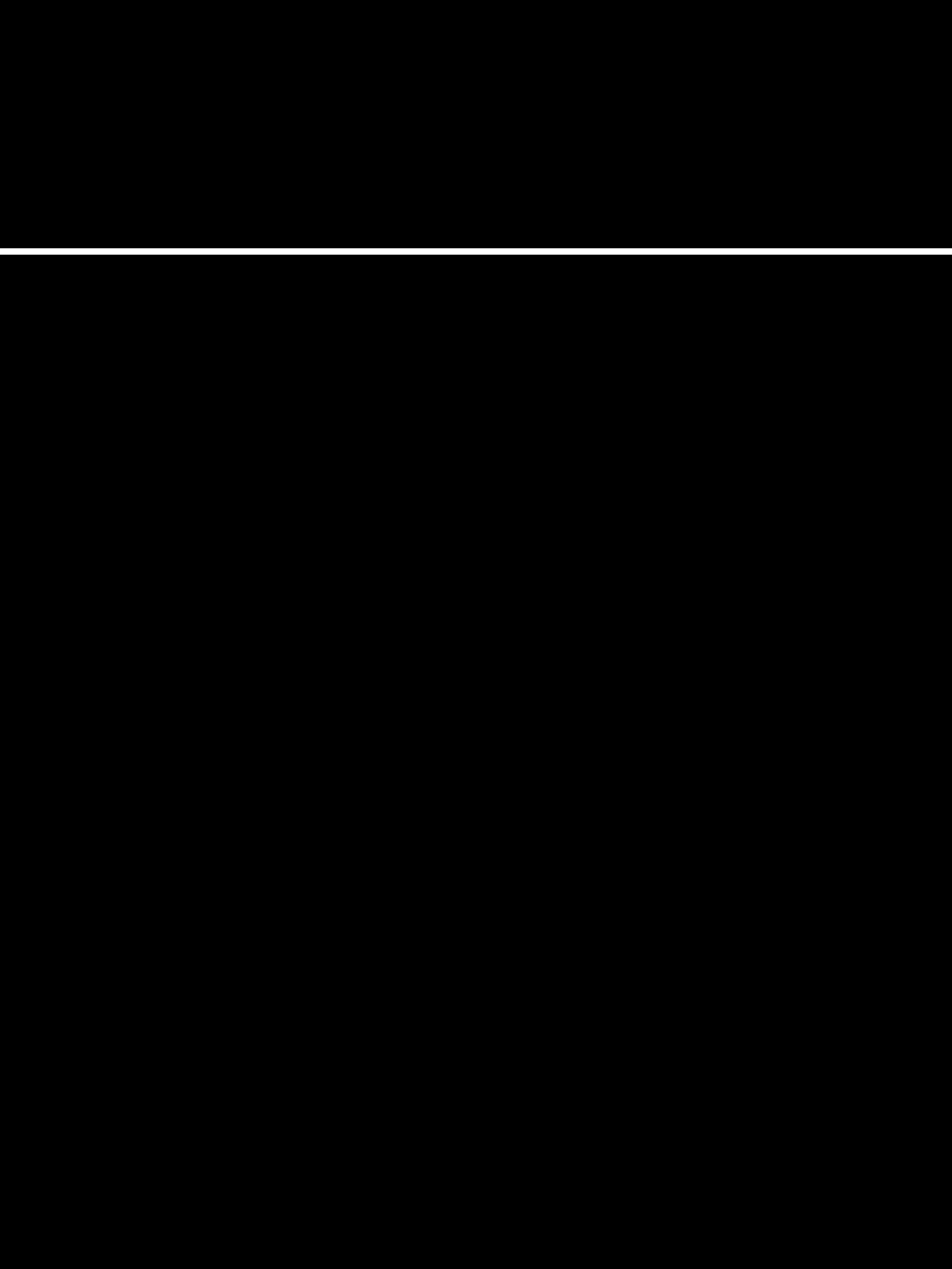


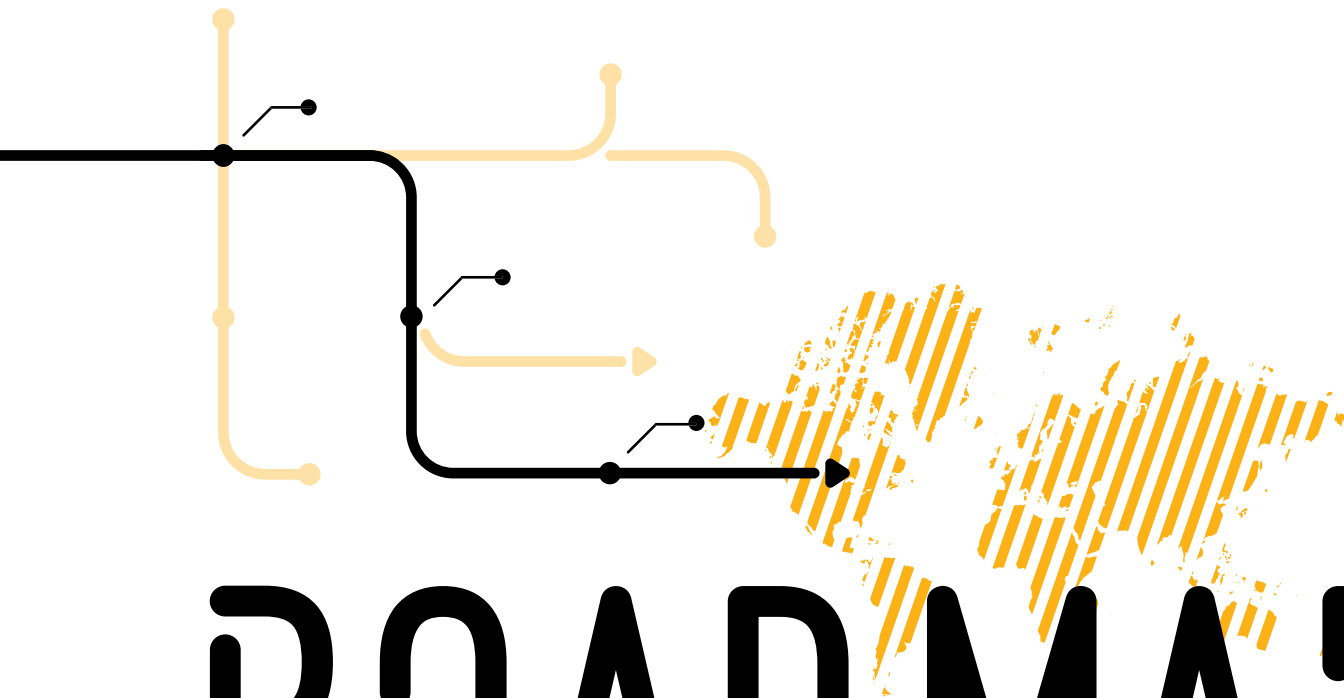


# ROADMAP

---

**Roadmap para  
a especialização  
inteligente e  
competitividade  
global da  
ITV Portuguesa**





# ROADMAP

---

**Roadmap para  
a especialização  
inteligente e  
competitividade  
global da  
ITV Portuguesa**

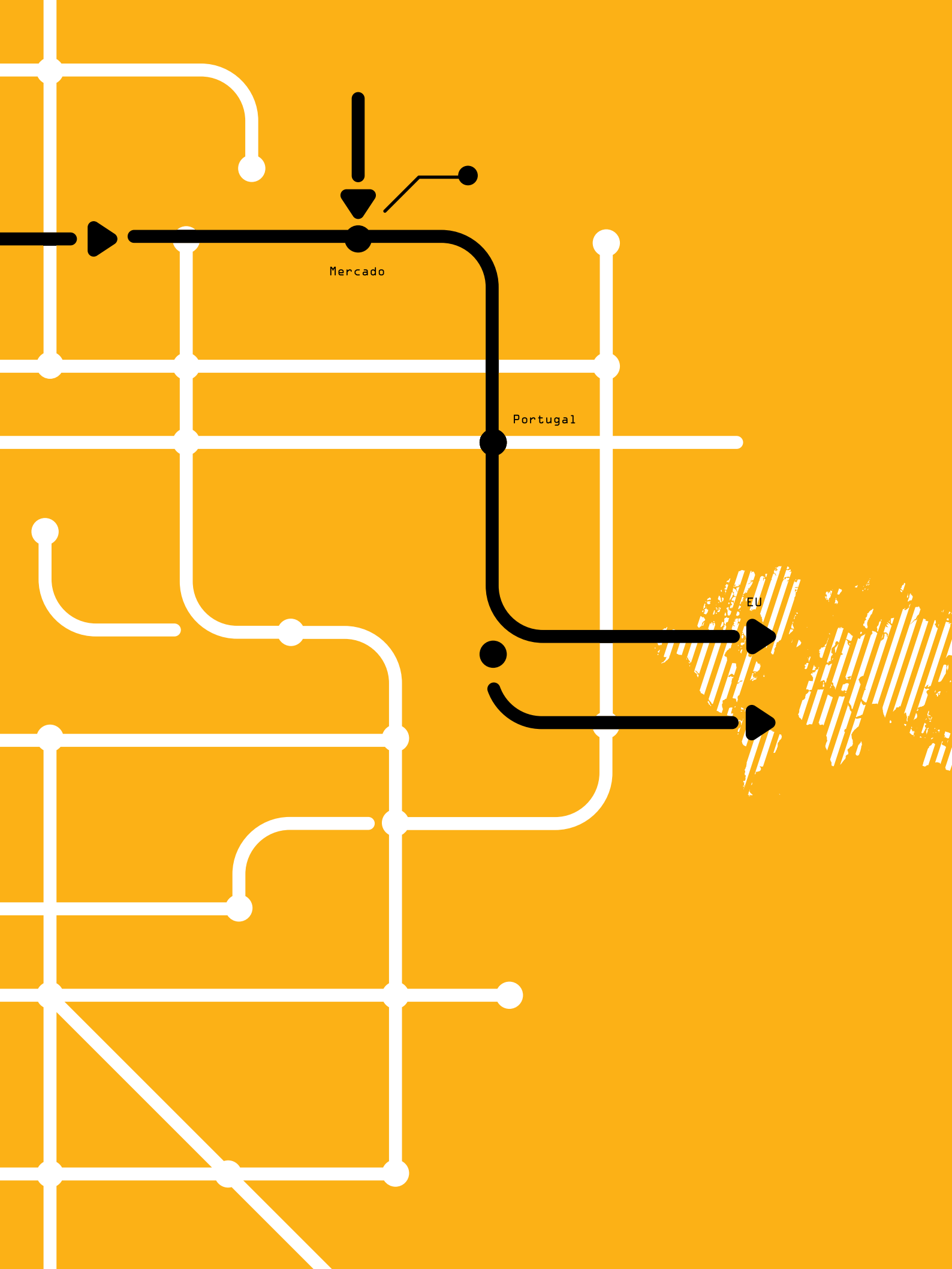


Regional

Importações

Exportações

Crescimento




Mercado

Portugal

EU

# Índice

- 
- 1 ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNACIONAL E NACIONAL 6**
    - 1.1 ECONOMIA INTERNACIONAL 8
    - 1.2 UE E ZONA EURO 9
    - 1.3 OS EUA 12
    - 1.5 A CHINA 13
    - 1.6 A ECONOMIA NACIONAL 14
      - 1.6.1 AS PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO 17
    - 1.7 A INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO NA UE 18
      - 1.7.1 O COMÉRCIO INTERNACIONAL DA ITV EUROPEIA 20
      - 1.7.2 A EVOLUÇÃO EM PORTUGAL 22
  - 2 A ITV PORTUGUESA E AS MACROTENDÊNCIAS PARA O HORIZONTE 2025 30**
    - 2.1 ENTREVISTAS COM CEO, EMPRESÁRIOS, E LÍDERES DE OPINIÃO DO STV 31
    - 2.2 INQUÉRITO ÀS EMPRESAS 40
  - 3 AS MACROTENDÊNCIAS PARA A COMPETITIVIDADE 50**
    - 3.1 O QUADRO MACROECONÓMICO NACIONAL E INTERNACIONAL. PERSPETIVAS ATÉ 2025. TENDÊNCIAS. 53
    - 3.2 UMA ANÁLISE SETORIAL SINTÉTICA NUMA BASE SWOT. 55
      - 3.2.1 OS EIXOS PRIORITÁRIOS: A CONTINUIDADE E A MUDANÇA. CAMINHOS E CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO (PLATINA, OURO, PRATA E BRONZE). 58
    - 3.3 RECOMENDAÇÕES AOS “STAKEHOLDERS” DO SISTEMA MODA PORTUGUÊS: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CENTRO DE COMPETÊNCIAS DE APOIO AO SECTOR E EMPRESAS. 63



## **4      MICROTENDÊNCIAS PARA A INDÚSTRIA, COMÉRCIO E CONSUMO 68**

- 4.1    A GLOBALIZAÇÃO: OFFSHORING E RESHORING 70
- 4.2    INDÚSTRIA 4.0: ÀS PORTAS DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL 71
- 4.3    SUSTENTABILIDADE E ÉTICA COMO VALOR 73
- 4.4    A HIPER-OBSOLESCÊNCIA PARA COMBATER A INCERTEZA 74
- 4.5    FASHION-TECH: A FUSÃO DE TECNOLOGIA E GLAMOUR 75
- 4.6    A OMNISCANALIDADE: A COMPLETA INTEGRAÇÃO DO FÍSICO E ONLINE 76
- 4.7    A DRAMÁTICA RECONVERSÃO DO MODELO FÍSICO DE RETAIL 77
- 4.8    OS PURE PLAYERS “DESCEM DA NUVEM” 78
- 4.9    A MARCA É NARRATIVA E EXPERIÊNCIA 79
- 4.10    A COMUNICAÇÃO DA MARCA É TRANSPARÊNCIA E BIDIRECIONALIDADE 80
- 4.11    A ERA DO SHAPE SHIFTING CONSUMER 81
- 4.12    O TRAVEL SHOPPING: O CONSUMIDOR ITINERANTE 82
- 4.13    OS CONCEITOS DE STATUS E AS DIMENSÕES DO LUXO 83
- 4.14    CONSUM’ACTORS 84
- 4.15    O SMART SHOPPER 85



1

# ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNACIONAL E NACIONAL





A análise da envolvente económica da conjuntura é indispensável para enquadrar as opções de investimento das empresas do setor do têxtil e vestuário (STV), definir as prioridades estratégicas que melhor se adequam ao potencial das capacidades tecnológicas existentes e às necessidades de expansão dos negócios tendo em conta, sobretudo, o ambiente económico dos principais mercados internacionais que influenciam as tendências da procura global num quadro cada vez mais exigente e competitivo.

Não é por acaso que usualmente as análises desta natureza se concentram, primeiramente, nas áreas ou zonas económicas mais importantes do consumo e do investimento internacional e, posteriormente, sobre os mercados específicos que comportam especificidades ao nível das oportunidades e da concorrência.

Ou seja, para definir estratégias, estruturar planos de ação, orientar novos posicionamentos, etc., importa conhecer a envolvente dos grandes players internacionais e, ao mesmo tempo, a situação particular dos mercados onde se pretende realizar apostas e avaliar o potencial das condições para melhorar a competitividade da oferta.

Assim, os dados da economia internacional, dos países que integram a União Europeia (UE) e a zona Euro, que representam mais de 70% das exportações do STV, bem como os EUA, Japão e a China que conjuntamente com a UE representam mais de 85% do comércio internacional, são essenciais para perceber os dinamismos económicos, as taxas de crescimento, as tendências cambiais, dos preços das matérias primas, do emprego, da inflação, as políticas orçamentais, etc., e orientar o investimento em novos fatores de competitividade da oferta, explorar oportunidades e diversificar mercados.

Neste contexto, e tendo em vista suportar as recomendações do presente Roadmap, serão apresentadas análises da conjuntura a nível internacional e nacional, bem como a situação atual da internacionalização do STV.

Noutros capítulos, teremos a análise às entrevistas a CEO, empresários, técnicos, líderes de opinião e aos resultados do inquérito às empresas. Também serão feitas abordagens sobre macrotendências para a competitividade, grandes linhas de ação, etc., que se articulam numa lógica de complementaridade e contribuição para orientar o investimento na especialização inteligente e na melhoria dos fatores de competitividade da oferta do STV.

## 1.1 ECONOMIA INTERNACIONAL

Segundo o FMI, o crescimento da produção global foi estimado em cerca de 3% para o terceiro trimestre de 2016 - praticamente inalterado em relação aos dois primeiros trimestres do ano. No entanto, esta taxa de crescimento médio estável esconde crescimentos divergentes nos diferentes grupos de países. Houve um dinamismo mais forte do que o esperado no crescimento das economias avançadas, em contrapartida, de um abrandamento inesperado por parte de algumas economias de mercado emergentes.

Entre as economias avançadas, a atividade recuperou fortemente nos EUA após um primeiro semestre fraco, com a economia a aproximar-se do pleno emprego. A produção permanece abaixo do potencial em várias outras economias avançadas, nomeadamente na área do euro.

A situação das economias emergentes e em desenvolvimento continua a ser muito diversa. A taxa de crescimento na China foi um pouco mais forte do que o esperado, apoiada por um contínuo estímulo político.

A atividade foi mais fraca do que o esperado em alguns países latino-americanos atualmente em recessão, como Argentina e Brasil, bem como na Turquia, que enfrentou uma forte contração nas receitas do turismo. A atividade na Rússia foi ligeiramente melhor do que o esperado, em parte refletindo preços mais firmes do petróleo.

Os preços do petróleo aumentaram nas últimas semanas, refletindo um acordo entre os principais produtores para diminuir a oferta. Com um forte investimento chinês em infraestruturas e no imobiliário, bem como expectativas de flexibilização fiscal nos Estados Unidos, os preços dos metais-base também se fortaleceram.

Nas economias avançadas as taxas de inflação recuperaram, nos últimos meses, com a queda dos preços das commodities, mas as taxas de inflação subjacentes permaneceram praticamente inalteradas e abaixo dos objetivos da inflação. A inflação aumentou na China, à medida que os cortes na capacidade produtiva e os preços mais altos das commodities empurraram os preços no produtor para terreno positivo, depois de mais de quatro anos de deflação.

O dólar dos EUA valorizou em termos reais mais de 6% desde agosto. As moedas dos países avançados, exportadores de mercadorias, também se fortaleceram, refletindo o endurecimento dos preços das commodities, enquanto o euro e especialmente o iene japonês enfraqueceram. Diversas moedas de mercados emergentes depreciaram-se substancialmente nos últimos meses - principalmente a lira turca e o peso mexicano -, enquanto as moedas de vários países exportadores de **commodities** - principalmente a Rússia - se valorizaram.

---

**O crescimento global para 2016 é agora estimado em 3,1 por cento. A atividade económica deverá acelerar em 2017-18, com o crescimento global projetado para 3,4% e 3,6%, respetivamente.**

---

Prevê-se que as economias avançadas cresçam 1,9% em 2017 e 2,0% em 2018.

Esta previsão é particularmente incerta devido a possíveis mudanças na orientação política dos EUA sob a nova Administração.

## 1.2 UE E ZONA EURO

O ano de 2016 foi difícil para a economia europeia que teve de lidar com numerosos desafios nacionais e internacionais, incluindo um ritmo menor do crescimento global e comercial, tensões geopolíticas, ataques terroristas em vários Estados-Membros, o voto do Reino Unido para deixar a UE, uma reação crescente contra a globalização.

No entanto, até agora, a economia europeia provou ser resiliente e manteve o caminho do crescimento económico e da criação de emprego.

Esta resiliência foi suportada por uma série de fatores favoráveis conhecidos, incluindo o preço relativamente baixo do petróleo, a desvalorização do euro e políticas monetárias acomodáticas.

A execução das reformas estruturais em alguns Estados-Membros também contribuiu para apoiar a recuperação, em especial no mercado de trabalho. O consumo privado continuou a ser o principal motor de crescimento, enquanto o investimento continuou a decepcionar. Esta persistente fraqueza no investimento coloca dúvidas sobre a sustentabilidade da recuperação e o potencial do crescimento da economia.

Segundo as últimas previsões da Comissão Europeia<sup>1</sup>, a recuperação económica da Europa deverá prosseguir. Pela primeira vez numa década, prevê-se que as economias de todos os Estados-Membros da UE cresçam ao longo de todo o período das previsões (2016, 2017 e 2018). No entanto, as perspetivas são afetadas por uma incerteza maior do que o habitual.

De acordo com as referidas previsões, o **crescimento do PIB** na área do euro deve atingir 1,6% em 2017 e 1,8% em 2018, tendo em 2016 registado 1,9% (as últimas projeções do FMI confirmam estes valores, com exceção de 2018, apontando para um crescimento de 1,6%). Estes valores aumentaram ligeiramente em relação às previsões de outono (2017: 1,5%, 2018: 1,7%), graças a um desempenho melhor do que o previsto no segundo semestre de 2016 e a um comportamento da economia bastante robusto no início de 2017. O crescimento do PIB no conjunto da UE deverá seguir uma trajetória semelhante e situar-se em 1,9% em 2016, 1,8% em 2017 e 2018.

A **inflação** na área do euro começou recentemente a subir à medida que os preços da energia voltaram a uma trajetória ascendente. Baixa nos dois últimos anos, a inflação deverá atingir níveis mais elevados em 2017 e 2018. A inflação subjacente, que exclui os preços instáveis da energia e dos produtos alimentares, deverá aumentar, mas apenas gradualmente. De modo geral, a inflação na área do euro deverá aumentar de 0,2% em 2016 para 1,7% em 2017 e 1,4% em 2018.

Na UE, prevê-se que a inflação aumente de 0,3% em 2016 para 1,8% em 2017 e 1,7% em 2018.

O **consumo privado** deverá continuar a ser o principal motor do crescimento, apoiado por melhorias sustentadas ao nível do emprego e pelo aumento dos salários nominais. No entanto, dada a subida da inflação, que limitará o aumento do poder de compra das famílias neste e no próximo ano, o crescimento do consumo privado deverá abrandar.

O **investimento** deverá continuar a aumentar, mas só moderadamente, apoiado por uma série de fatores como os baixos custos do financiamento e um reforço da atividade económica a nível mundial.

Em termos globais, o investimento na área do euro deverá crescer 2,9% este ano e 3,4% em 2018 (2,9% e 3,1% na UE), o que representa um aumento de 8,2% desde o arranque da retoma económica, no início de 2013. No entanto, o peso do investimento em relação ao PIB mantém-se abaixo dos valores que apresentava no início do século (20% em 2016, contra 22% no período de 2000-2005). A persistente fragilidade do investimento suscita dúvidas quanto à sustentabilidade da recuperação e ao potencial crescimento da economia.

<sup>1</sup> Winter 2017 Economic Forecast, European Commission, 13/2/2017.

A recuperação económica continua a ter fortes efeitos positivos no **mercado de trabalho**, na sequência de vastas reformas estruturais em diversos Estados-Membros.

O crescimento do emprego deverá manter-se relativamente sólido, embora ligeiramente menos dinâmico em 2017 e 2018 do que no ano passado. A taxa de desemprego na área do euro deverá continuar a diminuir, passando de 10% em 2016 para 9,6% este ano e 9,1% em 2018. Na UE no seu todo, o desemprego deverá diminuir de 8,5% em 2016 para 8,1% este ano e para 7,8% em 2018. São os valores mais baixos desde 2009, embora se mantenham acima dos níveis que precederam a crise.

O **défice público** agregado na área do euro e o rácio dívidas públicas/PIB deverão continuar a diminuir em 2017 e 2018. O défice público na área do euro deverá diminuir de 1,7% do PIB no ano passado para 1,4% em 2017 e em 2018. Esta descida reflete a diminuição das despesas com juros, decorrente das taxas de juro excepcionalmente baixas. Reflete também novas melhorias no mercado de trabalho: há mais pessoas a pagarem os seus impostos e contribuições e menos a receberem prestações sociais. Prevê-se uma diminuição do rácio dívida/PIB, de 91,5% em 2016 para 90,4% em 2017 e 89,2% em 2018.

Pela primeira vez desde 2008, as previsões da Comissão apontam para um crescimento económico em todos os Estados-Membros da UE e ao longo de todo o período das previsões (2016, 2017, 2018). Mesmo os Estados-Membros mais afetados pela recessão deverão ter restabelecido uma trajetória de crescimento no ano passado. O impacto da valorização do dólar americano e das taxas de juro a longo prazo mais elevadas poderá, contudo, aumentar o diferencial das taxas de crescimento entre os Estados-Membros.

A incerteza particularmente elevada que afeta as previsões de inverno da Comissão Europeia resulta das intenções da nova Administração dos EUA em importantes domínios de intervenção, que ainda deverão ser esclarecidas, bem como dos numerosos processos eleitorais que irão decorrer na Europa este ano e das futuras negociações relativas à aplicação do artigo 50.º pelo Reino Unido.

---

**A curto prazo, os estímulos orçamentais nos EUA poderão ter um impacto mais forte sobre o crescimento do que se prevê atualmente. A médio prazo, os riscos que afetam as perspetivas de crescimento resultam da herança da recente crise; da votação do Reino Unido no sentido de abandonar a União Europeia; das potenciais perturbações comerciais; da adoção mais rápida de medidas monetárias restritivas nos Estados Unidos, que poderão ter uma influência negativa nas economias de mercado emergentes; e das potenciais consequências da dívida na China, que já sendo elevada ainda continua a aumentar.**

---

## 1.3 OS EUA

Segundo as previsões da Comissão Europeia, o crescimento económico dos EUA deverá ser de 1,6% em 2016, 2,3% em 2017 e 2,2% em 2018 (para 2018, o FMI estima um crescimento de 2,5%). As perspetivas de curto prazo foram revistas considerando os pressupostos relativos às medidas de estímulo orçamental. No entanto, aumentou a incerteza das projeções, particularmente devido à incerteza das políticas futuras da nova Administração em domínios fundamentais.

Os principais impulsionadores da economia dos EUA, incluindo o consumo privado, o mercado de trabalho e o investimento empresarial, parecem estar robustos para sustentar o crescimento em 2017.

A eleição presidencial aumentou consideravelmente a incerteza quanto ao futuro das políticas doméstica e externa dos

EUA. Ao longo da campanha eleitoral, o presidente Trump propôs reduções de impostos, aumento do investimento em infraestruturas, desregulamentação, uma política mais restritiva na imigração, revogação do *Affordable Care Act* e uma política protecionista em favor das empresas produtoras nacionais. A forma como estas intenções se traduzirão em medidas concretas e o seu impacto no crescimento ainda se desconhece.

Embora o estímulo orçamental tenda a impulsionar o crescimento a curto prazo, a mudança para políticas mais protecionistas poderá diminuir as perspetivas de crescimento a médio prazo.

As reações iniciais dos mercados financeiros ao estímulo e às propostas de desregulamentação da nova Administração têm sido positivas, com a confiança dos consumidores e das empresas a subir para os níveis máximos.

Embora exista o risco de que esse otimismo dos investidores se possa reverter (por exemplo, se as políticas reais não atingirem as expectativas), a confiança melhorada, se sustentada, tem o potencial de afetar materialmente os níveis de consumo e investimento.

Embora haja uma crescente expectativa de um pacote de estímulos à economia no curto prazo, os detalhes da sua dimensão, calendário e características permanecem obscuros. Esta previsão baseia-se, portanto, num pressuposto técnico de que um estímulo no valor de cerca de 1/3% do PIB será implementado em 2017, seguido de 1% do PIB em 2018.

Embora impulsionando o crescimento, o seu impacto positivo será limitado pelo avançado estado de desenvolvimento dos EUA, com o mercado de trabalho a entrar em 2017 próximo do pleno emprego.

Ajudada em parte pelo aumento dos preços da energia, espera-se que a inflação dos preços no consumidor aumente de 1,3% em 2016 para cerca de 2,5% em 2017 e 2018. Por sua vez, o crescimento dos salários nominais deverá duplicar de 2016 para cerca de 5% em 2018.

Como previsto, o Fed aumentou a sua taxa de juros em dezembro de 2016 (para 0,5-0,75%), prevendo ainda três aumentos em 2017 e 2018, levando a apreciação do dólar e os rendimentos dos títulos do Tesouro dos EUA a atingir máximos de 2 1/2 anos.

Espera-se que um dólar mais forte e taxas de juros mais altas equilibrem parcialmente o impulso de crescimento proporcionado pelo estímulo fiscal.

A curto prazo, prevê-se que o investimento das empresas recupere em 2017, uma vez que os preços mais altos do petróleo suportam a atividade relacionada com a energia, enquanto o sentimento de confiança das empresas melhorou as perspetivas para os investimentos noutros setores. No entanto, os crescentes custos de financiamento deverão começar a pesar sobre os investimentos empresariais e residenciais a partir de 2018.

A forte dinâmica do mercado de trabalho assegura que o consumo privado continuará a crescer a taxas robustas no próximo período (2,5% e 2,8% em 2017 e 2018, respetivamente), com um elevado crescimento salarial proporcionando um impulso considerável.

A força do dólar americano no horizonte de previsão deverá contribuir para um aumento no crescimento das importações, enquanto o crescimento das exportações, deverá manter-se limitado. Em resultado desta dinâmica, prevê-se que o défice da balança de transações correntes se deteriore em 1 p.p. (para -3,5% do PIB) até 2018.

De um modo geral, prevê-se que o crescimento do PIB aumente de 1,6% em 2016 para cerca de 2 1/4% no período 2017-18.

---

**O principal risco negativo para a economia dos EUA é uma potencial mudança da política económica para uma postura mais protecionista, implicando perdas significativas para a economia americana e global. Contrariamente, a dimensão e o crescimento do impulso resultante das medidas de estímulo fiscal e da desregulamentação pode ser maior do que o assumido atualmente.**

---

## 1.4 O JAPÃO

A economia japonesa teve um desempenho melhor do que o previamente estimado para 2016. O crescimento global foi estimado em 0,9%, refletindo a recuperação moderada e contínua do consumo privado e do investimento e um contributo positivo das exportações líquidas, resultante principalmente de uma diminuição do volume de importação.

Segundo as previsões da Comissão Europeia, em 2017, o crescimento económico do Japão deve aumentar ligeiramente para 1% (segundo o FMI este crescimento deverá ser de 0,8%), com uma contínua recuperação da procura interna sustentada por uma contenção monetária, um adiamento da consolidação orçamental e um estímulo fiscal adicional. Em 2018, o ritmo de expansão deverá desacelerar para 0,5% (projeção confirmada pelas estimativas do FMI).

A médio prazo, na ausência de uma reforma estrutural mais vigorosa, o crescimento potencial continuará a ser fraco, refletindo constrangimentos do lado da oferta devido a uma dinâmica populacional adversa e à rigidez do mercado de trabalho.

A recuperação do consumo privado deverá prosseguir ao longo do horizonte de previsão, apoiada pelo apoio fiscal às famílias de baixos rendimentos, condições de emprego restritivas e baixa inflação. Espera-se que a dinâmica salarial moderada continue, com reflexos no crescimento a médio prazo.

A criação de emprego deverá prosseguir a um ritmo mais lento, enquanto o desemprego deverá manter-se à volta de 3%. O crescimento dos salários continuará a ser dificultado pela dualidade do mercado de trabalho, baixa inflação e aumentos de salários limitados pelas negociações salariais anuais.

Prevê-se que a formação bruta de capital fixo contribua para o crescimento em 2017 e permaneça relativamente neutra em 2018 (o estímulo impulsionado pelo investimento público deverá cessar, enquanto o investimento privado deverá crescer a um ritmo moderado). A construção de habitação aponta para uma recuperação resiliente do investimento residencial privado, que deverá continuar refletindo condições de financiamento favoráveis, uma dinâmica favorável de emprego e o apoio fiscal a famílias de baixo rendimento.

O indicador de confiança dos empresários deteriorou-se com o aumento da incerteza relativa à procura externa e com as perspetivas modestas para o investimento privado não residencial.

Espera-se que os volumes de exportação aumentem a um ritmo moderado ao longo do horizonte de previsão, refletindo a recuperação em curso do comércio global e a melhoria da competitividade externa, impulsionada pela dinâmica cambial imposta pelos EUA.

À medida que a recuperação da procura interna e externa cresce, os volumes de importação devem recuperar gradualmente da queda verificada em 2016. Em resultado, as exportações líquidas provavelmente permanecerão relativamente neutras em 2017 e 2018.

---

**Em 2016, a inflação, medida pelo IPC, deve ter registado -0,1% (em termos homólogos), e é provável que as pressões inflacionistas se mantenham moderadas, a curto prazo, sendo principalmente impulsionadas pelas dinâmicas das taxas de câmbio (em resultado da divergência das políticas monetárias das economias avançadas) e da evolução global dos preços das matérias-primas. A política monetária deverá permanecer acomodaticia, de acordo com o compromisso do Banco do Japão e a inflação deverá crescer ao longo do horizonte de previsão gradualmente cerca de 0,5%.**

---

## 1.5 A CHINA

A economia chinesa cresceu 6,7% em 2016, impulsionada principalmente pelo forte crescimento do consumo. As perspetivas permanecem praticamente inalteradas, prevendo-se uma nova desaceleração de 6,4% em 2017 e de 6,2% em 2018. O consumo deverá continuar a ser a principal fonte de crescimento, suportado por uma recuperação modesta nos volumes de exportação.

A economia chinesa perdeu impulso no início de 2016, quando os volumes de comércio caíram acentuadamente, o investimento privado enfraqueceu e os indicadores de pesquisa voltaram-se para baixo, levando a uma forte turbulência nos mercados financeiros globais.

A composição do crescimento foi consistente com algum reequilíbrio da procura, com a contribuição do consumo a subir para 4,3 p.p. (4,1 p.p. em 2015), o investimento a cair ligeiramente para 2,8 p.p. (2,9 p.p. em 2015), enquanto as exportações líquidas pesaram no crescimento, subtraindo -0,5 p.p. (-0,1 p.p. em 2015).

A expectativa é que a procura interna continue a ser o principal fator de crescimento. Espera-se que o consumo interno continue a crescer a um ritmo constante, apoiado pelo rendimento disponível, que está crescendo mais rapidamente do que o PIB, particularmente nas áreas rurais, pela criação de emprego e pelo aumento dos preços das casas.

---

**Espera-se que o investimento cresça mais lentamente do que em 2016, uma vez que o investimento privado enfraqueceu ao longo de 2016, e apenas uma expansão significativa do investimento por parte das empresas estatais e uma recuperação do investimento imobiliário impedirão que este abrandamento tenha um impacto significativo no crescimento do PIB.**

---

Espera-se que a política orçamental permaneça expansionista ao longo do horizonte de previsão e responda de forma flexível a quaisquer sinais de fraqueza e que a política monetária permaneça acomodaticia.

As taxas de câmbio permaneceram inalteradas desde o último trimestre de 2015 e as taxas de juros reais estão em baixa. A inflação do IPC acelerou para 2% em 2016 (1,4% em 2015), enquanto a inflação dos preços no produtor foi positiva em 2016, recuperando acentuadamente após vários anos de deflação. Uma certa recuperação dos preços das *commodities* e o enfraquecimento da taxa de câmbio aumentarão as pressões inflacionárias. Ao mesmo tempo, o crescimento do crédito permanece muito rápido, expandindo-se em torno do dobro do ritmo do PIB nominal.

As importações e exportações de bens da China cresceram cerca de 2,5% em termos de volume, em 2016. O volume global das importações foi impulsionado pelo rápido crescimento das importações de serviços, enquanto as exportações de serviços caíram marginalmente.

O lento crescimento do comércio de mercadorias faz parte de um fenómeno global mais amplo, sobreposto a fatores chineses específicos, nomeadamente a desaceleração do investimento intensivo em importações e a diminuição das importações para o reprocessamento das exportações.

---

**Em termos prospetivos, os volumes de exportação deverão continuar a melhorar lentamente, enquanto se espera que os volumes das importações aumentem a uma taxa semelhante para 2016. As importações de bens serão travadas pelos efeitos do abrandamento dos investimentos e da taxa de câmbio real, embora as importações de serviços possam crescer perto de 10%.**

---

## 1.6 A ECONOMIA NACIONAL

De acordo com informação disponibilizada pelo INE, em 2016, o **PIB** registou um crescimento de 1,4% em termos reais (1,6% em 2015).

A procura interna apresentou um contributo positivo menos intenso para a variação anual do PIB, passando de 2,6 p.p. em 2015 para 1,5 p.p., refletindo, em grande medida, a redução do Investimento em 0,9%. No mesmo sentido, destaca-se ainda o ligeiro abrandamento do consumo privado (Despesas de Consumo Final das Famílias Residentes e das Instituições Sem Fim Lucrativo ao Serviço das Famílias).

A **procura externa** líquida registou um contributo de -0,1 p.p. para a variação do PIB em 2016, menos negativo que o verificado em 2015 (-1,0 p.p.). As Importações de Bens e Serviços abrandaram, em termos reais, de forma mais acentuada que as Exportações.

Em termos nominais, o PIB situou-se em cerca de 185 mil milhões de euros em 2016.

Em 2016, a **procura interna** registou um aumento de 1,5% em termos reais (2,5% no ano anterior).

### COMPOSIÇÃO DA VARIAÇÃO EM VOLUME DO PIB

#### Taxa de variação anual (%)

	2012	2013	2014	2015	2016
Procura Interna	-7,3	-2,0	2,2	2,5	1,5
Exportações	3,4	7,0	4,3	6,1	4,4
Importações	-6,3	4,7	7,8	8,2	4,4
PIB	-4,0	-1,1	0,9	1,6	1,4

#### Contribuição para a variação do PIB (p.p.)

	2012	2013	2014	2015	2016
Procura Interna	-7,6	-2,0	2,2	2,6	1,5
Procura Externa Líquida*	3,6	0,8	-1,4	-1,0	-0,1
PIB	-4,0	-1,1	0,9	1,6	1,4

\* Procura Externa Líquida (Exportações líquidas de Importações)

- Eventuais diferenças resultam da não aditividade dos dados encadeados em volume e dos arredondamentos efetuados.

- 2012 a 2014: dados definitivos; 2015 a 2016: dados preliminares.



O **consumo privado** apresentou, em termos reais, um crescimento de 2,3% em 2016, traduzindo-se numa ligeira desaceleração face ao ano anterior (2,6%). Este abrandamento foi comum a ambas as componentes, tendo-se verificado variações de 1,6% nas Despesas de Consumo Final das Famílias Residentes em bens não duradouros e serviços e de 9,5% nas despesas em bens duradouros (1,7% e 11,9% em 2015, respetivamente).

O Investimento diminuiu 0,9% em termos reais, em 2016, após ter registado um aumento de 4,6% no ano anterior, em resultado da diminuição da **Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF)**, que passou de uma variação de 4,5% em 2015 para -0,3%, e também do comportamento da Variação de Existências, que apresentou um contributo ligeiramente negativo para a variação do PIB (contributo nulo em 2015).

A FBCF (Investimento) em Construção foi a componente que mais contribuiu para a redução da FBCF total em 2016, com uma variação de -2,2% em volume, que compara com o aumento de 4,1% observado no ano precedente.

A FBCF em Outras Máquinas e Equipamentos desacelerou de forma acentuada em 2016, passando de um crescimento de 6,0% em 2015 para 1,4%.

A FBCF em Equipamento de Transporte também apresentou um forte abrandamento, registando um aumento de 8,8% em 2016, que compara com a variação de 24,2% no ano anterior.

Em 2016, a FBCF em Produtos de Propriedade Intelectual apresentou uma diminuição menos intensa, que se situou em -1,2% (taxa de -3,5% em 2015).

O **VAB** a preços base desacelerou em 2016, registando uma variação de 0,9% em termos reais (1,2% em 2015).

O VAB do ramo Indústria aumentou 0,7% em volume em 2016, desacelerando face ao observado no ano anterior (2,0%) e resultando num contributo de 0,1 p.p. para a evolução do VAB total (0,2 p.p. em 2015).

## Comércio Internacional

Segundo o INE, as **Exportações de Bens e Serviços** em volume passaram de um crescimento de 6,1% em 2015 para 4,4% em 2016, observando-se um abrandamento nas duas componentes. As exportações de bens registaram uma variação de 4,7% em 2016, inferior em 1,9 p.p. ao observado no ano anterior, e o crescimento das exportações de serviços situou-se em 3,6% (4,8% em 2015). Refira-se que a desaceleração das exportações de serviços em 2016 resultou da componente relativa a outros serviços, verificando-se uma aceleração na componente de turismo.

As **Importações de Bens e Serviços** registaram um crescimento menos intenso em 2016 (variações em volume de 8,2% e 4,4% em 2015 e 2016, respetivamente), em resultado da desaceleração das duas componentes. As importações de bens passaram de uma variação de 8,5% em 2015 para 4,7%, e as importações de serviços abrandaram para 2,0% (6,4% em 2015).

---

**Em 2016, verificaram-se ganhos de termos de troca inferiores ao observado no ano anterior, com o deflator das Exportações de Bens e Serviços a diminuir mais intensamente (-1,1% e -2,0% em 2015 e 2016, respetivamente), enquanto o deflator das Importações de Bens e Serviços registou uma redução, de -3,1%, menos acentuada que em 2015 (-4,3%).**

---

---

**Em termos nominais, o Saldo Externo de Bens e Serviços aumentou em 2016, situando-se em 1,2% do PIB (0,7% do PIB em 2015), beneficiando do efeito positivo dos termos de troca (ainda que inferior ao observado em 2015), uma vez que em volume o efeito foi negativo.**

---

## **Desemprego**

Segundo o INE, no ano de 2016, o emprego para o conjunto dos ramos de atividade registou uma variação de 1,6% em 2016, taxa 0,2 p.p. superior à verificada em 2015. Por sua vez, o emprego remunerado desacelerou em 2016, passando de um crescimento de 2,6% em 2015 para 2,1%.

Em termos de média anual, a taxa de desemprego situou-se em 11,1% em 2016, o que representa uma diminuição de 1,3 p.p. em relação a 2015. A taxa de desemprego de jovens (15 a 24 anos) situou-se em 28,0%, menos 4,0 p.p. em relação ao ano anterior.

A população desempregada, estimada em 573,0 mil pessoas em 2016, diminuiu 11,4% em relação ao ano anterior (menos 73,5 mil). A proporção de desempregados à procura de emprego há 12 e mais meses (longa duração) foi de 62,1%, tendo diminuído 1,5 p.p. em relação ao ano anterior.

A população empregada, estimada em 4 605,2 mil pessoas, registou um acréscimo anual de 1,2% (mais 56,5 mil).

A taxa de atividade da população em idade ativa situou-se em 58,5%, valor inferior em 0,1 p.p. ao observado em 2015.

Em termos de média anual, em 2016, a população ativa foi estimada em 5 178,3 mil pessoas e diminuiu 0,3% em relação ao ano anterior (16,9 mil).

## **Inflação**

De acordo com informação disponibilizada pelo INE, em 2016, o Índice de Preços no Consumidor (IPC) registou uma taxa de variação média anual de 0,6% (0,5% no ano anterior).

---

**Em 2016, e tal como verificado em anos anteriores, observou-se um crescimento médio anual mais elevado dos preços dos serviços que o observado para os preços dos bens. Com efeito, em 2016, os preços dos serviços aumentaram 1,5% (variações de 1,3% e 0,8%, respetivamente em 2015 e 2014) enquanto a taxa de variação média dos preços dos bens foi nula (-0,1% em 2015 e -1,1% em 2014).**

---

## 1.6.1 AS PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO

Segundo o Banco de Portugal, a economia portuguesa deverá manter a trajetória de recuperação moderada que tem caracterizado os anos mais recentes. O **Produto Interno Bruto** (PIB) deverá acelerar para 1,8 por cento em 2017, estabilizando o seu ritmo de crescimento em 1,5 por cento nos dois anos seguintes.

Esta evolução implica que no final do horizonte de projeção o PIB atinja um nível idêntico ao registado em 2008. No período 2017-2019, o crescimento do PIB deverá ser próximo, embora inferior, ao projetado para a área do euro. Esta ausência de convergência real face à área euro reflete a persistência de estrangulamentos estruturais ao crescimento da economia portuguesa, no qual assumem uma relevância especial os elevados níveis de endividamento dos setores público e privado, uma evolução demográfica desfavorável e a persistência de ineficiências nos mercados do trabalho e do produto que requerem a continuação do processo de reformas estruturais.

Após um abrandamento em 2016, a **procura externa** deverá acelerar ao longo do horizonte de projeção, embora com um dinamismo inferior ao observado no período anterior à crise financeira internacional. Adicionalmente, as condições monetárias e financeiras deverão manter-se globalmente acomodáticas. Por seu turno, o preço das matérias-primas, quer energéticas quer não energéticas, deverá inverter no horizonte de projeção a trajetória de queda dos anos recentes.

Ao longo do horizonte de projeção, as **exportações** de bens e serviços deverão registar um crescimento superior ao da **procura externa**, tal como observado nos últimos anos, continuando a ser a componente da procura global com maior contributo para o crescimento da atividade. Ao nível da **procura interna**, projeta-se uma recomposição caracterizada por uma moderação do consumo privado e uma recuperação da formação bruta de capital fixo (FBCF), em particular da componente empresarial, após uma queda em 2016.

O **consumo privado** deverá desacelerar face ao observado nos anos mais recentes, crescendo em linha com as expectativas de evolução tendencial da economia. O forte dinamismo do consumo nos últimos anos esteve associado à despesa em bens duradouros, resultante em parte da concretização de decisões adiadas durante a recessão de 2011-2013.

Estes traços são consistentes com um padrão de crescimento mais sustentado, caracterizado pela continuação da reorientação de recursos para setores mais expostos à concorrência internacional e mais produtivos, pela manutenção de um excedente nas contas externas e pelo prosseguimento do processo de redução do endividamento do setor privado não financeiro. A recuperação da atividade será acompanhada por uma continuação da melhoria gradual da situação no **mercado de trabalho**, projetando-se a continuação do crescimento do emprego, embora a um ritmo progressivamente mais moderado, e a manutenção da trajetória descendente da taxa de desemprego.

A **inflação** deverá aumentar ao longo do horizonte de projeção, situando-se em 1,5 por cento em 2019, o que reflete pressões ascendentes sobre os preços, de origem interna e externa.

---

**Atendendo à persistência de estrangulamentos ao crescimento da economia portuguesa, é crucial que o processo de reformas estruturais seja aprofundado no sentido de aumentar os incentivos à inovação, à mobilidade dos recursos produtivos e ao investimento em capital físico e humano. Adicionalmente, é importante a prossecução de medidas de redução de vulnerabilidades específicas do setor bancário e financeiro.**

---

**Finalmente, um esforço adicional de consolidação orçamental é crucial para garantir que o nível de endividamento público apresente uma trajetória descendente sustentada e robusta a choques adversos.**

---

## 1.7 A INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO NA UE

A evolução da atividade económica da UE no domínio dos Têxteis e Vestuário apresentou resultados contrastantes em termos de subsetores. A indústria têxtil apresentou um desempenho relativamente bom, com um aumento substancial da produção, do volume de negócios e do emprego.

Pelo contrário, a atividade da indústria de vestuário manteve-se fraca, com uma produção decrescente e um crescimento débil no volume de negócios. As vendas no retalho registaram um ligeiro retrocesso e o crescimento das exportações extra-UE de produtos têxteis e vestuário permaneceu lento.

Em termos globais, a **produção** europeia na indústria têxtil e de vestuário evoluiu em sentido oposto durante os primeiros nove meses de 2016. A indústria têxtil obteve bons resultados (+ 2,3%), enquanto a indústria de vestuário sofreu um retrocesso (-2,2%), em relação ao mesmo período do ano anterior. A produção na indústria de fibras sintéticas também se deteriorou (-2,2%).

Evolução Anual, homóloga (%)

Produção*	Jan. - Set. 16/15	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Ind. Transformadora	<b>1,6%</b>	-0,5%	2,1%	1,7%
Fibras Sintéticas ou Artificiais(1)	<b>-2,2%</b>	5,8%	2,2%	-0,4%
Ind. Têxtil	<b>2,3%</b>	0,1%	2,8%	-0,7%
Ind. Vestuário	<b>-2,2%</b>	-3,9%	-0,5%	-1,5%

1) informação disponível apenas para a zona euro

\* dados ajustados aos efeitos de calendário

O **emprego** no setor têxtil continuou a melhorar nos primeiros nove meses de 2016, registando taxas de crescimento impressionantes: 4,1%, em comparação com o mesmo período do ano anterior. Pelo contrário, a evolução do emprego na indústria de vestuário no período foi negativa (-0,3%)

Evolução Anual, homóloga (%)

Emprego**	Jan. - Set. 16/15	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Ind. Transformadora	1,4%	-1,2%	0,5%	1,0%
Ind. Têxtil	4,1%	-3,6%	0,2%	0,8%
Ind. Vestuário	-0,3%	-3,7%	-0,6%	0,2%

\* dados brutos

A evolução do **volume de negócios** das empresas registou um crescimento de 2,5% no setor têxtil, tendo registado apenas um ligeiro aumento de 0,1% na indústria do vestuário, em comparação com os primeiros 9 meses de 2015. Ambos os setores apresentaram um desempenho superior ao da indústria transformadora.

Volume de Negócios*	Jan. - Set. 16/15	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Ind. Transformadora	-0,6%	-1,1%	1,4%	1,0%
Ind. Têxtil	2,5%	0,0%	2,9%	1,3%
Ind. Vestuário	0,1%	-3,2%	1,9%	2,7%

\* dados ajustados aos efeitos de calendário

A evolução das **vendas no retalho** foi ligeiramente inferior no período em análise (-0,4%), após 2 anos de crescimento sustentado. A atividade expandiu-se fortemente na Bulgária, Hungria, Polónia e Roménia com taxas de crescimento de dois dígitos, enquanto as vendas caíram na Bélgica, Dinamarca, França, Finlândia e Reino Unido, tendo-se mantido praticamente estáveis na Alemanha, Áustria e Países Baixos.

Evolução Anual, homóloga (%)

Vendas no Retalho*	Jan. - Set. 16/15	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Têxteis, Vestuário, Calçado e Couro	-0,4%	0,1%	1,9%	2,4%

\* dados ajustados aos efeitos de calendário

O último inquérito da Comissão Europeia aos empresários (em novembro de 2016) revelou que a confiança da indústria da UE, para os próximos meses, melhorou no têxtil (+3 pontos), impulsionada pelo aumento da confiança nas expectativas de produção e no stock de produtos acabados, bem como na indústria de vestuário (+1 ponto), devido às expectativas mais otimistas, de curto prazo, sobre os níveis das encomendas, stock de produtos acabados e expectativas de produção para os próximos meses.

As expectativas dos empresários relativamente às exportações aumentaram acentuadamente na indústria têxtil, mas pioraram no setor do vestuário.

## 1.7.1 O COMÉRCIO INTERNACIONAL DA ITV EUROPEIA

Milhões euros	Importações extra-EU			Exportações extra-EU			Balança Comercial extra-EU		
	Jan. 15	Set. 16	Evol. (%)	Jan. 15	Jan. 16	Evol. (%)	Jan. 15	Jan. 16	Evol. (%)
<b>TOTAL</b>	<b>83.348</b>	<b>83.620</b>	<b>0,3%</b>	<b>33.263</b>	<b>33.432</b>	<b>0,5%</b>	<b>-50.085</b>	<b>-50.189</b>	<b>0,2%</b>
Têxteis	21.717	22.070	1,6%	15.983	16.099	0,7%	-5.734	-5.971	4,1%
Vestuário	61.631	61.550	-0,1%	17.280	17.332	0,3%	-44.351	-44.218	-0,3%

O crescimento das **importações extra-UE** de têxteis e vestuário desacelerou (+ 0,3%) durante os nove meses de 2016. O aumento das importações do Camboja (+ 17%) conseguiu compensar a queda das importações da UE provenientes da China (-6,5%), primeiro fornecedor da UE, e da Indonésia (-2,6%).

Analisando têxteis e vestuário separadamente:

- As importações de têxteis provenientes de países extra-UE aumentaram + 1,6%, com evoluções divergentes entre os fornecedores da UE.

Os quatro principais fornecedores (China, Turquia, Índia e Paquistão) e o Japão registaram taxas de crescimento positivas que variaram de + 1,7% a + 10%, enquanto os EUA, a Coreia do Sul, a Suíça, o Egípto, Taiwan e a Indonésia registaram um declínio durante o período.

- As importações de vestuário registaram uma evolução negativa durante os 9 meses de 2016 (-0,1%). A duplicação das importações do Camboja (17%) não foi suficiente para compensar a queda das importações provenientes da China (-9%). Com um aumento de quase 60%, Myanmar está agora em 14º lugar entre os principais fornecedores de vestuário da UE, logo depois de Hong Kong.

Os preços de importação caíram nos produtos têxteis (-6%) e nos artigos de vestuário (-4,8%).

Importações	Jan.- Set. 2015		Jan.- Set. 2016		Evol. (%)		
	Milhões €	Quant (Ton.)	Milhões €	Quant (Ton.)	Milhões €	Quant (Ton.)	Preços
EXTRA-UE28	83.348	8.533.999	83.620	9.118.401	0,3%	6,8%	-6,1%
China	30.328	2.892.856	28.368	3.069.281	-6,5%	6,1%	-11,8%
Bangladesh	10.857	841.229	11.708	935.509	7,8%	11,2%	-3%
Turquia	10.642	1.130.638	10.917	1.183.516	2,6%	4,7%	-2%
India	6.087	781.155	6.153	898.901	1,1%	15,1%	-12,2%
Paquistão	3.443	495.490	3.653	549.865	6,1%	11%	-4,4%

O fraco dinamismo do comércio mundial pesou nas **exportações extra-UE**.

O crescimento das exportações de têxteis e vestuário foi de + 0,5% durante os 9 meses de 2016, devido a débeis crescimentos ou retrocessos nos 10 principais mercados da UE, com exceção de Marrocos, que registou um aumento de dois dígitos.

O crescimento das exportações para a China desacelerou (+2,8%), enquanto as exportações para a Turquia caíram (-3,1%), devido principalmente a adversidades geopolíticas e a condições políticas inseguras.

Separadamente, temos:

- As vendas extra-UE de têxteis registaram um aumento moderado em relação aos 9 meses do ano anterior (+ 0,7%). Entre os 10 principais clientes da UE, os únicos países que registaram taxas de crescimento significativas foram Marrocos e Ucrânia, respetivamente, + 6,5% e + 16%. As exportações da UE para os EUA, Turquia e Hong Kong caíram, enquanto as vendas da UE para a Suíça permaneceram estagnadas durante o período.
- A evolução das exportações de vestuário nos 10 principais clientes da UE revela que os exportadores da UE só conseguiram aumentar moderadamente as suas quotas de mercado nos Estados Unidos, no Japão e na Coreia do Sul;

As exportações para a Suíça, principal cliente da UE, diminuíram (-1,2%), assim como para a Rússia (-3,1%);

As vendas da UE para a China desaceleraram durante os 9 meses de 2016 (+ 0,8%), devido a uma queda no 3º trimestre (em comparação com o mesmo trimestre do ano anterior).

Em consequência, o défice da balança comercial da UE-28 manteve-se praticamente inalterado em valor: + 0,2% (+ 4,1% para os têxteis e -0,3% para o vestuário).

Exportações	Jan.- Set. 2015		Jan.- Set. 2016		Evol. (%)		
	Milhões €	Quant (Ton.)	Milhões €	Quant (Ton.)	Milhões €	Quant (Ton.)	Preços
EXTRA-UE28	33.263	3.607.112	33.432	3.672.485	0,5%	1,8%	-1,3%
EUA	4.283	280.086	4.280	278.149	-0,1%	-0,7%	0,6%
Suíça	3.702	154.411	3.678	151.968	-0,7%	-1,6%	0,9%
China	2.351	334.042	2.418	333.339	2,8%	-0,2%	3%
Rússia	2.265	136.167	2.226	143.709	-1,7%	5,5%	-6,9%
Turquia	1.934	354.334	1.875	359.596	-3,1%	1,5%	-4,5%

## 1.7.2 A EVOLUÇÃO EM PORTUGAL

Segundo os dados do INE, em 2016, Portugal exportou 5.063 milhões de euros de produtos têxteis e vestuário, registando um crescimento de 5% face a 2015.

	2005	2009	2010	2015	2016
Volume de negócios (milhões €)	6.857	5.349	5.815	6.944	7.300
Produção (milhões €)	6.596	5.123	5.631	6.770	6.200
Exportações (milhões €)	4.101	3.504	3.844	4.815	5.063
Emprego	191.714	148.059	137.264	131.031	134.000

De acordo com as estimativas da ATP, o **volume de negócios** do setor deverá ter rondado 7,3 mil milhões de euros, aumentando 5%.

Quanto ao **emprego**, 2016 foi o quarto ano de crescimento consecutivo, devendo ter registado um crescimento de cerca de 2% face a 2015, alcançando um valor aproximado de 134 mil trabalhadores diretos.

Já na **produção** estima-se uma queda que poderá rondar os 8%, atirando o seu valor para 6.200 milhões de euros. (ver gráfico do capítulo 3.2.1.)

### Comércio Internacional

Olhando ainda para as **exportações** de 2016, os produtos que registaram maiores crescimentos absolutos foram o vestuário e acessórios de malha (acréscimo de 227 milhões de euros; taxa de crescimento de 12%), as matérias-primas de algodão, incluindo fios e tecidos (acréscimo de 27 milhões de euros; taxa de crescimento de 19%) e os tecidos impregnados, revestidos, recobertos ou estratificados e artigos para usos técnicos de matérias têxteis (acréscimo de 21 milhões de euros; taxa de crescimento de 10%).

---

**As exportações de vestuário representam 61% do total das exportações do setor, seguindo-se as exportações de matérias têxteis, com um peso de 25% do total e, por fim, as exportações de têxteis-lar e outros artigos têxteis confeccionados, com um peso de 14% do total.**

---



**Exportações** (em milhares euros)

		2015	2016	Evol.
50	Artigos de seda	136	314	131,3%
51	Artigos de lã	67.614	61.221	-9,5%
52	Artigos de algodão	141.036	168.425	19,4%
53	Outras fibras têxteis vegetais	4.272	3.982	-6,8%
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	96.799	81.882	-15,4%
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	249.767	237.767	-4,8%
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	252.672	225.724	-10,7%
57	Tapetes e outros revestimentos	78.139	78.841	0,9%
58	Tecidos especiais e tufados	96.728	107.025	10,6%
59	Tecidos impregnados, etc	203.786	225.068	10,4%
60	Tecidos de malha	125.544	136.442	8,7%
61	Vestuário e acessórios de malha	1.883.423	2.110.199	12,0%
62	Vestuário e acessórios exceto de malha	990.120	992.110	0,2%
63	Outros artigos têxteis confeccionados	625.362	633.745	1,3%
<b>TOTAL</b>		<b>4.815.398</b>	<b>5.062.744</b>	<b>5,1%</b>
	Têxteis (exceto Têxteis-Lar)	1.238.354	1.247.849	0,8%
	Vestuário	2.873.543	3.102.309	8,0%
	Têxteis-Lar e outros artigos têxteis confeccionados	703.501	712.586	1,3%

No que respeita os destinos, temos:

- **A Espanha** reforçou a sua hegemonia, registando um crescimento de 12% e aumentando a sua quota, passando de 33% em 2015, para 35% em 2016, tendo sido, um dos países que maior crescimento absoluto registou;
- **A França**, continua a ocupar o segundo lugar do ranking, com uma quota de 12% e, embora tivesse registado um crescimento de cerca de 3%, diminuiu o seu peso no total, passando de 13% em 2015, para 12% em 2016;
- **A Alemanha** foi o segundo país que mais cresceu em termos absolutos, registando uma taxa de crescimento de 6% e mantendo a sua quota de 9%;

- **O Reino Unido e os EUA** ocupam, respetivamente, 4.º e 5.º lugar, mas sofreram perda de peso no total, com quedas de -1% para o Reino Unido e -7% para os EUA (não tendo, em ambos os casos, sido indiferente as novas circunstâncias políticas destes países);

- **A Itália, Holanda e Suécia**, são os destinos que se seguem, todos com crescimentos absolutos e relativos assinaláveis (Itália: 12%, Holanda 15% e Suécia 20%);

- **Angola**, que em 2015, figurava no 11.º lugar, foi o destino que maior queda registou, em termos absolutos (menos 27 milhões de euros, equivalente a uma taxa de crescimento de -45%).

### Principais Clientes (em milhares euros)

	2015	2016	Evol.	Peso
Espanha	1.599.431	1.795.496	12,3%	35,5%
França	606.386	624.006	2,9%	12,3%
Alemanha	410.271	436.881	6,5%	8,6%
Reino Unido	433.103	428.033	-1,2%	8,5%
EUA	283.914	264.293	-6,9%	5,2%
Itália	194.612	218.242	12,1%	4,3%
Holanda	154.732	178.237	15,2%	3,5%
Suécia	95.256	114.733	20,4%	2,3%
Bélgica	99.740	101.489	1,8%	2,0%
Dinamarca	72.782	76.644	5,3%	1,5%
Áustria	54.889	52.825	-3,8%	1,0%
Suíça	53.132	51.475	-3,1%	1,0%
Tunísia	53.043	46.992	-11,4%	0,9%
Rep. Checa	43.932	45.134	2,7%	0,9%
Roménia	50.358	40.578	-19,4%	0,8%
Canadá	37.892	37.782	-0,3%	0,7%
Polónia	31.939	33.559	5,1%	0,7%
Angola	59.152	32.250	-45,5%	0,6%
Marrocos	26.880	30.302	12,7%	0,6%
China	33.592	30.042	-10,6%	0,6%
Intra UE (28)	3.961.029	4.268.219	7,8%	84,3%
Extra UE (28)	854.368	794.526	-7,0%	15,7%
Mundo	4.815.398	5.062.744	5,1%	100,0%

**Destinos com maior crescimento em termos absolutos** (acrécimo em milhares de euros)

		Evol.
Espanha	196.065	12,3%
Alemanha	26.610	6,5%
Itália	23.630	12,1%
Holanda	23.505	15,2%
Suécia	19.477	20,4%
França	17.620	2,9%
Macedónia	6.351	288,9%
Finlândia	4.977	20,2%
Dinamarca	3.861	5,3%
Marrocos	3.422	12,7%

Em 2016, as **importações** de têxteis e vestuário ascenderam a 3.912 milhões de euros, com um crescimento de 2%. Mais de metade deste valor é relativo a importações de produtos acabados (51% de vestuário e 6% de têxteis-lar e outros artigos têxteis confeccionados), o que revela uma recuperação do mercado doméstico, com um aumento do consumo deste tipo de produtos.

**Importações** (em milhares euros)

		2015	2016	Evol.
50	Artigos de seda	11.396	13.633	19,6%
51	Artigos de lã	115.939	112.080	-3,3%
52	Artigos de algodão	510.463	521.841	2,2%
53	Outras fibras têxteis vegetais	47.403	50.273	6,1%
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	336.020	335.857	0,0%
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	278.424	285.536	2,6%
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	92.090	87.030	-5,5%
57	Tapetes e outros revestimentos	57.965	63.731	9,9%
58	Tecidos especiais e tufados	52.169	51.488	-1,3%
59	Tecidos impregnados, etc	116.676	123.029	5,4%
60	Tecidos de malha	114.406	125.216	9,4%
61	Vestuário e acessórios de malha	975.764	999.492	2,4%
62	Vestuário e acessórios exceto de malha	976.660	990.602	1,4%
63	Outros artigos têxteis confeccionados	149.201	152.199	2,0%
<b>TOTAL</b>		<b>3.834.576</b>	<b>3.912.004</b>	<b>2,0%</b>
	Têxteis (exceto Têxteis-Lar)	1.674.987	1.705.981	1,9%
	Vestuário	1.952.424	1.990.094	1,9%
	Têxteis-Lar e outros artigos têxteis confeccionados	207.165	215.929	4,2%

Espanha é o país com maior peso (39%) no total dos fornecedores e foi também o que mais cresceu em termos absolutos (mais 29 milhões de euros), revelando o forte dinamismo que as insígnias espanholas têm no mercado nacional.

**Principais Fornecedores** (em milhares euros)

	2015	2016	Evol.	Peso
Espanha	1.507.298	1.536.744	2,0%	39,3%
Itália	443.443	450.897	1,7%	11,5%
França	263.146	290.143	10,3%	7,4%
Alemanha	256.090	272.166	6,3%	7,0%
China	215.025	216.723	0,8%	5,5%
Índia	162.537	183.623	13,0%	4,7%
Holanda	180.385	154.333	-14,4%	3,9%
Bélgica	100.576	119.477	18,8%	3,1%
Turquia	123.877	113.301	-8,5%	2,9%
Reino Unido	92.254	92.283	0,0%	2,4%
Paquistão	90.394	90.738	0,4%	2,3%
Bangladesh	29.969	47.407	58,2%	1,2%
Indonésia	38.351	43.296	12,9%	1,1%
Áustria	29.345	25.776	-12,2%	0,7%
Croácia	21.765	23.510	8,0%	0,6%
Egipto	25.274	20.051	-20,7%	0,5%
Brasil	17.575	15.037	-14,4%	0,4%
Rep. Checa	14.035	14.535	3,6%	0,4%
Polónia	9.227	13.246	43,6%	0,3%
Marrocos	14.175	11.682	-17,6%	0,3%
Intra UE (28)	3.005.747	3.058.507	1,8%	78,2%
Extra UE (28)	828.828	853.497	3,0%	21,8%
Mundo	3.834.576	3.912.004	2,0%	100,0%

**Origens com maior crescimento em termos absolutos** (acréscimo em milhares de euros)

		Evol.
Espanha	29.446	2,0%
França	26.997	10,3%
Índia	21.086	13,0%
Bélgica	18.901	18,8%
Bangladesh	17.438	58,2%
Alemanha	16.077	6,3%
Itália	7.454	1,7%
Indonésia	4.945	12,9%
Polónia	4.019	43,6%
Vietname	3.293	58,8%

Os dados mostram que a ITV é um dos setores que contribui positivamente para o saldo de Balança Comercial Portuguesa que, em 2016, foi de 1.151 milhões de euros.

---

**O têxtil e vestuário continua a ser um dos setores mais importantes da economia nacional, tem elevado potencial de crescimento e as exportações representam cerca de 10% do total nacional, contribuindo com 20% do emprego, 9% da produção e 8% do volume de negócios da indústria transformadora.**

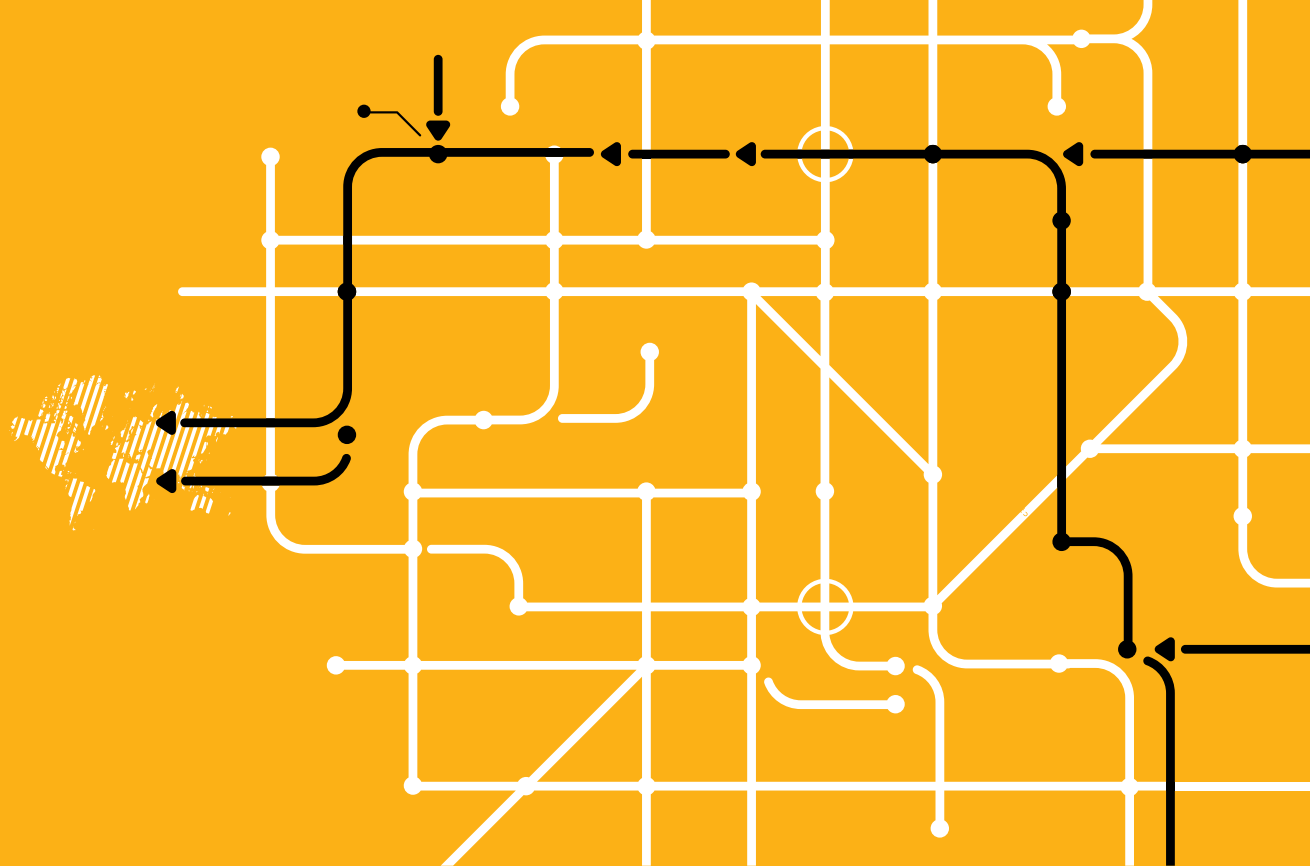
---



2

# A ITV PORTUGUESA E AS MACROTENDÊNCIAS PARA O HORIZONTE 2025





## 2.1 ENTREVISTAS COM CEO, EMPRESÁRIOS, E LÍDERES DE OPINIÃO DO STV

Foram realizadas vinte entrevistas a diversas entidades (empresários, técnicos, líderes de opinião, designers, etc.) publicadas no jornal têxtil e outros meios de divulgação a fim de obter vasta disseminação junto do tecido empresarial das abordagens sobre os seguintes temas:

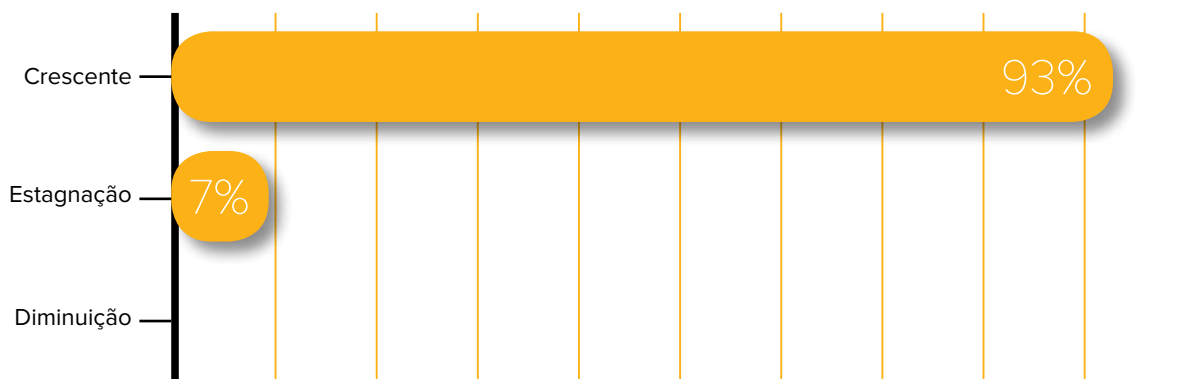
1. as perspetivas para o horizonte dos próximos cinco anos (2025);
2. os efeitos das políticas públicas nos custos salariais e na competitividade;
3. as medidas para minimizar os custos ambientais (energéticos);
4. a importância dos apoios públicos à internacionalização;
5. a qualificação da mão de obra e a política salarial;
6. as opções de investimento tecnológico para diferenciar a oferta;
7. a re-industrialização e a gestão Indústria 4.0;
8. as tendências da procura;
9. a importância dos acordos de comércio com os EUA, Canadá e Mercosul;
10. a influência das grandes marcas e da moda.

As abordagens evidenciam claramente que as perspectivas de evolução no curto e médio prazo são positivas e que o STV tem potencial para crescer, inovar e diversificar mercados.

Porém, subsistem dúvidas fundadas sobre as capacidades existentes no setor, a nível financeiro e organizativo, para promover o investimento necessário que permita simultaneamente inovar, aumentar a produtividade e a especialização para obter ganhos de competitividade por fatores de valor acrescentado.

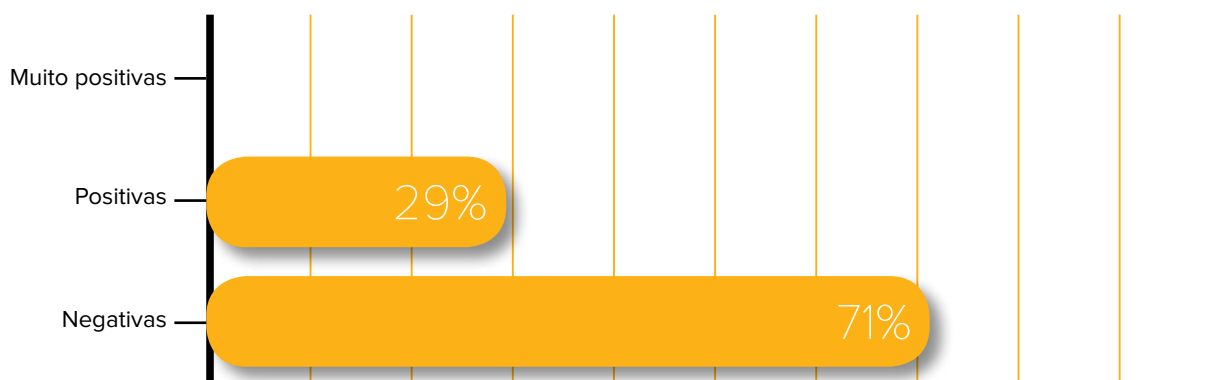
Vejamos em detalhe as respostas:

**Gráfico 1** Perspetiva da evolução das vendas para os próximos cinco anos



As perspetivas de evolução são inequivocamente crescentes, para mais de 90% dos inquiridos.

**Gráfico 2** Orientações Públicas



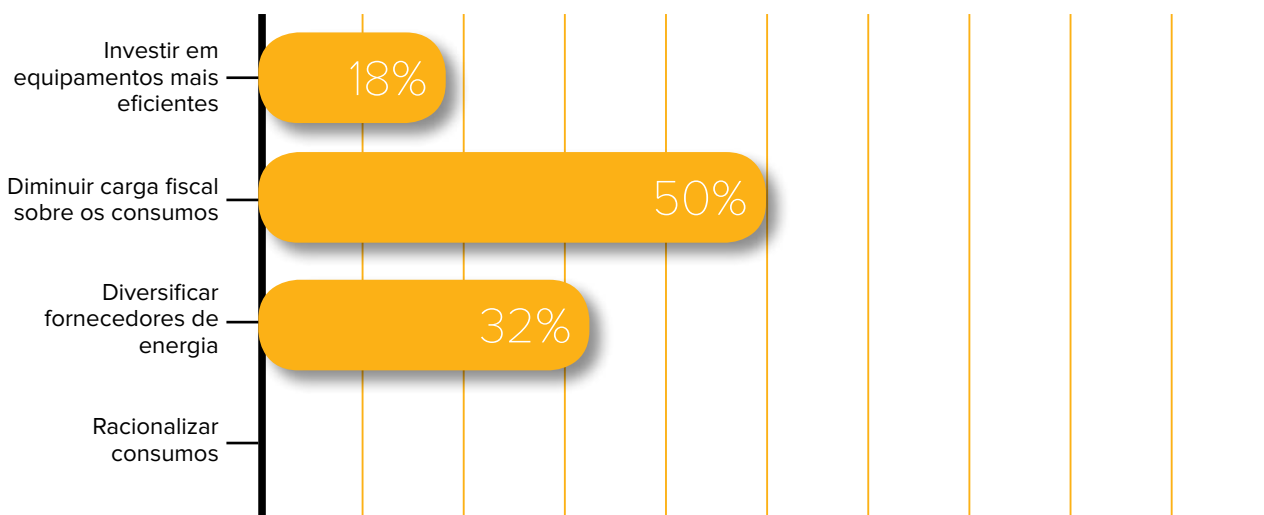
As respostas mostram que as políticas de aumento do salário mínimo têm impacto nos custos de produção, dado que as mesmas não têm em conta a subida da produtividade como seria natural para um crescimento “saudável”. Se é certo que a política de salários baixos não é solução para aumentar a competitividade da oferta pela especialização, também não é menos certo que não é possível crescer sustentadamente o aumento da produtividade, dado que é um dos principais fatores de estímulo ao investimento produtivo.

---

### Os custos de energia suportados pela indústria têm vindo a crescer significativamente. Que soluções vê para reduzir estes custos?

---

**Gráfico 3** Redução custos de energia

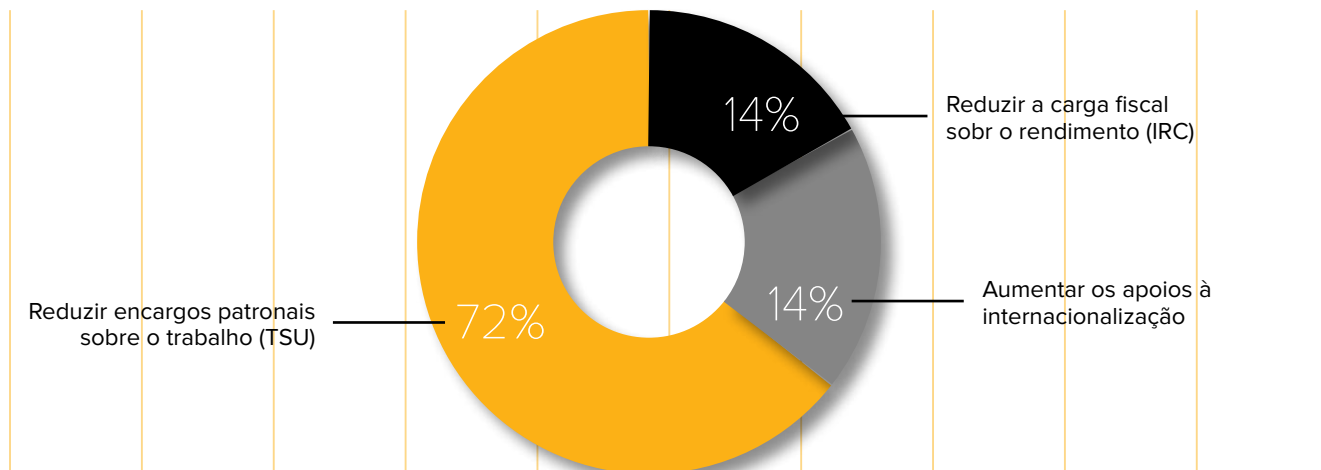


Os custos com energia são significativos no setor, equivalentes em muitos casos aos custos com o pessoal e, por isso, são uma variável importante a ter em conta nas estratégias de expansão dos negócios.

As medidas de eficiência energética são praticadas pela maioria das empresas que têm elevados consumos. Por força das obrigações legais devem possuir plano de racionalização com metas de diminuição dos custos energéticos. Porém, o STV está em crescimento e é natural que os consumos energéticos subam em valor absoluto e em função do volume de produção.

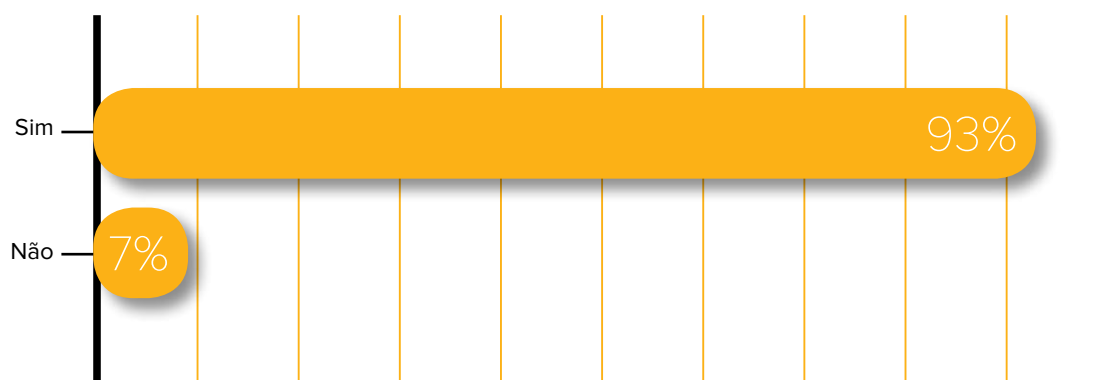
As respostas quando referem a diminuição da carga fiscal sobre os consumos como forma de reduzir custos, faz todo o sentido porque será a via mais eficaz de diminuir o seu peso relativo na estrutura das empresas e colocar este fator ao mesmo nível da concorrência internacional que usufrui de preços de energia mais baixos que os praticados a nível nacional.

**Gráfico 4** Políticas mais competitivas



As respostas sinalizam a preferência pelo aumento dos apoios à internacionalização, em mais de 70%.

**Gráfico 5** Escassez de mão de obra especializada



**Gráfico 6** Medidas para a escassez de mão de obra especializada



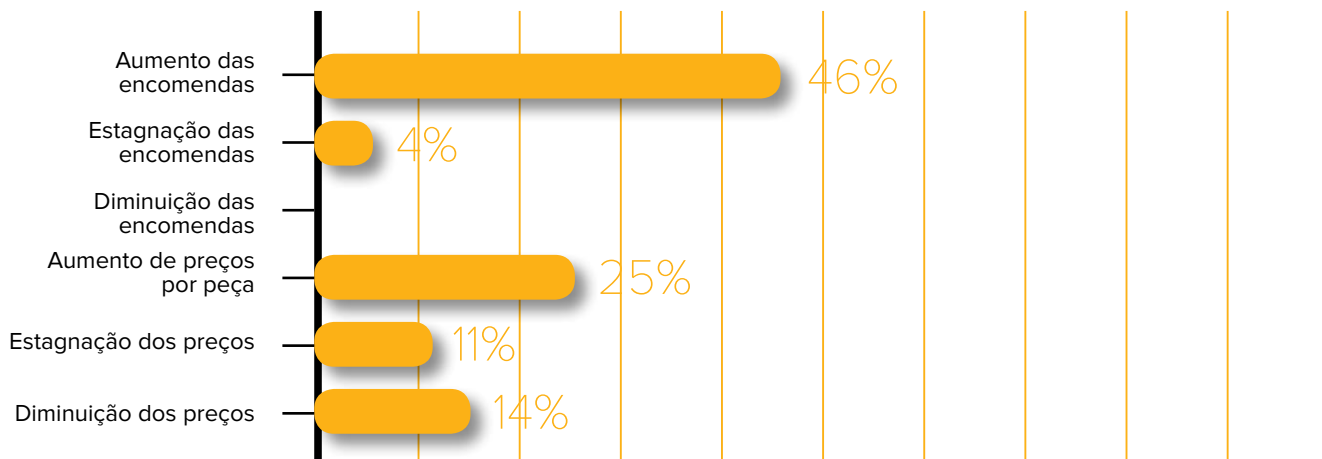
O setor enfrenta elevada carência de mão de obra especializada o que condiciona a qualificação, a especialização e a inovação da oferta. Trata-se de um problema cuja resolução é de médio prazo e que requer ações consistentes de valorização profissional que proporcione atração de novos talentos, sem os quais será difícil ao setor promover dinâmicas de modernização organizativa, tecnológica e a introdução intensiva de ferramentas da economia digital essencial à competitividade.

**Gráfico 7** Perspetiva de Evolução dos têxteis técnicos



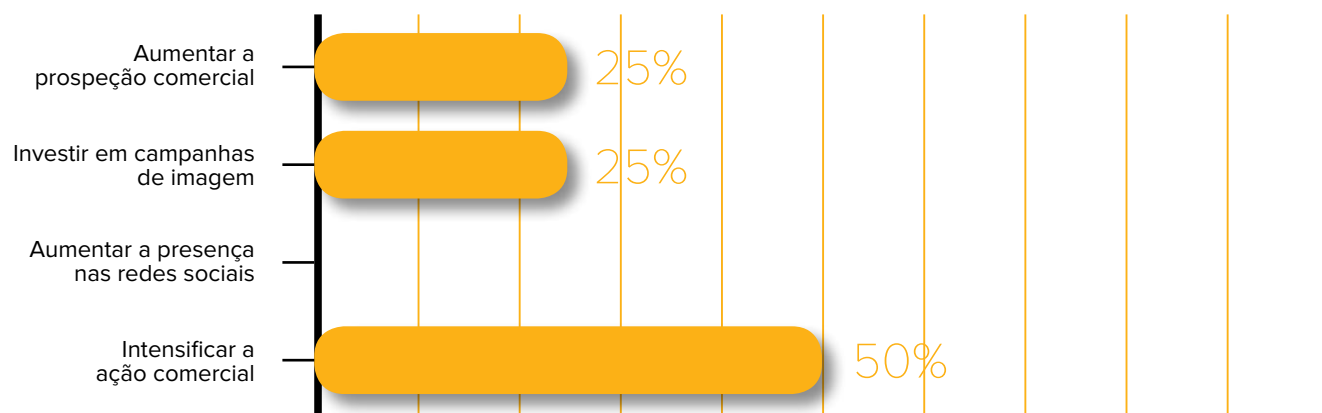
É claro que o caminho dos têxteis técnicos envolve a aposta forte em novos investimentos essenciais para aumentar vendas e diversificar os níveis de aplicação da oferta. A procura internacional tem vindo a crescer e as empresas do STV têm de estar preparadas para investir em I&DT e criar “cluster dos têxteis técnicos” altamente especializado e competitivo.

**Gráfico 8 Perspetiva evolução “private label”**



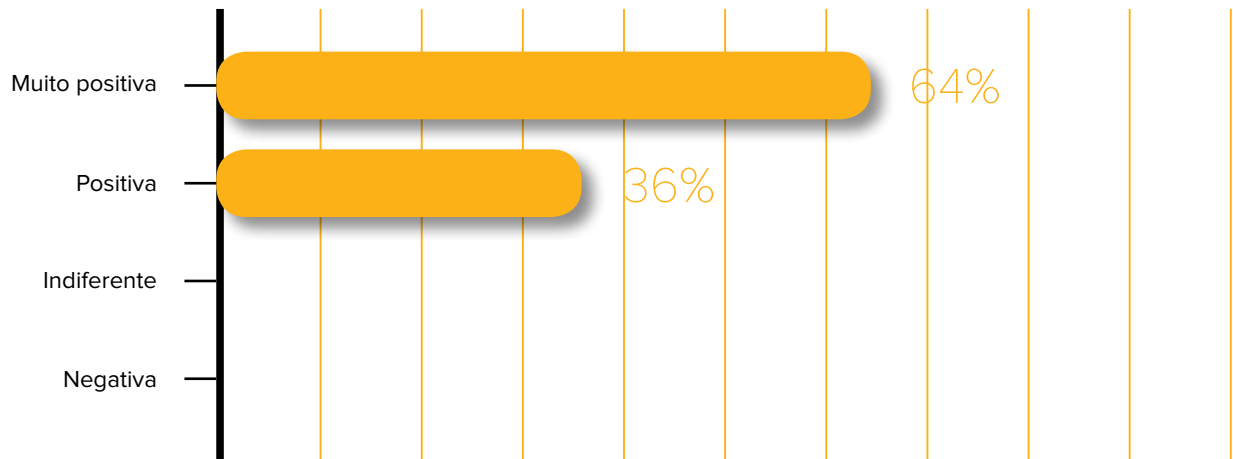
Os negócios da ITV na modalidade de “private label”, B2B, são para manter e evoluir pela integração de mais valor acrescentado no produto final, o que só será possível pela aposta em estratégias de inovação de processos e de organização, no aumento da cooperação com clientes e fornecedores, no aumento de competências que permitam melhorar as condições da oferta com vantagens para os mercados. Ou seja, o posicionamento nestes negócios deverá evoluir no sentido das empresas serem consideradas como o “departamento” de desenvolvimento da inovação das marcas dos clientes e assim obter ganhos de competitividade pela especialização e inovação.

**Gráfico 9 Propostas Diversificação de mercados**



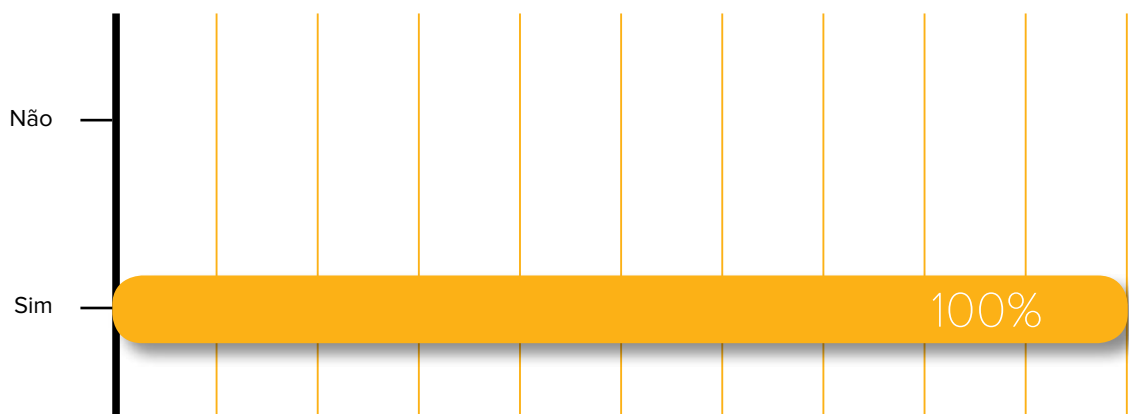
A ação comercial e o marketing são decisivos para evoluir, diversificar mercados e reduzir dependências. As respostas sinalizam o reconhecimento das carências existentes a este nível, só possíveis de colmatar com investimento em meios humanos e na ação comercial que deverá ter em conta as novas formas de comunicação (redes sociais) e as ferramentas do marketing digital.

**Gráfico 10** Programa Inovação “Indústria 4.0”



O programa de inovação “Indústria 4.0” é tido como muito positivo. Naturalmente que ainda não existe um levantamento das condições existentes e das medidas necessárias para integrar o STV na nova filosofia de gestão. As respostas denotam sinal de abertura à mudança o que é bom princípio para promover alterações estruturais essenciais ao aumento da competitividade pela especialização e eficiência organizativa.

**Gráfico 11** Acompanhamento do STV das tendências da moda



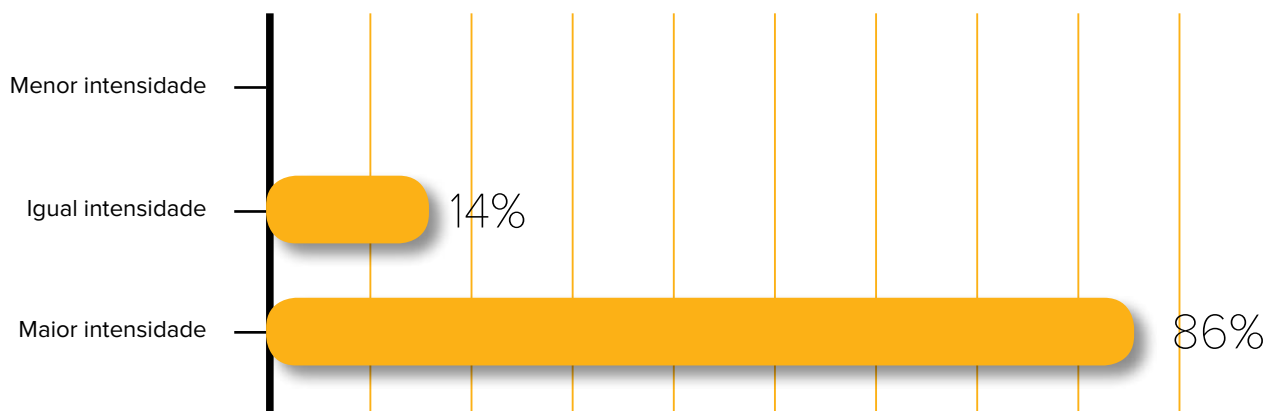
**Gráfico 12** Áreas de Acompanhamento do STV nas tendências da moda



As respostas apontam claramente para o investimento na qualidade dos acabamentos e ou acessórios (44%) o que corresponde a visão industrial para o posicionamento da oferta.

Contudo, é muito significativo o nível das respostas que sinalizam a aposta em parcerias com clientes (22%) e nas áreas do design e do marketing (19%), o que revela intenções de cooperação para criar vantagens por fatores que não o preço.

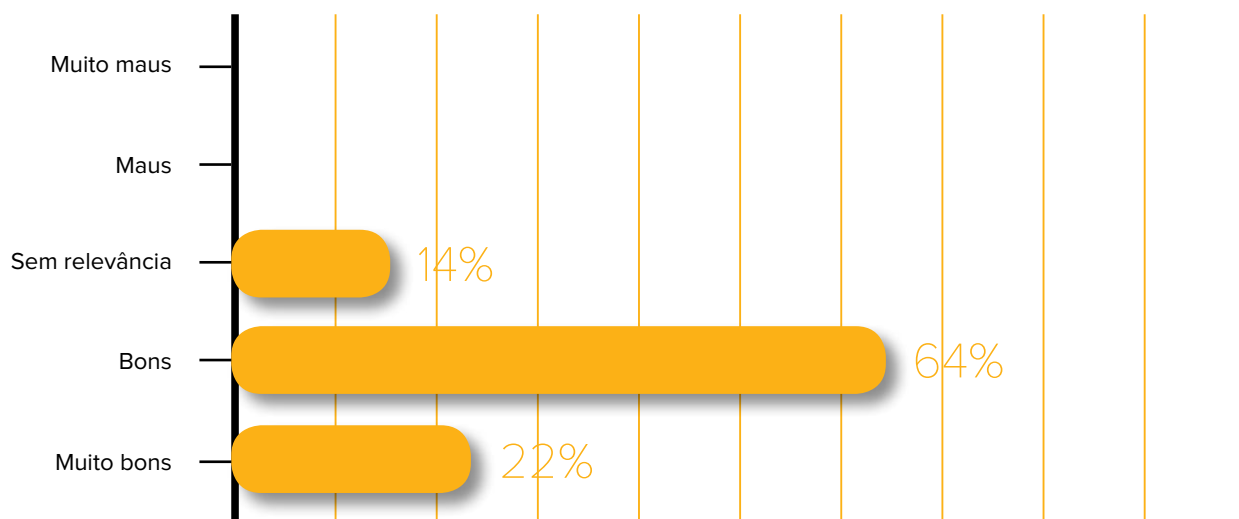
**Gráfico 13** Perspetivas Evolução Grandes marcas



As tendências do aumento das pequenas séries de encomendas, as exigências de rapidez na resposta, a flexibilidade e o marketing no ponto de venda são preponderantes e tudo indica que se vão manter e até aumentar. Ou seja, o STV deve fazer uma aposta permanente na inovação organizativa e promover fatores essenciais para aumentar a produtividade e responder às necessidades crescentes dos mercados.



**Gráfico 14** Perspetiva acordos comércio livre EUA

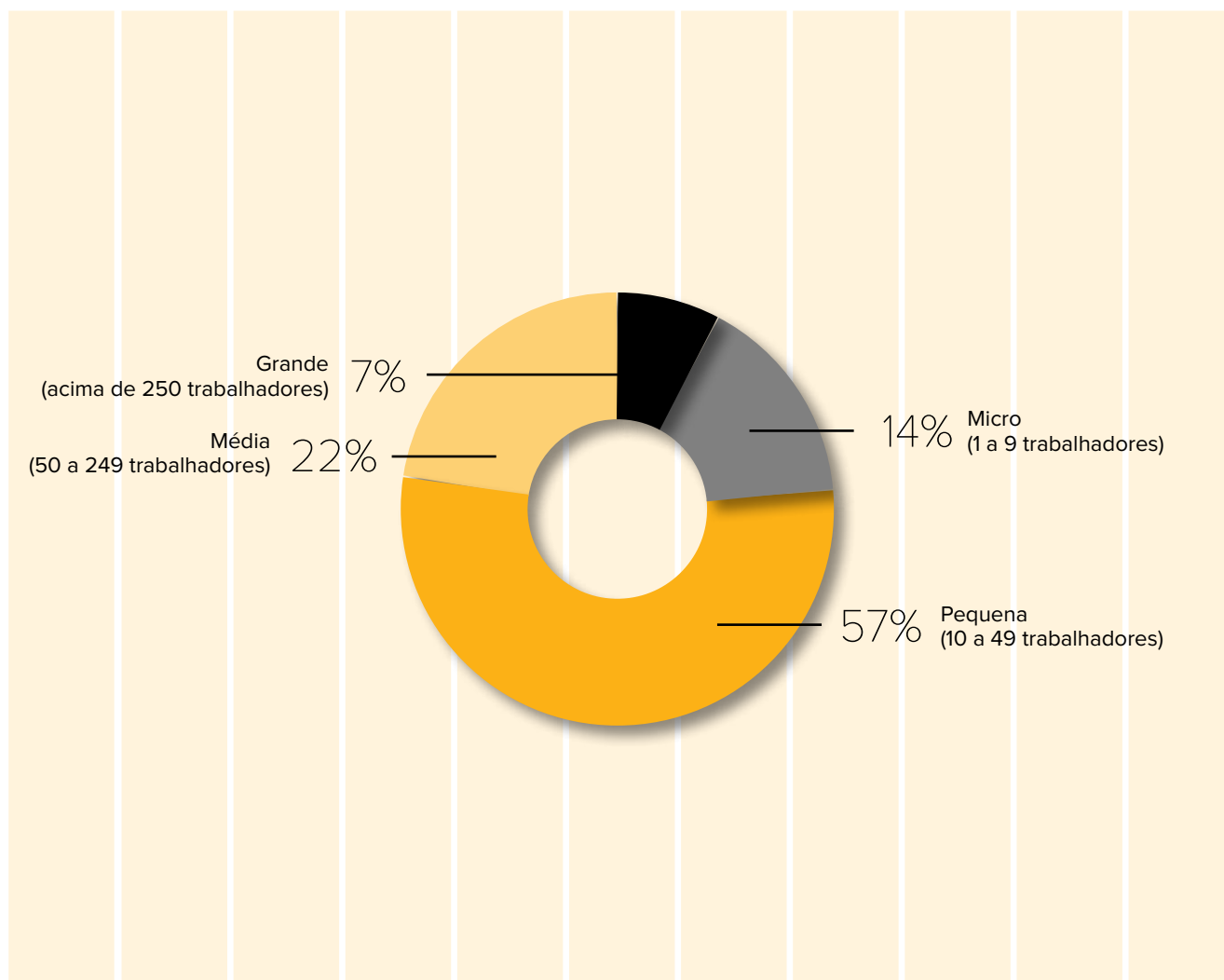


Os acordos de comércio livre são considerados bons para a grande maioria, o que denota abertura e naturalidade para lidar com a concorrência de mercados importantes da América do Norte e do Sul.

## 2.2. INQUÉRITO ÀS EMPRESAS

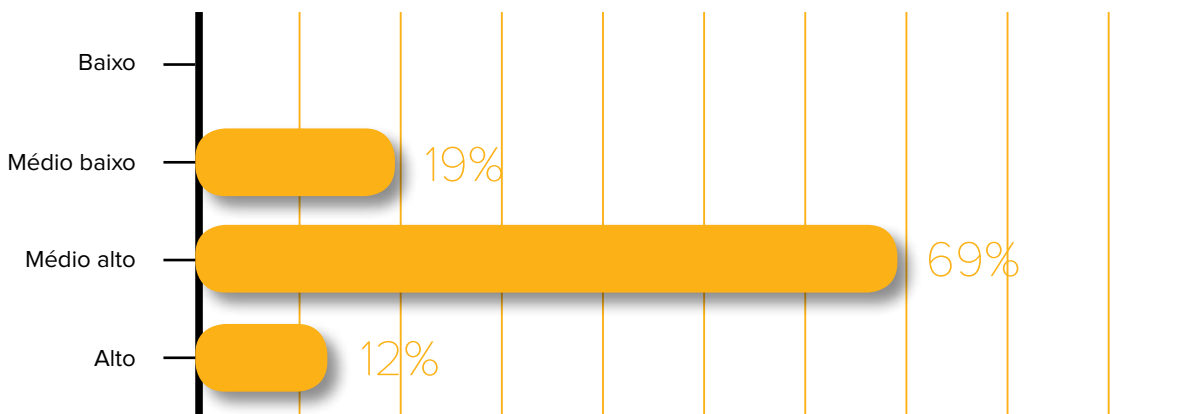
Foi elaborado e publicitado um inquérito simples, de resposta fechada, através dos sites da associação, do jornal têxtil e outros meios de divulgação para chegar a um universo significativo de empresas do Norte e Centro, solicitando o seu contributo pelo preenchimento das questões colocadas, a identificação da empresa, dimensão e CAE, a fim de obter a ficha técnica do universo da amostra. O inquérito foi realizado nos meses de julho e agosto de 2017.

A representatividade da amostra está descrita no gráfico abaixo, onde as micro e pequenas empresas representam 14% e 57%, respetivamente, do total. As médias empresas 22% e as grandes 7%. Estas percentagens refletem uma distribuição muito próxima do universo total do setor.



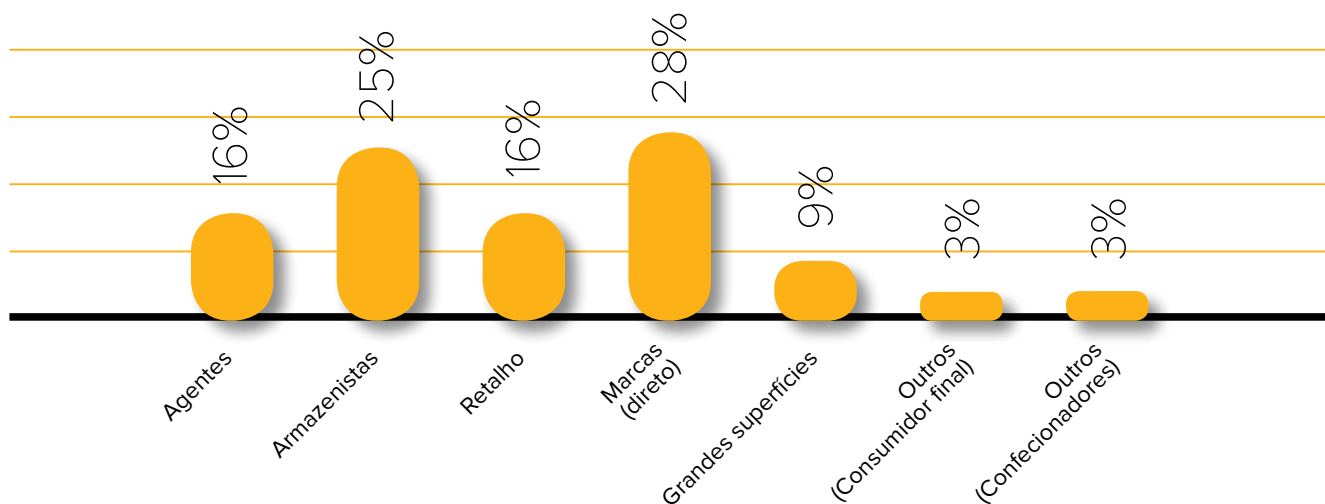
Veamos agora, as respostas ao inquérito:

**Em que segmento da procura se posiciona a sua gama de produtos?**



O posicionamento nos segmentos Médio Alto é claramente dominante (69%). Contudo ainda prevalece um considerável nível de Médio Baixo (19%). O segmento Alto é ainda pouco significativo (12%) e denota que há um grande trabalho a desenvolver no sentido de aumentar o número de empresas neste patamar de qualidade, que sendo mais exigente requer novas estratégias de inovação da oferta.

**A quem vende?**



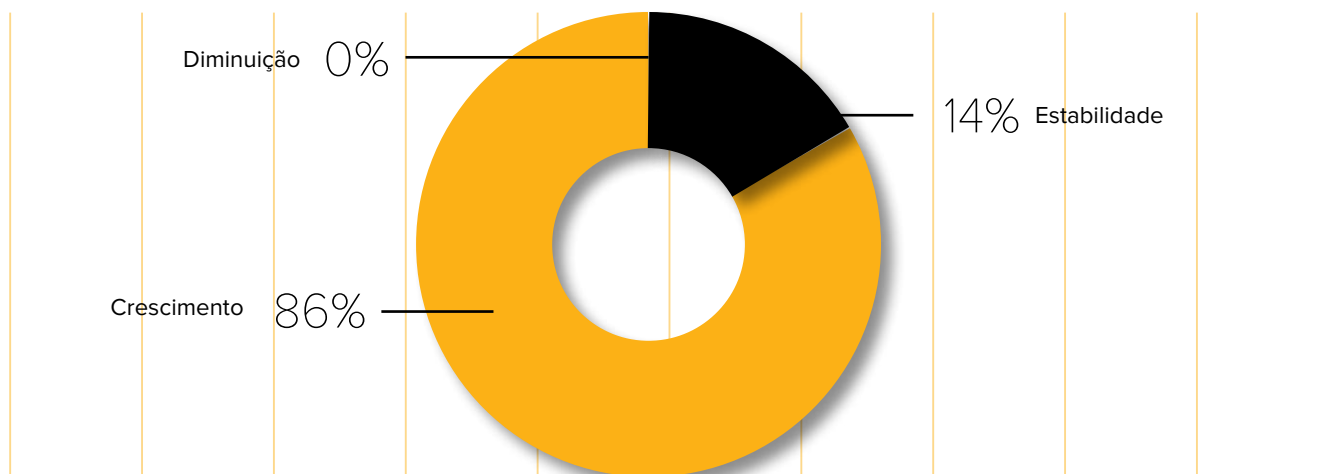
As respostas apontam claramente para o domínio das vendas diretas a empresas detentoras de Marcas (28%), Armazenistas (25%) que possuem redes de distribuição ao mercado. As vendas a Agentes (16%) é, na maioria dos casos, uma venda indireta a marcas que optam por colocar as encomendas através de agentes.

As vendas diretas ao Retalho (16%), a Grandes superfícies (9%) e outros têm reduzida expressão.

Ou seja, os negócios são essencialmente de B2B e a grande maioria das encomendas são elaboradas na modalidade usual-

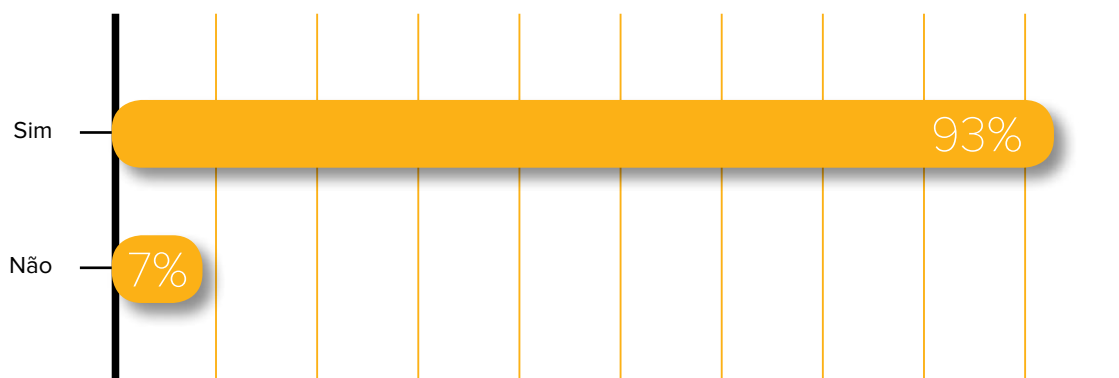
mente designada de “private label”. Esta situação não constitui novidade, mas a sua segmentação é nova e muito útil dado que permite conhecer o detalhe das diferentes situações existentes para recomendar as estratégias mais adequadas para reduzir dependências e melhorar posições competitivas.

### Como avalia a evolução do seu negócio nos últimos 3 anos?

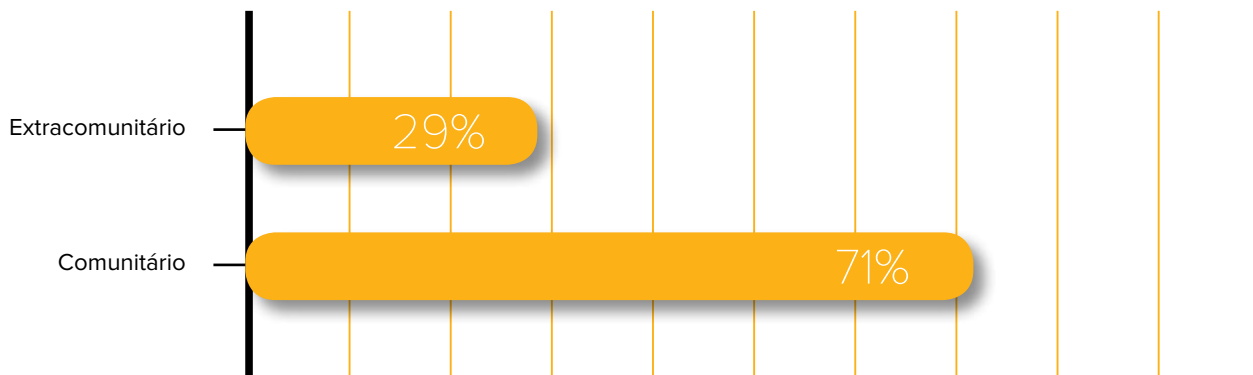


As perspetivas dominantes para a evolução dos negócios no curto e médio prazo são de crescimento (86%) o que denota o bom momento que as empresas atravessam e que deve ser aproveitado para rever estratégias de crescimento competitivo pela inovação da oferta e diversificação de mercados.

### A sua empresa é exportadora?

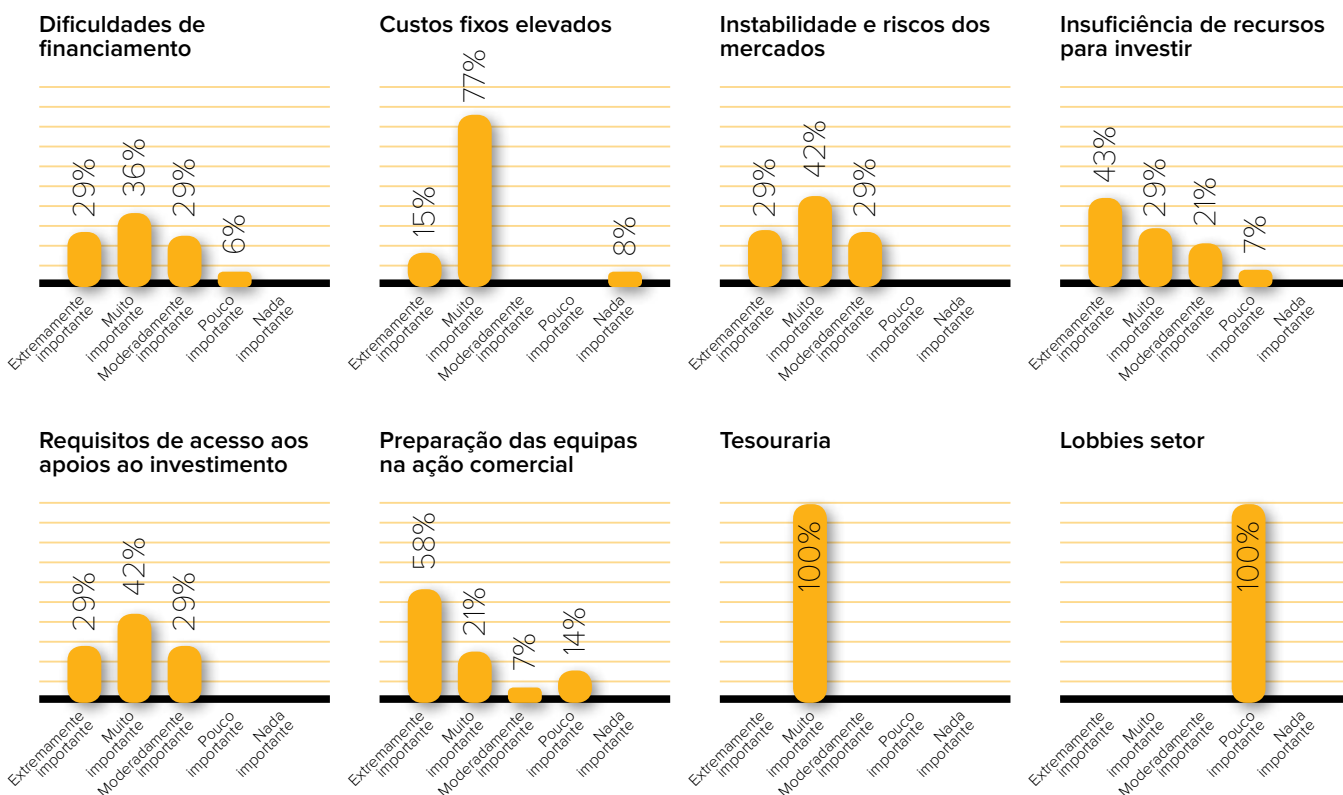


**Se respondeu sim, diga quais os seus principais mercados de exportação?**



A grande maioria das respostas mostra que as empresas são exportadoras (93%) e que os principais mercados (71%) são do espaço comunitário (UE), o que vem de encontro aos dados estatísticos conhecidos. Contudo há que assinalar os negócios extracomunitários (29%) que denotam uma assinalável diversificação de mercados que se pretende crescente.

**Quais são as principais limitações ao crescimento do negócio?**



As respostas às questões sobre as limitações ao crescimento dos negócios mostram as necessidades e sinalizam as alterações nas políticas públicas e nas estratégias das empresas para as colmatar, caso contrário colocará em risco a sustentabilidade do crescimento competitivo, no curto e médio prazo. Vejamos as percentagens consideradas pelas empresas, respetivamente de, **extremamente importante e muito importante**:

As **dificuldades de financiamento** ainda são relevantes as respostas (36%+29%) da maioria das empresas. Isto significa que ainda não existem condições de abertura para investir fortemente e que as debilidades do sistema financeiro se repercutem no financiamento à gestão corrente das empresas, o que está bem patente nas respostas no que se refere à insuficiência **de recursos para investir** (43%+29%).

Por outro lado, as respostas mostram que ainda persistem consideráveis problemas estruturais devido a **custos fixos elevados** (77%) o que denota a insuficiência na promoção de fatores (inovação, flexibilidade, marketing, ...) que contribuem para aumentar o valor acrescentado e conseqüente diminuição do peso dos custos fixos na produção.

Os **apoios** (comunitários) **ao investimento** são considerados uma ajuda importante, mas insuficiente. Acresce que as empresas manifestam dificuldades no acesso aos mesmos devido ao excesso de requisitos (condições, orientações das entidades gestoras, burocracia, etc.) que impedem ou desincentivam a promoção de candidaturas aos mesmos.

As empresas reconhecem a importância do seguinte:

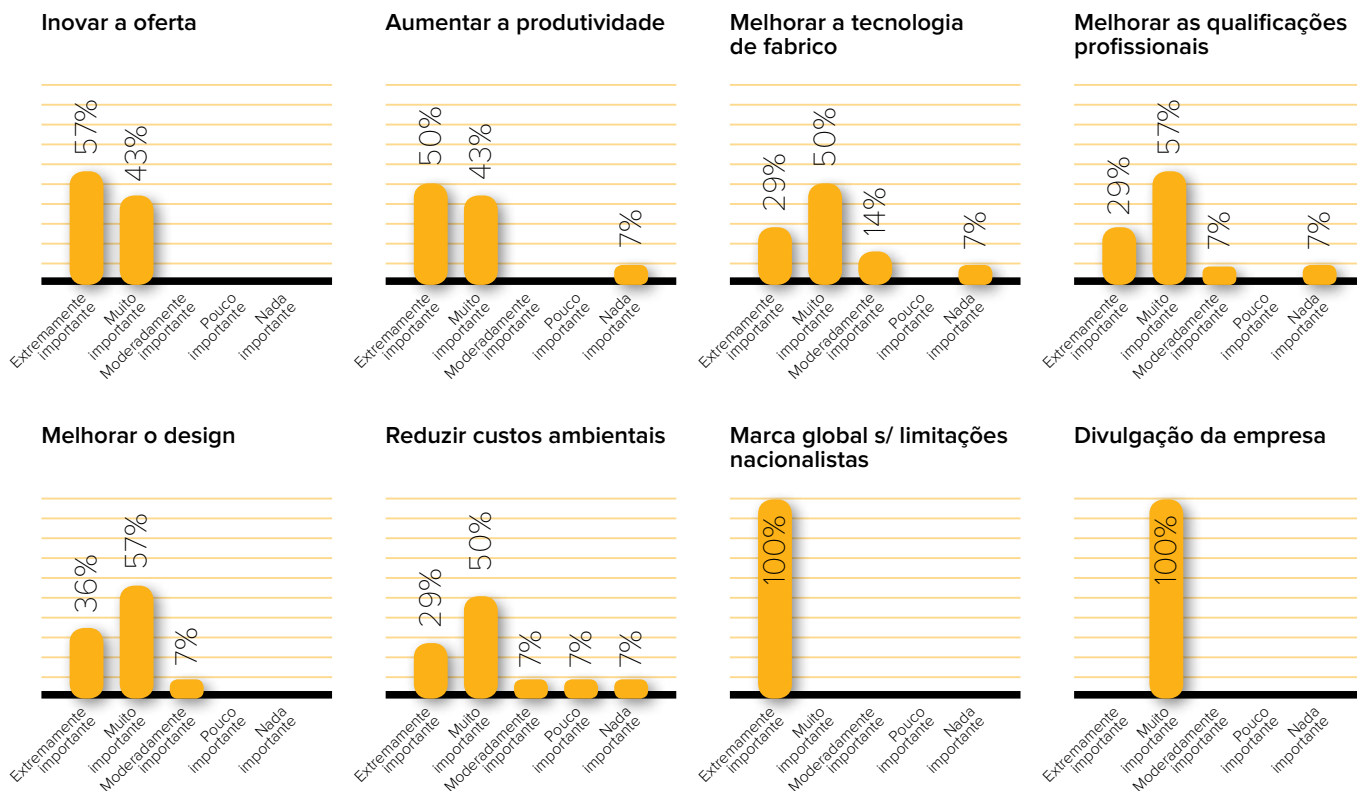
a necessidade de preparação **das equipas na ação comercial** (58%+21%) que é essencial para alargar áreas de intervenção comercial;

assumir a **instabilidade e o risco dos mercados (29% e 42%)** como inerente ao negócio e à internacionalização;

a **gestão de tesouraria** (100%) saudável que se liga às necessidades de financiamento para assegurar gestão corrente sem sobressaltos;

a promoção de **Lobbies no setor** (100%) o que denota necessidades de cooperação e de ações coletivas que promovam a notoriedade da oferta nacional à escala global.

**Quais as principais apostas da empresa nos próximos 3 anos?**



As respostas são inequívocas quanto às apostas consideradas em percentagem, **(Extremamente importante e Muito importante)** respetivamente, para os próximos três anos, são:

Inovar a oferta **(57% e 43%)**

Aumentar a produtividade **(50% e 43%)**

Melhorar a tecnologia de fabrico **(29% e 50%)**

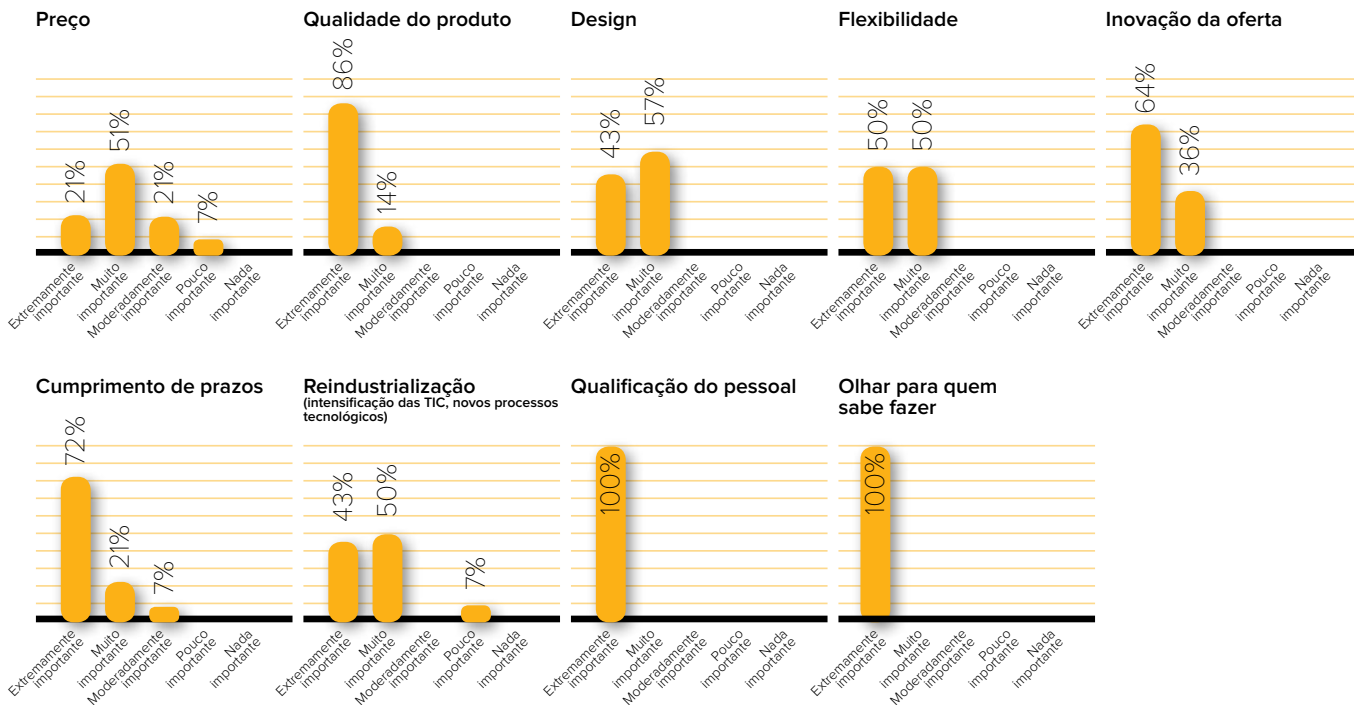
Melhorar as qualificações profissionais **(29% e 57%)**

Melhorar o design **(36% e 57%)**

Reduzir custos ambientais **(29% e 50%)**

Divulgação da empresa **(100%)**

**Quais são as principais apostas para aumentar a competitividade da Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa?**



As principais apostas para a competitividade da ITV, consideradas **(extremamente importante e muito importante)** respetivamente em percentagem, são:

O preço (21 % e 51%)

A qualidade do produto (86% e 14%)

O design (42% e 57%)

A flexibilidade (50% e 50%)

A inovação (64% e 36%)

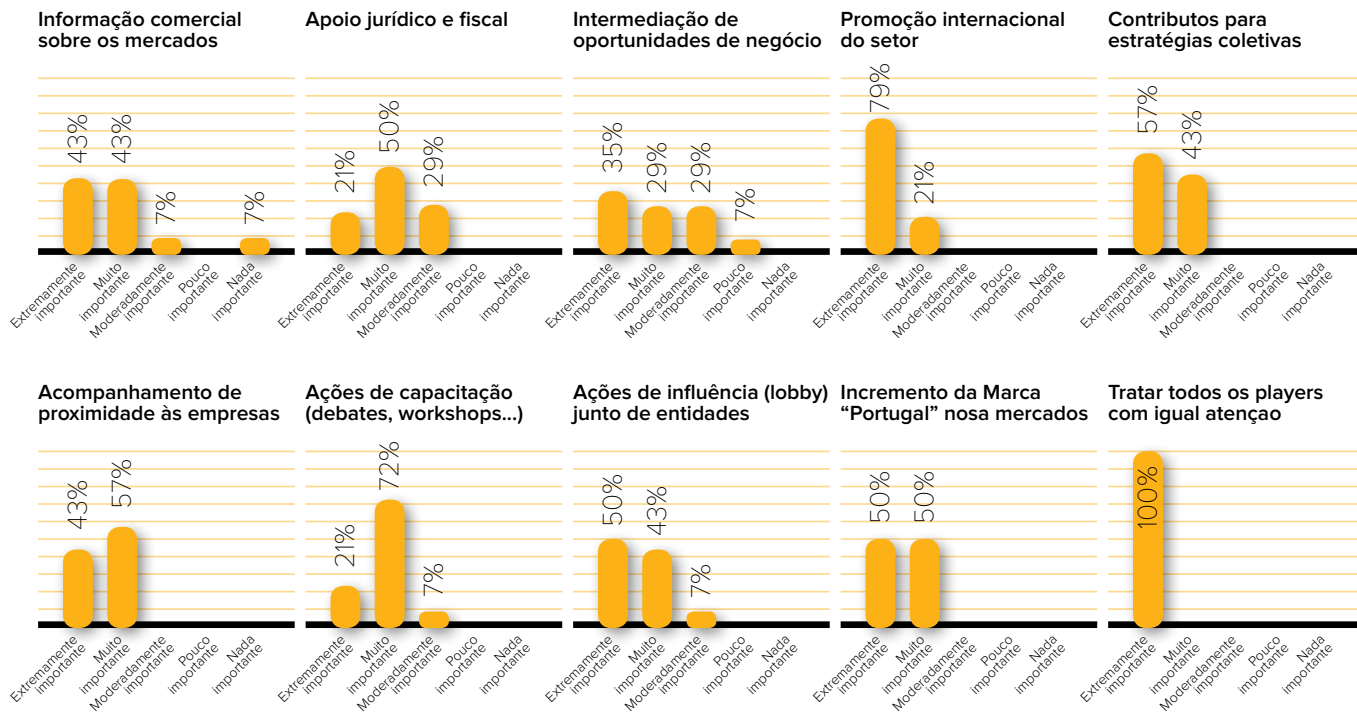
O cumprimento de prazos (72% e 21%)

A re-industrialização, TIC, (43% e 50%)

A qualificação do pessoal (100%)



**Que tipo de apoios devem as entidades associativas (ATP, ...) promover?**

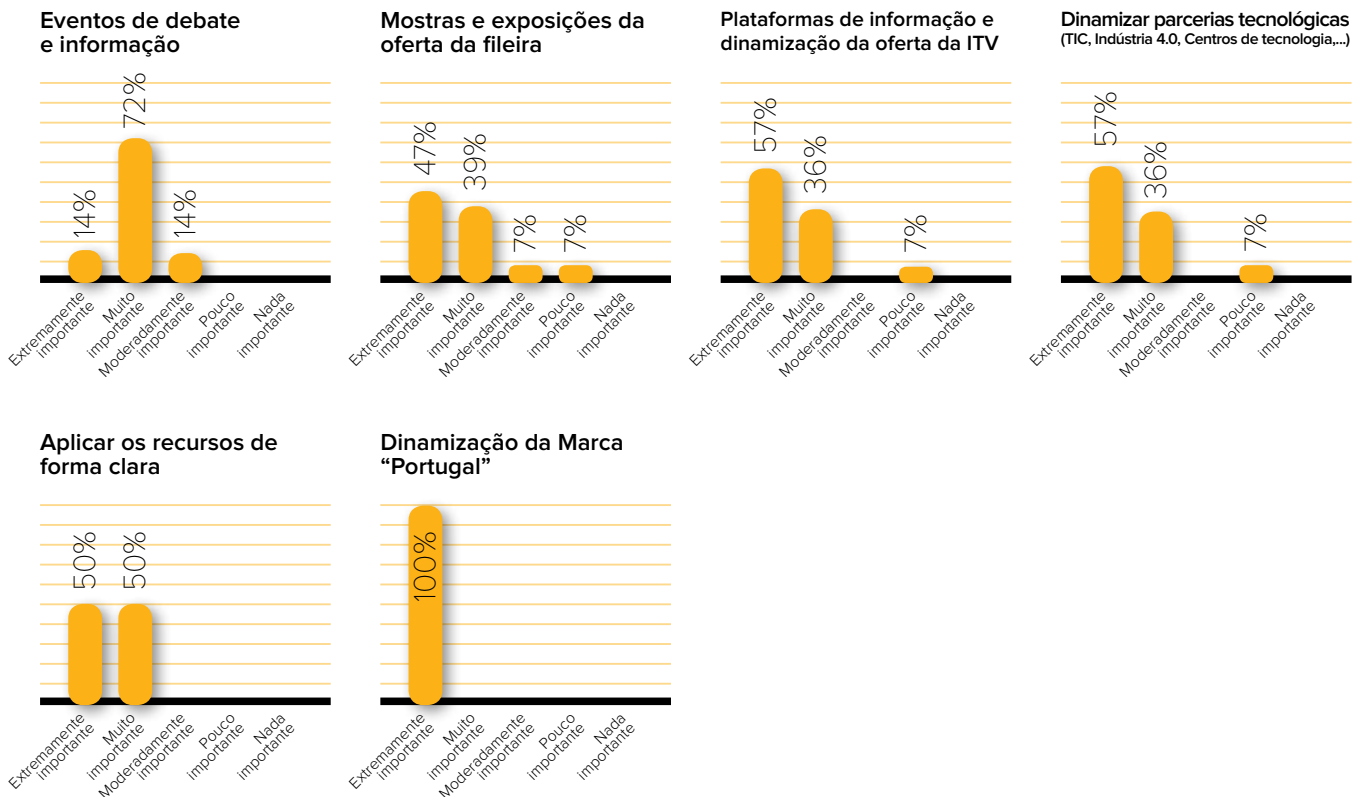


As empresas respondentes consideram como mais importantes os seguintes apoios:

- Informação comercial sobre os mercados;
- Apoio jurídico e fiscal;
- Promoção internacional do setor;
- Contributos para estratégias coletivas;
- Acompanhamento de proximidade às empresas;
- Ações de capacitação;
- Ações de Lobby.

De facto, as estratégias e as atividades da associação estão em linha com os apoios que as empresas dizem necessitar. Porém, as percentagens elevadas para a **Promoção internacional** (79%); **Apoio jurídico e fiscal** (50%); **contributos para estratégias coletivas** (57%); **ações de capacitação -debates e workshops-** (72%); **ações de lobby junto de entidades** (50%) sinalizam que é necessário intensificar este tipo de apoios.

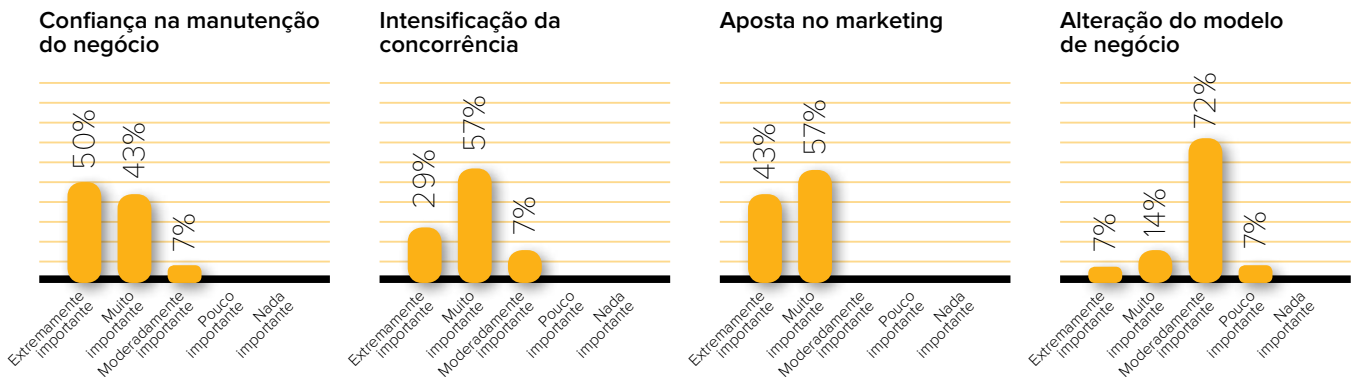
**Que tipo de ações coletivas devem as entidades associativas (ATP, ...) reforçar?**



As respostas são claras quanto à importância e natureza das ações coletivas a levar a cabo. De facto, as empresas denotam conhecimento sobre os desafios a enfrentar no curto e médio prazo ao sinalizar as seguintes ações coletivas como as mais necessárias:

- Eventos de debate e informação;**
- Plataformas de informação e dinamização da oferta da ITV;**
- Dinamizar parcerias tecnológicas (TIC, Indústria 4.0, centros de tecnologia);**
- Mostras e exposições da oferta da fileira;**
- Dinamização da marca "Portugal".**

**Qual o seu sentimento para o futuro do negócio nos próximos 3 anos?**

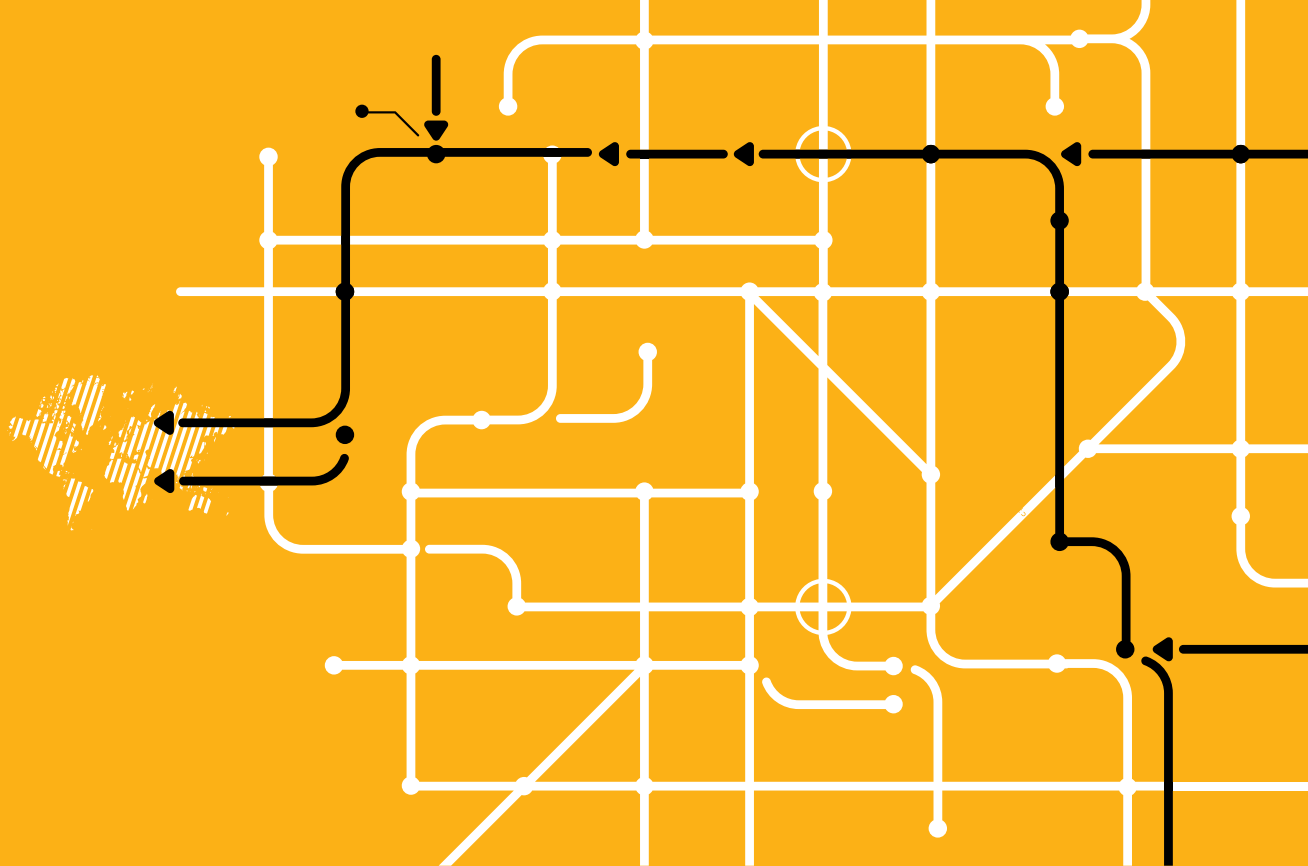


As respostas refletem o conhecimento das empresas sobre as mudanças que estão a ocorrer nos mercados.

A elevada **confiança na manutenção do negócio**, a perceção sobre a **intensificação da concorrência**, a determinação da **aposta no marketing** e a tomada de consciência de que haverá **alteração do modelo de negócio**, no curto prazo, tudo se conjuga para a existência de sentimento positivo para o futuro dos negócios do setor.

3

# AS MACROTENDÊNCIAS PARA A COMPETITIVIDADE



O Plano Estratégico para o setor têxtil e vestuário português até 2020, que a ATP desenhou e apresentou em 2014, na entrada do atual Quadro Comunitário de Apoio, seguindo a tradição de coincidir os cenários de desenvolvimento da fileira com os recursos colocados à disposição pelos sistemas de incentivos vigentes, atendendo à importância dos mesmos nas intenções de investimento das empresas e das instituições que as servem, tinha como grandes objetivos quantificados atingir mais de 6 mil milhões de euros de produção e voltar a ultrapassar a fasquia dos 5 mil milhões de euros de exportações, recorde atingido em 2001, o melhor ano de sempre da Indústria.

A verdade é que, em 2016, os indicadores apurados ultrapassaram os melhores prognósticos, antecipando em quatro anos aquilo que eram as metas a atingir num “cenário ouro” de crescimento sustentado do setor: a produção têxtil cifrou-se em 6,3 mil milhões de euros - embora, talvez mais importante, seja destacar o volume de negócios que ascendeu a 7,3 mil milhões, valor em forte crescimento e em contraciclo com a atividade industrial, a qual reduziu, apesar do bom desempenho, relativamente a 2015 -, e as exportações que se elevaram a 5.063 milhões de euros, a escassos 10 milhões de euros do “score” máximo absoluto alcançado pelo setor no primeiro ano deste século.

A grande diferença é que quinze anos volvidos, a fileira têxtil e vestuário tem metade das empresas e dos trabalhadores que possuía então, o que evidencia extraordinários ganhos de produtividade, caracterizadores do novo paradigma em que agora atua.

Igualmente relevantes foram os dados relativos ao emprego no setor, que não apenas se fixaram por de cima do estabelecido para o “cenário ouro”, com 134 mil trabalhadores diretos, mas que demonstraram também um crescimento neste indicador e a criação líquida de emprego, a partir de 2014, algo que não se registava desde a década de 90 do século passado.

Neste contexto, há que concluir que o Plano Estratégico que o setor estava a executar até 2020 se encontra cumprido, uma vez que a Indústria Têxtil e Vestuário portuguesa exibiu um dinamismo que nem as melhores previsões puderam antecipar, assente em “drives” novos, mas consistentes, entre os quais pontificam a forte introdução do design e moda nos produtos, a inovação tecnológica, a intensidade e sofisticação do serviço, focado no cliente, e o incremento da presença internacional, aumentando quotas em mercados tradicionais e nos emergentes.

A Indústria Têxtil e Vestuário portuguesa reforçou a sua importância no contexto da economia portuguesa, não apenas

de forma quantitativa – 3% do PIB, 10% das exportações de mercadorias, 20% do emprego e produção da indústria transformadora nacional -, mas, especialmente, de forma qualitativa, pois conseguiu penetrar no discurso do poder político, sendo citada como exemplo de uma atividade tradicional que se soube reestruturar, reinventar, modernizar e, hoje, surge na vanguarda da inovação, afastando de vez os preconceitos primitivos sobre o seu valor e, sobretudo, sobre o seu futuro, os quais a colavam a setores de baixa intensidade tecnológica, de salário mínimo e em inevitável obsolescência, estando por isso condenada ao desaparecimento.

De igual modo, a imagem externa da ITV nacional sofreu uma profunda e positiva transformação nos últimos anos, beneficiando igualmente da tendência de re-industrialização dos países desenvolvidos e a relocalização produtiva na Europa e nos Estados Unidos, acompanhando as exigências de proximidade aos mercados de consumo, consolidados pelos novos modelos de negócio “fast fashion”, hoje uma tendência ainda em claro crescimento.

Efetivamente, os têxteis e vestuário “made in Portugal” são hoje percecionados internacionalmente como um expoente na excelência produtiva, incorporando inovação e design, mas especialmente acompanhados pelo serviço de alto valor acrescentado decorrente de uma flexibilidade e reatividade imbatíveis, concretizadas num “lead time” – o mais curto do mundo – entre 2 a 6 meses, consoante a tipologia do produto (malha ou tecido) que estejamos a considerar.

Além disso, a recuperação do setor, que depois de 7 anos de quebra dramática (de 2001 a 2009 perdeu mais 1.5 mil milhões de euros de exportações e mais de 120 mil postos de trabalho), conheceu nos 7 anos seguintes uma notável recuperação, reconquistando as exportações perdidas e criando emprego líquido, tornou a ITV portuguesa um “case study” internacional, que merece o interesse e o estudo de diversos países, que procuram Portugal como guia e inspiração para as respetivas reconversões setoriais.

Em suma, impõe-se rever os pressupostos que determinaram o Plano Estratégico para o “cluster” têxtil até 2020, de modo que possam ajudar a definição futura de um novo documento, agora orientado a um outro horizonte temporal, onde novos desafios e novas metas possam vir a ser traçadas. Este é o exercício que a seguir se procurará realizar.

## 3.1 O QUADRO MACROECONÓMICO NACIONAL E INTERNACIONAL. PERSPETIVAS ATÉ 2025. TENDÊNCIAS.

O contexto macroeconómico nacional e internacional atual mantém como características comuns com o vivido há uma década atrás, a incerteza e a volatilidade, embora as causas próximas se tenham modificado dramaticamente.

O jogo geopolítico encontra-se mais complexo e tenso, mercê das lideranças pouco convencionais, no estilo e nos propósitos, nos Estados Unidos e na Rússia, existindo mesmo clivagens importantes no seio dos aliados militares, políticos e económicos, nomeadamente na NATO, com o afastamento dos americanos da Europa e a crispação com a Turquia, e na União Europeia, com a saída do Reino Unido, que fragilizam ainda mais a afirmação do Velho Continente, onde nos achamos inseridos, na cena internacional e na economia global.

Neste jogo de forças, o epicentro do poder vai derivando de forma cada vez mais notória e rápida, do Atlântico Norte para o Pacífico, do Ocidente para o Oriente, com a ascensão inexorável da China, como grande “player” global, hoje na economia, amanhã na política, na transição serena, mas firme, de um “softpower”, assente na diplomacia e no reforço da sua presença económica internacional, para no futuro, talvez mais breve do supomos, para um “hardpower”, em que a projeção da força militar em cenários de conflito, efetivo ou eminente, como é o caso da Coreia Norte, não poderá ser evitada.

Esta volatilidade e incerteza não tem (ainda) afetado o crescimento económico mundial, nomeadamente no mundo industrializado, que vem recuperando dinamismo nos anos mais recentes, em particular nos Estados Unidos e na União Europeia, em contraponto com algumas potências emergentes, altamente dependentes das exportações de matérias-primas, como é o caso do Brasil ou de Angola.

Além disso, parece assistir-se a uma verdadeira e sustentada mudança de paradigma energético, com a emergência da mobilidade elétrica e do desenvolvimento das restantes energias alternativas, o que irá trazer importantes consequências ao nível da geoeconomia, enfraquecendo a posição de diversos países produtores de petróleo no Médio Oriente, Ásia e África, e redefinindo as prioridades estratégicas das principais potências mundiais, o que trará certamente consequências, em especial ao nível económico, com ameaças a concretizarem-se e com novas oportunidades a serem geradas para serem aproveitadas por quem já está para elas preparado.

Seja como for, salvo não ocorra qualquer incidente grave à escala internacional, é de admitir que o crescimento se mantenha moderado nos países desenvolvidos e venha a conhecer uma maior animação nos países em vias de desenvolvimento até 2025, esperando-se que os BRICs, no seu todo, melhorem o desempenho apresentado nos anos mais recentes, sendo que os “drives” dessa dinâmica comecem a transformar-se de forma mais evidente: energias limpas, mobilidade elétrica, economia digital e sustentabilidade.

Portugal, enquadrado na União Europeia, enquanto país pequeno, com abertura externa, beneficiará das vantagens deste crescimento moderado esperado para o contexto, tendo apenas de não deixar que as idiossincrasias internas, ao nível político, social e económico, se tornem um fator de distorção e de penalização, relativamente ao entorno positivo.

A estabilidade política será fundamental para assegurar um quadro de certeza e segurança para os operadores económicos, nacionais e internacionais, independentemente da ideologia dos governos em exercício, assim como o êxito do saneamento das contas públicas, compreendendo-se aqui o défice do Estado e a dívida externa, com efeitos no “rating” das agências internacionais, que se prevê venha a melhorar nos próximos anos, reforçando a imagem positiva que o país já goza interna-

cionalmente, por força da excelência dos seus setores exportadores – entre os quais a Têxtil e o Vestuário –, a segurança e o estilo de vida, que o IDE e o turismo têm vindo a confirmar.

Em conclusão, independentemente das ameaças que subsistem e de um quadro sempre incerto e volátil, a evolução do quadro macroeconómico é sensivelmente mais positiva do que há uma década atrás, sendo de esperar a existência de condições, ao nível geral dos mercados, do país e do setor em especial, para que as empresas competitivas e proactivas possam desenhar e aplicar com sucesso estratégias de crescimento com ambição e sustentabilidade, o que permitirá almejar que o setor possa enfrentar com confiança o futuro e trace objetivos realizáveis, mas com suficiente voluntarismo que lhe possibilite conservar um lugar relevante, se não mesmo primordial, no contexto da economia do país e com significativa importância à escala europeia e internacional, dentro da relatividade que a escala comporta.



## 3.2 UMA ANÁLISE SETORIAL SINTÉTICA NUMA BASE SWOT

Realizar um diagnóstico do setor com profundidade exigiria tempo e recursos que este trabalho não dispõe.

Contudo, se quiséssemos comparar a conjuntura setorial, hoje, relativamente aos anos de 2013 e 2014, os quais cronologicamente não se encontram distantes, mas que se acham enquadrados no culminar de um período de grande incerteza pela qual passou a economia portuguesa, onde todos os desfechos estavam em aberto, mesmo os mais dramáticos, podemos dizer que o contexto em análise é substancialmente diverso, a começar pelo sentimento dos agentes económicos, que influi em tudo, e, especialmente, nas intenções de investimento e de crescimento para futuro.

Desta forma, olhando hoje para a fileira têxtil e vestuário portuguesa e suas empresas, considerando a dinâmica sustentada de crescimento coletivo que os dados aqui expressos atrás confirmam, torna-se possível atualizar os quadros SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), ajustando-os a uma realidade diversa – mais distendida por um lado, mas mais instável e incerta por outro – e cuja tendência de mudança parece-nos clara para os próximos sete anos.

### FORÇAS

- Estabilidade política, social, económica e segurança;
- Infraestruturas e equipamentos produtivos modernos e de classe mundial;
- Custos salariais moderados em comparação com a média europeia;
- Tradição e “know-how” industrial têxtil, no qual se inclui o domínio da engenharia do produto;
- Flexibilidade, adaptabilidade e reatividade;
- Resistência e resiliência;
- “Lead time” mais curto do mundo: entre 2 a 6 semanas, dependendo do produto, servindo na perfeição os modelos de negócio “fast fashion” internacionais que ainda prosperam;
- Cultura “business to business” (B2B);
- Proximidade geográfica e cultural aos mercados;
- Clusterização da fileira, em que esta, além de completa, estruturada, dinâmica e sinérgica, se encontra suportada num desenvolvido e reputado sistema científico e tecnológico (Universidades, CITEVE, CENTI e MODATEX), orientado às empresas e suas necessidades;
- O investimento tem ainda o suporte em sistemas de incentivos comunitários (até 2020 e, muito provavelmente, para lá desta data);
- “Made in Portugal” é uma etiqueta que, no negócio têxtil, vestuário e moda, acrescenta valor e é reconhecido internacionalmente.

### FRAQUEZAS

- Fragilidade financeira das empresas, descapitalizadas, com grande dependência do crédito bancário e com resistência em utilizar alternativas na sua capitalização;
- Custo do dinheiro continua elevado em comparação com os principais concorrentes europeus, por força do “rating” das principais agências internacionais atribuído à República Portuguesa;

### 3 AS MACROTENDÊNCIAS PARA A COMPETITIVIDADE

- Custos de energia relativamente elevados para a indústria e particulares, comparativamente com os principais concorrentes;
- Marca país, embora em clara progressão, ainda penaliza as margens de comercialização;
- Imagem setorial, embora em melhoria, ainda percecionada como uma indústria de trabalho penoso, de baixa intensidade tecnológica e baixos salários;
- Ausência de matérias-primas (naturais e artificiais) no país;
- Indústria de bens de equipamento e de software para a fileira, embora existente, insuficiente para a criação de um “cluster” completo na ITV nacional;
- Produtividade abaixo dos padrões comunitários, resultado da insuficiente escolaridade do capital humano, em todos os níveis de responsabilidade, incluindo a gestão;
- Formação profissional insuficiente e (em parte) deslocada da realidade e necessidades do setor;
- Individualismo, desconfiança e resistência à cooperação, são, ao nível cultural, um obstáculo ao crescimento e ao desenvolvimento sustentado das organizações;
- Sistema judicial desincentivador do investimento, pois não garante suficientemente o credor, além de permitir grandes dilações nos processos;
- Políticas públicas “business unfriendly”: legislação laboral apresenta ainda relativa rigidez, com risco de reversão nas reformas, e o sistema fiscal continua a ser pouco estável, flutuando de acordo com a emergência da receita e da ideologia político-partidária de quem detém o Poder, criando descontinuidades;
- Mercado interno pequeno, relativamente pobre e fortemente disputado por uma oferta internacional, em todos os segmentos, que coloca dificuldades de implantação a marcas e redes de retalho de origem nacional;
- Dificuldade no desenvolvimento nos modelos de negócio “Business to Consumer” (B2C), “offline” e “online”, por falta de tradição, recursos e “know-how” na relação com o consumidor final;
- Economia digital pouco desenvolvida nas empresas, nomeadamente no domínio comunicacional.

### OPORTUNIDADES

- Acordos comerciais de livre comércio: CETA (Canadá), Mercosul e TTIP (EUA), abrindo novos mercados, nos países desenvolvidos e nos emergentes;
- Acordos “Paneuromed”, destinados a beneficiar as relações económicas e comerciais entre a Europa e os países da margem sul do Mediterrâneo, pressupondo a alteração das regras de origem e beneficiando a aplicação alargada da etiqueta de valor “made in Portugal”;
- Crescimento da competitividade, pela via da produtividade, da educação de base (mudança geracional nas empresas), da formação profissional, da reestruturação do setor (eliminação das organizações, ou de departamentos menos eficientes dentro destas,) e da terciarização das atividades (ganhar valor nas pontas da cadeia produtiva, ou seja na conceção e desenvolvimento do produto – compreendendo a introdução de design, marca e inovação tecnológica -, assim como no controlo de redes de comercialização – marketing, merchandising e distribuição – seja nos modelos de negócio “offline” seja no “online”);
- Nichos de mercado em produtos diferenciados e altamente valorizados, que pressuponham a transferência de competências das marcas para o fornecedor, aprofundando e sofisticando o conceito de “private label”;
- Sustentabilidade social e ambiental incorporada plenamente nos produtos e serviços, materializando a diferenciação com a concorrência de produtores de baixo custo de países terceiros;
- Têxteis técnicos e funcionais com potencial acrescido de crescimento, por impulso da procura (mercado), capacidade instalada (indústria especializada) e investigação aplicada (sistema científico e tecnológico orientado às necessidades e interesse das empresas);

- Designers, marcas e coleções “made in Portugal”;
- Economia digital, com o aparecimento de novos modelos de negócio no setor, no B2B e no B2C, repetindo o êxito de outras empresas nacionais neste domínio como a “Farfetch”.

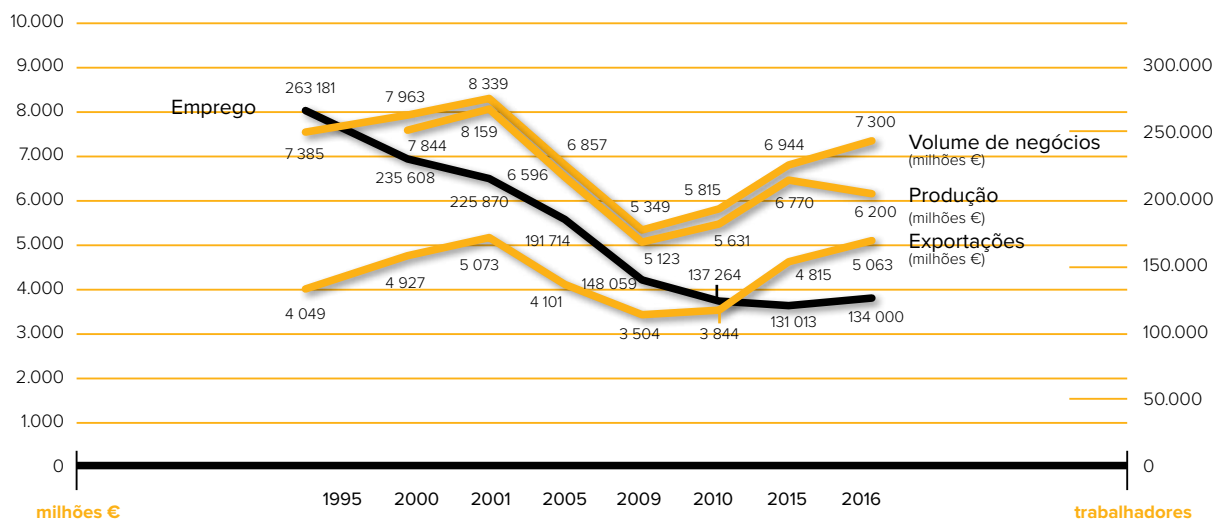
## AMEAÇAS

- Geopolítica: agravamento da volatilidade internacional e da imprevisibilidade;
- BREXIT: consequência da saída do Reino Unido da União Europeia;
- Sistema financeiro português continua frágil e incapaz de responder às necessidades de capital do tecido empresarial, seja pelo crédito bancário seja em outras formas alternativas de financiamento à atividade e ao investimento;
- Escassez de mão de obra nos segmentos operativos da cadeia de valor, incluindo as chefias intermédias;
- Capacidade produtiva interna saturada e em declínio, obrigando a alternativas de externalização de atividades;
- Custos produtivos em ascensão – energia, salários, capital e ambiente – que não estão compensados proporcionalmente com os ganhos de produtividade;
- Incremento da concorrência de países terceiros com custos operativos mais baixos e que estão a sofisticar e a qualificar a sua oferta, incluindo em produtos mais diferenciados, como os têxteis técnicos;
- Efeito “sandwich”: entre a concorrência do preço pelos países do Leste Europeu (Bulgária, Roménia e Moldávia), Norte de África e Ásia (China, Vietname e Turquia) e a concorrência pelo valor percebido pelo consumidor, realizada pelos países mais desenvolvidos e com reputação na indústria têxtil e moda, como a Itália ou a Alemanha;
- Concorrência de outros setores de atividade mais atrativos, na indústria transformadora (tecnologias de informação ou automóvel) e nos serviços (“start ups” e turismo);
- Declínio da procura no Ensino Superior especializado (engenharia) e da formação profissional dirigida ao setor (especialmente nas profissões mais técnicas e orientadas às atividades produtivas);
- Declínio dos modelos de negócio “fast fashion”, que são o alicerce da indústria têxtil e vestuário portuguesa especializada no “private label”, pois fazem corresponder as características atrás mencionadas nas “Forças” com as necessidades de rapidez e flexibilidade dos clientes e que caracterizam os respetivos modelos;
- Estagnação no consumo nos mercados tradicionais da ITV portuguesa, a Europa, nos quais se continua a realizar 80% das vendas ao exterior e relativamente aos quais é difícil encontrar alternativa.

### 3.2.1 OS EIXOS PRIORITÁRIOS: A CONTINUIDADE E A MUDANÇA. CAMINHOS E CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO (PLATINA, OURO, PRATA E BRONZE).

O século XXI trouxe para a Indústria Têxtil e Vestuário dois ciclos sucessivos de declínio e recuperação.

#### Evolução dos principais indicadores



**1995**, Acordo sobre os Têxteis e o Vestuário

**2001**, Adesão da China à OMC

**2001**, Exportações T&V nacionais batem recorde

**2002**, Adoção do Euro como moeda oficial da Zona Euro

**2004**, Alargamento da UE a Leste

**2005**, Liberalização do comércio têxtil mundial

**2008**, Crise económica e financeira global

**2009**, Pior ano para a ITV nacional

**2011**, Crise das finanças públicas em Portugal

Fonte: INE/EUROSTAT 2015: dados provisórios INE 2016: estimativas da ATP

O ano de 2001 apresentou os melhores indicadores de sempre, no domínio do volume de negócios, produção e exportações, embora já se adivinhassem um conjunto de fatores de grande instabilidade e que se encontravam em desenvolvimento, os quais vieram a gerar choques competitivos de grande impacto e de maiores consequências em toda a Indústria Têxtil e Vestuário portuguesa.

O estudo da Kurt Salmon (2000) destinado a avaliar os efeitos da liberalização do comércio têxtil global na indústria europeia já havia traçado cenários altamente preocupantes, mas a verdade é que a realidade os ultrapassou de forma largamente negativa.

Efetivamente o somatório sucessivo do fim do Acordo Multifibras (1995-2005), a adesão da China à OMC (2001), a adoção do euro (2002) como moeda por Portugal ( perdendo assim um importante instrumento de correção macroeconómica), o alargamento a Leste da União Europeia (2004), fazendo entrar para o espaço comum novos concorrentes com custos operativos significativamente mais baixos, a liberalização plena do comércio têxtil e vestuário internacional (2005), a crise económica e financeira global (2008) e, finalmente, a crise creditícia portuguesa (2011), estabeleceram um ciclo de declínio e recessão sem precedentes na ITV portuguesa, fazendo perder só no período 2002 a 2009 cerca de 1,5 mil milhões de euros de exportações, além de terem feito desaparecer mais de 4 mil empresas e mais de 120 trabalhadores diretos, penalizando fortemente a imagem percecionada pelo setor e colando-lhe um rótulo de obsolescência e de condenação ao desaparecimento a prazo.

De 2009, o ano mais dramático que há memória, verdadeiro culminar de uma longa sucessão de impactos negativos, como atrás se referiu, com profunda e forçada reestruturação do tecido empresarial, até à data, abre-se um novo ciclo de recuperação e de sólido e sustentado crescimento, em que o volume de negócios e as exportações se aproximam dos recordes absolutos, alcançados em 2001, e em que, a partir de 2014, se começa a gerar novamente emprego.

Apenas a produção evidencia um crescimento interrompido em 2016, o que confirma que um novo paradigma se estabeleceu para toda a fileira e que vai marcar o ritmo da sua evolução futura.

A inversão de ciclos, de declínio para crescimento, pode igualmente ser explicada pela profunda alteração a que o modelo de negócio do setor foi sujeito, determinado pela necessidade e pelo mercado: deixamos de competir pelo preço e passamos a competir pelo valor (produtos e serviços diferenciados pelo design, moda, inovação tecnológica e serviço), deixamos de ser tomadores (passivos) de encomendas e passamos a (ativos) vendedores de soluções ao cliente, onde estão enquadrados produtos industriais, beneficiando fortemente com os programas de internacionalização colocados à disposição das empresas, e passamos a ter uma orientação estratégica enquanto fileira, nas apostas no investimento e nos mercados, abandonando o voluntarismo casuístico e o individualismo redutor de resultados.

A existência de planos estratégicos para o setor desde 2002 fez toda a diferença, pois não apenas conseguiu alinhar as vontades do coletivo do tecido empresarial, como, fazendo-os coincidir com os Quadros Comunitários de Apoio, fundamentais para o financiamento do investimento, concertou as iniciativas públicas com as intenções do setor privado, gerando sinergias no domínio das políticas industriais, inovação e internacionalização.

Encontram-se, por isso, lançados os alicerces para que o setor mantenha um rumo de crescimento sustentado nos próximos anos, conjugados os elementos atrás mencionados na análise SWOT, em que o resultado se apresenta como manifestamente positivo e animador, uma vez que as “forças” e as “oportunidades” suplantam as “fraquezas” e as “ameaças”, que não são negligenciáveis, mas que estão ao alcance de serem passíveis de se gerir e suplantar.

Assim, face às prioridades estratégicas que foram destacadas no anterior Plano Estratégico, que não deixam de ter a sua pertinência, haverá que definir que o grande objetivo da Indústria Têxtil e Vestuário portuguesa para 2025 é tornar-se a **líder mundial na conceção, desenvolvimento e produção de artigos de valor acrescentado e de nicho, no domínio da moda e da inovação tecnológica aplicada ao setor.**

Para tanto, há que realizar apostas em **5 grandes eixos**, a saber:

1. **Pessoas:** Na educação e na formação, incluindo o empreendedorismo (jovem, sénior ou corporativo), de modo a obter profissionais mais qualificados e mais produtivos, assim como novos empreendedores no negócio da moda (na indústria transformadora, nas marcas e nos serviços que compõem o sistema moda), capazes de garantir uma regeneração permanente e mais valorizada da fileira têxtil nacional;

2. **Tecnologia:** Desenvolver a I&D (investigação e desenvolvimento), nas empresas e na relação entre estas e o sistema científico e tecnológico (universidades e centros tecnológicos), de modo a continuar a transportar valor acrescentado para o negócio do têxtil, vestuário e moda, através da transferência de conhecimento e tecnologia, orientada às necessidades das empresas e do mercado. Inscreve-se aqui o fomento ao subsector dos têxteis de alta tecnicidade, diversificando o tecido empresarial, o desenvolvimento (engenharia) de novos materiais, produtos, processos e funcionalidades, assim como a Indústria 4.0 e todas as suas manifestações.
3. **Design:** Competências completas no domínio do design, seja para a marca própria seja no “private label”, de modo a capturar em pleno estas competências que as grandes marcas estão a transferir para os fornecedores mais sofisticados e qualificados, fidelizando clientes de valor e capturando novos, em mercados e nichos cada vez mais sofisticados e com maior margem, afastando-nos de vez da competição pelo preço e dominando a concorrência pelos fatores distintivos ou diferenciadores.
4. **Internacionalização:** A matriz exportadora deverá ser reforçada, apesar de o setor já vender ao exterior praticamente 80% de tudo o que fabrica, seja aumentando as quotas das empresas que já o realizam, seja por acréscimo no valor acrescentado nos produtos e serviços transacionados, seja, finalmente, alargando a base exportadora, trazendo ao comércio internacional empresas que ainda não estão aí ou o realizam de forma insuficiente.  
  
Inclui-se neste domínio o desenvolvimento de competências no “sourcing” internacional, nomeadamente no Norte de África e Leste Europeu, indispensáveis para compensar a perda esperada de partes de cadeia de valor mais dependentes de mão de obra intensiva e de menor valor acrescentado, que podem (e devem) ser deslocalizadas para onde faça mais sentido.
5. **Imagem:** Reforço na promoção da imagem interna e externa da nova indústria têxtil, vestuário e moda portuguesa, valorizada pelos “drives” do design, da tecnologia, do serviço e da internacionalização, de forma a que, internamente, seja um argumento de atração de novos talentos, destinados a enriquecer e regenerar o setor, e, externamente, a sedimentar a perceção positiva da etiqueta “made in Portugal”, sinónimo de excelência, desempenho industrial e no serviço, tradição, bom-gosto, design e tecnologia.

Face a esta construção conceptual, os **caminhos** definidos no Plano Estratégico 2013-2020 mantêm-se com algumas “nuances”:

1. O “**private label**” continuará a ser uma atividade dominante na indústria, mas tenderá progressivamente a diminuir, admitindo-se que, em 2025, não represente sequer 40% da atividade industrial na fileira;
2. Os **têxteis de alta tecnicidade** sobressairão nesta recomposição de equilíbrios, sendo de admitir que, penetrando a tecnologia em todos os segmentos industriais, incluindo a moda “casualwear” e “city”, tal como sucedeu antes com o desporto, estes venham a ganhar um peso acrescido e possam chegar a representar cerca de 40% de toda a produção;
3. As marcas “**made in Portugal**” fixar-se-ão entre os 20 e os 25% do total da atividade da fileira, suportadas agora por um mercado doméstico mais estabilizado economicamente e por uma expansão internacional menos exigente de recursos, essencialmente focada no comércio eletrónico, de que hoje já existem exemplos muito interessantes realizados no país e possíveis de emular.

Finalmente, é possível avançar **4 cenários de evolução até 2025**, com base nos pressupostos desenvolvidos precedentemente:

1. **Cenário Bronze:** Declínio da atividade, determinada pela perda de competitividade da indústria e enquadrada num contexto de crise política e económica, nacional e internacional, conjugada com um acréscimo da concorrência internacional e pela emergência de modelos de negócio na indústria de moda, não compatíveis com as características e capacidades da ITV portuguesa.

Perda no volume de negócios que cai para os 6 mil milhões euros; quebra nas exportações, que recuam para 4 mil milhões de euros e na balança comercial incapaz de superar os 500 milhões de euros positivos; nova perda maciça de empresas e postos de trabalho, que se fixam abaixo dos 4 mil e dos 100 mil efetivos, respetivamente.

O setor deixa de ser considerado estratégico para o país, voltando ao estigma da obsolescência e do declínio, afastando novos profissionais e empreendedores, gerando-se um ciclo vicioso, tendencialmente fatal a prazo. Probabilidade fraca de suceder: inferior a 10%.

2. **Cenário Prata:** Estabilização da situação atual, por perda de dinamismo no crescimento, determinada pelo ambiente político e social e/ou pela conjuntura pouco amiga dos negócios, incluindo a procura externa que estagna ou que não apresenta alternativas de mercado na esfera internacional.

O volume de negócios não supera os 7 mil milhões de euros: continuação de quebra acentuada na atividade produtiva; exportações a fixarem-se nos 5 mil milhões de euros e com dificuldades de crescimento; perda de empresas e de emprego, resultantes de novos processos de reestruturação em busca de competitividade empresarial; balança comercial abaixo do mil milhões de euros, afetada pelo crescimento mais rápido das importações, essencialmente de vestuário; número de empresas e de trabalhadores na casa das 5.000 e dos 110 mil efetivos, respetivamente.

Setor importante para o país, mas em perda de relevância, relativamente a outros de crescimento mais rápido, colocando em causa a sua perceção pública como estratégico. Probabilidade moderadamente fraca de suceder: inferior a 35%.

3. **Cenário Ouro:** Continuação da tendência de crescimento atual, assente em novos “drives” diferenciadores, como a moda, o design, a inovação tecnológica e a intensidade de serviço fortemente orientado ao cliente. Incremento da presença internacional, em mercados tradicionais e emergentes, através de produtos mais elaborados e de maior valor acrescentado.

Volume de negócios rondará os 9 mil milhões de euros e as exportações atingirão os 6.5 mil milhões, com uma balança comercial a superar os 1.5 mil milhões. O número de empresas e trabalhadores ao serviço estabilizará nas 5.500 e nos 130 mil, respetivamente. Setor manter-se-á estratégico e contribuirá decisivamente para a saúde das contas externas do país. Probabilidade de suceder elevada, superando os 50%.

4. **Cenário Platina:** Este cenário é uma novidade que foi originada pelo facto de a realidade positiva, que sucedeu nos últimos anos, ter pulverizado os melhores prognósticos e obrigando a antecipar em 4 anos os objetivos traçados no anterior Plano Estratégico desenhado para o setor.

Neste cenário até 2025, forçosamente otimista, quando não mesmo eufórico, o volume de negócios atingiria a mítica meta dos 10 mil milhões e as exportações chegariam aos 7 mil milhões, mesmo que a produção continue a cair significativamente, atendendo à perda continuada de capacidade instalada ou insuficiente utilização da mesma, apresentando-se uma balança comercial superavitária superior a 2 mil milhões de euros.

### 3 AS MACROTENDÊNCIAS PARA A COMPETITIVIDADE

O número de empresas (em dinâmica renovação) fixar-se-ia nas 6 mil e o número de trabalhadores nos 135 mil.

O setor será mais do que estratégico e será apresentado, interna e externamente, como um modelo a seguir e um “case study” de sucesso global relativo a uma indústria tradicional que se modernizou, incorporando os fatores críticos de competitividade, como a moda, design, inovação e serviço, na criação continuada de valor, regenerando-se, atraindo talentos e novas empresas, na construção de um sistema mais moderno e complexo, entre criatividade, indústria, serviços e distribuição, com afirmação internacional. Probabilidade baixa: inferior a 15%.



### 3.3 RECOMENDAÇÕES AOS “STAKEHOLDERS” DO SISTEMA MODA PORTUGUÊS: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CENTRO DE COMPETÊNCIAS DE APOIO AO SETOR E EMPRESAS.

As recomendações aos “stakeholders” do sistema moda português, nomeadamente as empresas, as entidades de apoio ao setor, incluindo as associações, centros de competências e universidades, e a Administração Pública, não podem diferir muito relativamente ao que historicamente lhe tem sido endereçado, pois a maior parte do trabalho de casa, mais a uns que a outros, continua por realizar.

Contudo, há que introduzir o mote com uma primeira grande recomendação que é comum a todos: a criação, por cooperação ativa e estrategicamente definida e implementada, de um verdadeiro e potente sistema moda na indústria têxtil e vestuário portuguesa, que lhe permita fazer a transição a prazo de um tecido empresarial exclusivamente orientado à produção, em esgotamento acelerado de modelo, para algo mais complexo, mais sofisticado e gerador de valor, de modo que o continuado desaparecimento de muitas empresas, sobretudo no final da cadeia, assentes na mão de obra intensiva e exclusivamente orientadas ao custo minuto, possam dar lugar, de forma natural, a outras organizações, mais terceirizadas, enquadradas no mundo tecnológico, no das atividades criativas e no dos serviços, as quais possam estar menos dependentes do capricho de clientes internacionais, sobretudo quando o argumento central é o preço, e mais capazes de se diferenciarem, criando margens e mercados de forma autónoma.

Um sistema moda para a ITV portuguesa, para lá da sua lógica de “cluster”, seria o instrumento adequado para se poder organizar todos os “stakeholders”, conferindo-lhe sentido estratégico e orientação à gestão eficiente de recursos, que, além de escassos, serão tendencialmente ainda mais limitados no futuro, por força da previsível redução de incentivos no próximo Quadro Comunitário de Apoio ou seu redirecionamento para as áreas da proteção e defesa na Europa, atendendo às circunstâncias geopolíticas existentes e que se desenham para futuro; isto se não ocorrer mesmo o completo desaparecimento de qualquer tipo de apoio por via de programas comunitários de gestão nacional, como é o presente COMPETE 2020.

Seja como for, aqui vai um primeiro e singelo contributo, na forma de um simples esquiço a necessitar ser trabalhado, e que, em caso algum, pode ter sequer a veleidade de propor uma reflexão sobre um plano de ação, naturalmente decorrente da formulação estratégica sobre a ITV portuguesa:

#### **O Estado e a Administração Pública**

A visão do que deve ser o papel do Estado por parte do mundo empresarial, ao qual, sem complexos ou reбуço, pertencemos e com o qual estamos comprometidos, é invariavelmente a da sua redução ao núcleo central do seu papel e competências elementares, concretamente a defesa e segurança, a administração da justiça, a educação e saúde, sendo que nestas duas últimas áreas com possibilidade de delegação para a esfera privada, conferindo o direito de opção aos cidadãos na sua utilização, limitando-se, em tudo o resto, a um papel de simples regulação, evitando alargar a sua intervenção a domínios para os quais não tem vocação ou experiência, já para não dizer legitimidade.

Trata-se de uma questão delicada, em que a ideologia político-partidária, quando não mesmo a demagogia, prevalece sobre critérios de racionalidade, invocando lógica distributivas e de socialização de benefícios, em detrimento da que assenta nas abordagens liberais e “business friendly”, pelas quais a produção de riqueza e a satisfação do mérito se sobrepõem às de simples solidariedade.

O Plano Estratégico para o “cluster” têxtil dizia, em 2014, que “o Estado é olhado cada vez com mais desconfiança pelas atividades económicas do país e pela fileira têxtil e vestuário em particular”, o que continua a ser verdade nos tempos que correm, se não estiver ainda mais enfatizado, pois este não tem emagrecido, antes pelo contrário, procurando intervir em cada vez mais domínios, ao mesmo tempo que tem falhado onde não podia nem devia, precisamente o tal núcleo central das suas funções de soberania, na defesa e proteção dos cidadãos.

Sem nos alongarmos mais, seria de insistir nas recomendações ao Estado e à Administração Pública:

1. **Redução do peso do Estado e da Administração Pública**, eliminando serviços redundantes e burocracia, realizando uma **verdadeira reforma** e não exercícios de cosmética, promovidos com boa comunicação, sendo o “simplex” um bom exemplo de que não bastam boas intenções e medidas desgarradas de simplificação de procedimentos.

Há muito para fazer na **Administração Fiscal**, que, não perdendo de vista a sua função de angariador de receitas pelos impostos, sem o que todo o Estado não pode funcionar, tem de promover o respeito pelo contribuinte, o qual, antes de mais, é um cidadão ou empresa, de modo a tornar a relação mais equilibrada, o que fatalmente passa pela **redução da carga fiscal**, promotora de maior rendimento disponível para o consumo e investimento.

Do mesmo modo se diga da **Justiça**, cuja máquina complexa, morosa e iníqua, acaba por proteger mais os prevaricadores do que os cumpridores, trazendo desconfiança ao sistema e afastando o investimento, nacional e internacional.

Acresce a tudo isto, o receio de reversão de um conjunto de reformas importantes à competitividade empresarial como a **lei laboral**, uma vez que sem a flexibilidade do respetivo mercado, as empresas evitarão contratar aprofundando a crise de crescimento corporativo que afeta o desenvolvimento geral da economia do país.

Juntamente com a área fiscal, em constante mudança, a perspetiva de alterações juslaborais interfere na estabilidade dos quadros de referência, que não são mais do que pontos de ancoragem para a sociedade civil e os agentes económicos poderem agir, sendo tal um ponto comum e relevante dos países mais desenvolvidos do mundo e razão da sua supremacia civilizacional.

Por outro lado, enquanto tutela dos reguladores, o Estado tem tido um papel dececionante em áreas fundamentais para a economia, como o **sistema financeiro**, que esteve à beira do colapso e cujo saneamento está ainda longe de ser realizado, sendo urgente a sua conclusão, sem o que os operadores económicos se encontram em situação de inferioridade face aos seus principais concorrentes, aos quais não falta o apoio das entidades bancárias e em melhores condições de acesso ao capital e o custo do dinheiro, e a **energia**, permitindo que empresas dominem o mercado em situação praticamente de monopólio e fazendo disparar os preços de um dos fatores produtivos mais críticos à competitividade.

2. Finalmente, no que respeita ao apoio direto, que seria de esperar do Estado e da Administração Pública, e em coerência com o que atrás se postulou, será de exigir assertividade e alinhamento de vontades com os principais setores da economia nacional, na definição das **prioridades do próximo Quadro Comunitário de Apoio, customizado à realidade nacional**, suas necessidades e potencial de desenvolvimento, apostando na **re-industrialização**, segundo novos “drives” do design, da inovação, do serviço e da expansão internacional, evitando a tentação de desenhar programas de financiamento das atividades do próprio Estado com o dinheiro de Bruxelas.

De igual modo, as **instituições públicas deverão abster-se de concorrer com as entidades privadas** em áreas em que estas utilizam inequivocamente melhor os recursos, inclusivamente os de origem pública, concretamente: o fomento empresarial, a internacionalização, a promoção da imagem coletiva e a inovação, caso contrário multiplicam-se entropias, duplicações e sobreposições de intervenção, redundando em desperdício inaceitável de meios coletivos.

## Os Centros de Competências de Apoio ao Setor

Os centros de competências que a ITV possui, são uma das suas forças mais notáveis e que permitiram alavancar, de forma positiva, rápida e eficaz, um dramático processo de reestruturação empresarial, na primeira década do século, que já atrás referimos.

São eles que fazem a diferença quando comparamos com outras realidades e em outras geografias, em que os diagnósticos se identificam com o que temos em Portugal, mas cujas terapêuticas são impossíveis de aplicar por lhe falhar este precioso ecossistema de apoio, indutor de inovação, transferindo conhecimento e tecnologia, criando competências e formando capital humano de elevada valia, desenhando e implementando programas de internacionalização, sem os quais a notável recuperação de quota de mercado externo não teria sido possível.

Ao contrário do Estado e da Administração Pública, em que a generalidades das recomendações caíram “em saco roto”, as que foram então endereçadas aos centros de competências de apoio ao setor encontram-se praticamente todas acolhidas, estando ainda por completar o processo de concentração associativa do setor, destinado a conferir-lhe uma voz única, forte, coerente, consistente e atendida, simplesmente, por continuarem a prevalecer pequenos interesses e protagonismos, totalmente deslocados do interesse geral e coletivo da fileira, que, de uma forma quase unânime, reclama essa unificação.

Seja como for, é indiscutível a liderança da representação associativa têxtil e vestuário pela ATP, considerada como o interlocutor setorial pelas instâncias do Poder e pelos media, pela sua natural e preponderante representatividade, intervenção pública e dinamismo, fazendo prever que concentração representativa venha a efetivar-se pelo simples decurso do tempo, em que o horizonte de 2025 não está fora de causa.

No domínio das **recomendações**:

1. Maior aproximação entre os centros de competências – incluindo-se aqui a Universidade - e as empresas, aprofundando o alinhamento de propósitos e de ação, correspondendo às reais necessidades presentes e futuras do tecido corporativo e aos desafios do mercado em geral;
2. Aceleração dos processos de incorporação dos fatores críticos de competitividade no setor e suas organizações, nomeadamente a inovação tecnológica, a diversificação de atividades e o investimento em atividades de valor acrescentado, de modo a tornar sustentável o processo de diferenciação e o abandono definitivo da competição pelo preço;
3. Internacionalização das atividades dos centros de competência do setor, transferindo conhecimento para outras geografias, reforçando a reputação do “made in Portugal” e originando novas fontes de receita, indispensáveis à continuidade do investimento na excelência do respetivo desempenho;
4. Aposta focada em áreas que farão a diferença num paradigma diverso e gerador de novas oportunidades: a sustentabilidade (ambiental, social e económica), o design, em que um centro de moda para a recolha, tratamento e

disseminação de tendências continua por instalar, e a economia digital, incluindo todas as manifestações da Indústria 4.0, atendendo ao atraso notório ainda verificado na generalidade das empresas do setor, nomeadamente na vertente comunicacional;

5. Desenvolvimento do processo de “clusterização”, já institucionalizado, e fazendo-o evoluir para um sistema moda, alargado a outros “stakeholders” igualmente relevantes, nas atividades dos serviços e distribuição, o qual garante mais de 25 mil milhões de euros de volume de negócios, pesando cerca de 10% no PIB nacional.

## Empresas

As recomendações às empresas passam pelo simples exercício de considerar na análise SWOT as fraquezas e as ameaças, para que, de forma humilde e colaborativa, as organizações – ou melhor a sua liderança – promova os processos corretivos indispensáveis.

Assim, entre outros:

### Incrementar

1. A visão Estratégica do negócio. Gestão empresarial e sistemas de controlo. Melhorar a “governance” das organizações, sobretudo nas áreas financeiras, recursos humanos e comunicacional. Profissionalizar a gestão: a propriedade e a gestão não têm de coincidir e, muitas vezes, pode ser a solução para desbloquear as empresas, especialmente quando estas têm raiz familiar e problemas na sucessão.
2. O fortalecimento da estrutura de capitais próprios das empresas.
3. O investimento no capital humano (formação e motivação de equipas), fazendo acompanhar o crescimento da produtividade com os salários, de modo a tornar mais atrativo o setor para novos profissionais.
4. A abertura ao exterior. Conquistar novos clientes e mercados. Diversificação de destinos e clientes: não dependência excessiva de um núcleo concentrado de compradores, especialmente nos negócios “B2B”.
5. A diversificação de atividades: marca, moda, têxteis de alta tecnicidade e serviços de valor à indústria.
6. O desenvolvimento de novas competências no “sourcing” externo, de modo a compensar a previsível perda de parte da cadeia de valor da ITV portuguesa, em especial a mais dependente de mão de obra intensiva, cada vez mais escassa.
7. Economia digital, na qual as empresas se encontram na maioria afastadas, pois nela estará o futuro dos negócios já nos próximos 10 anos.

### Alterar

1. Mentalidades e cultura: Individualismo feroz, a descrença e a desconfiança atávica e a maledicência permanente, são elementos de drenagem de energia e dinamismo, impedindo iniciativas positivas de empreendedorismo e de expansão dos negócios e atividade.

2. Atitudes e comportamentos: Maior exigência de rigor, coerência e consistência, nos outros e no próprio desempenho.
3. Tratar o tempo como um recurso: o próprio, como algo tão importante como as finanças, o alheio como ainda mais importante, porque implica o respeito pelos outros. O mesmo se diga da pontualidade nos pagamentos, a maior parte das vezes não fundamentada e desnecessária, afetando a fluidez do sistema económico.
4. Postura: Dispersão de esforços e recursos no associativismo, fragmentado ou de reduzida utilidade. Valorizar a representação coletiva de interesses.

# 4

## MICROTENDÊNCIAS PARA A INDÚSTRIA, COMÉRCIO E CONSUMO

**Nota:** colaboração de Daniel Agis – técnico especializado em macrotendências de mercado da moda têxtil e redes de distribuição - cujos textos integram os subcapítulos que se seguem.



Em 2014 a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal convidou-me para que identificasse um grupo de microtendências para o Plano Estratégico Têxtil 2020 destinado aos seus associados e empresas do setor em geral, instituições públicas e meios de comunicação. Tendências de temas que poderiam influenciar a evolução do negócio da moda a nível global nas áreas da indústria, comércio e sociedade de consumo.

Realizando uma revisão dessas microtendências - datadas de 2014 -, é possível afirmar-se que, praticamente, todas mantêm a sua vigência. Algumas encontram-se numa fase de desenvolvimento, enquanto outras afirmaram-se, como por exemplo a microtendência em que foi assinalado o protagonismo que viria adquirir o B2C na alavancagem do tecido produtivo europeu ou a microtendência dedicada à integração dos canais físico e online, a chamada omnicanalidade; ou outras como a batalha sem quartel pela máxima eficácia logística; o redimensionamento do número de lojas físicas; e a necessária reinvenção da forma de promover a moda. Estes são só alguns exemplos.

Na atualização desse Plano Estratégico, faz-se uma profunda revisão das microtendências numa óptica temporal mais alargada - 2030 - em sintonia com a revisão global do documento.

São propostos, aqui, 15 temas subdivididos em 3 áreas: 5 relacionados com os desafios da indústria; 5 microtendências são dedicadas à distribuição e a relação das marcas com o mercado; e 5 fazem a abordagem de temáticas relacionadas com a sociedade de consumo.

Cada microtendência vem precedida de um breve texto de síntese que tem como objetivo situar o leitor perante o conteúdo a partir do presente.

## 4.1 A GLOBALIZAÇÃO: OFFSHORING E RESHORING

**[A revolução em curso no setor da distribuição, consequência da era digital, abre uma nova etapa na globalização da produção industrial]**

Nas microtendências do Plano Estratégico Têxtil 2020 foi dedicado um capítulo à globalização e aos seus efeitos na Indústria. Foi apontado que o “offshoring” orientado aos países do sudeste asiático seguiria sendo a tendência dominante - entretanto, o grupo de países diversificou-se e, hoje, detém, no seu conjunto, uma quota de mercado das exportações mundiais de 20% - e que a hegemonia da China seguiria latente, apesar do aumento do custo da mão de obra: o país conserva de forma direta 35% do comércio mundial.

Nessa ocasião foi exposto que os empresários chineses, não somente investiriam em tecnologia, como também, que redirecionariam encomendas dos seus grandes clientes a países vizinhos com um menor custo de mão de obra - deslocalizando de forma controlada - e que realizariam investimentos para desenvolver novos “hubs” produtivos em África. Temos exemplos de recentes investimentos como os da Etiópia, país que traçou como meta multiplicar as exportações da sua ITV para alcançar os 1.000 milhões de dólares num médio prazo.

Em 2014 o fenómeno do “reshoring” - o retorno da produção deslocalizada - não se encontrava no centro do debate como na atualidade, mas as microtendências apontaram que o eixo futuro do desenvolvimento da produção europeia - e, deste modo, a portuguesa -, se centraria nas gamas altas, nos produtos com conteúdos tecnológicos e, sobretudo, na resposta ao crescimento do B2C, sendo que não haveria, para a Europa, reconquista de quota de mercado à escala global.

Estes cenários confirmaram-se.

Entretanto, surgiram novas questões relacionadas com os cenários da geopolítica, como o proliferar das ideias protecionistas e a incerteza gerada no quadro das relações internacionais.

Poderemos deparar-nos com o início de um processo de desglobalização? Poderemos assistir ao deflagrar dum importante movimento de realocização, em detrimento da deslocalização produtiva? A resposta é que, com toda probabilidade, não serão os desequilíbrios geopolíticos a ditar um maior ou menor peso futuro do “reshoring”, ou seja, não serão determinantes para alterar as quotas de mercado a favor ou contra os “clusters” têxteis europeus.

Determinantes serão as necessidades do setor da distribuição, assim como a implementação de novas tecnologias fabris e a sua influência na redução dos custos. O “reshoring”, dentro do espaço temporal deste Plano Estratégico, não significará o abandono da deslocalização produtiva. Teremos o regresso daquela parcela de produção que a aceleração da implementação de tecnologias permitirá fabricar nas condições que o mercado exigir - é a Indústria 4.0.

Nos próximos anos o “reshoring” continuará assente nas áreas assinaladas: gamas altas - com a importância da origem e do know-how; têxteis técnicos: I&D e proteção da propriedade industrial; e B2C: a exigência de velocidade na resposta e flexibilidade.

A longo prazo, num espaço temporal que excede o deste Plano Estratégico, a difusão da tecnologia e da automatização industrial, assim como a reconceptualização dos produtos e do modo de entender a moda, redefinirá o enquadramento desta indústria.



## 4.2 INDÚSTRIA 4.0: ÀS PORTAS DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

**[O impacto da tecnologia revoluciona a estrutura de custos da indústria com um categórico aumento da eficiência em todos os processos]**

Nos debates sobre a Indústria 4.0 é comum que os industriais perguntem aos peritos - e seguramente também a si próprios -, se o termo representa na realidade apenas mais uma etiqueta ou uma forma de catalogar algo que se tem vindo a verificar faz muitos anos, pois a evolução tecnológica na ITV foi incessante, aumentando cada vez mais os níveis de automatização da produção. Há um fundo de lógica nesta ideia, mas, para explicar a Indústria 4.0, há que partir da sua base conceptual.

Na realidade, Indústria 4.0 é mais do que tecnologia: é a forma de definir a etapa disruptiva que mudará o enfoque do negócio industrial e dos produtos têxteis. Parte-se, é claro, da aceleração da implantação das novas tecnologias, da automatização e robotização avançada, assim como da conexão entre os processos, um uso evoluído da inteligência artificial e dos “big data”.

Mas o que determina a Indústria 4.0 é a intensidade do uso da tecnologia, pois o objetivo final é redesenhar completamente os processos e a conexão entre eles. A ambição é reinventar a indústria têxtil. As respostas principais giram em volta da redução de custos e da rapidez na resposta, como sempre, mas também pretende-se seguir avançando no desenvolvimento de novos materiais, aproveitar na criação de novos produtos as potencialidades dos dispositivos de conectividade, generalizar os processos de customização como a produção aditiva ou a impressão 3D, aumentar a eficiência logística e o nível de colaboração com os clientes e o mercado, e, por fim, responder à procura de uma maior sustentabilidade em toda a cadeia de valor.

Mas, quais são os aspetos mercadológicos que representam a alavanca para que Indústria 4.0 se venha a afirmar nos próximos anos? Sem dúvida, o principal é a omnicanalidade. Mas, também a necessidade de introduzir aspetos de diferenciação nos produtos que complementem os estilísticos, como os novos materiais e conceitos de “wearables”.

A redução do “time to market” e a exploração de fatores antes citados como a customização e a origem. Pelo menos, no início, a Indústria 4.0 aparece associada ao “reshoring” e esse aspeto representa a principal oportunidade para Portugal, pois a maioria dos países europeus terá dificuldade em reconstruir a própria fileira. Uma fileira que Portugal possui e que permite-lhe partir em vantagem.

## 4.3 SUSTENTABILIDADE E ÉTICA COMO VALOR

**[A sustentabilidade ambiental e a ética social formavam parte dos códigos de valores adotados por algumas marcas de nicho. A era digital caracterizar-se-á pela adoção desses códigos por todos os grandes grupos e clusters fabris]**

Grupos sociais com uma alta preocupação por temas sociais e ambientais, acabam por dar vida a nichos de consumidores que consomem marcas posicionadas à margem do circuito tradicional.

O argumento é que só estas procuram respostas à sustentabilidade. Mas esta realidade vai a caminho de transformar-se num capítulo do passado.

A era digital mudou a comunicação e deste modo a percepção da sociedade de todos aqueles aspetos relacionados com o consumo. No futuro continuaremos a ter pessoas muito sensíveis às questões ético-ambientais e outras menos. A diferença é que tampouco os menos sensíveis não irão querer arcar com o ônus moral de consumir produtos de marcas e grupos de distribuição que se mostrem indiferentes perante estas problemáticas.

Nos últimos anos, nos media e com o eco de milhões de pessoas nas redes sociais, começaram a aparecer o nome das marcas e grupos de distribuição em casos cuja reputação foi colocada em xeque.

Em termos de ética social são inúmeros os exemplos, e entre os mais marcantes pelo simbolismo temos o colapso da estrutura do Rana Plaza no Bangladesh, no qual operavam várias fabricas do setor têxtil e onde morreram centenas de pessoas.

Foi talvez a primeira vez que numa escala global os meios de comunicação associaram a uma catástrofe deste género o nome das grandes cadeias e marcas internacionais. Hoje qualquer denúncia ou descoberta de trabalho em condições precárias e de semi-escavidão, quando relacionada a marcas internacionais, assume proporções virais pela difusão na rede. Em Bangladesh o dedo acusatório foi apontado às cadeias fast fashion e outros grandes players da distribuição internacional que tem a produção fragmentada em inúmeras unidades fabris em todo o mundo, e que a raiz do eco de acontecimentos deste tipo passaram a controlar melhor.

A complexidade da gestão da reputação foi crescendo, pois já não basta operar dentro da legalidade: demanda-se que a grande empresa mantenha uma relação ética com o entorno social, que não exerça a sua força e influência mesmo quando a Lei está do seu lado. Intervêm também delicadas questões ideológicas que as marcas veem-se obrigadas a saber gerir.

Podemos observar isto no conflito entre a Benetton e os Mapuche na Argentina. Milhares de pessoas nas redes sociais tritaram a reputação da marca, e o facto de ter a Justiça argentina do seu lado e o direito legal da propriedade de imensas terras na Patagónia destinadas à pecuária ovina, não impede que a empatia com o lado mais débil, os Mapuche, acabe por se impor.

Há também um marcado acento ideológico na oposição crítica ao grupo Inditex que prolifera nas redes sociais: neste caso é o aproveitamento da sua posição para usufruir legalmente das melhores condições fiscais. Poderíamos somar muitas outras causas, como questões de género, tolerância perante as minorias... Um erro de comunicação pode revelar-se fatal.

É um facto que motivos de preocupação real existem. O fast fashion, segmento dominante do mercado, tem o desafio de converter em sustentável um negócio de 100 mil milhões de peças anuais, volumes que duplicaram desde 2000 e que seguirão aumentando nos próximos anos: Mc Kinsey estima que antes de 2030, 80% da população de países com economias emergentes alcançarão níveis de consumo semelhantes aos dos países desenvolvidos, pelo que o impacto ambiental poderá ser notável. Um calcanhar de Aquiles para o negócio dos grandes grupos.

Mas, voltando ao início, se no passado marcas de nicho estiveram na vanguarda da consciência ético-ambiental, no futuro a liderança deverá ser assumida pelas principais cadeias fast fashion e marcas internacionais, os players que dominam o mercado e que são mais sensíveis à necessidade de proteger a própria reputação.

O impacto na estrutura do negócio é grande: nos materiais, com o crescimento exponencial das eco-fibras que já se está verificando; nos processos industriais dos clusters; nas decisões de offshoring e reshoring e nos convénios com as unidades fabris subcontratadas; e, por fim na ligação com o consumidor para explicar o compromisso com todo processo e o seu envolvimento nos programas de reciclagem.

Hoje os grandes grupos procuram a interação e os acordos com interlocutores que possam avaliar as boas práticas nas partes mais sensíveis da cadeia de aprovisionamento, sobretudo nos países do terceiro mundo, como os sindicatos globais do setor, as organizações de defesa do ambiente e as ONG's, chamem-se Greenpeace, Oxfam, National Resource Defense Council, etc. ativando programas e parcerias que tem efeitos práticos, mas também de comunicação à opinião pública.

No futuro, os países - os clusters - farão campanhas incisivas destacando as próprias boas práticas - uma oportunidade para um cluster compacto e credível como o português.

As marcas tornar-se-ão também mais independentes, seguras e transparentes na hora de explicar ao consumidor o seu compromisso com os aspetos ético-sociais.

Marketing à parte, o mundo precisa desse compromisso.

## 4.4 A HIPER-OBSOLESCÊNCIA PARA COMBATER A INCERTEZA

**[A redução do time-to-market para níveis inferiores daqueles que nas duas últimas décadas impuseram as cadeias fast fashion: a estratégia promovida pelos ‘pure players’ converter-se-á no padrão para a moda de grande consumo]**

Nas últimas três décadas passamos por etapas disruptivas contínuas, nas quais novos “players” de “retail” foram substituindo os anteriores, introduzindo fatores de inovação que revolucionaram os ciclos da distribuição, transformando radicalmente o “sourcing” industrial. Até aos anos 90, o motor da inovação foram os grandes retalhistas multimarcas - Macy’s, El Corte Inglés, Marks & Spencer - e os ciclos de renovação das coleções eram longos e a sazonalidade disciplinada - assim como o calendário.

A partir dos anos 90, as cadeias “fast fashion” trouxeram a gradual - mas radical - redução desses mesmos ciclos de renovação. “Players” como Zara, H&M, Uniqlo, Gap ou a cadeia “low cost” Primark, entre outros, com novos conceitos de planificação e uma logística avançada, assim como um controle ostensivo do desempenho dos produtos no ponto de venda alavancado pela tecnologia, revolucionaram o negócio da moda que adquiriu uma velocidade inédita na renovação da oferta.

Já em plena era digital, num processo que se acelera a partir de 2015, alguns “retailers” oriundos do universo online - Asos, Boohoo, etc. - começaram a adquirir dimensão num terreno dominado pelas cadeias “fast fashion” e “low cost”, que realizam as suas vendas, num 85%-90%, em espaços de “retail” físicos. Entre os argumentos dos “pure players” - empresas que nasceram e concentram o seu negócio na rede - para conquistar quota de mercado está o de conseguir uma velocidade ainda maior que a das cadeias “fast fashion”.

Começamos a ouvir falar do “ultra fast fashion” e a redução do “time to market” para períodos de entre 2 e 4 semanas. Os “pure player” assentam a sua força inovadora no controle das métricas - “big data”, a automatização da planificação, a velocidade com que os produtos chegam à apreciação do consumidor para que a informação passe a ser recolhida e os resultados possam ser medidos e analisados.

No futuro, poderíamos avançar para sistemas derivados da ideia do “Coded Couture” para que o próprio sistema desenhe as peças em função dos dados que são captados pelo sistema. Uma das vantagens dos “pure players” assenta na flexibilidade do canal, que, no segmento multimarcas / marketplace, caracteriza-se por não exigir uma coerência nas coleções e tampouco regras fixas de estilo e normas no processo de criação.

Os principais “players” introduzem centenas de novas referências em cada semana, adotando estratégias como a do “test-and-repeat” - Boohoo -, que, resumidamente, viriam ser séries produzidas em quantidades muito reduzidas e prontamente repetidas em função da análise dos dados captados. É um paradigma diferente daquele que caracterizou as cadeias “fast fashion”, que procuraram sempre uma coerência na proposta em cada parcela da temporada, o que é compreensível porque é exigida pela lógica da exposição nos espaços físicos.

O “fast fashion” imprimiu velocidade ao processo de renovação a partir da multiplicação de novas coleções, que raramente são repostas quando esgotadas. A estratégia adotada pelos “pure players” pressupõe uma fórmula diferente: a maioria dos modelos criados, possivelmente dois terços, tornam-se obsoletos após umas poucas centenas de unidades produzidas, enquanto que uma minoria testada que confirma o seu potencial comercial é rapidamente “re-proposta” com rentabilidade quase assegurada.

A estratégia visa reduzir o fator risco e garantir as margens, conservando, ao mesmo tempo, uma grande proximidade com o consumidor. Considerando o peso que vem adquirindo a venda online - também para as cadeias que nasceram offline -, o enfoque introduzido pelos “pure players” influenciará o negócio da moda destinada ao grande consumo e a toda a cadeia de aprovisionamento.

## 4.5 FASHION-TECH: A FUSÃO DE TECNOLOGIA E GLAMOUR

**[ A evolução tecnológica das matérias primas e a conectividade do mundo digital fundem-se com o estilo e o design trazendo novas variáveis criativas e conceitos ]**

A marca têxtil e de moda, até há poucas décadas, marcava a diferença e gerava valor basicamente por meio da criatividade estilística. O design, os materiais e, no caso das gamas altas, o saber fazer artesanal. Mais adiante, o valor da marca foi reforçado com a criatividade imaterial e o impacto da imagem publicitária.

Não podemos dizer que evolução competitiva das cadeias “fast fashion” tenha eliminado a importância desses fatores de diferenciação, mas a efetividade do estilismo viu-se diluída pela velocidade como é captado e reproduzido tudo o que tem êxito nas marcas de segmentação mais elevada. As grandes cadeias “fast fashion” também contrastaram a força imaterial da marca de moda com espaços de “retail” físico sofisticados e bem posicionados.

O momento disruptivo que atravessa toda a fileira traz, porém, mudanças, pois a difusão de novas ferramentas tecnológicas aumentará exponencialmente as possibilidades de diferenciação da marca criativa. Teremos uma maior difusão de opções para a moda e os têxteis em geral, com um alto conteúdo técnico nos materiais; produtos técnicos funcionais mais glamourosos. Ambos, com a adição de tecnologias digitais que conectem pessoas e lugares, que proporcionem novas funcionalidades às peças, têxteis que passam a integrar o vasto universo da internet das coisas, não só na fileira da moda, como também na fileira dos têxteis- lar a partir dum acesso mais vasto às opções de customização que já começamos a conhecer, com a fabricação aditiva e, ainda, com outras inéditas: imateriais, ligadas a sistemas de interação comunicativa. São opções que, so-

mas ao design e à identidade, permitirão às marcas um diálogo mais fluido e personalizado com o consumidor, sendo aspetos muito mais difíceis de copiar que um corte ou o desenho dum estampado.

Teremos fábricas que integrar-se-ão em circuitos nos quais a componente têxtil será só uma parte do produto final. Teremos uma integração conceitual entre o que é técnico e o que é moda.

## 4.6 A OMNICALIDADE: A COMPLETA INTEGRAÇÃO DO FÍSICO E ONLINE

**[A omnicanalidade, modelo de negócio para marcas e retailers, abordará os desafios da integração dos universos físico e online numa óptica mais avançada que a atual]**

Em 2014, sendo coerente com o trabalho de investigação realizado para a ATP, em 2012, - o primeiro a introduzir o tema da omnicanalidade em Portugal -, foi incluído este tema na seleção de microtendências para o Plano Estratégico Têxtil 2020.

É um facto que, hoje, a omnicanalidade está no centro da estratégia de todas as principais marcas e grupos de distribuição, tanto as oriundas do universo físico como as do “online”.

As marcas de moda, que tem a sua raiz no canal “offline”, normalmente realizam nos canais “online” não mais que entre 10% e 15% das suas vendas, em muitos casos insuficientes para a rentabilidade, mas sabem perfeitamente que os canais “online” são os que mais crescem.

Os “pure players” conhecem os limites do mundo “online” para transferir para o consumidor “experiências” que são fundamentais para “fazer marca”, e sabem também que os “players”, oriundos do canal “offline”, rumam com o acelerador carregado em direção da aquisição das competências necessárias para serem mais eficientes no canal “online”, o seu maior “handicap” em relação às empresas concebidas na rede.

Resumindo, quem provém do mundo “offline” procura queimar etapas em temas como a gestão dos “big data”, a interpretação das métricas e a geração de tráfego, o CRM, e a logística específica do canal. Já o desafio para a maioria dos “pure players” é criar fortes laços de confiança com o consumidor, ganhar reputação, transferir, através dos canais presenciais, experiências físicas que possam seguir desenvolvendo na rede. Claro que, intimamente, todos têm a ambição de revolucionar as mecânicas do canal no qual passam a estar presentes.

Quem avança mais rapidamente neste momento? Claramente os “pure players”, embora com exceções. Deve-se ao

facto de que a transformação do negócio é muito mais problemática para as marcas e “retailers” oriundos do canal “offline”. É um facto que estes concentram a maior parte dos esforços na logística, pois uma das prerrogativas da omnicanalidade é que o consumidor possa realizar as suas compras indistintamente em qualquer canal nas mesmas condições.

Deste modo, a estratégia omnicanal de muitas marcas parece limitar-se ao “click & collect”, mas, na realidade, a omnicanalidade é muito mais que isso. O consumidor não pensa em canais e sim na facilidade, conveniência e qualidade de serviço para fazer as suas compras, e, em consequência, sua resposta à omnicanalidade tem sido clara: o aumento das compras por cliente é de aproximadamente 50%. Este cenário intensificará as aquisições cruzadas de empresas, de “retailers”/marcas do universo “offline”, que adquirem “retailers” do canal “online” e vice-versa.

É possível afirmar que estamos imersos numa primeira etapa da omnicanalidade e que esta se estenderá por mais 3-5 anos. A atual é uma fase de posicionamento dos principais “players” perante a nova realidade, de procura das melhores soluções logísticas, de definição da estrutura ideal de lojas físicas e das suas características, assim como da integração das duas realidades.

A omnicanalidade é uma grande oportunidade, mas também terá efeitos devastadores sobre os “retailers” que não consigam adaptar-se a tempo.

Antes do final do período temporal abrangido por este Plano Estratégico, assistiremos ao início de uma nova etapa da omnicanalidade. Superada a problemática técnica da integração, marcas e “retailers” concentrar-se-ão na implementação de estratégias evoluídas de “customer engagement”, promoção da marca e comunicação coordenadas em todos os canais próprios e multimarcas, tanto físicos como online.

## 4.7 A DRAMÁTICA RECONVERSÃO DO MODELO FÍSICO DE RETAIL

**[ A chegada de novos players oriundos do mundo digital ao retail de moda, com a consequente mudança dos hábitos de compra, põe em xeque os modelos tradicionais de retail físico forçando a sua reconversão ]**

A ascensão do comércio “online” questiona o modelo dos atuais espaços físicos dedicados ao têxtil e à moda. Nos países onde os consumidores são mais recetivos às diversas opções que o comércio “online” lhes proporciona, como por exemplo os anglo-saxónicos, os efeitos da crise são ainda mais evidentes. Premonitórios para os restantes.

Apocalipse, é o termo que aparece cada vez mais nos meios especializados quando fazem a análise da situação atual e abordam as perspetivas a curto prazo dos grandes armazéns americanos, que perderam desde o início da ascensão do comércio “online” um 50% de quota de mercado. Só nos EUA, segundo os analistas, quase 100 milhões de metros quadrados de espaço comercial estão em xeque.

Num recente estudo do “Crédit Suisse”, a instituição estimou que 25% do espaço comercial dos grandes armazéns e centros comerciais americanos poderá ficar ocioso. Um de cada quatro “retailers” poderá desaparecer. Nas microtendências, elaboradas em 2014, estimamos que numa ótica euro-americana, 20% dos espaços comerciais poderiam fechar, pelo que é um facto que a palavra apocalipse não é despropositada.

O pequeno retalho independente multimarca, que, quando localizado em ecossistemas onde não podia ser agredido pelo comércio organizado, sobreviveu ao impacto (em lugares de baixa rentabilidade para as cadeias monomarcas e grandes armazéns), tem na sua frente um desafio muito mais complicado perante os canais “online”.

Como explicado na microtendência anterior, a adoção da omnicanalidade será fundamental para os “retailers” oriundos do mundo “offline”, pois torna-se desde já necessário equilibrar a relação entre ambos mundos - o “retailer” americano John Lewis mostra o quão benéfico foi ter conseguido levar a proporção das vendas para 70% “offline” e 30% “online”, o que gerou crescimento e um aumento do tráfego nas lojas físicas.

Mas não bastará. Para além do fecho de pontos de venda,

que não são úteis para a estratégia, veremos a reconceptualização dos espaços, não só numa ótica de comércio como para o marketing da marca ou insígnia.

A omnicanalidade permitirá romper a barreira da escolha do lugar de compra, pois a ideia subjacente é que as condições de compra passem a ser iguais em todos os canais, aumentando a eficiência e gerando satisfação no consumidor, pois o produto que viu e gostou estará rapidamente disponível, ou no próprio ponto de venda ou em casa: compra no ato, no ponto de venda, ou envio do produto a casa.

A geração de tráfego será potencializada por meio de ações promocionais coordenadas entre os vários canais, mas, sobretudo, será a conceção do espaço comercial como um lugar também de entretenimento, alinhado com o tipo de experiência social que se pretende brindar ao cliente, o fator que mais mudará a filosofia dos espaços físicos.

Parte-se da base que, num mercado praticamente desregulamentado - o tradicional conceito de saldos deixa praticamente de existir -, os espaços físicos deverão procurar novas fórmulas qualitativas para atrair clientes ao ponto de venda não centradas exclusivamente na oportunidade de obter o melhor preço.

Veremos como os espaços passam de simples expressão do estilo da marca e locais de exibição de produtos, para lugares nos quais se desenvolvem atividades e serviços orientados não exclusivamente à venda como também à partilha de experiências com o consumidor que explorem os seus interesses lúdicos. Lugares de socialização, que o consumidor goste de frequentar à margem das suas necessidades como comprador e que cumpram a função de “engagement” para as marcas.

Marcas e “retailers” terão que compreender como reestruturar os pontos de venda e como tornar rentável o novo modelo composto por um “mix” de serviços, comercialização de produtos e comunicação da marca.



## 4.8 OS PURE PLAYERS “DESCEM DA NUVEM”

**[Os retailers oriundos do mundo digital abrem os seus próprios espaços físicos ou adquirem cadeias já operativas, incorporando na sua estratégia a omnicanalidade]**

A omnicanalidade também está no centro da estratégia dos “pure players”.

Se, em termos gerais, desde o princípio, pareceu lógico que os “retailers” oriundos do comércio físico investissem na presença online, a realidade é que quem foi maximalista na análise do futuro do “retail” - quem supôs que o comércio “online” viria substituir o físico -, ficou surpreendido com o vigor com que os “pure players” passaram a investir na sua presença em espaços físicos nos últimos dois anos. Apesar de que, no âmbito das aquisições/fusões, tem prevalecido a absorção de operadores “online” por parte de operadores oriundos do universo “offline”, devido à sua maior (em média) dimensão empresarial, na medida em que os “pure players” estão a adquirir dimensão e pensam também no posicionamento, e não exclusivamente no crescimento, o investimento em espaços físicos passou a ser um objetivo.

Se é um dado adquirido que o “retail” físico atravessará por um período de profundas mudanças nos próximos anos, a realidade do comércio “online” não será muito diferente, com a particularidade de que as motivações prendem-se menos com os aspetos de perspectiva estagnação do crescimento comercial e mais com os aspetos qualitativos do negócio, como a reputação e o lançamento de marcas próprias.

O mundo “online” teve, e tem, uma primeira etapa de desenvolvimento baseada em proporcionar ao consumidor a facilidade de pesquisa para encontrar os produtos que deseja por preços comparativamente mais baratos, mas não existe motivo, e pode até ser contraproducente, limitar a estratégia exclusivamente a esses aspetos.

Temos que ter em consideração a necessidade de desenvolver estratégias alternativas às dos grandes “marketplace” que dominam o mercado, como Amazon ou Alibaba, insuperáveis na geração de tráfego massivo, na diversidade da oferta e na logística, e cujo único ponto vulnerável será, tal-

vez, a falta de uma abordagem personalizada das marcas que vendem nos seus “marketplace”, facto que poderão superar parcialmente com o desdobramento das plataformas - em tese tem potencial para fazer tudo o que se proponham.

Como já referido neste trabalho, em termos de marcas próprias o alvo concorrencial preferencial dos “pure players” (a própria Amazon, Asos, Boohoo, etc.) é o “fast fashion”, a partir do já referido ‘ultra-fast fashion’, mas suportado por uma logística eficiente.

Os multimarcas “online” como Farfetch, Yoox, Net-a-porter e inclusive Zalando, cada um com a sua segmentação e estratégia individual, tem desenvolvido de forma mais sofisticada aspetos como a comunicação (eventos, conteúdos editoriais, etc.) e um inovador grau de interação com o pequeno retalho físico multimarcas, sendo previsível a expansão em espaços físicos próprios - alguns como Farfetch já começaram por via de pequenas aquisições no “retail físico” -, para além de alianças com outros operadores “offline”.

Estes operadores, que iniciaram o próprio percurso nos canais online, investem em espaços presenciais com o objetivo de estabelecer um diálogo ainda mais direto com o consumidor, assim como consolidar a própria reputação, seguindo o mesmo percurso em sentido contrário que o realizado pelas marcas “offline”.

Os “retailers” que chegam do mundo digital representarão um choque para a gestão das marcas e pontos de venda físicos, pois trazem ao mundo “offline” uma visão totalmente orientada para o consumidor, que se reflectirá no “pricing” e margens, estando habituados a praticar formas mais ativas de captação de tráfego, assim como a operar num canal que, na prática, está desregulamentado - política de promoções. A influência dos “pure players” na cultura de negócio será estruturante para o futuro de todo o setor.



## 4.9 A MARCA É NARRATIVA E EXPERIÊNCIA

**[A marca de moda passa a ser, cada vez mais, um produto cultural e, como tal, a capacidade de desenvolver uma narrativa própria assume o papel central]**

O cenário aponta para uma crescente polarização do mercado que leva a que a maior rentabilidade (EBITDA acima de 20%) se concentre num setor do luxo cada vez mais seletivo a gama alta será para um núcleo restrito de marcas -, e nas cadeias “fast fashion” globais, rápidas na captação de tendências e com um ‘time to market’ cada vez mais curto. Os principais operadores de ambas áreas têm excelentes desempenhos no B2C.

Ao contrário do passado, nem o “design” de moda nem a arquitetura das lojas serão, de ‘per se’, suficientes para proporcionar o grau de diferenciação, que a marca necessita para garantir a rentabilidade necessária. Aspetos já citados como a omnicanalidade e a incorporação de tecnologia no processo criativo, serão fundamentais, mas não suficientes.

A construção de uma narrativa como fio condutor de todo o conjunto é o fator que virá a adquirir um papel central. A capacidade criativa, técnica e produtiva, girará em volta da capacidade da marca de criar e transmitir uma história que a ligue emocionalmente ao consumidor, gerando argumentos não exclusivamente relacionados com a tecnicidade do produto e a moda.

A identidade marcará a diferença mais que no passado. Teremos a marca mais próxima do conceito de “produto cultural”, muito atenta ao ambiente sociológico e preocupada em associar-se aos fenómenos que definem o carácter da sociedade e suas constantes mutações. Este fenómeno terá o seu reflexo também nos produtos mais técnicos, que adotarão uma linguagem menos funcional e mais baseada nas experiências. A relação com “influencers” e *testimonials* intensificar-se-á, mas adotarão um carácter cada vez mais participativo e menos superficial e mecânico.

## 4.10 A COMUNICAÇÃO DA MARCA É TRANSPARÊNCIA E BIDIRECIONALIDADE

**[A nova era da informação - redes sociais, blogs, webs de meios, de influencers e das marcas - muda a percepção e a atitude da sociedade perante a comunicação: é exigida uma maior transparência e participação, facto que transforma o diálogo com as marcas]**

Aspetos já sublinhados em microtendências anteriores trazem-nos a este ponto, no qual convergem múltiplas influências, mas que, pela sua relevância, ergue-se como um dos temas mais importantes para o futuro de marcas e grupos de distribuição.

A evolução contínua das tecnologias da informação e comunicação; as suas aplicações e a forma como as pessoas interagem e dialogam por meio delas; a difusão de conteúdos muito mais diversificada, mas também muito mais caótica; a reação da sociedade emocional é imprevisível perante as notícias, onde o acontecimento global acaba gerando uma reação no sentimento e cultura local.

Hoje, é ponto assente, que a sociedade não aceita mais um papel passivo como recetora de informação. As pessoas tornaram-se, com a participação nas redes sociais, em cronistas do quotidiano, em geradores e/ou difusores de opinião, em editores de imagens e conteúdos (Instagram).

O consumidor, que aceitava, de forma passiva, a comunicação unidirecional das marcas, é parte do passado, e as marcas que não o compreenderam já não pertencem a este tempo.

O consumidor que podia ser influenciado pela simples aparição de uma celebridade conhecida, nos mercados mais desenvolvidos, deixou de o ser com a mesma facilidade.

Como fenómeno sociocultural que também é, a marca passará a ter com o consumidor uma relação, que se regerá cada vez menos pelos princípios do marketing e cada vez mais pela capacidade de partilha e diálogo, tendo na rede um ponto de encontro privilegiado.

A sociedade hoje participa de algum modo no percurso da marca e na sua reputação, pois os consumidores, à margem da marca, aconselham, criticam, explicam uns aos outros. Impõe-se, pois, o aprendizado da bidirecionalidade, as competências de diálogo, de abordagem de pequenas ou grandes crises, e inclusive a habilidade de conseguir influenciar o diálogo que se desenvolve nas redes sociais.

Existem estudos que afirmam que dois terços das pessoas confiam mais na opinião de um desconhecido com o qual dialogam na rede, do que na publicidade da própria marca. Carece de importância se são mais ou menos uns pontos percentuais, pois a tendência é realmente esta.

As novas regras de comunicação passarão a exigir um grau de transparência ao qual as marcas não se encontram ainda habituadas, e a exigência dessa transparência passará a influenciar os valores de muitas empresas que, até hoje, mostraram-se apenas reativas perante os temas centrais para a sociedade, como a ética social, o ambiente, a tolerância e a diversidade.

## 4.11 A ERA DO SHAPE SHIFTING CONSUMER

**[A nova era traz-nos um consumidor impossível de classificar, mutante e inconstante que cambia de carácter conforme os inputs que recebe do entorno, as situações que atravessa e o estado de espírito do momento]**

Condicionadas por formas de pensar que tem origem no passado, a maioria das marcas de moda mostram-se preocupadas em conseguir encontrar um perfil de consumidor para enquadrar a sua oferta de uma forma estável. Numa era como a atual, em que tudo mudou, este tipo de pensamento persiste e procura-se catalogar o consumidor etiquetando-o por gerações, estabelecendo fronteiras comportamentais. Deste modo, temos os “baby boomers” (para definir os over-55); a “geração X” (os protagonistas da globalização); a “geração Y” (também “millennials”, fruto da transição digital); e a “geração Z” (são os nativos digitais), todos com as suas correspondentes declinações.

A velocidade com que ocorrem as mudanças sociais, a mobilidade das pessoas, o grau de penetração das tecnologias da informação e a rapidez com que se difundem globalmente, a instabilidade, converteram esse exercício em praticamente estéril.

O termo escolhido para dar título a esta microtendência<sup>2</sup> pretende sublinhar a ausência de uma identidade fluída do consumidor, pois as fronteiras entre os gostos, estilos e costumes entre as diferentes gerações diluem-se. A isto devemos somar o carácter mutante do consumo, a adoção de diferentes facetas em função de cada momento que, frequentemente, são contraditórias, como por exemplo o trânsito com naturalidade entre diferentes segmentos de preços, marcas e estilos.

As migrações e a mobilidade contribuem para transformar o consumo urbano, onde se concentra a maior parte da população e a dinâmica do comércio. O B2C mostra-nos de forma eloquente como alguns tópicos passaram a não ter valor: por exemplo, nos países ocidentais os “over-55” estão a assumir um lugar principal, não só como o segmento de consumidores mais numeroso, o que é natural considerando a evolução demográfica, como também o mais dinâmico em termos de crescimento. Para a moda são, sem dúvida, os “over-45” a faixa etária mais importante, e não os “millennials” nem os nativos digitais.

As dinâmicas do poder de compra influem, mas os números indicam que as gerações que nasceram na época pré-digital ou quando o comércio eletrónico ainda era uma realidade incipiente, são as que na realidade estão a dinamizar os canais “online”.

A ausência de fluidez trará às marcas a conscientização da necessidade de encontrar um compromisso entre a vocação de atender o consumidor e a necessidade de não perder o rumo e a própria identidade. A marca completará o próprio processo de mutação na sua comunicação e oferta, para expressar-se de uma forma muito mais intergeracional, procurando a adesão ao seu discurso, a uma história, em lugar de fragmentar a identidade e oferta em múltiplas submarcas, destinadas a classificar de forma estática o consumidor.

<sup>2</sup>, retirada de uma definição de Jason Snyder.

## 4.12 O TRAVEL SHOPPING: O CONSUMIDOR ITINERANTE

**[Viajar, explorar novos destinos, é a principal válvula de escape da sociedade Ocidental. O shopping adquire, para milhões de viajantes, um papel tanto ou mais importante que as experiências gastronômicas e culturais]**

Um aspeto que caracteriza a sociedade moderna é o valor que é atribuído à viagem lúdica. Num período de 30 anos, entre 2000 e 2030, o número de turistas passará de 680 milhões, em 2000, para os 1.800 milhões estimados, em 2030. O peso da Europa, como destino, diminuirá, mas conservará uma quota mais que relevante: 40% do turismo se movimentará no território europeu. Tal como em praticamente todas as outras áreas a Ásia virá a adquirir um protagonismo em consonância com o seu peso demográfico.

A importância desta microtendência deve-se ao facto de que poucas atividades influem mais na evolução do “retail” de moda que o movimento de pessoas gerado pelo turismo. As vertentes são duas. A relacionada com o “duty free”, com foco sobretudo nas marcas de luxo, ainda que nos últimos anos também possa ser destacado o desenvolvimento neste canal de algumas cadeias locais de moda e acessórios, e atores globais como Zara ou Mango.

O travel shopping dos aeroportos vale aproximadamente 60 mil milhões, sendo a moda a terceira tipologia de produto mais vendida, com 15% desse valor total. Na Ásia encontramos hoje os aeroportos mais importantes para este tipo de comércio, sendo o de Seul (Incheon) o principal, e assim continuará no futuro.

Apesar de ser um negócio importante, sobretudo em termos qualitativos, a influência dos “duty free” no negócio da moda é comparativamente reduzida quando comparada com a que o turismo assume no comércio das cidades, sobretudo aquelas que recebem um elevado fluxo de viajantes.

O “shopping” de moda e acessórios é para o viajante uma atividade tão importante no seu entretenimento como a componente cultural ou gastronômica. Seduz a experiência da descoberta de produtos diferentes, mas também de preços convenientes. É, por exemplo, uma das motivações dos turistas chineses, que se calcula realizem 50% das compras

de moda e acessórios de marcas internacionais fora do seu território, aproveitando viagens turísticas ou fazendo do “shopping” a razão principal da viagem.

Em volta desta realidade temos visto como os grupos de “retail” têm aumentado os seus espaços nas zonas estratégicas das cidades, tanto na dimensão como na quantidade de pontos de venda, e como têm investido na qualidade da arquitetura e dos interiores; contudo, com exceção de algumas marcas de luxo (não todas), nos conceitos há ainda um grande caminho por percorrer.

O “shoppertainment”, que é a fusão do “shopping” e do entretenimento, tem um campo de desenvolvimento criativo inesgotável, um potencial de geração de tráfego notável e a possibilidade da introdução de enfoques qualitativos fundamentais para o comércio em espaços físicos.

Como já foi apontado, veremos mudanças de fundo no comércio offline, mas será nos espaços alavancados pelo “travel shopping” que as marcas e grupos de distribuição decidirão investir mais pelo potencial de conciliar o retorno comercial com o de marketing. Arte, design, gastronomia, música, serviços, atividades, serão ingredientes que as marcas agregarão à oferta de produto para transformar os espaços comerciais em lugares nos quais são geradas experiências, e o irão fazer de uma forma mais criativa e, sobretudo, menos estática que na atualidade. É a passagem real do “espaço-imagem” para o “espaço-experiência”, que significa passar do lugar visualmente impactante, porém monolítico, para o lugar no qual se deseja estar porque nele “acontecem coisas” que podem ser partilhadas.

## 4.13 OS CONCEITOS DE STATUS E AS DIMENSÕES DO LUXO

**[Perceção do que é status atravessa por continuas transformações num mercado onde aos consumidores dos países desenvolvidos somam-se os dos emergentes forçando a segmentação interpretativa dos perfis das marcas e formatos de retail]**

O mercado do luxo acelerou as mudanças a partir dos anos 80/90, com as sucessivas etapas de incorporação de blocos de países ao mercado global, a consolidação dos grandes acordos de liberalização do comércio, a mobilidade de bens, serviços e capitais, e o início da revolução digital. Mudanças, face às quais, se intercalaram crises financeiras e sociais que mudaram, em várias ocasiões, a orientação do mercado e a estratégia das empresas, assim como os hábitos de consumo.

O rico do século XXI é diferente ao da segunda metade do século XX, pois tem origens e vivências de base muito diferentes, pelo que o mercado do luxo mudou completamente.

A isto temos que somar a aspiração das classes médias pelos artigos de luxo, a criação de conceitos como o “luxo acessível”, que historicamente teve um desempenho muito mais irregular e emocional que o “luxo real”: expandiu em épocas de crescimento económico, pois mais pessoas da classe média podiam aceder a ele; e contraiu-se severamente em épocas de crise.

No período da crise de finais da década de 2000 as marcas de luxo orientaram-se para as gamas altas, mais estáveis, abandonando na prática as linhas destinadas ao consumidor aspiracional - submarcas, produtos específicos de maior rotação de consumo. Após a saída da crise temos uma mais clara delimitação de posicionamento da que existia antes, pois essas mesmas marcas de luxo continuam concentrando-se no desenvolvimento das gamas mais altas, e limitam, não retomam ou abandonam definitivamente as submarcas dedicadas aos consumidores aspiracionais. Um exemplo para ilustrar o conceito: Dolce & Gabbana, que durante a crise voltou a centrar-se integralmente no luxo, segue o mesmo caminho depois da crise.

Procurando traçar um rápido perfil dos consumidores de artigos de luxo, estima-se que no tempo de enquadramento deste Plano Estratégico, até 2030, possam alcançar os 500 milhões de pessoas. Hoje esse número está próximo dos

400 milhões. São, em média, mais jovens e serão um grupo cada vez mais heterogéneo e influenciado pelo digital. É o reflexo da incorporação de consumidores procedentes de várias latitudes, como o sudeste asiático, Próximo Oriente e Rússia. A expansão seguirá realizando-se nestas zonas, em especial na Ásia.

Os “inputs” do mercado orientarão as “luxury brands” a: concentrar os esforços exclusivamente no segmento do luxo, que já possui uma massa crítica de consumidores muito importante, mas complexa de satisfazer, evitando que o “status” e a identidade da marca sejam postas em causa; desenvolver as respostas mercadológicas às diferentes formas de entender a pertença a um “status” social elevado, que mudam conforme a geografia, e temos no mínimo três que se encontram relacionadas com culturas territoriais e faixas etárias: o sentido de casta social e tradição; o valor da genuinidade, gosto e discriminação; e a ostentação do poder adquirido. Para responder de forma eficiente a esta realidade será exigida às marcas tanto uma fragmentação dos perfis como dos formatos de “retail”; a hesitação de que as marcas de luxo demonstraram nos princípios da revolução digital forma parte do passado; hoje estima-se que 70% das vendas do setor luxo sejam diretamente influenciadas pelos conteúdos “online”.

Os atuais 10% do global das vendas realizadas pelo setor, através das várias plataformas que vendem artigos de luxo na rede, transformar-se-ão em perto de um terço do total em 2030.

Concluindo, o mercado do luxo terá à disposição uma base de mercado à qual somar-se-ão milhões de novos consumidores cada ano, mas será também um setor sujeito aos maiores desafios: pela diversidade e segmentação da tipologia de clientes; pelo impacto da revolução digital tanto a nível de retail como de comunicação, onde assiste-se a uma absoluta quebra das hierarquias; e por um desafio criativo cada vez maior, fruto da redução da faixa etária média e da pressão concorrencial.

## 4.14 CONSUM'ACTORS

**[O consum'actor representa um segmento da sociedade cada vez mais importante numericamente e em influência. Erigem-se como a oposição ao consumismo e ao supérfluo]**

Todo movimento bem-sucedido que se propõe como contraponto ao “status quo” vigente, acaba integrando o sistema e influenciando nele desde dentro. Não podemos catalogar os “consum'actors” de movimento, mas sim podemos-lo definir como uma atitude adotada por um coletivo de cidadãos cada vez mais relevante perante o consumo.

O “consum'actor” participa no mercado desde uma concepção marcadamente ideológica: julgando o que considera supérfluo; o que interpreta de excessivo; assumindo uma posição militante, participativa perante as formas de produção consideradas eticamente nocivas; com um enfoque económico alternativo, em contraposição ao “mainstream”.

A influência real dessa ação militante, nos volumes transacionados, é reduzida, mas nas correntes de opinião é, e será cada vez mais importante, pelo que acaba por ter influência nas atitudes empresariais.

Uma piscadela de olhos sobre este tema podem ser considerados os programas de recolha de roupa usada realizados pelas cadeias “fast fashion” como em “Conscious” e “Bring it on” da H&M, um tipo de ação que levam a cabo com outros nomes também outras grandes cadeias como Zara ou Mango e que se destina a programas sociais e de cooperação; ou o enfoque filantrópico de iniciativas empresariais sérias como “For&From” do grupo Inditex, que procura soluções inovadoras de integração de pessoas com deficiências em forma de trabalho e cujos lucros revertem para o próprio programa. Aspectos que vão além das grandes questões de sustentabilidade ético-ambiental.

Com a sua participação ativa, a consciência de cidadania, a marca ideológica, o “consum'actor” é um “influencer”. Será cada vez mais uma referência no marketing colaborativo, uma parcela do mercado que, a prescindir do tamanho e do alinhamento das empresas, não poderá ser ignorado, não pode deixar de ser analisado, e ser integrado na esfera do seu diálogo com o mercado.

## 4.15 O SMART SHOPPER

**[O que o consumidor quer realmente? É a pergunta que todas as marcas e grupos de retail colocam a si próprios e que merece as mais variadas respostas. Entre todas, a mais transversal é a “percepção de oportunidade”]**

Nos debates nos quais surge a pergunta sobre o que realmente quer o consumidor, é habitual que as respostas venham etiquetadas de sentido comum e que variem conforme a sensibilidade do indivíduo que responde. Qualidade, design, preço, enfim, os tradicionais atributos que numa ou outra forma ditam as prioridades.

A resposta, mais que divergir, procura um enquadramento mais adequado aos tempos que correm e às tendências que chegaram, pelo menos a médio prazo, para ficar.

O que quer realmente o consumidor? Pois quer TUDO.

E o que significa concretamente TUDO? Significa que, independentemente do segmento de mercado, o consumidor pretende contemporaneamente “status”, qualidade, ética e preço.

O “status” é um fator percebido: inclusive quando é comprada uma peça de uma cadeia “fast fashion” cuja etiqueta não transmite distinção, o fator “status” é transferido ao consumidor através de outros aspetos, como, por exemplo, um conceito ou design “emprestado” por alguma marca premium ou modelo celebrizado por um famoso.

Na avaliação da qualidade, o consumidor é cada vez mais racional: não exige mais qualidade numa peça de 10 euros do que presumivelmente deve ter pelo seu valor, mas gosta de ser gratamente surpreendido pela durabilidade e conforto; pelo contrário, é extremamente exigente quando paga por uma marca de prestígio.

Sobre a ética, como já foi explicado em pontos anteriores, nenhum consumidor quer carregar o ónus de consumir produtos que não respeitam os princípios éticos e ambientais fundamentais.

Em relação ao preço o consumidor foi interiorizando, influenciado pelo comportamento do canal offline (intermináveis períodos de promoções), e pelo canal online que fundamenta na oportunidade a sua argumentação, que sempre existe a possibilidade de encontrar o produto que deseja pelo menor preço. A soma de um eficiente equilíbrio entre “status + qualidade + ética + preço” proporciona ao consumidor o aspeto que mais o seduz numa marca de consumo: a percepção da oportunidade.

Em pouco mais de dez anos formou-se o carácter do consumidor e não haverá uma mudança de paradigma no futuro, mas sim a procura de uma gestão mais eficiente desta realidade. A marca forte é aquela que com uma estratégia de “pricing” atraente, consegue trasladar ao produto elementos de distinção materiais e imateriais, produtos bem feitos sem recorrer à “over-quality”, ética e transparência em todas as operações.

A robustez da marca, na abordagem em simultâneo dos quatro princípios: status, qualidade, ética e preço, será fundamental para enfrentar um mercado cada vez com menos regras, no qual a informação flui de forma não controlada, e no qual será muito difícil prever os movimentos da concorrência.



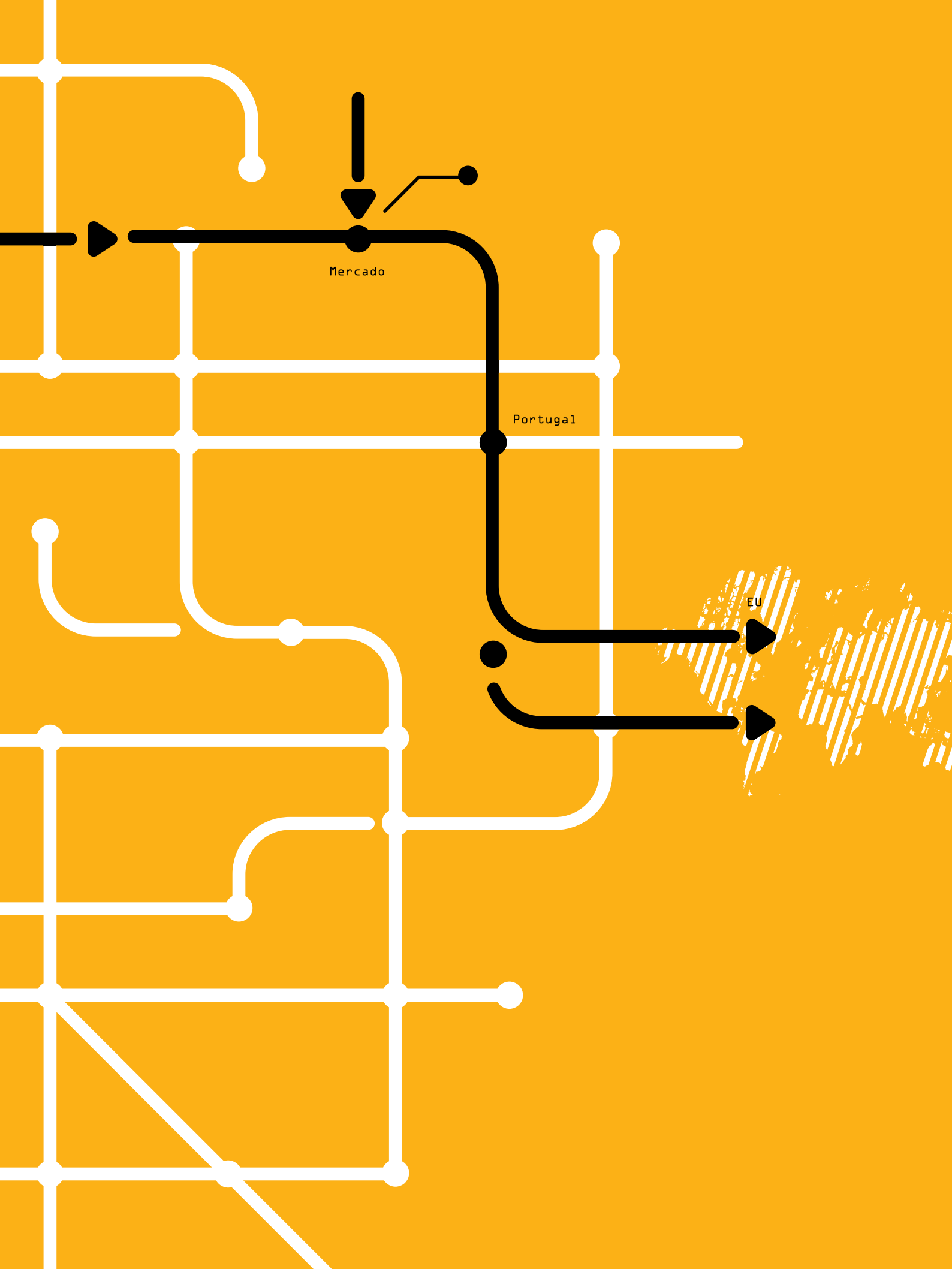
Regional

Importações

Exportações

Crescimento





Mercado

Portugal

EU

Título

ROADMAP PARA A ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE E COMPETITIVIDADE GLOBAL DA ITV PORTUGUESA



Promotor



Conteúdos



Com a colaboração de:

Paulo Vaz  
Daniel Agis

Design Gráfico

Estúdio RG

agosto de 2017

Cofinanciado por



**UNIÃO EUROPEIA**  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional





Cofinanciado por



**UNIÃO EUROPEIA**  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional