector e que desejam transitar do têxtil tradicional para os têxteis técnicos e funcionais, pois estes exigem investigação aplicada em permanência, transferência de tecnologia, recursos humanos e financeiros adequados, que nem todas as organizações possuem ou não estão dispostas a dedicar. Podemos mesmo arriscar que o grande elemento de selectividade não está tanto nas tecnologias novas e o desenvolvimento de produtos inovadores, mas no elemento organizacional para as poder incorporar e aplicar.

Finalmente, a inovação não se esgota no seu significado tecnológico, pois ela pode ser aplicada como toda e qualquer uma ruptura com o “status quo”, seja no produto ou na apresentação do mesmo, como na forma de comercializar e de relacionamento com o consumidor, em serviços diferenciadores, tudo com o objectivo de captar o interesse do cliente, de contratar com ele negócios e o fidelizar, num processo constante de reinvenção, pois só este nos permitirá estar sempre um passo à frente dos concorrentes, o que, significa por outras palavras, garantir a sobrevivência e a prosperidade.

e) Ganhar Dimensão: Concentração e Cooperação.

O Sector Têxtil e Vestuário português tem um problema de dimensão crítica a vários níveis.

Historicamente construiu uma capacidade produtiva sobredimensionada às necessidades do seu mercado doméstico e, actualmente, às necessidades que os seus mercados tradicionais requerem, pois as unidades produtivas equipadas para grandes séries e produção extensiva dificilmente se adaptam a uma procura com lógica de nicho, constituída por séries limitadas, exigindo grande flexibilidade, adaptabilidade e resposta rápida, sem prescindir do factor preço.

Por outro lado, o mercado português é pequeno, relativamente pobre, mas tradicionalmente muito aberto e maduro, no qual a oferta é abundante, de qualidade e de preço acessível em todos os segmentos. Significa isto que os produtos nacionais não beneficiam no mercado doméstico a preferência atávica do consumidor e têm de concorrer com os demais em perfeitas condições de igualdade, as quais estão, à partida, comprometidas pelo facto de as grandes marcas internacionais terem mais meios financeiros e humanos, além de experiência acumulada, o que dificulta uma concorrência equilibrada. Mesmo assim, é notável o aparecimento na última década de diversas marcas de origem nacional, com conceitos sólidos e consistentes, estruturadas com grande profissionalismo e estratégia, que nada devem ao melhor que nos aparece dos concorrentes estrangeiros, batendo-se mesmo com vantagem crescente face a muitos, vantagem essa que raramente está no preço, mas em outros elementos diferenciadores e que suporta o discurso atrás formulado.

Finalmente, a dimensão da esmagadora maioria das empresas do Sector é extremamente reduzida, pois cerca de 96% são tecnicamente PME's, com tudo que isso acarreta, desde as já apontadas limitações no profissionalismo da gestão e na contratação de quadros qualificados, passando pela insuficiência de recursos económicos e financeiros para operarem e realizarem a mudança estratégica que se impõe.

Importa referir que a dimensão das empresas, enquanto estruturas produtivas e industriais, desde que bem integradas na fileira e em interacção com os diferentes níveis desta, não é uma limitação, mas pode mesmo constituir uma vantagem comparativa, pois significa flexibilidade, adaptabilidade e resposta rápida, indis-

pensável para vencer no novo paradigma em que Sector hoje actua. Contudo, a pequena dimensão das empresas já faz toda a diferença, para pior, quando as olhamos como estruturas comerciais, que têm de ter presença nos mercados à escala global, o que implica comprar bem, vender melhor e intermediar com sucesso. Significa ter mais recursos humanos e materiais, os quais formam a massa crítica indispensável para se chegar ao cliente – e no limite ao consumidor final, no qual está o grosso da margem do negócio – com os níveis de qualidade, serviço, preço, oportunidade e imagem de que ele está à espera, de forma a que prefira a nossa proposta em detrimento dos demais concorrentes. Tais funções exigem obviamente grandes meios e grandes investimentos, que as PME's do Sector não podem naturalmente suportar isoladamente sem comprometer a sua viabilidade.

Ganhar dimensão é, pois, absolutamente essencial para as empresas se afirmem estrategicamente e para que o próprio Sector se redefina para o futuro.

Existe uma dificuldade lateral, embora não menos despicienda, neste contexto, e que é de natureza cultural, pois a mentalidade do empresário têxtil e do vestuário, em linha com a dos demais em outras actividades económicas do país, é profundamente individualista, avesso à cooperação, à partilha e ao esforço colectivo, enraizando tal atitude numa outra de desconfiança nas instituições, nas pessoas e no próprio destino, a ponto de preferir soçobrar sozinho do que sobreviver em conjunto.

Esta mentalidade tem forçosamente que mudar, sob pena de comprometer irremediavelmente não apenas o Sector sobre o qual nos debruçamos, mas toda a estrutura de uma sociedade e de um país, colocando em causa a sua viabilidade enquanto entidade colectiva, independente e com projecto comum. Admitimos que aquilo que a proactividade não conseguiu com os conselhos e os estímulos, o estado de necessidade acabará por realizar, especialmente se encontrar nas novas gerações de empreendedores e quadros dirigentes das empresas, culturalmente distintas, um espírito mais aberto e esclarecido.

Desta forma, duas vias se abrem para que a dimensão das empresas possa crescer: pela via das fusões, aquisições ou concentração das empresas, em particular aquelas que apresentem complementaridades mais evidentes, algo absolutamente normal em economias de mercado que funcionam e que pressuponham uma lógica de eficiência, ou pela via da cooperação entre organizações, que passe pela criação de redes, sejam elas criadas para comprar, para produzir, para comercializar ou para se internacionalizar, que actuem numa lógica partilhada de ganhos gerais e colectivos, na linha de que o resultado das operações seja claramente maior que somatório das vantagens das partes.

Quando falamos de ganhar dimensão em termos comerciais, não pensamos apenas no modelo clássico de empresas circunscritas às suas fronteiras geográficas, até porque hoje os mercados são globais e, como tal, as soluções para os abordar não se podem cingir à sua raiz nacional, mas obrigam forçosamente o relacionamento internacional para lhe dar sequência e consistência.

A ideia de se construir um “megacluster” luso-galaico no Sector Têxtil, Vestuário e Moda, tem em conta esta concepção transnacional, ainda para mais quando se identificam, em regiões limítrofes e próximas culturalmente, complementaridades que, articuladas e potenciadas, podem beneficiar as empresas e os Sectores de ambos os lados da fronteira. Efectivamente, às competências na área do “design”, da moda e da distribuição, historicamente desenvolvidas por um número apreciável de empresas de vestuário na vizinha Galiza, lideradas pela incontornável Inditex, podem-se acrescentar com grande naturalidade as valências e o “know-how” industrial e de desenvolvimento de produto, detidas pela generalidade das empresas têxteis e de vestuário portuguesas, mormente localizadas nos Vales do Ave e do Cávado, as quais, no seu conjunto e por força desta conjugação, não apenas alargam os respectivos mercados tradicionais, mas podem permitir o acesso comum e valorizado a novos ou a outros segmentos ainda não explorados separadamente.

Este “megacluster” apresentar-se-ia assim como um território privilegiado para estimular iniciativas de aquisições e concentrações de empresas, de troca de participações no capital ou na formação de alianças e redes de cooperação entre empresas portuguesas e galegas, reforçando a dimensão crítica das organizações e permitindo que estas pudessem actuar no mercado global com mais agressividade, mais competitividade e com maior e mais expressivo retorno.

Além disso, um “megacluster” Têxtil/Moda no noroeste peninsular daria um significado acrescido a esta região, elevando-a a uma referência mundial no Sector, no qual empresas líderes na criação de moda, na distribuição de vestuário, na investigação aplicada de novos produtos, processos, materiais e suas utilizações, bem como na produção de alta qualidade de matérias-primas, produtos intermediários e artigos acabados, se articulariam de forma modelar para se diferenciarem valorativamente e com vantagem face à concorrência asiática de produtos massificados.

Neste cenário desejável e desejado, os centros de competência de apoio ao referido “megacluster”, como o CITEVE (Centro Tecnológico), o CENTI (Centro de Nanotecnologias) ou o CITEIX (Centro de Formação Profissional), a par de outros a criar, dos dois lados da fronteira, poderão almejar a ter significância ibérica e até internacional, pois tornar-se-iam estratégicos para dar suporte, espessura e massa crítica a uma fileira mais extensa e articulada para estar orientada aos mercados globais.

Os Dinamos (ou Agentes) da Mudança

Estando identificadas as áreas estratégicas nas quais o Sector tem de se concentrar e se desenvolver para encontrar as saídas para a sua competitividade, importa também referir que, sem a acção consciente e organizada daquilo que chamaríamos os dinamos ou “drivers” da mudança, os quais mais não são que os seus agentes realizadores, nada do que se inferiu será consequente.

Esses dinamos, numa lógica de “tripla hélice” são as empresas, os centros de competências e o Estado ou a Administração Pública, que têm de estar coordenados, de modo a mover o Sector de encontro aos objectivos traçados.

Nas empresas há a considerar não apenas as ligadas à actividade produtiva “strictus sensus”, mas todas as que, de forma directa e indirecta, geram valor para o conjunto da fileira, sejam elas de serviços de logística, “tradings”, agentes de compra ou de venda, gestores de licenças, gabinetes de criação de moda, estilistas, redes de distribuição e de retalho, entre uma multiplicidade de outras especialidades, que será tanto mais vasta quanto o nível de terciarização e sofisticação que o Sector vier a atingir, a o que corresponderá naturalmente uma subida na cadeia de valor dos produtos e dos serviços que delas emanar. Indiscutivelmente serão as empresas o grande “driver” da mudança que se operará no Sector, tal como o têm sido até aqui. A sua capacidade de se adaptarem às difíceis condições do mercado e da concorrência global, sabendo interpretar com vantagem os desafios que a conjuntura volátil lhes coloca em permanência, obrigando a constante reestruturação, diversificação e incorporação de factores críticos de competitividade, para lhe introduzirem diferenciação e valor, os quais são indispensáveis à fixação de mercados e clientes, são a fórmula de sucesso para que as estratégias de afirmação da fileira se possam concretizar.

A mudança implica sempre distinguir os mais capazes dos menos aptos, os que sobrevivem dos que claudicam, embora tal facto seja natural em economias de mercado abertas e que concorrem globalmente. Nesta dinâmica, que tem sempre como resultado o apuramento dos mais competitivos, há que não desprezar o facto algo preocupante de o desaparecimento de empresas não estar a originar, com ritmo pelo menos proporcional, o aparecimento de novas organizações, podendo colocar-se em causa a regeneração da fileira, particularmente se tal extinção colocar em causa a sua estruturação equilibrada, a sua integração articulada e, por efeito, todo um “know-how” e “goodwill”, que lhe confere ainda uma indiscutível vantagem comparativa, pois de outro modo nenhuma das rotas das compras do negócio têxtil e vestuário se detariam já em Portugal.

Se é certo que as empresas são os agentes protagonistas da estratégia de afirmação competitiva do Sector, há que ter também em conta que, aquilo que os anglo-saxónicos denominam como “terceiro sector”, mas que preferimos classificar como centros de competência, é fulcral para formular e orientar a dinâmica de mudança, a monitorar e a corrigir a cada momento, além de satisfazer de forma organizada e profissional um conjunto de necessidades das organizações empresariais, que, de outro modo, ficariam por resolver e por consequente tornando-as claramente menos competitivas.

Sublinhe-se que a grande maioria dos centros de competência do Sector nasceu por sua iniciativa e desenvolveu-se por sua influência e até debaixo da

sua gestão, o que se traduz, também neste domínio, em casos de assinalável sucesso, que dignificam e valorizam a Têxtil e o Vestuário nacional e que, sem essas estruturas auxiliares da actividade, o próprio Sector estaria hoje claramente diminuído, bastante mais exposto e ameaçado ou até possivelmente condenado a um irreversível declínio e desaparecimento.

Quando hoje se exaltam os benefícios da cooperação interempresarial para solucionar problemas comuns, é importante não esquecer que, historicamente, foi dessa vocação que, afinal, nasceram associações e organismos tão profissionais com a ATP, o Centro Tecnológico - o CITEVE - hoje considerado como uma referência europeia na investigação aplicada, o Centro de Formação Profissional - o CITEEX - que, entre os inúmeros cursos de qualificação de alta valia, afirmou a sua escola de moda como a mais cotada do país, a Selectiva Moda, cujas competências em organizar certames de moda no país e no estrangeiro a coloca ao nível das estruturas mais eficientes do género na Europa, bem como as mais recentes fundações, o CENTI, na área das nanotecnologias, ou CENIT, no domínio da inteligência têxtil e dos mercados, herdando os activos e o valioso “know how” deixado pelo extinto CENESTAP, cuja informação sobre o Sector, o tornou uma das actividades mais bem estudadas da economia portuguesa, em claro benefício da imagem de toda uma Indústria, contrariando a convicção estabelecida de primarismo e obsolescência, em todas as perspectivas.

Ainda neste domínio, há que referir também o sistema científico, essencialmente constituído pela Universidade (do Minho, de Aveiro e da Beira Interior), e que, no caso da Têxtil e Vestuário, tem procurado sintonizar-se com a realidade a que deve servir, multiplicando-se os casos de colaboração entre organismos e que, por força dessa empatia com o mundo empresarial, o que, todavia, ainda pode e deve ser fortemente melhorado, realizou já casos assinaláveis de sucesso, particularmente no domínio das novas tecnologias e na área dos têxteis técnicos e funcionais.

Finalmente, ao nível do Estado, enquanto formulador de políticas públicas e implementador das mesmas, por via dos diversos serviços da Administração Pública que tutelam o Sector, cabe uma função de conformação positiva da envolvente, seja garantindo os interesses do país e das suas actividades económicas no seio das instâncias internacionais, mormente a União Europeia, seja pela prossecução de medidas estimulantes do crescimento económico e social, da produtividade e competitividade das empresas, do investimento e da internacionalização dos negócios, ao mesmo tempo que se deve obrigar a retirar todos os obstáculos e entraves ao dinamismo empresarial, aliviando custos de contexto e criando um ambiente que seja amigo das empresas, dos negócios e da actividade económica em geral, o que passa, a maior parte das vezes, por políticas que não se confinam exclusivamente à economia, no seu

sentido mais estrito, mas que a influenciam, positiva ou negativamente, como a educação, a justiça ou a política externa.

É fundamental dar a perceber a quem exerce o Poder que aquilo que é bom para as empresas é bom para o país, pois são estas que criam efectivamente riqueza e a distribuem, contribuindo para a coesão económica e social.

Também é bom nunca esquecer, pelo peso que a Têxtil e Vestuário ainda têm na economia do país, e que se vai manter por bastante tempo ainda, que aquilo que for bom para o Sector será obviamente bom para Portugal, porque a consideração desta actividade económica como estratégica para o desenvolvimento integrado é ainda absolutamente imperativa e, não como alguns pretendem, por ignorância ou pedantismo, transformar num caso de experiência laboratorial destinado ao abate ou à erradicação, invocando erradamente atraso ou obsolescência, pois a realidade tem comprovado gritantemente o inverso.





Conclusões. Diagnóstico Rápido do STV Português.

Escolher a via da marca, da moda, da distribuição e da inovação tecnológica para diversificar e diferenciar os produtos ou a via do serviço intensivo para os valorizar, apostando na logística avançada, na melhoria dos processos produtivos e de gestão, são iniciativas difíceis, mas que as empresas não podem deixar de realizar para garantir, não apenas o seu desenvolvimento, mas até a sua sobrevivência. Com isto, poderão ou não permanecer no mercado. Sem isto, indiscutivelmente estão ou ficarão fora.

a) Introdução.

O Sector Têxtil e Vestuário português é uma das actividades económicas mais expostas à concorrência internacional, com um elevado grau de abertura e que, por isso, experimenta em primeira mão os efeitos, positivos e negativos, do que sucede em termos globais no seu negócio. Está, por isso, em permanente mutação e reestruturação, adaptando-se a novos desafios, a novas circunstâncias, enfrentando dificuldades sucessivas, mas também descobrindo inesperadas oportunidades, que os mais capazes têm vindo a captar e aproveitar, pois, de outro modo, o Sector já não existiria tal como conhecemos.

Sendo uma indústria tradicional do país, ou melhor uma indústria com tradição, o Têxtil e o Vestuário mantêm-me um peso relevante na economia nacional, pois representam ainda quase 12% das exportações totais do país, 10% da produção da indústria transformadora e 23% do emprego desta, e, em termos europeus, 3% das exportações do Sector e 7% do seu emprego. É também relevante a importância que possuem em determinadas regiões, como o Litoral Norte do país, onde se concentra 80% da fileira, em particular nos concelhos do Vale do Cávado e do Vale do Ave, e nos quais escasseiam actividades económicas alternativas ou diversificadoras.

Esta é uma realidade em mutação, pois há cerca de 15 anos atrás, a ITV portuguesa assegurava praticamente um terço das exportações do país e empregava cerca de 300.000 trabalhadores directos, número que hoje se aproxima de metade, numa trajectória permanentemente descendente desde o início da década de noventa, existindo momentos, neste percurso, quando o processo de reestruturação sectorial se apresentou mais crítico, com ameaça de ruptura social, o que, em abono da verdade, nunca aconteceu, pois, melhor ou pior, o país e as regiões onde se localizam predominantemente as empresas do Sector, souberam sempre acomodar o fenómeno e aliviar a sua gravidade.

Embora seja um discurso algo estafado, é incontornável afirmar que a ITV portuguesa foi vítima de uma mudança de paradigma económico, simultaneamente à escala global e à dimensão nacional, que catalisou o seu próprio processo de transformação, ainda em curso.

A liberalização do comércio têxtil e vestuário mundial, em 1 de Janeiro de 2005, concluindo um período de desmantelamento de barreiras quantitativas nos principais blocos comerciais do planeta, na União Europeia e nos Estados Unidos, permitiu a ascensão de novos “players” asiáticos, em especial a China e a Índia, os quais mercê do seu gigantismo, investimentos maciços em infraestruturas produtivas, custos baixíssimos de produção (muitas vezes ilegitimamente alcançados) e outros expediente menos ortodoxos e pouco compagináveis com os mais elementares princípios de um comércio aberto, livre, justo e recíproco, se apresentaram com concorrentes imbatíveis em produtos básicos e indiferenciados, particularmente quando o preço se coloca como o único factor competitivo a que os clientes dão importância na decisão de comprar.

Esta nova realidade, fruto da globalização da economia e de alguma ingenuidade e impreparação por parte das instâncias políticas europeias, que não souberam acautelaram os interesses internos como era seu papel e seu dever,

a par de uma mudança dolorosa do modelo de desenvolvimento económico e social do país, o qual já não pode assentar a sua competitividade no baixos custos operativos, determinou que as empresas do Sector tivessem que realizar uma mudança profunda - e nem sempre bem sucedida - no seu próprio modelo de negócio, passando de uma produção extensiva de grandes séries destinada a um número limitado de clientes de dimensão, modelo em que não era exigido grande esforço comercial, para um outro de produção mais qualitativa, de pequenas séries e dirigido nichos de mercado, onde a diferenciação no produto e pelo serviço se torna fundamental para conquistar e fixar clientes e mercados, obrigando a uma maior agressividade comercial e a alargar o leque de interlocutores, incluindo fornecedores e a externalizar operações, procurando obter fora, pela compra, a margem que constantemente se reduz na venda.

Neste processo de mudança, o objectivo comum é diferenciar o produto, de modo a que o cliente se interesse por ele e que se disponha a pagar por ele o valor adicional incorporado e que não encontra nos artigos importados da Ásia. Independentemente do modelo de negócio e estratégia escolhida pelas empresas do sector, todas elas compreendem que é indispensável a incorporação dos chamados factores críticos de competitividade para atingir esse objectivo final, pois de outro modo, insistir na simples excelência e eficiência produtiva, dirigida à venda de capacidades produtivas ou do custo-minuto, é uma opção que, fatalmente, irá redundar em desastre, pois, no contexto em que o negócio se globalizou, existirá sempre quem produza melhor e bastante mais barato, seja na Europa, seja no Norte de África, seja no Extremo Oriente.

Escolher a via da marca, da moda, da distribuição e da inovação tecnológica para diversificar e diferenciar os produtos ou a via do serviço intensivo para os valorizar, apostando na logística avançada, na melhoria dos processos produtivos e de gestão, são iniciativas difíceis, mas que as empresas não podem deixar de realizar para garantir, não apenas o seu desenvolvimento, mas até a sua sobrevivência. Com isto, poderão ou não permanecer no mercado. Sem isto, indiscutivelmente estão ou ficarão fora.

Concluindo esta introdução, parece indiscutível e absolutamente interiorizado pelas empresas, que o paradigma mudou. As empresas têm de actuar num novo contexto, em termos nacionais, mas sobretudo em termos internacionais, e esta nova realidade apresenta novos problemas que não podem ser resolvidos ou respondidos com as soluções clássicas do passado.

Quem continuar a pugnar pelo protecționismo e pela tutela abrangente do Estado, na convicção que tudo pode resolver, mas que efectivamente cada vez resolve menos, bem como continuar a acreditar que a conjuntura do Sector obedece a ciclos de depressão e recuperação clássicos, e insistir em modelos de negócios, escorados apenas nos custos laborais baixos, que relativamente

a muitos outros já não o são, na simples qualidade ou na eficiência produtiva, que universalmente é já premissa e não vantagem comparativa, sem procurar subir consistentemente na cadeia de valor, está condenado a prazo. Irremediavelmente.

O Sector tem futuro, mas essas empresas que vivem num mundo que já acabou há muito que deixaram de o ter, e se vão existência no presente, apenas se deve ao funcionamento imperfeito do mercado de concorrência interna e de uma Administração Pública, ao nível da Justiça, entre outros domínios imperfeitamente cuidados, que está longe de realizar as suas obrigações com prontidão e equidade.

b) O Inquérito: As Conclusões e os Caminhos do STV

O Plano Estratégico do STV, realizado em 2002, e que agora está a ser objecto de revisão, apresenta-se ainda bastante actual na maior parte do seu conteúdo, mormente nas conclusões a que chega e que, ajustando um ou outro aspecto, poderiam ser oferecidas como adequadas aos agentes do Sector.

Tal como foi efectuado no trabalho anteriormente referido, este estudo obedeceu a uma metodologia de inquéritos e entrevistas, de forma que o mesmo tivesse como suporte uma ampla amostra e uma forte participação, condição indispensável para estar de acordo com o sentir e as expectativas da fileira.

Assim, determinaram-se dez grandes indicadores, os quais foram conformados por um conjunto de questões para cada um, entendidas como críticas para a sua definição e apuramento de resultados.

Os dez indicadores incidiram sobre 1) as mudanças sentidas pelos empresários, tendo em conta a liberalização do comércio e a abertura global dos mercados; 2) as estratégias implementadas para combater as crescentes dificuldades em permanecer no mercado; 3) a capacidade de inovação e a reacção ao mercado a essa oferta diferenciada; 4) as perspectivas das empresas na orientação dos segmentos de produto; 5) a tendência de especialização no conjunto das tendências que afectam o Sector; 6) as capacidades de oferta predominantes nas empresas; 7) a importância atribuída pelas empresas na construção da sua estrutura; 8) os factores considerados mais positivos na exploração das organizações; 9) e os factores considerados mais negativos; e, finalmente, 10) a importância atribuída à formação profissional e as necessidades que esta deveria colmatar.

O resultado deste exercício, em dez grandes linhas, não deixa de ser curioso e está em linha com as grandes reflexões que são transversais a todo este trabalho:

I) Necessidade de fazer uma segmentação no Sector, pois coexistem muitas realidades dentro dele, totalmente distintas, que, muitas vezes, por força do simplismo da generalização, acaba por criar preconceitos, abordagens

ligeiras a uma realidade forçosamente complexa e contaminar uma apreciação que deve ser feita ao nível das empresas ou a grupos de empresas, com características e desempenhos similares, e não a uma fileira vasta, que tem os seus méritos enquanto tal, mas que indiscriminadamente tudo agrega e representa, incluindo muitos erros e malentendidos;

II) Existe um Sector dual, onde coexistem empresas e empresários modernos e actualizados, que compreendem o que se passa no mundo e que procuram responder de acordo com os desafios apresentados e aproveitar as oportunidades que se abrem, e outras empresas e empresários que não saíram de um tempo que já passou, a que não pode regressar, e que continuam a reclamar por medidas e soluções impossíveis e irrealizáveis, ao mesmo tempo que contemplam o adensar os seus problemas e nada conseguem fazer para impedir o declínio. Uma parte do Sector carrega o outro às costas, a exemplo do que acontece em todas as actividades económicas do país: os que correm sentem-se travados por aqueles que já desistiram ou que gostariam de regressar ao ponto de partida;

III) Por força do que atrás se disse, há boas e más empresas em todos os subsectores da Têxtil e Vestuário, tal como há boas e más empresas em quais outros Sectores da actividade económica, tradicionais ou modernos, mesmo quando estes estejam mais bem vistos pela opinião pública;

IV) Significa que, partindo desta premissa que os sectores não bons ou maus, mas sim que existem boas ou más empresas, empresas concorrenciais e empresas que não o são, e que, portanto, terão mais cedo ou mais tarde que abandonar o mercado, que a grande conclusão sobre a competitividade das empresas (e dos Sectores enquanto somatório dos seus desempenhos) passa pela gestão das organizações;

V) A gestão das organizações, a sua necessidade de profissionalização, em todos os níveis, que vai do empreendedorismo e da liderança, passando pelo projecto empresarial e concepção da respectiva estratégia, aos modelos de negócio a implementar e aos modelos de gestão e sua operacionalização, deve ser entendida como mais importantes para o sucesso das empresas e a sua permanência no mercado do que a liberalização do comércio têxtil global e a concorrência dos países emergentes do Extremo Oriente;

VI) É dada grande ênfase aos modelos de negócio “business to business”, privilegiando um “know how” adquirido de relacionamento interempresarial, em detrimento de modelos “business to consumer”, orientados ao cliente final, através da marca e da distribuição. Apesar de a generalidade das organizações entender como fundamental a incorporação dos factores críticos de competitividade, entre os quais se incluem a marca, a moda, a distribuição, a inovação e a logística - num sentido mais lato do termo: o

serviço - é absolutamente claro que a maioria se sente mais à vontade para desenvolver o que já são competências atávicas do que estar a desenvolver novas, ou seja, preferem apostar no serviço e na inovação e desenvolvimento do produto do que partir à aventura de novas realidades que dominam mal como a marca e o retalho;

VII) A internacionalização das actividades, a diversificação de mercados, o lançamento de produtos adequados a esses novos clientes, com maior valor acrescentado e diferenciados pela inovação e pela tecnologia, são aspectos consensuais igualmente referidos e que reforçam a matriz e a vocação exportadora do Sector e das suas empresas, bem como a continuidade desta tendência para o futuro;

VIII) Curioso é verificar que a envolvente do país é considerada muito mais negativamente do que a concorrência internacional (ou ambiente geral de incerteza) e a globalização desregulada, o que evidencia a percepção de que muito há ainda a fazer pelos Poderes Públicos internos neste âmbito, nomeadamente no que respeita à flexibilização da legislação laboral, no desagravamento da carga fiscal, no funcionamento da Justiça e na Educação e Formação Profissional em Portugal. De realçar a importância dada à baixa qualificação dos profissionais (e portanto à absoluta necessidade da formação profissional especializada) e suas implicações na produtividade, a par com os custos energéticos, enquanto obstáculos à competitividade das empresas, em contraponto com os custos ambientais, actualmente claramente aceites e endogeneizados pela Indústria;

IX) A contínua diminuição dos efectivos ao serviço e as dificuldades em encontrar pessoal, indiferenciado e qualificado, a par do desaparecimento de muitas pequenas empresas de trabalho a feição, as quais garantiam redes de subcontratação competitivas e eficientes no nosso país, está a obrigar a procurar soluções de “sourcing” no exterior, embora esta seja uma competência ainda pouco desenvolvida na generalidade das empresas, muito embora seja sentido como algo de crítico num futuro próximo, especialmente ao nível do produto final;

X) A indiferença, quando não mesmo a desconfiança, das empresas relativamente aos sistemas de incentivos ao investimento, os quais são cada vez mais complexos, mais inacessíveis, mais limitados nos apoios efectivos e pior pagadores. O POE e o PRIME não deixaram boas recordações e o QREN não suscita entusiasmo, havendo mesmo quem o veja mais como um financiadora de Administração Pública e da reforma do Estado do que um estimulador das actividades económicas privadas. É unânime o sentimento de que o impacto do QREN no investimento privado do Sector será nulo ou quando muito marginal.

Estas conclusões conduzem-nos a uma outra, agora com um sentido mais prospectivo.

Analisar o problema pelo lado do Sector talvez não seja a perspectiva mais clara e consequente.

O Sector será aquilo que o resultado das suas empresas bem sucedidas poderão alcançar, pelo que o seu perfil, pendendo para uma dimensão mais comercial, mais próxima dos mercados de consumo e da distribuição, ou afirmando-se nas novas áreas de negócio por via da inovação tecnológica e diversificação de actividades, ou, finalmente, resistindo no tradicional campo da indústria, ancorado agora na especialização de actividades e na intensidade do serviço, é algo que cabe no campo da futurologia, mas que pode ser, de alguma forma antecipado, com uma margem relativa pequena de erro, numa reflexão prospectiva.

Há que tornar claro que não existem fórmulas de sucesso para serem aplicadas universalmente às empresas, pois existe um conjunto de condicionalismos e circunstâncias, no seu exterior e, especialmente, no seu interior, que obriga a que cada caso tenha de ser entendido individualmente e que, por via disso, resulta em desfechos diversos. Cada organização contem em si os genes do seu sucesso ou do seu fracasso futuro, pois depende da sua liderança, da sua gestão, das suas opções e decisões, dos seus recursos humanos e financeiros, do projecto mais ou menos sólido que para si construiu e da forma como vai ser implementado, a par da conjugação de circunstâncias e oportunidades felizes, o resultado final do seu percurso: permanecer no mercado ou ser expulsa do mercado pelos concorrentes.

Uma coisa parece ser certa, não existem muitas vias para as empresas seguirem ou nelas se encaixarem. Um mundo aberto, de trocas comerciais livres e em concorrência global, fez estreitar as opções, não dando grande margem de manobra para as organizações se ajustarem.

Três caminhos parecem, desta forma, abrirem-se às empresas do Sector e estruturarem o seu perfil futuro: o caminho da marca e da distribuição de moda, o caminho dos têxteis técnicos e funcionais e o caminho do “private label”, quer especializado, orientado ao produto, ou fortemente assistido pelo serviço e orientado ao cliente.

A matriz comum a estes três vias é a ascensão na cadeia de valor do produto, a diferenciação pelo intangível (seja ele a moda, a marca, a tecnologia ou o serviço), de maneira a permitir às empresas escapar à concorrência massificada e destrutiva dos países do Oriente, permanecerem competitivas em nichos de mercado e em produtos de maior valor acrescentado, assegurando margens suficientes para permanecerem neste novo e possível paradigma.

A primeira das vias, a que aposta na moda na óptica de criação de colecções próprias, distinguidas por marcas e relacionadas com o consumidor final através da constituição de redes de retalho, é talvez a mais difícil, a mais complexa, a que

exige mais recursos humanos e materiais e, além disso, a capacidade de esperar por resultados, os quais normalmente chegam sempre tarde e arduamente. Não é pois uma via aberta a muitos, até porque o mercado interno, onde normalmente se testam conceitos e projectos, é pequeno, pobre, saturado de oferta e com dificuldades de pagamentos. Isto não significa que seja impossível de realizar, pois existem muitos e bons exemplos que vingaram e que poderão, em breve, constituir casos de grande sucesso, mesmo a nível internacional (obviamente à nossa escala).

Importa ainda reforçar que o lançamento e gestão de uma marca, bem como o estabelecimento de uma rede de retalho, são negócios totalmente distintos do têxtil industrial, e a sua separação conceptual e operacional é condição absoluta de sucesso, pois a maior parte das vezes quando um procura escorar o outro, normalmente determina que, a prazo, que caiam os dois.

É de admitir que, até 2013, cerca de 25% das empresas do Sector – e igual percentagem do volume de negócios - possa estar afecto às marcas e à distribuição de colecções de moda, no mercado interno e nos mercados internacionais. Esclareça-se aqui, de igual forma, que poderemos englobar neste domínio, marcas licenciadas ou marcas adquiridas nos mercados locais onde se pretende ter presença, não se esgotando nas marcas integralmente “made in Portugal” esta opção.

A segunda das vias será integrado e percorrido por conjunto de empresas que optará pelo incremento da diversificação industrial no Sector, abandonando, no todo ou em parte, os produtos clássicos e desenvolvendo competências no domínio dos têxteis técnicos e funcionais, assentes na investigação e desenvolvimento e na inovação tecnológica. Trata-se aqui mais do que uma evolução, uma verdadeira ruptura, não tanto no pensamento industrial, mas especialmente na atitude face a matérias praticamente originais, como a investigação e a inovação, nos produtos e nos processos, pois serão estas os “drivers” do negócio e a garantia da sua sobrevivência.

Portugal tem quase 100 empresas a trabalhar neste subsector, algumas com apreciável êxito, não apenas no país como no estrangeiro, mas, apesar de identificarmos as duas maiores empresas do STV português como pertencendo aos têxteis técnicos (fornecedores da indústria automóvel), o volume de negócios consolidado desse grupo não chega ainda aos 10% do total da ITV, quando, por exemplo, em países como a Alemanha e a Finlândia, ele atinge os 40 e 70%, respectivamente. Estes números dão-nos a dimensão do potencial que pode ser alcançado, apesar de, também este subsector não ser para todos, pois é extremamente exigente em termos de recursos financeiros (capital intensivo) e recursos humanos (alta qualificação dos quadros técnicos), além de que a transição de um Têxtil tradicional para um Têxtil Técnico e Funcional nem sempre é evidente e nem sempre bem sucedida, normalmente por dificuldades de organização empresarial e gestão adequada a este negócio em tudo distinto.

Contudo, um elemento positivo nesta consideração é o crescimento exponencial que os têxteis técnicos e funcionais evidenciaram nos últimos anos em Portugal, fruto de uma forte interacção com outros sectores de actividade em desenvolvimento no país, como o automóvel, a construção civil ou a saúde, sem esquecer a especialização de algumas empresas do Sector em áreas como o desporto ou o vestuário corporativo, onde as aplicações são cada vez maiores e mais sofisticadas.

Para a abordagem completa desta questão não é igualmente despiendo o facto de o CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário - ter desenvolvido historicamente grandes competências neste domínio, o que permite um apoio altamente profissional e valorizado às organizações e investidores que decidem enveredar por esta área, bem como à promoção interna e externa destes novos negócios estar a ser realizada, de forma continuada e sistemática, através das acções da Associação Selectiva Moda, entidade participada da ATP, quer em Portugal, nas duas edições anuais do Salão Modtissimo, onde tem um espaço dedicado, e na presenças organizadas nos Salões Internacionais de plataforma, o Tectextil/Avantex, em Frankfurt, e o Tectextil Atlanta, nos Estados Unidos.

A alta probabilidade de o Plano Tecnológico Nacional vir a consagrar este novo “cluster” como “Pólo de Competitividade”, com base numa candidatura lançada pela ATP e pelo Citeve, reforça a convicção que este subsector poderá ter um crescimento exponencial no futuro e poder mesmo vir a atingir em 2013 uma quota de 20% no volume de negócios gerado pela totalidade do Sector Têxtil e Vestuário. Finalmente, a terceira das vias, podendo parecer residual face às duas anteriores, não o é de facto, pois representa a consciência clara e o realismo da análise efectuada sobre o Sector e a sua capacidade e horizonte de evolução.

A maioria do STV continuará a fazer “private label”, embora ajustada a um novo paradigma, no qual não cabem empresas que simplesmente situam os seus pretensos argumentos competitivos na venda de capacidades produtivas e no customizado, na tradicional convicção de que fazer bem e produzir bem é suficiente para conquistar clientes e mercados.

As empresas que continuarão a trabalhar em “private label” passarão oferecer soluções ou serviços, nos quais está compreendida a capacidade industrial, entre muitas outras competências, como o desenvolvimento de produto – incluindo aqui a moda, a colecção estruturada, a logística e o “sourcing” internacional. A especialização é fundamental para subir na cadeia de valor, pois estas empresas passarão a ser reconhecidas pela sua valência e pela diferenciação face à concorrência e não pelos metros quadrados produzidos, quilos tingidos ou peças confeccionadas.

Os clientes internacionais, são normalmente empresas de raiz comercial, cujo “core business” se centra na sua marca e na sua rede de distribuição, e cada vez evitam envolver-se em outras actividades ou competências que os desfoquem do seu negócio e de onde efectivamente ganham dinheiro.

A externalização dessas funções em parceria com empresas especializadas em ac-

tividades de “private label” enriquecidas com serviços diversos e oferecendo valor, é pois uma oportunidade a não desperdiçar, pois haverá sempre quem esteja disposto a pagar por isso.

E pode-se incluir aqui a capacidade dessas empresas poderem produzir fora, em actividades de “sourcing” internacional, que não se esgota na deslocalização industrial para países terceiros, mas especialmente na capacidade de gerir a colocação de encomendas nesses locais, providenciando um serviço de valor ao cliente e assegurando a este um “mix” de produtos, feitos na empresa e feitos fora dela, consoante as necessidades e a vantagem económica, de modo a segurar sempre o cliente, independentemente do preço de produção estar ao alcance das respectivas linhas industriais ou não.

O importante é que o centro de decisão permaneça na empresa, os serviços e produtos de maior valor acrescentado, as margens do negócio e, sobretudo, a conformação e o controlo da relação comercial, transformada em parceria, onde cliente e fornecedor estão unidos pelas vantagens comuns e, por isso, se relacionam de igual para igual, porque ambos dependem um do outro para o resultado.

O factor preço é determinante quando falamos da produção extensiva, de grandes séries e de produtos básicos. Neste domínio é impossível concorrer e insistir nesta ilusão é verdadeiro suicídio.

Pelo contrário, o factor preço perde importância, quando nos orientamos para produtos de nicho, para produtos difíceis e elaborados, de grande valor acrescentado, no qual também é possível participar, para mercados de proximidade, que se focalizam mais na rapidez da entrega, na flexibilidade e adaptabilidade, em que é mais bem importante o serviço e a logística para o sucesso do negócio.

Não será arriscado prever que, em 2013, ainda encontremos 55% das empresas do Sector a trabalhar neste subsector, embora a sua generalidade possa vir a ser bem diferente da que ainda hoje subsiste em permanente aflição, incapazes de compreender que o tempo da subcontratação de tipo CMT terminou e que, por mais que aspirem a recuperar antigos clientes e mercados, eles jamais regressarão, a não ser para explorar transitoriamente o desespero e precipitar ainda mais depressa o declínio e o seu fim.

Além disso, manter uma forte componente industrial no domínio do “private label”, focalizada quer no produto quer no cliente, é garantia de conservar a espinha dorsal da fileira têxtil e vestuário, articulada e dinâmica, ela também uma vantagem competitiva para todo o Sector no futuro e um elemento de forte de atractividade para qualquer cliente, sejam eles internos, nos domínios das marcas nacionais e dos têxteis técnicos, sejam eles externos, de modo a que se continue a considerar Portugal na rota internacional dos negócios da têxtil e do vestuário, já não por força da produção extensiva e do baixo preço, mas por via do serviço de valor acrescentado, sustentado na indústria, moderna, desenvolvida e profissionalmente gerida.

c) *Análise SWOT do STV Português*

As análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) têm a capacidade ilustrativa de, numa forma sintética, expressarem um conjunto de ideias fortes sobre o Sector e serem assim uma súmula organizada das refle-

xões aqui produzidas. Esta análise, contudo, tem poucas alterações face à realizada em 2002, o demonstra, no nosso entender, que, apesar das mudanças realizadas entretanto, o diagnóstico do STV então efectuado se apresenta com grande actualidade e acuidade.

ANÁLISE S.W.O.T. | STV Português

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> Estabilidade política, social, económica e segurança; Custos de Produção Moderados, com especial relevo para os salários; Tradição e “know-how” industrial têxtil; “Know-how no Desenvolvimento do Produto; Cultura “business to business”; Equipamento e Tecnologia Modernas; Proximidade Geográfica e Cultural dos Mercados; Flexibilidade e Reactividade; Adaptabilidade; Resiliência; Fileira Têxtil e do Vestuário completa, estruturada e dinâmica; Fileira apoiada em consistentes e desenvolvidos centros de competências - Associações, Universidade, Centros de Formação, Centro Tecnológico e Centro de Nanotecnologias; Recurso (ainda) a sistemas de incentivos de origem comunitária; Aparecimento progressivo, embora discreto, de casos bem sucedidos de marcas e colecções nacionais com afirmação local e bom potencial de expansão internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Portugal com posição periférica na Europa; Dimensão reduzida do mercado interno português, além de concentrado e deprimido; Portugal é marca pobre nos mercados internacionais para a maioria dos seus produtos; Baixa Produtividade; Baixa terciarização do tecido empresarial; Falta dimensão crítica às empresas; Baixo nível educacional e de formação profissional adequada em todos os níveis - da direcção à produção. Fraco recurso das empresas à formação profissional. Relação fraca Universidade (investigação) e empresas; Gestão Empresarial pouco Profissional: Mau planeamento, deficiente cumprimento de prazos, organizações demasiado hierarquizadas; Fraca capacidade financeira das empresas que lhes possibilitem dar saltos qualitativos - terciarização é um processo caro; Fraco Empreendedorismo; Feroz Individualismo; Excesso de capacidade instalada no STV; Baixo nível de introdução de inovação, diferenciação e “design” nos produtos; Fraca penetração no mercado interno dos produtos e marcas nacionais. Políticas Públicas desajustadas e ineficazes (legislação laboral, administração da justiça, política fiscal)
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> Nichos de Mercado para determinados tipos de produtos e Mercados Emergentes; Produção de artigos mais difíceis das gamas das grandes marcas, que se massificam, via Europa de Leste, Ásia ou Norte de África, dois ou três anos mais tarde; Especialização Industrial; Identidade europeia que beneficia todos os produtos realizados em território da U.E. - “european lifestyle”; Têxteis Técnicos e Funcionais; Ganhar dimensão crítica, via fusões, aquisições ou redes de cooperação, para que se possa almejar a ter algum significado no mercado europeu e mundial; Crescimento da competitividade, pela via da produtividade, da formação profissional, da educação de base, do saneamento do Sector e da terciarização das empresas - ganhar valor nas pontas da cadeia produtiva, ou seja na concepção e desenvolvimento do produto (compreende o design e a marca) e no controlo das redes de comercialização (marketing, merchandising e distribuição); Exploração de licenças; Acompanhamento da deslocalização dos artigos básicos para a Europa de Leste, Ásia e África, mantendo os clientes e rentabilizando o “know-how” adquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> Efeitos da liberalização do comércio têxtil mundial dos têxteis e do vestuário (2005) e ascensão dos players asiáticos, China e Índia; Concorrência dos parceiros europeus mais evoluídos na oferta de produtos mais atractivos em termos de marketing e moda (suportados por uma origem nacional - marca forte); Concorrência dos novos países produtores em gamas de maior qualidade (China e Turquia, p.e.); Concorrência de outros sectores e novas actividades na economia nacional, atraindo jovens para profissões diversas da Têxtil e do Vestuário, mesmo nas suas regiões mais características, agravando igualmente a crise de empreendedorismo e de tradição de propriedade empresarial entre gerações, penalizando a regeneração do tecido empresarial do Sector; Fim dos fundos comunitários e conseqüente agravamento do défice de investimento no Sector; Fecho de cursos superiores relacionados com a Têxtil e declínio da formação profissional específica nesta área; Concorrência acrescida das marcas e cadeias de lojas estrangeiras no mercado interno Estagnação consumo nos mercados tradicionais.





Recomendações

Podemos afirmar que o país continua refém do excessivo peso do Estado, comprometendo por isso a realização do seu crescimento potencial, devorando recursos em paliativos quando deveriam estar a ser aplicados em investimentos, conservando o país num estado de contínuo empobrecimento e de irreversível definhamento, sem vontade nem meios para inverter a tendência e recuperar a convergência com os níveis de desenvolvimento dos seus parceiros mais avançados. **Assuma-se: enquanto Portugal tiver que carregar este Estado, Portugal permanecerá entre os países que perdem e vêem o seu destino colectivo ameaçado. As recomendações aos centros de competências constituem uma novidade em termos metodológicos nesta actualização do Plano, mas justifica-se a inclusão desta categoria de organismos, classificados universalmente como “terceiro sector”, pela importância crescente que vão ganhando, como ponte entre as políticas públicas e as necessidades e anseios do Sector, substituindo-se ao Estado com vantagem em muitas funções, nomeadamente na aplicação de medidas de impacto sectorial, pois são muito mais bem interpretadas por estes organismos, implementadas com eficácia e com evidentes economia de recursos e invariavelmente com melhores resultados. As empresas são as protagonistas do Sector. Por elas começa tudo e por elas tudo se reconduz. São simultaneamente parte do problema e parte da solução,**

dependendo da estratégia que encetarem para o seu desenvolvimento e a forma como a operacionalizam, afectando os meios e recursos adequados ou falhando essa determinação, confundindo tantas vezes o essencial com o acessório, a árvore com a floresta, a substância com os aspectos instrumentais.

Realizar um contributo para um Plano Estratégico para o Sector Têxtil e Vestuário português, que não tenha em conta a forma como materializar os objectivos traçados seria forçosamente um trabalho incompleto, mais um diagnóstico ou estudo, em que o Sector é profícuo, mas incapaz de produzir consequências e de fazer a diferença pela positiva.

O anterior Plano, elaborado em 2002, já apresentou esta perspectiva, que agora se recupera e se procura melhorar, lançando-se aqui ideias novas, complementares às que então foram avançadas, uma vez que aquelas resultam ainda vigorosas na sua actualidade e pungentes na sua consideração e aplicação.

A) À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Estado é olhado cada vez com mais desconfiança pelas actividades económicas do país e pela fileira têxtil e vestuário em particular. Somando desilusões e desencantos, assistindo a discursos que raramente colam com a realidade e a promessas que ficam longe de serem cumpridas, as empresas, na sua maioria, compreendem que pouco há que esperar da Administração Pública para apoiar a sua actividade, quando não mesmo a vêem como inimiga, de quem necessitam de estar prevenidos e de se defenderem. A voracidade do Fisco que, actualmente, na ânsia de realizar receitas, ataca cegamente tanto cumpridores como prevaricadores, deixando muito pouca margem de defesa ao contribuinte, é possivelmente o exemplo mais paradigmático que se pode

oferecer, embora o seu elenco seja passível de catalogar com grande extensão. Ao Estado português, em termos gerais e históricos, parece resultar difícil entender que aquilo que é bom para as empresas é bom para o país, e, que, pelo contrário, quando estas se encontram em dificuldades ou enfrentam um ambiente muito pouco propício aos negócios, penalizam imediatamente o seu desempenho, o seu crescimento e reduzem imediatamente o seu impacto positivo na economia e na sociedade. E isto é especialmente válido para as PME's, as quais compõem a generalidade do tecido empresarial do país, mas que têm sido claramente segregadas recentemente, concentrando-se o deslumbramento institucional e mediático nas grandes unidades, muitas delas que trabalham praticamente em monopólio, alheias aos inconvenientes da concorrência, quando a realidade gritante do país é radicalmente distinta.

Se bem que fosse possível transferir para aqui todas as recomendações feitas no Plano Estratégico para a ITV, realizado em 2002, pois continuam infelizmente actuais, pois pouco foram tidas em conta, tirando alguns casos pontuais no domínio da reforma da Administração Pública e na desburocratização de procedimentos, haveria mesmo que dizer que, em muitos outros domínios, os constrangimentos públicos à actividade empresarial se agravaram. Podemos afirmar que o país continua refém do excessivo peso do Estado, comprometendo por isso a realização do seu crescimento potencial, devorando recursos em paliativos quando deveriam estar a ser aplicados em investimentos, conservando o país num estado de contínuo empobrecimento e de irreversível definhamento, sem vontade nem meios para inverter a tendência e recuperar a convergência com os níveis de desenvolvimento dos seus parceiros mais avançados.

Assuma-se: enquanto Portugal tiver que carregar este Estado, Portugal permanecerá entre os países que perdem e vêem o seu destino colectivo ameaçado. Assim sendo, há que distinguir dois níveis de recados ao Estado e aos seus organismos executores de políticas públicas.

1 Ao nível regulamentar é fundamental que o Estado assegure uma autêntica e radical reforma da sua Administração Pública, diminuído substancialmente o nível de consumo público e abrindo espaço à sociedade civil para respirar e progredir. E se há coisas de que se deve libertar, há outras em que tem de assumir um papel mais interventivo, como por exemplo a afirmação uma política industrial para o país, capaz de manter uma forte actividade transformadora em Portugal, conjugando as actividades com tradição, entre as quais se conta a Têxtil e o Vestuário, aproveitando simultaneamente de um amplo "know-how" adquirido em décadas e o relacionamento histórico com os mercados externos, com uma capacidade para incorporar factores críticos de competitividade, como a inovação tecnológica, o design, a logística ou a distribuição, de modo a torná-la positivamente diferenciada e

mais concorrencial no mercado global. A este nível incluímos acções como um "looby" mais eficaz em termos comunitários, influenciando as políticas comerciais da União Europeia, excessivamente liberais e penalizadoras dos interesses da própria Europa, e, ao nível interno, o alívio da carga fiscal para as empresas e no consumo de modo a relançar a actividade e animar o mercado doméstico, a efectiva flexibilização da legislação laboral, de forma permitir uma gestão adequada dos recursos humanos, ainda factor crítico à competitividade da grande maioria das empresas, possibilitando que a regeneração dos seus quadros e uma qualificação superior do seu desempenho, bem como a implementação de política energética que privilegie a indústria e a produção em detrimento do consumo de particulares, que, pela via do seu recorrente subsídio, não encontram motivos ponderosos para a sua racionalização e poupança.

Do mesmo modo, há que transformar o capital de risco, de iniciativa pública, um instrumento financeiro adequado aos seus objectivos, destinado à reestruturação, relançamento e diversificação de actividades, numa perspectiva de real risco partilhado e não como uma extensão do sistema financeiro, cuja preocupação maior é apenas acautelar ao limite o investimento e ao máximo a sua responsabilidade.

Finalmente, não pode deixar de ser aqui evidenciada a necessidade de o Estado garantir estabilidade a quadros de referência que permitam à sociedade civil e aos agentes económicos ter pontos de referência para poderem agir, investir e prosperar. Não é possível continuar a viver numa constante volatilidade de políticas, de orientações, de reestruturações de organismos e de mudanças de responsáveis, sem dar tempo de avaliação da eficácia e dos resultados das decisões anteriores e dos desempenhos dos responsáveis precedentes, gerando-se assim um ambiente pantanoso, inconsequente, ineficaz e de absoluta irresponsabilidade. Como exemplo podemos citar a política de organização dos organismos de apoio à competitividade das empresas, como o ICEP, a API e o IAPMEI, as suas fusões e cisões, a constante mudança de direcções e de políticas, que determinam a compreensível perplexidade, o desencanto e a hostilidade dos agentes económicos, votando ao descrédito as instituições e o próprio Estado que as tutela.

2 Ao nível do apoio directo, poderia ser exigido muito ao Estado, pois, se, por um lado, se advoga que ele perca peso e liberte a economia, o curso da História colocou novos problemas e desafios, que obrigam a novas respostas. Limitando-nos ao STV e tendo em conta que o QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) se apresenta, apenas e infelizmente, como um aparente instrumento de apoio ao investimento e ao desenvolvimento empresarial, pois uma boa parte dos seus recursos já se encontram alocados ao próprio Estado, suportando custos de reforma e de funcionamento, há que

recomendar sucintamente o seguinte, em poucas e concisas áreas, de modo que nem tudo se perca:

a) Apoiar a criação de um Programa Operacional de Apoio à Fileira Têxtil nacional, fundamentada em eixos de acção estratégica, inspirados nas orientações (que são consensuais ao Sector) deste Plano e em outros contributos que se entenderem por convenientes, recuperando o espírito do "Dinamo", mas superando os motivos do seu estrangulamento e ineficácia, dotando-o de rosto, de estrutura implementadora e de envelope financeiro. Ligado obviamente ao QREN, nas suas linhas estruturantes e objectivos, colhendo dele as necessárias fontes de financiamento, será, deste modo, orientado a resultados e capaz de os medir de forma mais objectiva e consistente, nomeadamente lançando o investimento no Sector, nas suas empresas, regenerando o tecido empresarial, a partir de novos projectos, novos empresários e quadros mais profissionais e mais qualificados, promovendo uma melhor imagem da fileira e potenciando um ciclo virtuoso de recuperação com base no novo paradigma que atrás extensamente se caracterizou. Além disso, importa recordar que os reembolsos do IMIT, cujo montante deverá ascender a largas dezenas de milhões de euros, foram prometidos, ao longo dos últimos anos, por diversos responsáveis governamentais, que seriam aplicados no Sector, uma vez que foi a este que foram directamente atribuídos e que, como tal, tem agora toda a legitimidade para exigir a sua afectação e disponibilização, especialmente num momento em que os recursos se tornam mais parcos e mais inacessíveis.

b) Apoiar institucionalmente a criação de um "megacluster" entre a ITV portuguesa e a ITV galega, aproveitando as evidentes complementaridades - estrutura produtiva moderna e flexível, centrada no desenvolvimento do produto, em Portugal, e um tecido empresarial centrado na moda e na distribuição, ancorado em gigantes globais, na Galiza - e promovendo sinergias, reforçando laços, cooperação e negócios entre empresas e entidades ligadas ao Sector de ambos os lados da fronteira, de modo a que o resultado desta construção seja mais que o somatório das partes.

c) Concluir o processo de fusão dos centros protocolares de formação profissional, possibilitando simultaneamente que alguns dos cursos mais estruturantes do seu curriculum possam ser equiparados a licenciaturas, envolvendo aqui o Ministério da Educação de forma activa e colaborante, providenciando assim um factor adicional de motivação e de atracção de novos profissionais, indispensáveis para cumprir a generalidade dos objectivos deste Plano.

B) AOS CENTROS DE COMPETÊNCIAS DE APOIO AO STV

As recomendações aos centros de competências constituem uma novidade em termos metodológicos nesta actualização do Plano, mas justifica-se a inclusão desta categoria de organismos, classificados universalmente como

"terceiro sector", pela importância crescente que vão ganhando, como ponte entre as políticas públicas e as necessidades e anseios do Sector, substituindo-se ao Estado com vantagem em muitas funções, nomeadamente na aplicação de medidas de impacto sectorial, pois são muito mais bem interpretadas por estes organismos, implementadas com eficácia e com evidentes economia de recursos e invariavelmente com melhores resultados. O caso da Investigação, Desenvolvimento e Demonstração (I,D&D) e transferência de tecnologia, no caso dos Centros Tecnológicos, e a organização das presenças colectivas em feiras internacionais e em acções de imagem, por parte das Associações ou seus organismos dedicados, são exemplos desta constatação.

Os Centros de Competências de apoio ao STV, em que se integram a ATP, o CITEVE (Centro Tecnológico), o CITEEX (Centro de Formação Profissional), o CENTI (Centro de Nanotecnologias), a ASM (Associação Selectiva Moda) ou CENIT (Centro de Inteligência Têxtil), entre outros, são verdadeiros "drivers" da mudança do Sector, que devem ser aproveitados da melhor forma a montante, pelo Estado, e a jusante, pelas empresas. O conjunto da sua acção integrada, liderada pela legitimidade representativa da Associação Sectorial, deverá ser capaz de construir a inteligência estratégica do Sector, a qual é indispensável para sintonizar as vontades públicas e privadas, a bem de todos os envolvidos e do país em geral.

Neste contexto, impõem-se as seguintes recomendações:

1 Realização de um Plano de Acção, inspirado neste Plano Estratégico, ou em outras orientações entendidas como fundamentais, de modo a concretizar os objectivos que se propõe para o desenvolvimento futuro da actividade. Esse Plano de Acção poderá contemplar uma proposta de Programa Operacional para o Sector, composto de diversos eixos coincidentes com as prioridades de desenvolvimento da actividade, sem esquecer o cruzamento com a sua dimensão regional, dado o nível de concentração das empresas na Região Norte do país e o seu impacto local, económico e social. Aproveitar o legado do Programa Dinamo, que continua actual e que esteve longe de esgotar o seu potencial de influência e de transformação sectorial. Conjuar esse Programa Operacional com os resultantes do QREN e dotá-lo de meios financeiros resultantes também dos reembolsos do IMIT.

2 Continuar a promover a concentração do movimento associativo sectorial têxtil e vestuário. Não faz sentido continuar a existir cinco associações do STV, com claro prejuízo na coerência do discurso, na eficiência do "lobby", na aplicação dos recursos e na eficácia na concretização dos objectivos estratégicos. Não se trata apenas de uma decisão política, no bom sentido, mas de uma imposição da racionalidade e do bom senso. O Sector é cada vez mais pequeno, composto por menos empresas e, por conseguinte, há cada vez menos mercado e menos meios financeiros para sustentar simul-

taneamente tantas organizações, algumas de reduzida representatividade, mas fortemente produtoras de ruído e de dispersão de esforços e energias. Se não houver vontade proactiva para realizar esta reforma entre as Associações, as próprias circunstâncias e o adensar do fenómeno de contracção do tecido empresarial determinará que apenas sobreviverá a mais capaz e a mais bem gerida, perdendo-se, contudo, pelo caminho, muitas e boas oportunidades de se intervir consequentemente na fileira, o que possibilitaria a muitas organizações a sua continuidade, que de outro modo se verá comprometida. Além disso, existem muitos e bons exemplos de outros Sectores, alguns bens próximos, que demonstram a vantagem da existência de uma só Associação representativa para o desempenho do tecido empresarial que ela representa.

3 Conclusão do processo de fusão dos centros protocolares de formação profissional da ITV, de forma a obter-se um instrumento de apoio à qualificação e valorização dos recursos humanos das empresas têxteis e do vestuário, mais próximo das reais necessidades das empresas, mais eficiente na gestão dos recursos, mais capaz de antecipar tendências e responder proactivamente aos desafios de modernidade do Sector. Este é um dos casos que não depende em exclusivo do voluntarismo das instituições da fileira, mas onde o Estado tem a maior quota-parte da responsabilidade desta mudança e da implementação da reforma necessária e cada vez mais inadiável.

4 Construção de um “megacluster” Têxtil/Vestuário/Moda entre Portugal e a Galiza, desenhado e implementado pelas Associações Sectoriais de ambos os lados da fronteira, com a participação activa, em funcionamento em rede de outras instituições, como as Universidades, os Parques Empresariais, os Centros Tecnológicos e os Centros de Formação, entre outros, bem como o envolvimento de instituições financeiras, de modo a disponibilizarem-se instrumentos válidos para operações diversas de intensificação do relacionamento e dos negócios, o que pode passar por aquisições, fusões e trocas de participações entre empresas. O aproveitamento de infraestruturas tecnológicas e de conhecimento já instaladas, quer em Portugal quer na Galiza, para benefício comum, evitando duplicações, poupando recursos e gerando sinergias, bem como a criação de outras, entendidas como necessárias e ainda não existentes, como um verdadeiro Centro de Moda e Inteligência de Mercados, de referência internacional, serão a expressão prática desta cooperação transfronteiriça, que poderá ser algo inédito e de referência em termos europeus e mundiais.

5 Criação de um Núcleo de Inteligência Sectorial, a exemplo do modelo do Grupo de Alto Nível, promovido em 2004 pela União Europeia, destinado ao acompanhamento dinâmico do evoluir do Sector e à promoção de ajus-

tamentos nas orientações estratégicas e nos Planos de Acção destinados a concretizá-las.

6 Criação de Pólo de Competitividade para os Têxteis Técnicos e Funcionais, no âmbito do Plano Tecnológico Nacional, destinado a alavancar o desenvolvimento deste subsector em Portugal, cumprindo o seu potencial de crescimento e diversificando as actividades industriais no Sector, através de produtos e serviços com maior intensidade tecnológica e inovação e de maior valor acrescentado.

C) ÀS EMPRESAS

As empresas são as protagonistas do Sector. Por elas começa tudo e por elas tudo se reconduz. São simultaneamente parte do problema e parte da solução, dependendo da estratégia que encetarem para o seu desenvolvimento e a forma como a operacionalizam, afectando os meios e recursos adequados ou falhando essa determinação, confundindo tantas vezes o essencial com o acessório, a árvore com a floresta, a substância com os aspectos instrumentais.

No Plano Estratégico, realizado em 2002, listaram-se 10 recomendações às empresas, as quais poderiam ser aqui repetidas “ipsis verbis”, o que significa que pouco se alterou desde então, ao nível dos problemas atávicos das organizações e sobre o modo como enfrentam a realidade em rápida mudança. Hoje ainda mais rápida que na altura.

Procuraremos, de seguida, retomar essas notas, embora reformuladas e organizadas de um modo diverso, talvez mais adequado à lógica do presente trabalho e às conclusões dele extraídas.

1 Mudar mentalidades, atitudes e práticas, a partir do exemplo dos seus líderes, torna-se fundamental para qualquer organização que pretenda permanecer no exigente mercado aberto e global, em que nos inserimos, e no qual todos concorrem com todos e em permanência. Esta nova realidade obriga a radicais mudanças culturais, nos valores, no pensamento e na acção, face à qual as respostas do passado não satisfazem os problemas do presente e menos ainda do futuro.

2 Abertura à mudança e ao mundo, como algo de positivo e não como uma maldição, é uma condição “sine qua non” do sucesso das empresas e dos seus profissionais, tendo em conta o contexto cosmopolita - aberto e concorrencial - que caracteriza hoje os mercados e que é matriz do fenómeno globalizador, o qual está ainda em enchimento. E, se tal é válido para todos os aspectos da vida económica e social, mais ainda se aplica às organizações e quadros que se integram em sectores de grande exposição externa e de vocação fortemente exportadora como a Têxtil e Vestuário em Portugal.

3 Ter projecto e ter estratégia parece ser algo essencial em qualquer empresa ou instituição - tal como em qualquer indivíduo -, contudo, a realida-

de tem revelado que a maioria das organizações do Sector, absorvidas pela vertigem das rotinas e das urgências do quotidiano, quando não pelas dificuldades extremas em que o negócio acabou por resvalar, se desligam por completo do acto de se pensarem, perdendo assim o seu rumo e orientação fundamentais. Sem objectivos para alcançar e sem uma estratégia definida para o efeito, as empresas tornam-se, mais cedo ou mais tarde, vítimas da entropia do dia-a-dia, fixadas apenas no detalhe, nas questões laterais ou instrumentais, míopes a qualquer visão mais distante, deixando cair o projecto que as fez nascer e que sem o qual não podem crescer. Qualquer empresa que não tenha uma ideia do que será nos próximos dez anos, poderá correr o risco de nem sequer concluir os próximos dez meses. Não serve aqui o argumento de que a realidade é instável e que o futuro é incerto, pelo que navegar à vista é a única resposta possível. A volatilidade do nosso mundo e as permanentes alterações de condições e de circunstâncias não podem isentar as empresas de projectar, obviamente não com base em planos rígidos, mas utilizando cenários e recorrendo a constantes adaptações na acção. É muito diferente saber para onde se vai, mesmo que se tenha de mudar de caminho várias vezes para se chegar ao destino, do que não saber em absoluto para onde se vai, sendo que, neste caso, todos as vias são boas, uma vez que não conduzem a destino nenhum ou, por outra, invariavelmente à desgraça.

4 Ter gestão empresarial e sistemas de controlo é indispensável em qualquer organização, grande ou pequena, simples ou complexa, para se manter viável e capaz de realizar aquilo para que foi criada: produzir bens e serviços com eficiência, servir o mercado com qualidade e gerar riqueza de modo a ser distribuída por quem investiu nela o seu capital e por quem nela dedica o seu trabalho. Este postulado que parece simples e óbvio esbarra na incapacidade de muitas empresas de saber onde, dentro de si, se ganha ou perde dinheiro, colocando desta forma em causa, mais cedo ou mais tarde, a viabilidade da organização e comprometendo o seu escopo basilar atrás formulado. Só com gestão e sistemas de controlo adequados é possível interpretar a organização e o rumo que esta está a seguir, de modo a permitir corrigir orientações em tempo e garantir assim justamente a sua sobrevivência e desenvolvimento.

5 Profissionalizar a gestão e profissionalizar a empresa, são, por isso, no rolário da recomendação anterior, exigências incontornáveis, pois, de outro modo, torna-se impossível manter a competitividade e a posição concorrencial, num mercado cada vez mais complexo e sofisticado. O simples voluntarismo e o conhecimento de experiência feita que foi suficiente no passado para construir até grupos empresariais de grande dimensão não bastam. O empresário tem de possuir, não apenas o transcendente “toque

de Midas” para realizar riqueza, antecipando as necessidades do mercado e aplicando ideias com resultados, mas também conhecimentos técnicos pluridisciplinares e um acrescido cosmopolitanismo no pensamento e na atitude; e, se não possuir estas qualificações e qualidades, hoje cada vez mais indispensáveis, tem de ter pelo menos a humildade e a visão de se saber rodear de uma equipa com essas competências, delegando poder e aprendendo a ouvir, a reflectir e a decidir de acordo com conselhos fundamentados no conhecimento e na racionalidade.

6 Especializar o negócio, independentemente do caminho que seguir, seja pela via da moda e da distribuição, seja diversificando nos têxteis técnicos e funcionais, ou permanecendo no “private label”, será absolutamente essencial para se poder subir na cadeia de valor do produto, conquistando nichos de mercado e fixando clientes para os quais o factor preço será assim menos decisivo na escolha do fornecedor ou no parceiro de negócios. Sem especialização, feita pela via da incorporação da intangibilidade do serviço, seja esta no domínio criativo, na inovação ou na intensidade da relação com o cliente, será impossível permanecer no mercado, pois colocar-se-á à mercê da concorrência destrutiva da massificação dos produtos indiferenciados e de baixo preço, provenientes da China, da Índia ou de qualquer outro destino longínquo, onde o custo produtivo será sempre imbatível face ao que aqui poderemos praticar.

7 Internacionalizar o negócio, ganhar mundo, para aqueles que, no conjunto do Sector, ainda não o fizeram, é uma imposição mais do que uma escolha. A dimensão limitada do mercado doméstico nacional, ainda para mais deprimido no consumo e saturado de oferta das mais diversas origens e para todos os segmentos, conjugado com o facto de termos ainda uma notável e crescente sobrecapacidade produtiva no nosso tecido empresarial da ITV, obriga necessariamente as empresas a olhar os mercados externos com naturalidade e como condição de sobrevivência e potencial de crescimento. À vocação exportadora do Sector deverá agora ser acrescentada uma dimensão cosmopolita do negócio, tendo em conta que os mercados que interessam são basicamente os que compram e os que pagam, indiferentes ao facto de serem tradicionais ou emergentes, obrigando as empresas a uma maior abertura e flexibilidade na compreensão das realidades onde querem actuar, não existindo por isso prioridades geográficas, política e superiormente definidas, mas tendo em conta que a globalização gerou também amplas oportunidades e que elas devem ser aproveitadas.

8 Manter o centro de decisão em Portugal, as operações onde se justificarem, poderia ser um mote da moderna lógica operativa das organizações do Sector, as quais devem deixar de se auto-limitar na sua acção, devendo

projectar-se de acordo com princípios de racionalidade e oportunidade. Se produzir em Portugal alguns ou todos os artigos deixou de ser possível ou rentável para algumas empresas, nada as impede de reinventar competências e continuar a oferecer serviços aos seus clientes, nos quais a produção industrial e a logística será feita de acordo com os custos (relação preço-qualidade) e onde estes o permitirem, o que pode significar fabricar em Portugal ou na Tunísia, na China ou no Vietname, satisfazendo as necessidades do cliente e fidelizando a relação, mas retendo em Portugal a maior parte do valor acrescentado, as margens do negócio e o seu centro de decisão. Entre isto, que parece altamente apetecível, pois cria riqueza e empregos qualificados ou o total desaparecimento de empresas, por não conseguirem evoluir e não se adaptarem, parece que a alternativa se revela como indiscutível, tal como o foi para muitas organizações na generalidade dos países europeus nossos concorrentes há mais de duas décadas atrás, as quais, caso não tivessem mudado já teriam desaparecido.

- 9 Dar dimensão à empresa, pela aquisição ou venda de participações societárias, pela fusão de estruturas, por acordos comerciais ou por diversas outras formas de cooperação, entre empresas portuguesas ou entre estas e estrangeiras, parece uma estratégia indispensável para quem quiser ter uma presença comercial mais importante e uma ambição internacional mais sustentada. Ser pequeno em termos industriais ou produtivos até pode ser uma vantagem se tal significar flexibilidade, adaptabilidade, rapidez de resposta e governabilidade, mas a dimensão crítica já se apresenta como absolutamente decisiva para as organizações com natureza ou vocação comercial, de modo que os actos de comprar, vender e intermediar se vejam valorizados pelos amplos recursos envolvidos, sejam eles humanos ou materiais. Olhar, por exemplo, para o mercado espanhol e querer ter uma presença na distribuição local é claramente mais fácil, consistente e consequente, adquirindo-se ou tomando-se uma participação importante numa empresa ou numa marca local do que procurar de raiz tentar impor um nome e um conceito, ainda para mais tendo em conta os aspectos culturais do país e a desvalorização a que os consumidores e a sociedade espanhola vota o “made in Portugal”. E isto é igualmente válido para outros mercados que queiramos considerar.

- 10 Valorizar o associativismo, concentrando a representação institucional e usufruir intensamente dos centros de competências do Sector, pois, por muito difícil que se afigure a tarefa de fundir as diferentes e ainda subsistentes Associações Sectoriais, será certamente muito mais racional e útil para a ITV nacional e as suas empresas, que este seja um acto voluntário, feito de inteligência e intencionalidade, colocando em primeiro lugar os interesses dos representados e não o das estruturas ou quadros, pois, de outro modo, a contração esperada do Sector, com a diminuição de recursos e o fim dos apoios resultantes dos sistemas de incentivos, que terminarão com o QREN, ditará o desfecho dramático e precipitado de muitas das organizações ainda existentes, sem honra nem glória, e muito menos vantagem para ninguém. A participação cívica das empresas nas suas associações forçando este objectivo não só é possível como indispensável. Por outro lado, os centros de competências, entre os quais também se podem incluir as Associações Sectoriais, o Centro Tecnológico e o Centro de Formação, entre outros, são repositório de um extraordinário activo e um insubstituível “know-how”, ao melhor nível do que existe na Europa, pelo que seria quase criminoso que o mesmo se desperdiçasse em querelas de menor natureza ou pela não utilização dos seus serviços de valor, quando as suas sinergias deverão estar orientadas para a tarefa maior de criar um futuro para o Sector Têxtil e Vestuário, construindo uma actividade mais moderna, mais dinâmica, mais geradora de riqueza, mais empregadora de quadros qualificados e evidenciar-se como um exemplo português no mundo da capacidade empreendedora do país e da sua regeneração económica e social.

Vila Nova de Famalicão, 12 de Dezembro de 2007

Daniel Bessa
Paulo Vaz



