A FILEIRA TÊXTIL E VESTUÁRIO NO HORIZONTE 2025

A FILEIRA TÊXTIL E VESTUÁRIO NO HORIZONTE 2025

A Fileira Têxtil e Vestuário No Horizonte 2025

Projeto n.º POCI-02-0853-FEDER-036189

Promotor

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

Conteúdos

Paméesa Consultores Lda.

Design
Estúdio Rui Guimarães

Data
2019

Cofinanciado por

INDEX

1. A ITV no mundo e em Portugal – visão atualizada **10**
1.1. Retrato setorial e a relevância industrial 10
1.2. Distribuição e relevância territorial 13
1.3. A situação económica e financeira 16
1.4. O Valor Bruto da Produção (VBP) e o Valor Acrescentado Bruto (VAB) 19

2. O papel do associativismo na internacionalização e clusterização **22**
2.1. As relações da ITV com outros setores de atividade, nacionais e internacionais 24
2.2. As relações internacionais, as exportações e as importações 28

3. Dinâmicas de desenvolvimento da ITV **30**
3.1. As tecnologias de produção 30
3.2. Os fatores de competitividade e de qualificação. 32
3.2.1. A intensidade e a relevância do I&DT 32
3.2.2. A inovação do produto, processo e do marketing 34
3.2.3. O perfil e a qualificação dos recursos humanos 35
3.2.4. A produtividade e a intensidade na criação de valor 36
3.2.5. A cooperação e a inovação 39

4. A digitalização na economia e nos modelos de negócio da fileira da ITV **42**
4.1. Os novos modelos de negócio na ITV 2025 43
4.2. A importância do Marketplace 45
4.2.1. O caso particular do comércio online B2B 47
4.3. A Indústria 4.0 48
4.4. A sustentabilidade e a economia circular (EC) 51
4.5. As novas caraterísticas do mercado de trabalho 52
4.6. As políticas públicas orientadas para a indústria, inovação e tecnologia e a política europeia 52
4.7. Roadmap para as fábricas do futuro 53

5. Posicionamento Competitivo da ITV 2025 **58**
5.1. A competitividade no contexto da indústria transformadora 58
5.2. O posicionamento da ITV no contexto europeu Pós-Brexit 61
5.3. A sofisticação crescente dos mercados de exportação 62
5.4. A influência da moda têxtil e da inovação 64
5.5. As forças competitivas da ITV portuguesa 65
5.6. Principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) 78

6. Contributos para o Plano Estratégico de 2025 e as Microtendências da Indústria, Comércio e Consumo da ITV* **82**
6.1. Principais desafios estratégicos 82
6.2. Dinâmicas de Consumo 86
6.3. Desmaterialização, Velocidade e Integração 92

Bibliografia **104**

1 A ITV NO MUNDO E EM PORTUGAL
VISÃO ATUALIZADA

1.1. Retrato setorial e a relevância industrial

Um retrato sobre a relevância industrial da ITV requer, naturalmente, dados de informação consistentes e tratamento em série dos mesmos que permitam analisar a evolução por períodos homólogos e medir os impactos da atividade setorial na economia do país e no espaço da UE no que se refere, designadamente, ao volume de negócios, volume de emprego, internacionalização e valor acrescentado, comparativamente a outros setores de atividade.

De facto, os elementos que melhor se ajustam são os estudos do Banco de Portugal (BP) que integram períodos de análise de cinco anos para o universo total das empresas em atividade.

Os referidos estudos de análise setorial da ITV, publicados em 2018, são os mais recentes, completos e adequados para o efeito porque contêm elementos que mostram a relevância industrial do setor, comparativamente à indústria transformadora em geral e ao universo total das empresas em atividade, com base em diversos indicadores, tais como, os dados demográficos das empresas da ITV, estrutura por segmentos de atividade, rendibilidade dos capitais próprios. A leitura conjugada de tal informação com outra (EURATEX, EUROSTAT, INE, ATP) permitirá fazer um retrato setorial, como veremos a seguir.

Assim, os elementos referidos contribuem não só para fazer um retrato mas também perspetivar cenários de desenvolvimento para o horizonte 2025, como é o objetivo do presente trabalho.

Em 2017, pertenciam à indústria dos têxteis e vestuário (ITV) 6,7 mil empresas (comércio incluído) as quais representavam:

- 2% do universo total das empresas registadas com atividade;
- 2% do volume de negócios do mesmo universo de empresas;
- 5% do número de pessoas ao serviço no total das empresas portuguesas.

O setor representava no universo da indústria transformadora:

- 16% das empresas;
- 9% do volume de negócios;
- 20% das pessoas ao serviço.

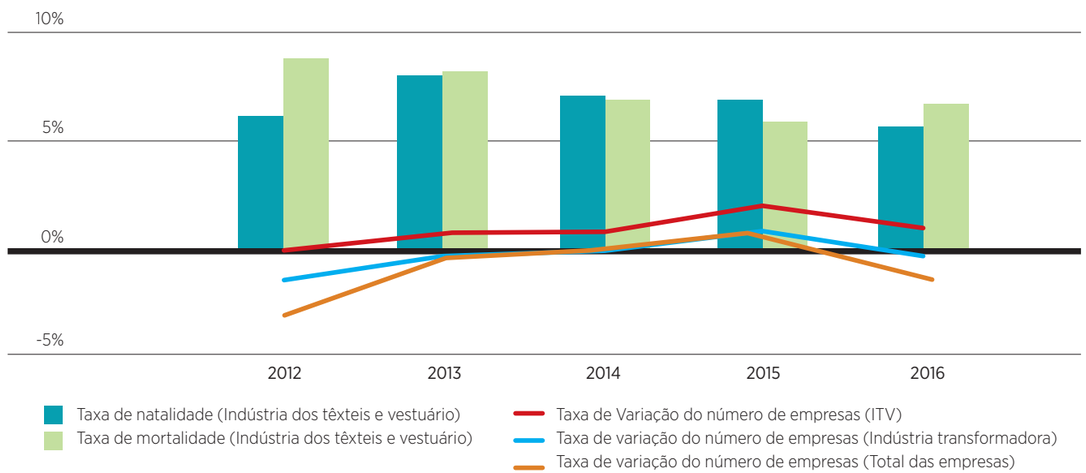
A comparação destes dados com os referentes ao período de análise anterior, 2012, mostram a seguinte evolução:

- O peso das empresas da indústria dos têxteis e vestuário (ITV) no universo total das empresas aumentou 0,3 p.p. (pontos percentuais)
- O volume de negócios aumentou 1,4 p.p. no universo das indústrias transformadoras;
- O número de pessoas ao serviço não se alterou, considerando o número de empresas em atividade.

No entanto, uma análise mais fina sobre a evolução registada mostra que:

- O número de empresas em atividade na ITV diminuiu 1,2% entre 2015 e 2016 (redução de 0,3% nas indústrias transformadoras e aumento de 0,6% no total das empresas) (Gráfico 1).

Gráfico 1 Indicadores Demográficos Empresas ITV

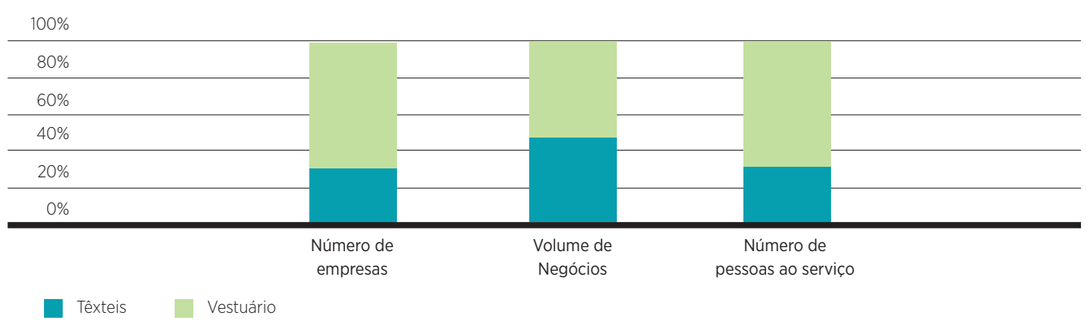


Fonte: (Banco de Portugal, 2018)

Por cada 10 empresas que cessaram atividade, foram criadas 8 empresas, situação que contrasta com a verificada nos dois anos anteriores, nos quais o número de novas empresas ultrapassou o das empresas que cessaram atividade;

- 70% das empresas pertenciam ao segmento do "vestuário";
- As PME dominavam em volume de negócios e número de pessoas ao serviço;
- O "vestuário" representava 51% do volume de negócios (VN) e 67% das pessoas ao serviço do setor em 2016 (Gráfico 2).

Gráfico 2 Estrutura /por segmentos de atividade ITV



Fonte: (Banco de Portugal, 2018)

- A situação praticamente não se alterou ao longo do período analisado.

Acresce referir que a maior parte das empresas da ITV eram microempresas (59%). O peso desta classe de dimensão era, no entanto, inferior ao registado nas indústrias transformadoras (70%) e no total das empresas (89%).

Por outro lado, as PME assumiam maior relevância neste setor do que no universo total das empresas e também nas indústrias transformadoras.

Senão vejamos:

- Em 2016, a ITV representava 40% das empresas e estas eram responsáveis por 75% do volume de negócios e 77% das pessoas ao serviço.

Em 2016, 83% do volume de negócios da ITV era gerado por empresas com sede nos distritos de Braga (58%) ou do Porto (25%).

1.2. Distribuição e relevância territorial

O setor assume maior relevância industrial nos distritos anteriormente referidos (Braga e Porto) que representam mais de metade do volume de negócios. Acresce referir que a nível nacional a ITV é dos setores de indústria transformadora que mais contribuem para o equilíbrio da balança comercial pelo valor das exportações.

Contudo, a ITV está, fundamentalmente, estruturada para promover vendas nos mercados externos e integra-se no quadro da UE. Por isso, a relevância deverá ser avaliada também a nível das economias que integram a UE e também Extra UE para ter uma visão abrangente da mesma.

Neste contexto, importa analisar dados do setor de acordo com as recentes das estatísticas disponibilizadas pela EURATEX.

Segundo a última informação da EURATEX, a evolução da produção têxtil e vestuário da UE durante o 3º trimestre de 2018 deteriorou-se em relação ao mesmo período do ano anterior: tornou-se negativa na indústria têxtil (-1,7%) e agravou a queda na indústria do vestuário (-4,2%). A evolução da produção na indústria de fibras sintéticas permaneceu positiva, mas registou o menor aumento desde o primeiro trimestre de 2017 (+ 1,5%).

Tabela 1 Evolução homóloga (%) da Produção

Produção*	2018			Jan. - Out.	2015/2014	2016/2015	2017/2016
	1T	2T	3T	18/17			
Ind. Transformadora	3,5%	2,9%	1,4%	2,4%	2,7%	1,9%	3,4%
Fibras Sintéticas ou Artificiais(1)	1,9%	2,4%	1,5%	1,8%	-0,2%	-2,3%	4,2%
Ind. Têxtil	2,2%	0,3%	-1,7%	0,0%	-0,7%	1,4%	3,1%
Ind. Vestuário	0,5%	-0,8%	-4,2%	-1,8%	-1,6%	0,3%	-2,2%

1) informação disponível apenas para a zona euro * dados ajustados aos efeitos de calendário

Os dados referentes ao volume de negócios de têxteis e vestuário mostraram-se negativos em ambos os subsetores no 3.º trimestre de 2018 (têxtil -0,7% e vestuário -3,0%), tendo sido os piores desempenhos desde meados de 2013.

Tabela 2 Evolução homóloga (%) do Volume de Negócios

Volume de Negócios*	2018			Jan. - Set.	2015/2014	2016/2015	2017/2016
	1T	2T	3T	18/17			
Ind. Transformadora	4,3%	4,9%	4,0%	4,4%	1,8%	0,6%	6,5%
Ind. Têxtil	3,5%	1,6%	-0,7%	1,5%	1,3%	2,2%	5,6%
Ind. Vestuário	-2,5%	3,2%	-3,0%	-1,0%	3,3%	-0,4%	0,3%

* dados ajustados aos efeitos de calendário

As perspetivas de evolução dos negócios são suportadas em parte no indicador de confiança dos agentes económicos. No âmbito da UE, as perspetivas para os meses seguintes melhoraram para os têxteis (+2,1 pontos), impulsionado por uma maior confiança no atual nível de encomendas e expectativas de produção.

A confiança da indústria de vestuário foi mais pessimista (-0,5 pontos) em resultado de uma deterioração das expectativas de curto prazo dos gestores para o nível de encomendas, parcialmente compensadas por uma melhoria na avaliação do stock de produtos acabados e expectativas de produção.

Para avaliar a evolução recente do comércio internacional da ITV Europeia, temos os seguintes dados:

Tabela 3 Evolução homóloga (%) das Importações e Exportações Extra UE

	Importações extra-UE			Exportações extra-UE			Balança Comercial extra-UE		
Milhões euros	Jan. –Set. 2017	Jan. –Set. 2018	Evol. (%)	Jan. –Set. 2017	Jan. –Set. 2018	Evol. (%)	Jan. –Set. 2017	Jan. –Set. 2018	Evol. (%)
TOTAL	86.023	86.269	0,3%	35.615	36.961	3,8%	-50.408	-49.308	-2,2%
Têxteis	22.997	22.948	-0,2%	16.800	17.278	2,8%	-6.197	-5.670	-8,5%
Vestuário	63.026	63.321	0,5%	18.815	19.684	4,6%	-44.211	-43.638	-1,3%

Durante os primeiros nove meses de 2018, as importações de têxteis e vestuário da UE aumentaram de forma insignificante em + 0,3%, em comparação com o mesmo período do ano anterior.

As importações provenientes dos principais fornecedores da UE registaram evoluções divergentes: aumentos provenientes do Bangladesh, do Camboja, do Vietname e da Tunísia, e quebras da China, da Índia, do Paquistão e dos EUA. As importações de têxteis e vestuário provenientes do Myanmar cresceram novamente (+ 54%) e ficaram em 13º lugar, atrás do Sri Lanka. Olhando para têxteis e vestuário separadamente:

- As importações de têxteis de países extracomunitários diminuíram -0,2% no período. As importações provenientes dos dez maiores fornecedores da UE caíram, exceto da China (+ 1,8%), Índia (+ 1,1%) e Japão (+ 0,2%): Turquia (-1,6%), Paquistão (-1,9%), EUA (-2,2%), Coreia do Sul (-1,2%), Suíça (-1,4%), Taiwan (-7,3%) e Egito (-3,3%);
- As importações de vestuário cresceram + 0,5% nos primeiros nove meses do ano. As importações provenientes dos dez maiores fornecedores da UE aumentaram, à exceção da China (-4,6%), da Índia (-3,9%) e do Paquistão (-0,1%): Bangladesh (+ 3,7%), Turquia (+ 1,7%), Camboja (+ 5,3%), Vietname (2,8%), Marrocos (+ 2,4%) e Tunísia (+ 4,4%). Com um aumento de + 46%, o Myanmar faz agora parte dos 10 principais fornecedores de vestuário da UE, logo após a Tunísia.

No que se refere à evolução dos preços de importação extra-UE diminuíram nos produtos têxteis (-2,3%) e nos artigos de vestuário (-2,2%), como se pode verificar na tabela seguinte.

Tabela 4 Evolução Quantidades das Importações/ Exportações Extra UE28

Importações	Jan.- Set. 2017		Jan.- Set. 2018		Evol. (%)		
	Milhões €	Quant (Ton.)	Milhões €	Quant (Ton.)	Milhões €	Quant (Ton.)	Preços
EXTRA-UE28	86.023	9.356.855	86.269	9.576.485	0,3%	2,3%	-2,0%
China	28.654	3.176.948	27.828	3.174.553	-2,9%	-0,1%	-2,8%
Bangladesh	12.360	970.879	12.809	1.081.952	3,6%	11,4%	-7,0%
Turquia	10.891	1.174.556	10.960	1.209.595	0,6%	3,0%	-2,3%
India	6.251	879.200	6.113	926.145	-2,2%	5,3%	-7,2%
Paquistão	3.993	571.797	3.956	595.225	-0,9%	4,1%	-4,8%
Exportações	**Jan.- Set. 2017**		**Jan.- Set. 2018**		**Evol. (%)**		
	Milhões €	Quant (Ton.)	Milhões €	Quant (Ton.)	Milhões €	Quant (Ton.)	Preços
EXTRA-UE28	35.615	3.825.386	36.961	3.973.204	3,8%	3,9%	-0,1%
Suíça	4.537	154.890	4.890	153.930	7,8%	-0,6%	8,4%
EUA	4.267	284.992	4.358	300.063	2,1%	5,3%	-3,0%
China	2.545	348.382	2.942	383.727	15,6%	10,1%	5,0%
Rússia	2.466	161.835	2.523	162.043	2,3%	0,1%	2,2%
Turquia	1.868	372.626	1.904	370.936	2,0%	-0,5%	2,4%

Durante os primeiros nove meses de 2018, as exportações extra-UE cresceram + 3,8% em relação ao mesmo período do ano anterior, graças a um crescimento considerável no mercado chinês (+ 15,6%). Esta dinâmica robusta foi também devido aos bons desempenhos das exportações nos principais mercados destino da UE: Suíça (+ 7,8%), EUA (+ 2,1%), Rússia (+ 2,3%), Turquia (+ 2%) e Marrocos (+ 3,4%) e Noruega (+ 2,4%). Adicionalmente, as vendas da UE para a Tunísia e para o Japão aumentaram ligeiramente.

Analisando têxteis e vestuário separadamente, temos:

- As exportações de têxteis aumentaram + 2,8% em comparação com o mesmo período do ano anterior, devido uma taxa de crescimento positiva verificada na China (+ 11,8%), EUA (+ 3,1%), Turquia (+ 3,5%), Marrocos (+ 4,8%), Tunísia (+ 2,2%), Suíça (+ 2,2%) e Noruega (+ 0,7%), que conseguiram compensar as quedas das exportações da UE para a Ucrânia (-0,3%), Rússia (-2,4%)) e Japão (-1,7%);
- As exportações de vestuário da UE aumentaram + 4,6% devido ao forte aumento das exportações para o principal cliente da UE, a Suíça (+ 9,4%) e para a China (+ 21,3%). Além disso, estas evoluções positivas foram também devidas aos bons desempenhos das exportações nos principais mercados da UE: EUA (+ 1,4%), Rússia (+ 4,2%), Hong Kong (+ 1,2%), Japão (+ 2,5%), Noruega (+ 3,3%), Coreia do Sul (+ 11%) e Canadá (+ 9,4%). As exportações da UE para a Turquia evoluíram na direção oposta, com uma evolução negativa (-1,2%), em relação ao mesmo período do ano anterior.

Em resultado, o défice da balança comercial da UE28 para os têxteis e vestuário diminuiu ainda mais durante os primeiros nove meses de 2018, graças a uma descida de -8,5% nos têxteis e a uma descida de -1,3% no défice da balança do vestuário.

1.3. A situação económica e financeira

A importância da ITV a nível nacional deve ser também avaliada pela análise de indicadores económicos e financeiros que permitem identificar o potencial de crescimento do setor bem como a sua rendibilidade. Assim temos:

- Os negócios aumentaram 6,6% em 2016, relativamente ao ano anterior, um aumento superior ao registado em 2015 (5,1%) e que foi o mais elevado em todo o período em análise;
- O volume de negócios (VN) cresceu 7% em 2017, com contributo superior imputável às vendas para os mercados externos. As exportações passaram a representar cerca de 61% do VN do setor;
- Os dados de 2018, mostram igualmente uma subida do VN que atingiu um recorde para as exportações, pese embora o registo de desaceleração no último trimestre.

Em 2018, cerca de 65% das vendas da ITV tiveram como destino a exportação. Ou seja, o mercado externo continuou a impulsionar o setor, tendo contribuído em 5 pp para o crescimento do volume de negócios.

O diferencial entre a componente exportada do VN e a componente importada das compras e fornecimentos e serviços externos equivale a 42% do VN. Nas indústrias transformadoras a percentagem foi de 17% e de 1% no universo total das empresas. Estes dados mostram o contributo positivo da ITV para as contas externas nacionais.

Mas vejamos a evolução do VN do setor relativamente a outros agregados de empresas:

- Entre 2012 e 2017, a ITV apresentou variações do VN superiores às registadas no universo das indústrias transformadoras e pelo total das empresas (aumentos de 0,8% e 2,1% em 2016, respetivamente);
- O crescimento referido foi transversal aos segmentos de atividade (8% no "vestuário" e 5% nos "têxteis");
- Por classes de dimensão, o VN aumentou 9% nas PME, 2% nas microempresas e 0,5% nas grandes empresas.

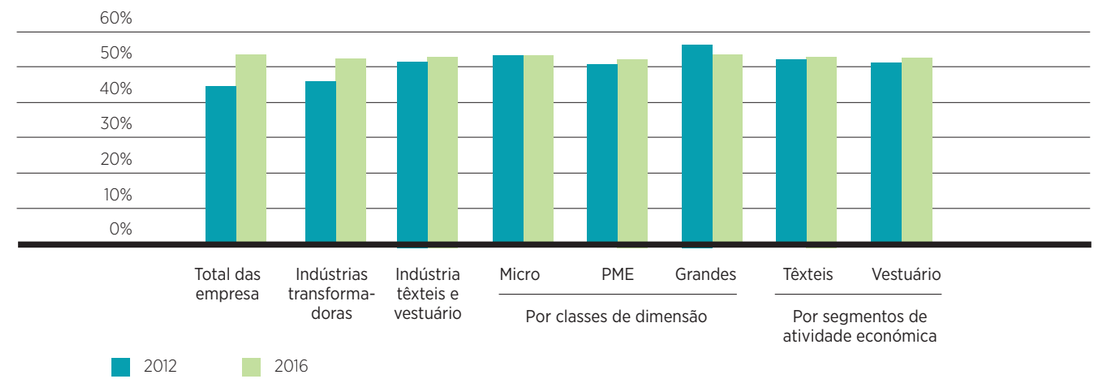
Estes dados são importantes para avaliar a dinâmica comercial da ITV no quadro da indústria transformadora em geral.

Contudo, importa analisar a situação económica tendo por base indicadores económicos importantes, designadamente, o EBITDA (meios libertos operacionais) e rendibilidade dos capitais próprios.

A leitura do Gráfico 3 reflete o seguinte:

- O EBITDA da ITV aumentou 10% em 2017 (2% nas indústrias transformadoras e 7% no total das empresas).
- Os "têxteis" contribuíram em 7 pp para o aumento do EBITDA do setor. Por classes de dimensão, o contributo das PME foi o mais relevante (11 pp).
- As microempresas contribuíram negativamente (-2 pp) para a variação deste indicador.
- Entre 2015 e 2017, o EBITDA aumentou em 53% das empresas do setor.
- Por classes de dimensão e segmentos de atividade, a parcela de empresas com aumento do EBITDA foi semelhante à do setor como um todo.

Gráfico 3 Proporção de empresas com crescimento do EBITDA na ITV

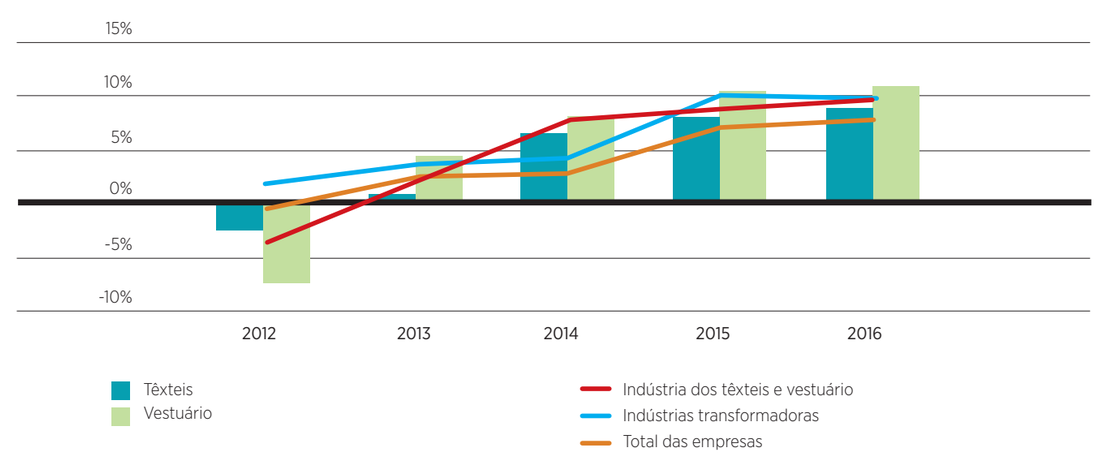


Fonte: (Banco de Portugal, 2018)

Não obstante o bom desempenho económico referido, importa realçar:

- 24% das empresas do setor apresentaram EBITDA negativo em 2016, uma parcela inferior à observada em 2012 (31%) e à registada, em 2016, nas indústrias transformadoras e no total das empresas (25% e 32%, respetivamente);
- Os valores negativos referidos diminuíram (20% e 27%) respetivamente o que demonstra uma tendência de recuperação;
- Outro indicador importante é o relativo à rendibilidade dos capitais próprios, que serve para avaliar o nível de retorno gerado pela atividade da empresa face aos capitais.

Gráfico 4 Rendibilidade dos capitais próprios na ITV



Fonte: (Banco de Portugal, 2018)

A leitura do gráfico mostra que:

- A rendibilidade dos capitais próprios na ITV ascendeu a 10% em 2016, valor abaixo, mas próximo do das indústrias transformadoras em geral, mas superior, pelo terceiro ano consecutivo, ao universo total das empresas (8%);
- O valor registado pelo setor subiu e foi o mais elevado desde 2012;
- O "vestuário" apresentou a maior rendibilidade (11%, que compara com 9% nos "têxteis").

Porém, uma análise mais fina por dimensão das empresas, evidencia:

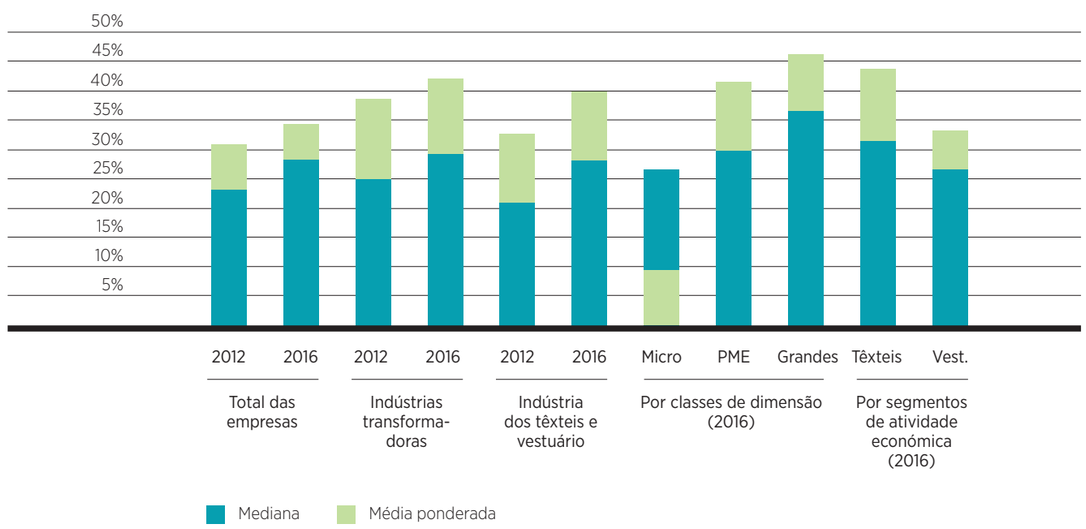
- As microempresas registaram perdas de (- 13%);
- As PME e as grandes empresas apresentaram rendibilidades de 11% e 8%, respetivamente;
- O subsetor do "vestuário" registou a rendibilidade mais elevada.

No que se refere a indicadores financeiros e à sua evolução, que decorre da persistência dos valores (positivos ou negativos) registados na situação económica, importa referir a evolução da Autonomia Financeira (AF).

A AF foi mais elevada nos "têxteis". O Passivo do setor aumentou 4% em 2016, mas diminuiu em 2017 em cerca de 2%.

Em 2016, o rácio de autonomia financeira da ITV foi de 38% (40% nas indústrias transformadoras e 32% no total das empresas).

Gráfico 5 Autonomia Financeira/Média ponderada e mediana da distribuição



Fonte: (Banco de Portugal, 2018)

1.4. O Valor Bruto da Produção (VBP) e o Valor Acrescentado Bruto (VAB)

A análise dos indicadores, valor bruto da produção (VBP) e o valor acrescentado bruto (VAB), permitem aferir em que medida os valores produzidos (e vendidos) incorporam ou não maior valor acrescentado. Isto é importante para avaliar o nível da transformação realizada na ITV.

Nos últimos cinco anos, verificou-se o crescimento do VBP, salvo pequenas oscilações ocorridas no período da crise económica da conjuntura. Em 2018, foi atingido um novo recorde histórico de vendas de exportação em cerca de 5, 2 mil milhões de Euro.

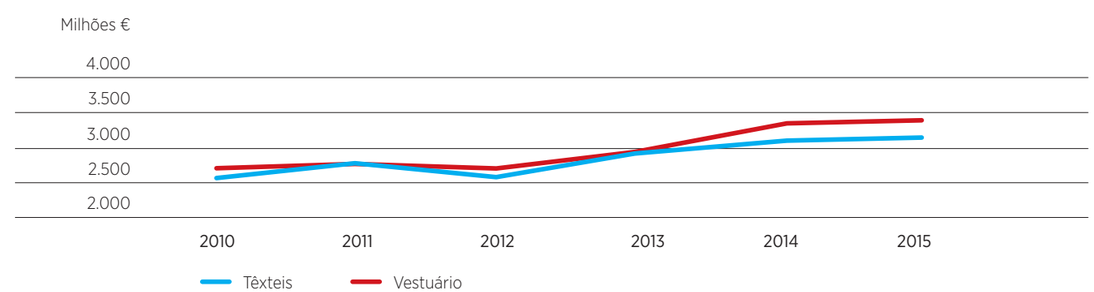
A questão que se coloca para o médio prazo, no horizonte 2025, tem a ver com o nível de investimento necessário para promover a inovação tecnológica e a capacidade das empresas para se financiarem em condições atrativas que permitam promover o investimento e realizar as alterações necessárias à sua competitividade.

Para alinhar algumas ideias e encontrar resposta para esta questão que é complexa, mas decisiva para a sustentabilidade dos negócios, vejamos o seguinte:

- A ITV diferencia-se, em boa parte, de outros setores de atividade pelo seu carácter pró-cíclico e pela capacidade de resiliência às oscilações mais significativas e bruscas dos choques económicos externos. Ao longo da última década, essa característica ficou bem patente, como mostram os indicadores do VBP e do VAB representados nos gráficos seguintes;
- De acordo com dados do INE, a atividade da fileira evoluiu mais favoravelmente do que o total da indústria transformadora no período pré-crise (2005-2008) e no período pós-crise (2011-2015) e, por isso, seria de esperar que a contração provocada na nossa economia no período de crise da dívida soberana (2011-2012) provocasse efeitos mais nefastos na atividade da ITV do que aquilo que acabou por se verificar;
- Isto significa que a ITV tem histórico de competitividade e resiliência às crises cíclicas que justifica o acesso a financiamento para o investimento em condições suportáveis e que potenciem retorno;
- Na prática a ITV reúne atualmente condições para promover o investimento na inovação tecnológica necessário à competitividade.

Vejamos, agora, os gráficos seguintes:

Gráfico 6 Evolução do VBP na ITV



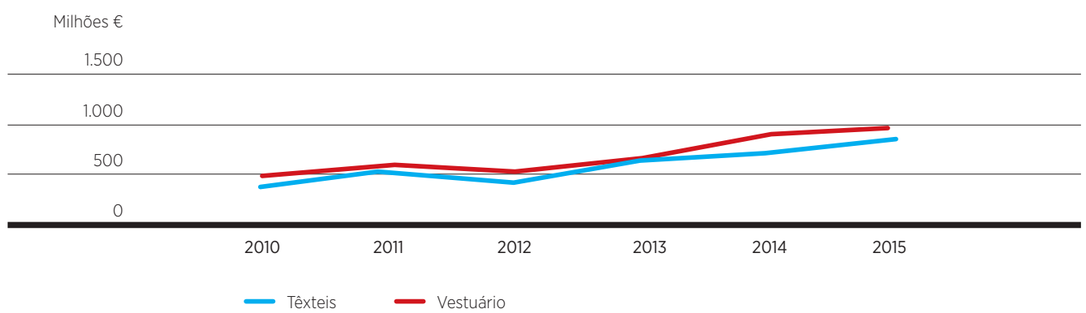
Fonte: (ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, s.d.)

É visível a evolução do VBP desde 2010 e subida a partir de 2012 e manteve-se até 2018, onde atingiu 7 610 milhões de Euro (quadro dos indicadores-Fonte ATP).

O início da tendência de crescimento verificou-se em pleno período de crise e em contraciclo, aquando de intervenção da troika na implementação do programa de ajustamento estrutural.

No que se refere ao VAB, vejamos:

Gráfico 7 Evolução do VAB na ITV



Fonte: (ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, s.d.)

A evolução do VAB acompanhou a subida dos valores da produção, o que à primeira vista denota a existência de ganhos imputáveis à variação do volume (VBP) e que se verificaram até 2018, como veremos mais à frente.

Porém, esta é uma parte da realidade, há outra que tem a ver com ganhos de produtividade como veremos a seguir através de dados recentes.

A tabela seguinte integra valores atualizados, que evidenciam uma evolução do volume de vendas por trabalhador, ou seja, sinaliza uma melhoria significativa da produtividade.

Tabela 5 Evolução dos indicadores: Volume de Negócios (VN), do VBP, das Exportações e do Emprego na ITV

	2000	2001	2005	2009	2010	2015	2017	2018
Volume de negócios (milhões €)	7.963	8.339	6.857	5.349	5.815	6.942	7.607	7.610
Produção (milhões €)	7.844	8.159	6.595	5.123	5.631	6.767	7.439	7.500
Exportações (milhões €)	4.927	5.073	4.101	3.504	3.844	4.811	5.215	5.314
Emprego	235.608	225.870	191.714	148.059	137.264	131.513	136.928	138.000

Fonte: INE (2017: dados provisórios; 2018: estimativas ATP)

Vejamos:

- Em 2010, o volume de negócios por trabalhador = 33 798 €; em 2015 foi de 52 790 €; em 2017 foi de 55 566 €. Isto é, entre 2010 e 2017, a subida do volume de negócios por trabalhador foi de 64,4%.

A subida do valor dos negócios (VN) por trabalhador, resulta de múltiplos fatores, designadamente da valorização dos negócios internacionais, das dinâmicas empresariais, das oportunidades surgidas nas economias da União Europeia (UE), em especial da vizinha Espanha, que permitiram o crescimento e amenizaram as dificultadas sentidas internamente.

Também resulta, naturalmente, das estruturas, do "saber fazer bem" que se repercutem no aumento do valor acrescentado das peças produzidas e da sua relação favorável com o volume de emprego e respetivo custo.

Dito de outro modo, o bom desempenho da ITV tem a ver com a solidez patrimonial e com as competências profissionais dos recursos humanos que asseguram elevado nível de qualidade da oferta.

Assim, os indicadores mostram que o setor registou valores assinaláveis (VBP e VAB) que permitiram libertar meios e criar condições para satisfazer, em parte, as necessidades de investimento.

Face ao exposto e em síntese, temos:

- Os valores descritos mostram a relevância significativa da ITV na economia nacional, na UE, e no mundo em geral, independentemente da análise sobre a área geográfica considerada.
- A situação económica e financeira da ITV tem evoluído favoravelmente ao longo dos últimos cinco anos e revela solidez patrimonial.
- O setor evidencia vitalidade e capacidade de adaptação notável à evolução dos mercados e aos fatores de competitividade internacional.

Naturalmente que a situação não está isenta de ameaças e desafios que se colocam no curto e médio prazo. Por exemplo, o impacto das novas tecnologias, sobretudo as digitais, nos processos de transformação, promoção e venda, como o *e-commerce*, que contribuem para criar novos modelos de negócio, dinâmicas de desenvolvimento e de consumo que a ITV deverá perceber para promover o investimento em novas capacidades e competências adequadas às mudanças dos mercados.

2 O PAPEL DO ASSOCIATIVISMO NA INTERNACIONALIZAÇÃO E CLUSTERIZAÇÃO

O associativismo é a mais antiga forma de cooperação interempresarial conhecida e aquela que mais resultados continua a produzir, mesmo quando a retórica do mundo, por imperativos de modernidade, lhe procura dar outra roupagem, como é o caso do hodierno chavão da *"clusterização"*.

A verdade é que a ITV portuguesa teve - e tem - no seu modelo organizativo, embora imperfeito, uma vantagem competitiva, que, historicamente, lhe permitiu, em tempo, ter o discernimento e a lucidez, ultrapassando as diferenças, para criar um conjunto de instituições e organismos, fundados da base para o topo, como foram os centros de formação e tecnológicos: Modatex (antigo Citex, Civec e Cilan), CITEVE e CENTI, o Gabinete Portex, e mais tarde a ASM – Associação Selectiva Moda, destinados à promoção da internacionalização das empresas, dentro e fora do país, e os centros de inteligência que, além da produção de conteúdos e estudos, permitiram o lançamento de um jornal para o setor, o "Jornal Têxtil", que hoje conhece a concorrência de outro, mais moderno e arejado, alinhado com os tempos e os mercados, o "T Jornal", da exclusiva responsabilidade da ATP.

Tudo isto integrou com as empresas do setor um ecossistema altamente eficiente e produtivo, ao longo de décadas, que, sem esquecer as universidades (Minho, Porto, UBI e Aveiro) e a APCER (organismo de certificação fundado com outros setores de atividade), se apresentaram como indispensáveis interfaces para a transferência de conhecimento e tecnologia e permitiram às empresas da fileira terem instrumentos capazes ao seu alcance para realizarem as mudanças indispensáveis ao seu desenvolvimento e até à sua sobrevivência.

Não será excessivo dizer que se a ITV portuguesa não se tivesse socorrido deste conjunto de organismos, que lhe permitiram sempre evoluir, não teria conseguido adaptar-se, modernizar-se e reinventar-se em permanência. Possivelmente nem existiria.

Todo o ecossistema, o sistema moda português, na sua integralidade e diversidade sinérgica, é o elemento diferenciador que garantiu o sucesso quando os demais concorrentes falharam, sendo dificilmente replicável sem a realização de um caminho árduo, como que foi feito pela ITV nacional, mas agregador de competências e capacidade de resistência.

Há que igualmente referir, neste quadro de inserção global em que o setor se procura inscrever, desde logo competindo

abertamente no mercado internacional, a ponto de se tornar elemento constitutivo do seu DNA, a rede de filiações em que se acha ativamente envolvida, através da ATP, a maior e mais representativa das Associações da fileira, em organizações supranacionais, como são a "Euratex" (Bruxelas), "IAF – International Aparel Federation" (Amesterdão) e "ITMF – International Textile Manufacturers Federation" (Zurique), em que desempenha um papel fundamental na defesa e promoção dos interesses da fileira têxtil nacional, conquistando um prestígio cada vez maior, o que está bem traduzido no facto de, nos últimos 8 anos, os três maiores congressos internacionais do setor terem sido realizados em Portugal, todos na cidade do Porto: IAF 2012, Euratex 2017 e ITMF 2019, algo absolutamente inédito em qualquer outro país onde a têxtil ou a indústria da moda são relevantes.

O mesmo se diga, no domínio da tecnologia, através do CITEVE e do CENTI, que asseguram a representação da I&D do setor em organismos internacionais congéneres, detendo mesmo a Presidência de alguns deles, já para não falar na presença em congressos, conferências, seminários e outros eventos, em que a ITV nacional é oferecida como um "case study" de sucesso global, reforçando a notoriedade do "made in Portugal".

Se tudo o que se afirmou é certo, não deixa de se lastimar a incapacidade deste mesmo setor, que tanto alcançou, de conseguir que a sua representação se ache concentrada numa só organização representativa, a exemplo do que sucede com outros setores como o calçado, a cortiça ou a metalomecânica, reforçando a sua voz e dando coerência e consistência às suas intervenções junto do Poder, dos "media" e da sociedade em geral, com óbvios ganhos de imagem pública.

Infelizmente, por razões culturais, contrariando a mais elementar racionalidade, algumas das Associações setoriais existentes, de reduzida representatividade e inoperância, continuam orientadas a salvaguardar pequenos interesses, quando não mesmo a promoção de personalidades, adiando a necessária consolidação, que, a não se fazer voluntariamente, se fará por força da imposição de realidade, pela simples razão de que a maioria dessas organizações não terá condições de sustentabilidade futura para continuar sequer a existir.

A mudança geracional em curso poderá ajudar a este desiderato, assim como as profundas alterações que a década irá trazer, nos modelos de negócio e nos mercados internacionais, a começar pelo comportamento dos consumidores.

2.1. As relações da ITV com outros setores de atividade, nacionais e internacionais

A Indústria Têxtil e Vestuário tem, desde há décadas, um significativo peso na economia portuguesa, representando (ATP, 2017) 2.5% do Produto Interno Bruto, 10% das exportações de bens do país e 20% do emprego da indústria transformadora.

Concentrando-se essencialmente no litoral Norte do país, 85% das empresas, volume de negócios e exportações, têm como principal proveniência os concelhos do Porto, Braga, Barcelos, Esposende, Guimarães, Santo Tirso, Vizela, Marco de Canaveses, Penafiel e Paços de Ferreira, o que permite considerar a fileira numa lógica de "cluster".

Ou seja, numa área geograficamente limitada, em redor de uma metrópole – o Porto - bem servida em termos de acessibilidades, podemos encontrar uma fileira extensa, completa, complexa, interdependente, complementar e sinérgica, constituída por mais de 10 mil empresas, maioritariamente PME´s, de base familiar, suportada por um sólido sistema científico-tecnológico, onde pontificam universidades reputadas e especializadas no conhecimento do setor e para o setor, como a "Universidade do Minho", e centros de competências, com dimensão e múltiplas valias, como o "CITEVE – Centro Tecnológico da Indústria Têxtil e do Vestuário", o "CENTI – Centro de Nanotecnologia e Materiais Inteligentes", o "MODATEX – Centro Protocolar de Formação da Indústria Têxtil, Vestuário e dos Lanifícios", e a "ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal".

A ATP é nos dias de hoje mais que uma simples organização corporativa de representação patronal, que se assumiu como o verdadeiro "think tank" de toda a Indústria, pensando-a estrategicamente e orientando um conjunto de iniciativas cruciais para o seu desenvolvimento, de que se destacam a fundação dos já referidos MODATEX e CITEVE, mas igualmente a "ASM – Associação Selectiva Moda", destinada à organização de feiras do setor, no país e no exterior, a "APCER", entidade de Certificação de Qualidade e o "PORTUGAL FASHION", juntamente com a ANJE, para a promoção da criação de moda e do design, através de desfiles em Portugal e no exterior, criando um verdadeiro sistema para a Indústria da moda no país, muito em linha do que sucede em Itália.

A Indústria Têxtil e Vestuário portuguesa tem uma existência secular em Portugal, e embora não seja este o cerne deste trabalho, importa referenciar que ganhou particular importância a partir do dealbar do século XX, com o desenvolvimento de grandes empresas no Vale do Ave, orientadas para o comércio com as ex-colónias portuguesas, que, foi progressivamente complementado, já nas respetivas décadas de sessenta e setenta, aproveitando a adesão do país à EFTA, com o alargamento de mercado para diversos países europeus, com especial destaque para o Reino Unido, França e Alemanha, que determinaram o desenvolvimento de novos subsetores, como as malhas e o vestuário.

Com a descolonização, que sucedeu à Revolução do 25 de Abril de 1974, a Indústria Têxtil e Vestuário redirecionou o seu esforço exportador para a Europa e os Estados Unidos, aproveitando a proteção do "AMF – Acordo Multifibras", que limitava as importações de países terceiros concorrentes, conhecendo então um verdadeiro "boom" de crescimento, nomeadamente em setores como o têxtil (fios, tecidos e acabamentos) e têxteis-lar, essencialmente na região do Vale do Ave, malhas (malhas circulares e sua confeção), no Vale do Cávado, com especial destaque para os concelhos de Barcelos e Esposende, e na confeção de tecido, no Vale do Sousa, circunscrito particularmente aos concelhos de Penafiel e Paços de Ferreira, o que foi particularmente reforçado com a adesão de Portugal à CEE em 1986.

Esta realidade manteve-se praticamente inalterada até ao início deste século, quando, por força de diversos choques competitivos, de grande impacto e alcance, foi obrigada a alterações profundas de perfil e de modelo de desenvolvimento.

Na verdade, o fim do "AMF – Acordo Multifibras", desmantelado pelo acordo de Marraquexe, que substitui o "GATT – General Agreement on Tariffs and Trade", sem o que não teria sido possível instituir a "OMC – Organização Mundial do Comércio" (www.wto.org), em 1 de Janeiro de 1995, determinou um período faseado de 10 anos para a liberalização plena do comércio têxtil mundial, que se concluiu em 2005, sendo a mais importante alteração estrutural, à escala global, que o setor teve de enfrentar e se adaptar, da qual decorreu igualmente outro como a entrada da China na OMC, em 2001, fazendo emergir um "player" gigantesco e sem qualquer preocupação pelo respeito das mais elementares regras do comércio internacional livre, justo e recíproco, que distorceu por completo os equilíbrios entretanto existentes.

A adoção do euro como moeda única de um conjunto de países da União Europeia, entre os quais Portugal, em 2002, embora confira as vantagens de uso de uma moeda forte e de implantação global, limita as intervenções ao nível das políticas macroeconómicas, nomeadamente os instrumentos de correção de défices externos pela via da desvalorização da divisa, e o alargamento da UE ao Leste Europeu, em 2004, fazendo aderir diversos países que possuíam importantes fileiras têxteis como a Polónia, a Roménia e a Bulgária, acrescenta ainda mais pressão concorrencial na Indústria Têxtil e Vestuário nacional, que, logo no ano seguinte, recebe o impacto pleno da total liberalização do comércio, já em processo de reestruturação e reorientação estratégica.

A crise económica e financeira internacional, decorrente da crise do "sub-prime" norte-americano, que -rapidamente se estendeu a todo o mundo, determinando um inédito recuo do consumo global de produtos têxteis e vestuário em 2009, a que Portugal não escapou, apresentando os piores indicadores de série nos últimos 20 anos (ATP, 2017), culminou um longo período particularmente penalizador para toda a indústria, em que muitas empresas não conseguiram sobreviver e todas que prevaleceram se redefiniram com outros "drives". *(ver gráfico 12)*

Conforme se pode verificar *(ver gráfico 12)*, a partir de 2009, a Indústria Têxtil e Vestuário portuguesa enceta uma sólida e sustentada recuperação, que ainda hoje perdura, tendo crescido respetivamente 36% e 44% em volume de negócios e exportações, tendo voltado a bater a mítica barreira de cinco mil milhões de euros de vendas ao exterior em 2016, antecipando assim em quatro anos os objetivos estratégicos do plano setorial do setor, e pulverizando os recordes absolutos nas vendas ao exterior, em 2017 e 2018, ultrapassando 5.3 mil milhões de euros, incluindo a estabilização e até o crescimento do emprego, que, em 2018, se fixou em 138 mil trabalhadores diretos (mais 10% relativamente a 2014, o ano em que a hemorragia do capital humano, que se vinha realizando desde a década de 90, se estancou e inverteu como tendência).

Hoje, a fileira têxtil e vestuário portuguesa é um "case study" internacional de sucesso, um exemplo como uma indústria tradicional num país desenvolvido pode sobreviver e prosperar, obviamente com base em "drives" diferentes, como a inovação tecnológica, o design e a moda, o serviço ao cliente e a expansão internacional para mercados tradicionais, por via de ascensão a segmentos mais valorizados, e a emergentes.

Nas conferências internacionais para as quais a ATP, a ASM e o CITEVE são chamados para dar o seu testemunho sobre o "milagre têxtil" português, há vários elementos que justificam esta mudança redentora:

- o primeiro, de natureza volitiva, na esfera psicológica e sociológica dos atores – os empresários e os profissionais do setor, que operam nas empresas do respetivo tecido corporativo -, que, resumidamente, se recusaram a morrer, insistiram em conservar o "know-how" e o investimento nas suas atividades, suportando os anos difíceis, mas não descurando a reestruturação das organizações, a sua modernização e o seu reposicionamento, a que não é estranho o facto de a fileira ser constituída esmagadoramente por PME's, detidas e geridas familiarmente;

- o segundo, que diz respeito a uma envolvente setorial propícia, pois o setor funciona como um "cluster" estruturado e sinérgico, praticamente todo agregado geograficamente numa região pequena e de fáceis acessibilidades, próxima dos principais mercados e clientes, e que, além disso, se acha servido por um sistema científico-tecnológico evoluído e dinâmico, envolvido com as empresas e suas necessidades, o que lhe permitiu realizar a transferência de conhecimento e tecnologia de forma fácil e eficaz, já que focada essencialmente nas exigências do tecido empresarial;

- o terceiro, tem que ver com o contexto nacional, que, por um lado não sendo totalmente favorável à existência e continuidade do setor, existindo mesmo, em alguns momentos, a descrença e até hostilidade da *intelligentsia* vigente, que não hesitava em colar a têxtil e o vestuário a indústrias obsoletas, típicas de países em desenvolvimento, exploradora de recursos humanos e condenada ao desaparecimento, por outro nunca deixou, através das políticas públicas, de apoiar as pretensões do setor nos areópagos internacionais, como a União Europeia ou a "OMC – Organização Mundial do Comércio", ou, a nível interno, permitindo-lhe o acesso, sem limitações especiais, aos fundos comunitários, em todos os Quadros Comunitários de Apoio, algo crucial para a reestruturação e modernização das empresas;

- e, finalmente, o quarto, referente ao quadro internacional, a globalização, a qual, simultaneamente, fez crescer a pressão competitiva sobre as empresas, através da emergência de novos e poderosos concorrentes, essencialmente competitivos pelo preço e escala, e determinou o aparecimento de novos modelos de negócio, como o "fast fashion", de que a espanhola Inditex é o melhor exemplo, em que as competências e capacidades próprias da indústria têxtil e vestuário portuguesa, como a flexibilidade, criatividade e rapidez de resposta, se acham mais alinhadas e, portanto, aí achou oportunidade para resistir, evoluir e reinventar-se.

Se tivéssemos de resumir a mudança de paradigma que a Têxtil e o Vestuário nacional sofreu poderíamos dizer que:

1) deixou de competir pelo preço para competir pelo valor (apostando em fatores críticos de competitividade para se diferenciar, como a moda, o design, a inovação tecnológica e o serviço);

2) passou de passiva tomadora de encomendas a ativa vendedora de soluções ao cliente (com total orientação às suas necessidades, prestando um "full package service", em que estão incluídos produtos industriais), bem evidenciada pela utilização maciça dos programas de internacionalização, através de missões e feiras, apoiadas por fundos comunitários que a ATP e a ASM colocaram à disposição das empresas;

3) pelo abandono de atitudes de voluntarismo individualista e de desarticulação nas iniciativas coletivas para se focar no pensamento estratégico setorial, coordenado com as políticas públicas, que gerem os fundos comunitários, os quais forneceram os indispensáveis recursos financeiros para a capacitação das organizações, a modernização empresarial e a expansão internacional das empresas, tendo em conta a sua matriz fundamentalmente exportadora.

Cerca de 70% da produção da Indústria Têxtil e Vestuário é, hoje, dedicada à exportação, percentagem que cresceu, de 2009 a 2018, 5 pontos, algo notável tendo em conta a sua já ampla orientação aos mercados externos, mas que acha explicação na crise económica que afetou o país de forma continuada entre 2011 e 2014, após o resgate financeiro da "troika", obrigando as empresas a encontrar alternativas ao colapso do consumo doméstico (o PIB do país, pelas mesmas razões, passou de 28,8% gerado nas exportações para mais de 40%, neste mesmo período considerado).

Além disso, a cadeia de valor exportadora é mais vasta e expressiva do que aquilo que nos revelam os números do comércio externo setorial, pois existem muitas empresas que estão integradas nessa cadeia, não exportando diretamente, mas fornecendo outras que o fazem com matérias intermédias e produtos finais, como são os casos de fiações, tecelagens, tinturarias, acabamentos, lavandarias e estamparias, entre outras prestadoras de serviços imprescindíveis ao funcionamento pleno e dinâmico do "cluster".

E esses números são relevantes em termos nacionais, não o são menos em termos europeus, especialmente se considerarmos a dimensão física, demográfica e económica do país, quando comparamos com outros concorrentes à escala comunitária ou mesmo global.

A ITV portuguesa garante as exportações de 3% de têxteis e vestuário de toda a Europa (a 28), 8% do emprego no setor na UE e 4% da produção e volume de negócios do espaço comunitário. Contudo, não deixa de ser relevante que a ITV nacional possua a maior região têxtil europeia, uma vez que, no litoral do país concentra 85% das empresas e dos empregos, assim como das exportações do setor, oferecendo um "cluster" natural, constituído por numerosas empresas, caracterizadas pela rapidez, flexibilidade, inovação e serviço intensivo, que atuam em complementaridade e aproveitam sinergicamente essas características, num território circunscrito, servido de excelentes infraestruturas e por um sistema científico-tecnológico de classe mundial.

Indústria Têxtil e Vestuário Europeia

Volume de Negócios	Quota 2016	Empresas	Quota 2016	Emprego	Quota 2016
Itália	31%	Itália	28%	Itália	24%
Alemanha	17%	Polónia	9%	Roménia	11%
França	13%	Rep. Checa	9%	Polónia	9%
Reino Unido	7%	Portugal	8%	Portugal	8%
Espanha	6%	Reino Unido	5%	Alemanha	7%
Portugal	4%	Espanha	5%	Reino Unido	6%
Bélgica	3%	Alemanha	4%	França	6%
Polónia	3%	Grécia	4%	Bulgária	6%
Roménia	2%	Hungria	4%	Espanha	5%
Áustria	2%	Roménia	4%	Rep. Checa	3%

Fonte: EURATEX

Esta especificidade da ITV portuguesa, dá-lhe uma importância particular no conjunto da indústria têxtil e vestuário europeia, pois apresenta-se como um verdadeiro reduto de "know-how", de capacidade produtiva instalada, atualizada tecnologicamente, demonstrando, pelo seu histórico, que é possível a re-industrialização em países desenvolvidos, desde que os "drives" do seu desenvolvimento estejam em linha com as grandes tendências globais, quando não as antecipam, e sejam capazes de fazer coincidir as políticas públicas de fomento empresarial com as estratégias setoriais e das empresas que compõem as fileiras económicas.

Finalmente, não deixa de ser interessante sublinhar que a ITV, embora concorrendo com outros setores de atividade económica pela atratividade do investimento e do emprego, tal como sucede em todo o mundo, tem sido capaz de cooperar com outros setores, alargando a sua abrangência não apenas aqueles que lhe estão mais próximos na fileira moda – o calçado e a joalharia -, mas também a outros aparentemente distantes, mas que utilizam de forma cada vez mais intensiva o têxtil como material e matéria-prima, pois este oferece características, propriedades e funcionalidades únicas, em termos de leveza, resistência e desempenho.

Costuma-se dizer que "*textile is everywhere*" e *"goes everywhere"*, pois é certo que o têxtil não cessa de se reinventar e intrometer em outros setores de atividade, como a mobilidade, a saúde e o habitat, oferecendo sempre mais performance, mais conforto, mais resistência e soluções económicas, além de ser cada vez mais sustentável e fácil de integrar numa economia circular.

2.2. As relações internacionais, as exportações e as importações

A vocação exportadora da ITV portuguesa é o seu garante de perenidade, encontrando-se igualmente subsumida no seu modelo competitivo, garantindo-lhe vantagens competitivas face aos seus principais concorrentes globais.

Neste modelo, que podemos considerar, mais que fileira ou "cluster", um sistema integrado e dinâmico, em que se articula um tecido empresarial diverso, adaptável, resiliente, complementar e sinérgico entre si, a existência crescente de *"stakeholders"* especializados em domínios na área dos serviços, em que a indústria 4.0, a digitalização das operações, da comunicação e das vendas, assim como uma atividade produtiva ligada aos bens de equipamento e ao "software" igualmente marca presença, ganha cada vez mais importância um subsistema de suporte e que é o científico e tecnológico, capaz de transferir conhecimento e agregar valor, composto pelas Universidades e Centros Tecnológicos.

Não será, pois, de estranhar que o desenvolvimento futuro da ITV portuguesa continue a passar pela internacionalização, não apenas incrementando as exportações de quem já atua nos mercados internacionais, mas igualmente pelo alargamento da base exportadora a empresas que simplesmente integravam a fileira, fornecendo-a com produtos e serviços e apenas participando no esforço exportador de forma indireta e mitigada.

Os programas de internacionalização que a ATP e a ASM têm vindo a implementar, desde 2002, movimentam hoje anualmente quase 400 empresas, em mais de 90 feiras e mostras em 35 países, em todos os continentes, ultrapassando mais de mil participações e investindo mais de 12 milhões de euros, constituindo o programa de promoção externa mais robusto do país, verdadeiro modelo para outros setores e para a ITV de vários países do mundo, que têm Portugal cada vez mais como um "case study" de reputação global.

A dependência da Europa, e dentro desta de países como a Espanha, vai obrigar a esforços acrescidos de diversificação de destinos de venda, para o que os referidos programas de internacionalização deverão estar prontos a responder, oferecendo alternativas.

Seja como for, algo é certo: a percentagem da produção destinada ao exterior tenderá a crescer, assim como o número de empresas que recorrerão ao comércio internacional e aos programas que o fomentam, haja o bom-senso dos decisores das políticas públicas em não criar descontinuidades ou evitarem aventuras que não conduzem a nada mais do que o desperdício de recursos e energia.

De igual modo, será igualmente certo que se assistirá a uma diversificação pela diferenciação da oferta nos mercados exportadores, nomeadamente com produtos e serviços de maior intensidade tecnológica e integrando a economia circular e o paradigma da sustentabilidade, realidades para as quais a ITV portuguesa se encontra ativamente a preparar.

A indústria têxtil e vestuário portuguesa

Principais clientes 2018	Principais fornecedores 2018
1.º Espanha (32%)	1.º Espanha (36%)
2.º França (12%)	2.º Itália (11%)
3.º Alemanha (8%)	3.º China (7&)
4.º UK (8%)	4.º Alemanha (7%)
5.º Itália (6%)	5.º França (7%)
6.º USA (6%)	6.º India (6%)
7.º Holanda	7.º Holanda (4%)
8.º Suécia (2%)	8.º Túrquia (3%)
9.º Bélgica (2%)	9.º Paquistão (3%)
10.º Dinamarca (1%)	10.º Bélgica (2%)
EU27_Extra (18%)	**EU_27 Extra (27%)**
EU_27Intra (82%)	**EU27_Intra (73%)**

Fonte: ATP / INE

Se as exportações se mantêm com elevada concentração nos mercados de destino na União Europeia, cujas dinâmicas de consumo se acham fortemente ameaçadas por diversos fatores, entre os quais a demografia e a mudança de valores, na emergência de novas gerações de consumidores, o que irá obrigar a um esforço adicional de diversificação de mercados, em geografias mais distantes, já as importações conhecem uma proveniência mais diversa, atendendo ao crescimento da quota de fornecedores de têxteis e vestuário fora da Europa, algo que se irá certamente intensificar nos próximos anos, sendo de prever um crescimento continuado das compras a países como a China, India, Turquia, Paquistão, Bangladesh e Marrocos.

No presente mapa das importações no setor, há ainda a referir o peso da Espanha, que coloca em Portugal essencialmente as marcas das empresas de "fast fashion", que a distinguem universalmente, como as da Inditex, H&M, Mango ou Desigual, tendo uma quota desproporcionada face às restantes.

Estas marcas têm mais de 1.200 pontos de venda no nosso país, o que atendendo a pequena dimensão do mercado, é extraordinário, e, sendo igualmente clientes da nossa indústria, as suas vendas em Portugal são claramente superiores às compras que aqui realizam, sendo que esta realidade tende a aumentar. Ou seja, vamos vender menos a Espanha, sobretudo "private label" para as marcas "fast fashion", mas é provável que as compras permanecem a estes níveis – pelo menos superior a 30% -, o revela bem a importância do país vizinho enquanto fornecedor de vestuário de moda.

De igual modo, há que sublinhar as quotas da Itália e da França, enquanto emissores de marcas de moda, "premium" e luxo, e da Alemanha, como o grande fornecedor de matérias-primas e têxteis de alta tecnicidade, que a ITV portuguesa cada vez utiliza mais e mesmo emula, procurando substituir internamente o que outras indústrias aqui instaladas requerem, nomeadamente a automóvel, a aeronáutica, a saúde e os equipamentos de proteção individual

3 DINÂMICAS DE DESENVOLVIMENTO DA ITV

3.1. As tecnologias de produção

As dinâmicas de desenvolvimento estão relacionadas com as capacidades e as tecnologias de produção que são fundamentais para a competitividade das empresas dado que interferem com a modernidade das estruturas industriais, a tipologia adequada dos equipamentos e as suas capacidades de transformação para satisfazer os mercados, em quantidade e qualidade. Isto é, o desempenho competitivo das empresas depende em boa parte das tecnologias produtivas instaladas e da sua adequação às necessidades da procura.

Porém, a adequação ou a modernização das tecnologias produtivas implica quase sempre opções de investimento em novos equipamentos e/ou em infraestruturas de apoio para colmatar necessidades e criar vantagens junto dos mercados.

As alternativas para este tipo de investimento são diversificadas em conformidade com a dimensão e intensidade das alterações necessárias. Por isso, é usual encontrar no universo da ITV diferentes tecnologias de produção consoante as carências da organização para o seu desenvolvimento e o subsetor onde se integram.

Acresce referir que os modelos de abordagem aos mercados também influenciam as tecnologias produtivas instaladas, em função do tipo de clientes (finais ou intermédios). É neste contexto que importar realçar as tecnologias digitais (TD) e o seu contributo para o desenvolvimento tecnológico da ITV.

Estamos a falar da digitalização dos processos industriais que integram a nova filosofia de gestão, "Indústria 4.0" e das novas formas de comunicação e venda, como, o *e-commerce* e a utilização das redes sociais na promoção da oferta.

Vejamos alguns exemplos de tecnologias digitais (TD) com aplicação na ITV e algumas já em uso:

- Os sistemas RFID, através de sensores, é feita a leitura da informação proveniente de processos industriais, comerciais, logísticos, ..., selecionada em função do que é mais relevante para as atividades (planeamento, produção, marketing, logística, ...). Tem em vista aumentar a eficiência organizativa pela integração da informação, permite ajustar processos e tomar decisões em tempo real;
- Os sistemas de automação industrial, através da utilização de pequenos robôs permitem otimizar os recursos técnicos e humanos e, ao mesmo tempo, aumentar o rigor, a produtividade, eliminar ineficiências ou desperdícios organizacionais (stocks em excesso, mão de obra desnecessária, equipamentos parados, perdas de tempo, excesso de defeitos, rotinas improdutivas, etc.);
- As TD aplicadas na gestão da produção de "têxteis técnicos", cuja oferta se dirige para clientes de importantes setores económicos, como, o automóvel, a extração de minerais, a saúde, o desporto, os transportes marítimos e aéreos;
- O uso de tecnologias de 3D (três dimensões) aplicáveis à conceção e design, designadamente, nas confeções e tecelagens, que têm permitido ganhos de flexibilidade e de eficiência produtiva.

Vejamos, agora, alguns resultados de impacto, em parte, imputáveis ao uso das referidas tecnologias:

- O aumento valor acrescentado da produção (VAB). O valor unitário por peça produzida tem vindo a crescer, o que decorre das mais valias incorporadas no produto final, associadas a novos fatores de competitividade, como a inovação e a diferenciação da oferta, onde as TD têm um papel significativo;
- O aumento da capacidade da gestão criativa e o surgimento de novos produtos, modelos e marcas, bem como o aumento do valor incorporado no produto final;
- A utilização de novas matérias primas que tem permitido novas composições de fios e tecidos, numa lógica de inovação e ecoeficiência pelo aproveitamento de resíduos para promover a economia circular e a sustentabilidade ambiental;
- O desenvolvimento da oferta de "têxteis inteligentes" com funcionalidades de adaptação às temperaturas do corpo e dos ambientes (trabalho, segurança, práticas de desporto, etc.);
- O aumento da internacionalização dos negócios e da imagem de qualidade devido à influência das tecnologias de informação (TIC), à presença crescente das empresas em plataformas digitais de promoção e venda que significa o despertar para a importância do marketing digital como fator de valorização da oferta;
- O aumento do investimento em projetos e I&DT em regime de cooperação com entidades tecnológicas para conceber novos produtos, novos materiais, implementar novas formas de organização do trabalho, com efeitos na melhoria do desempenho industrial e na aproximação entre empresas e as entidades tecnológicas.

Em síntese, há resultados que constituem um "salto" qualitativo só possível com os contributos das TD. Assim, poder-se-á afirmar que parte das TD já são utilizadas nos processos de produção e venda, e com sucesso.

Porém, o que existe é claramente insuficiente porque há que ter em conta a exigência e o grau de maturidade tecnológica exigido pela "Indústria 4.0", que obriga a repensar a organização empresarial no seu todo, o que implica diferentes formas de gestão empresarial, novas competências, ... onde as TD assumem um papel central.

Isto é, as condições de competitividade dependerão, cada vez mais, da maturidade organizativa para integrar este tipo de tecnologias nos processos produtivos e no marketing.

Assim, é de salientar que as alterações que se perspetivam para o horizonte 2025 deverão dar origem a um setor muito diferente do atual, mas imprevisível e indefinido relativamente à intensidade das tecnologias e das mudanças a ocorrer.

3.2. Os fatores de competitividade e de qualificação

3.2.1. A intensidade e a relevância do I&DT

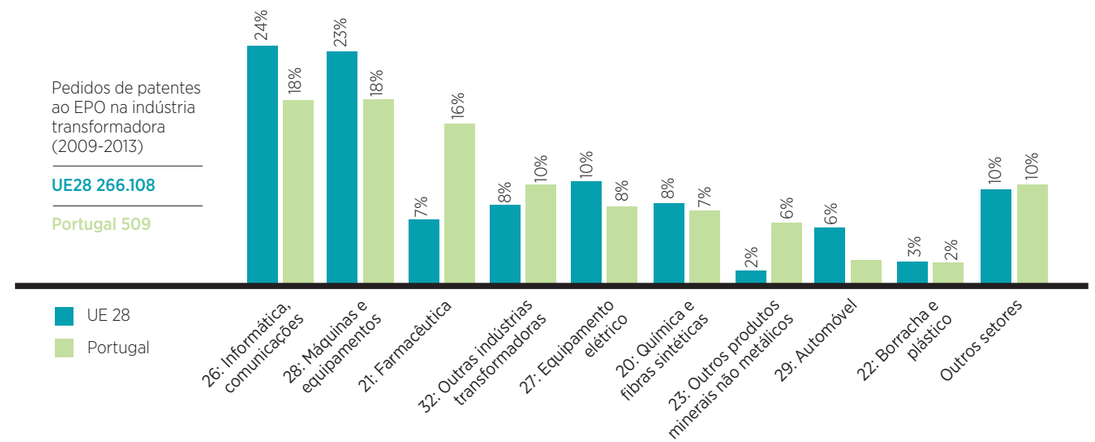
Das análises anteriores, depreende-se que a ITV regista vantagens competitivas que lhe tem permitido crescer vendas, sobretudo nos mercados internacionais. Também se depreende que a ITV dispõe de fatores de competitividade sustentáveis naqueles mercados. Porém, a realidade mostra que existem mudanças rápidas e profundas nos mercados que se manifestam ciclicamente, provocando instabilidade e incerteza por vezes inesperada. Por isso, é essencial atuar no sentido de promover a adaptação permanente da oferta das empresas aos mercados e investir na inovação para desenvolver fatores de diferenciação.

O investimento em I&DT, (Inovação & Desenvolvimento Tecnológico) por exemplo, tem vindo a evoluir muito positivamente sobretudo no segmento dos têxteis técnicos que exibem um posicionamento de alta qualidade e de eficiência no contexto internacional, como veremos a seguir.

A importância de tais projetos é sentida, particularmente, no número de pedidos de patentes. De acordo com os dados do Eurostat, o setor representa cerca de metade dos 10% do número de pedidos de patentes referentes a rúbrica, *"outras indústrias transformadoras"*, o que denota bom nível de intensidade, mas ainda longe de setores como, a metalurgia, a fabricação de equipamento elétrico ou a fabricação de equipamentos informáticos para comunicações e produtos eletrónicos, como é evidente.

Vejamos abaixo (gráfico 8) dados sobre os pedidos de patentes por empresas nacionais, onde a ITV integra parte significativa da referência 32*"outras indústrias transformadoras"*:

Gráfico 8 Acumulado do número de pedidos de patentes de empresas nacionais (ITV incluída) entre 2009 e 2017



Fonte: com base em dados (EUROSTAT, s.d.)1

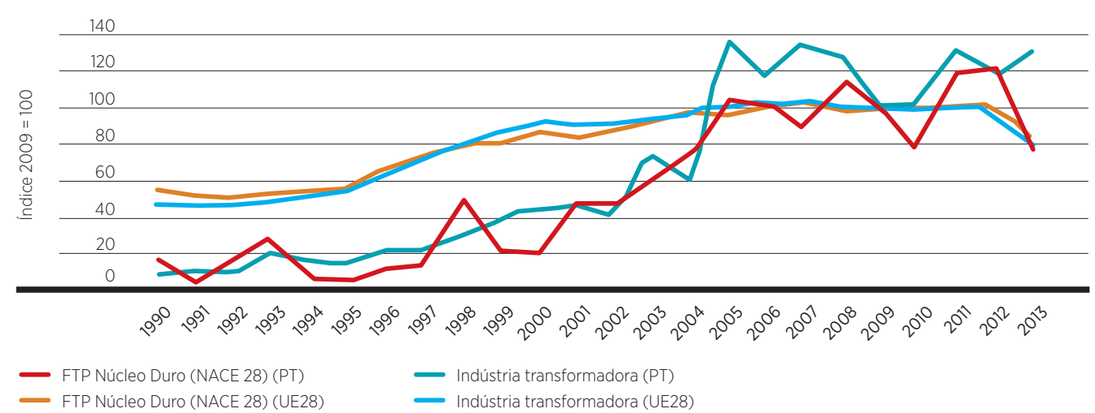
[1] Nota: soma dos valores dos pedidos entre 2009 e 2017

A relevância das despesas em I&DT poderá ser aferida pela análise ao instrumento de apoio (SIFIDE) ao investimento em I&DT que permite concluir que os progressos referidos se deveram, em parte, à capacidade das empresas em capitalizarem este sistema de incentivos.

Isto é, as empresas terem beneficiado não só dos processos de inovação tecnológica, mas também das isenções fiscais em sede de IRC. Neste contexto, verifica-se que a ITV representa, também, cerca de metade dos valores atribuídos as empresas *"Outras indústrias transformadoras".*

Em termos comparativos com a realidade da UE, a performance de Portugal no investimento em I&DT é bastante fraca nesta vertente, mas tem vindo a evoluir positivamente nos últimos 10 anos. Para ter uma ideia da diferença existente, as empresas portuguesas submeteram no período de 2009 a 2017 um total de 509 pedidos de patentes ao *European Patents Office (EPO),* enquanto a UE28 totalizou mais de 266 000 pedidos.

Gráfico 9 Pedidos de patentes ao EPO pelas empresas "outras indústrias transformadoras" (ITV incluída)



Fonte: com base em dados (EUROSTAT, s.d.)

3.2.2. A inovação do produto, processo e do marketing

Se no campo dos registos de patentes, as empresas portuguesas evidenciam, comparativamente, algumas fragilidades de proteção industrial, isso não se reflete na orientação que revelam para a inovação pelo menos de natureza incremental e de impacto mais restrito.

Segundo o Inquérito Europeu à Inovação (CIS), cerca de 2/3 das empresas da ITV afirmam ter desenvolvido atividades de inovação tecnológica (produto, processo ou marketing) no ano de 2016, valor acima do registado, p.e., pela Itália e Espanha.

Trata-se de um indicador muito positivo dado que revela crescente sensibilidade empresarial para a importância da inovação como fator de competitividade dos negócios, bem como para a definição de estratégias de comunicação onde se integra o marketing digital, o comércio online e a participação em plataformas e redes de fornecedores (nacionais e internacionais).

Tudo isto permite dizer que as empresas estão a utilizar processos da economia digital (ED), confirmando o já referido anteriormente, para melhorar a capacidade de resposta e a notoriedade junto dos mercados.

Contudo, existem riscos que importa conhecer para minimizar ocorrências e proteger as organizações perante a crescente vulnerabilidade induzida pela presença online, não obstante a emissão de regulamentos de proteção de dados (RGPD) que regista grande adesão nas empresas da ITV.

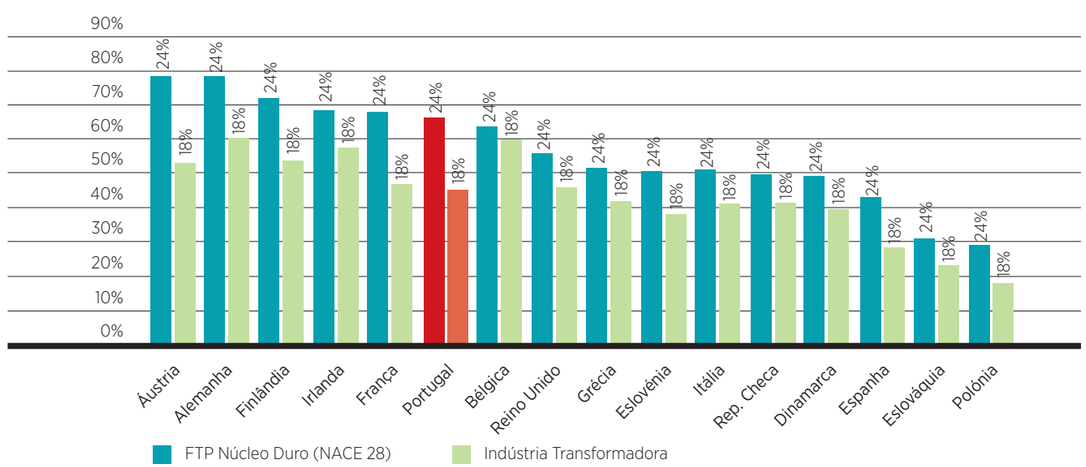
Os dados do inquérito (CIS) e as experiências vindas a público mostram que a ITV tem evoluído muitíssimo e que, hoje, temos um setor empresarial muito diferente do existente há cinco anos e que, só assim, se poderá compreender as dinâmicas e impactos evidenciados pelo crescimento da internacionalização dos negócios.

Em síntese, poder-se-á dizer que a intensidade dos processos de inovação são uma realidade na ITV nos vários domínios e contribuem para obter ganhos de competitividade.

O gráfico seguinte mostra a posição de Portugal no quadro da UE no que se refere ao setor da indústria transformadora em geral (46%) e ao da indústria de tecnologia de ponta, núcleo duro, (67%).

Como se pode constatar, a posição de Portugal é a sexta no ranking da UE, o que confirma as análises positivas sobre o grau de intensidade da inovação desenvolvida nos últimos anos.

Gráfico 10 Empresas de "outras indústrias transformadoras" com atividades de inovação tecnológica (produto e processo) em Portugal e na UE



Fonte: (Community Innovation Survey (CIS))

3.2.3. O perfil e a qualificação dos recursos humanos

As abordagens anteriores de uma forma geral interferem, direta ou indiretamente, com as capacidades de gestão dos recursos humanos (RH). O perfil e o nível de qualificação dos RH são elementos fundamentais para avaliar o potencial das competências do "saber fazer", da especialização e da estrutura organizativa das empresas. Por isso, diagnosticar as capacidades existentes, as carências formativas e de rejuvenescimento de quadros é primordial para o setor orientar as políticas de expansão e de investimento de médio prazo tendo em vista assegurar o adequado desenvolvimento das atividades e das competências indispensáveis à melhoria da competitividade da oferta.

Presentemente, o setor enfrenta uma realidade que é a falta de mão-de-obra qualificada que permanece há vários anos.

As razões apontadas para tal são várias e tem a ver, designadamente, com o nível de atratividade do setor junto dos jovens quadros técnicos em geral com nível médio-alto de formação académica.

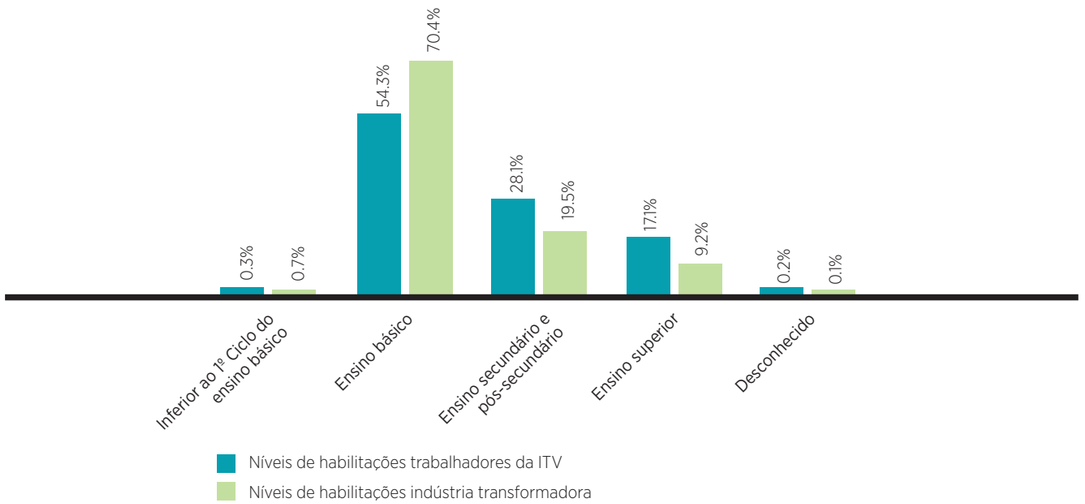
Porém, poder-se-á dizer que as dificuldades de recrutamento na ITV manifestam-se praticamente a todos os níveis (quadros técnicos, quadros intermédios, trabalhadores em geral) seja para o desempenho de lugares administrativos, comerciais ou fabris.

É um facto que a ITV tem dificuldades em atrair jovens quadros e reter talentos que se mostram mais propensos para abraçar profissões relacionadas com serviços que lhes permite mais rapidamente obter estatuto de notoriedade e de remuneração mais atrativa.

Acresce referir, que o país enfrenta um grave problema demográfico, talvez o de maior expressão a nível da UE que, a prazo, condiciona o desenvolvimento económico e contribui para a escassez de mão de obra, caso a situação não se altere significativamente na próxima década.

A situação está refletida como segue:

Gráfico 11 Níveis de habilitações dos trabalhadores da ITV e da indústria transformadora 2014



Fonte: (Community Innovation Survey (CIS))

O gráfico mostra o peso percentual elevado dos trabalhadores com o ensino básico nas atividades industriais.

Este facto, denota carências a diversos níveis que prendem sobretudo com as políticas educativas de longos anos que resultaram em baixos níveis de formação académica da população ativa.

Esta situação tem vindo progressivamente a alterar-se, positivamente, devido à elevação obrigatória do nível de escolarização mínima para o 12º. Ano. Porém, não obstante os efeitos positivos da obrigatoriedade referida, verifica-se, ainda, considerável desfasamento em relação às necessidades, designadamente, da indústria transformadora pelo que é essencial a promoção de políticas formativas que determinem a alteração deste quadro.

Ou seja, para construir "*emprego qualificado*" são necessários trabalhadores com habilitações mais elevadas, mas, também, com potencial para adquirir competências necessárias à melhoria do desempenho profissional e lidar com as TD.

Os exemplos de outros mercados mais evoluídos, da UE p.e., mostram que a intensidade de "*emprego qualificado*" tem repercussões ao nível da qualidade do desempenho que o mesmo é dizer na eficiência e na competitividade da oferta.

Não restam dúvidas que o nível de qualificação e de preparação dos RH é um fator cada vez mais decisivo para sustentar os negócios dado que potenciam a capacidade de inovar, de criar dinâmicas de melhoria contínua, de utilizar adequadamente as novas tecnologias para conseguir acrescentar valor e rendibilizar os ativos.

3.2.4. A produtividade e a intensidade na criação de valor

A produtividade da mão de obra é dos indicadores que evidencia uma das principais fragilidades da economia portuguesa. Para comprová-lo, bastará referir dados que mostram uma evolução comparativamente inferior à da UE28, sobretudo a partir da década de 90.

A análise sobre a produtividade carece de aprofundamento no sentido de identificar as principais causas que a condicionam.

Estamos a falar sobretudo do nível da qualidade do investimento, das capacidades da gestão global, da dimensão das empresas (PME) que representam mais de 95% do total, e dos seus efeitos na determinação do valor bruto da produção (VBP), no valor acrescentado (VAB) e no peso dos encargos salariais na estrutura.

Vários estudos especializados apontam para alguns motivos da nossa baixa produtividade que se prendem, designadamente, com:

- A baixa qualificação dos recursos humanos;
- A reduzida dimensão da maioria das PME, insuficiente para gerar economias de escala significativas;
- A fragilidade das lideranças que revelam incapacidade para promover processos organizativos eficientes e definir estratégias consistentes de internacionalização;
- A falta de recursos financeiros que se repercutem na insuficiência para promover políticas de investimento adequadas à criação de condições para gerar mais valor;
- A fiscalidade excessiva aplicada sobre o rendimento que absorve recursos e impede a libertação de meios necessários ao investimento privado.

Alguns destes motivos, e outros relacionados, têm a ver com as opções de políticas públicas, principalmente, das últimas duas décadas, refletidas no aumento sucessivo (e excessivo) de impostos para suportar despesas correntes do estado e de investimento público, cujos resultados conhecidos ficam muito aquém do previsto, não obstante os elevados recursos alocados para melhorar o desempenho, designadamente, das atividades ligadas ao ensino, à economia, à saúde, à cultura e à formação profissional.

Senão, vejamos alguns factos:

- A qualidade do ensino técnico-profissional é, ainda, insuficiente para colmatar as necessidades das empresas, sobretudo ao nível de quadros médios e intermédios. Existe um significativo desfasamento entre os currículos de formação académica e as carências formativas que assegurem fácil integração e bom desempenho profissional;
- A falta de qualidade de boa parte dos programas de formação profissional para adultos que não tem tido reflexos práticos relevantes na criação de competências que correspondam às necessidades do mercado;
- O desempenho ineficiente da justiça e o excesso de burocracia impedem a resolução atempada de conflitos relacionados com a atividade empresarial e contribuem para a perda de confiança nas instituições que se repercute nas decisões de investimento;
- Alguns aspetos da legislação do trabalho (embora se tenha mantido estável nos últimos oito anos, o que é um sinal positivo) condiciona a mobilidade laboral adequada para satisfazer as mutações do mercado;
- A falta de qualidade das opções das políticas de crédito, e hoje é muito clara, praticadas pelo sistema financeiro, sobretudo no período da crise 2008-2011, e também ao longo das últimas décadas que privilegiou o apoio massivo a projetos de elevado risco que não potenciaram retorno adequado e não tiveram reflexos no aumento das capacidades exportadoras da economia portuguesa;
- Os elevados custos energéticos em comparação com a dos mercados concorrentes, contribuem para criar desvantagens assinaláveis para a indústria transformadora em geral e para a ITV em particular;
- As políticas de incentivos ao investimento produtivo às empresas (QREN e Portugal 2020) têm-se mostrado claramente insuficientes, quer pelas dotações atribuídas quer pelas condicionantes de acesso e objetivos pós-projeto difíceis de atingir, limitam as decisões de investimento na transformação desejada nas empresas (PME), exportadoras ou não, pese embora as boas intenções dos apoios das políticas anunciadas.

Como se depreende, tudo isto tem reflexos nas opções de investimento, na produtividade, na criação de valor e na competitividade da oferta e, por isso, tem condicionado um crescimento mais robusto em comparação com a de outros mercados de dimensão semelhante.

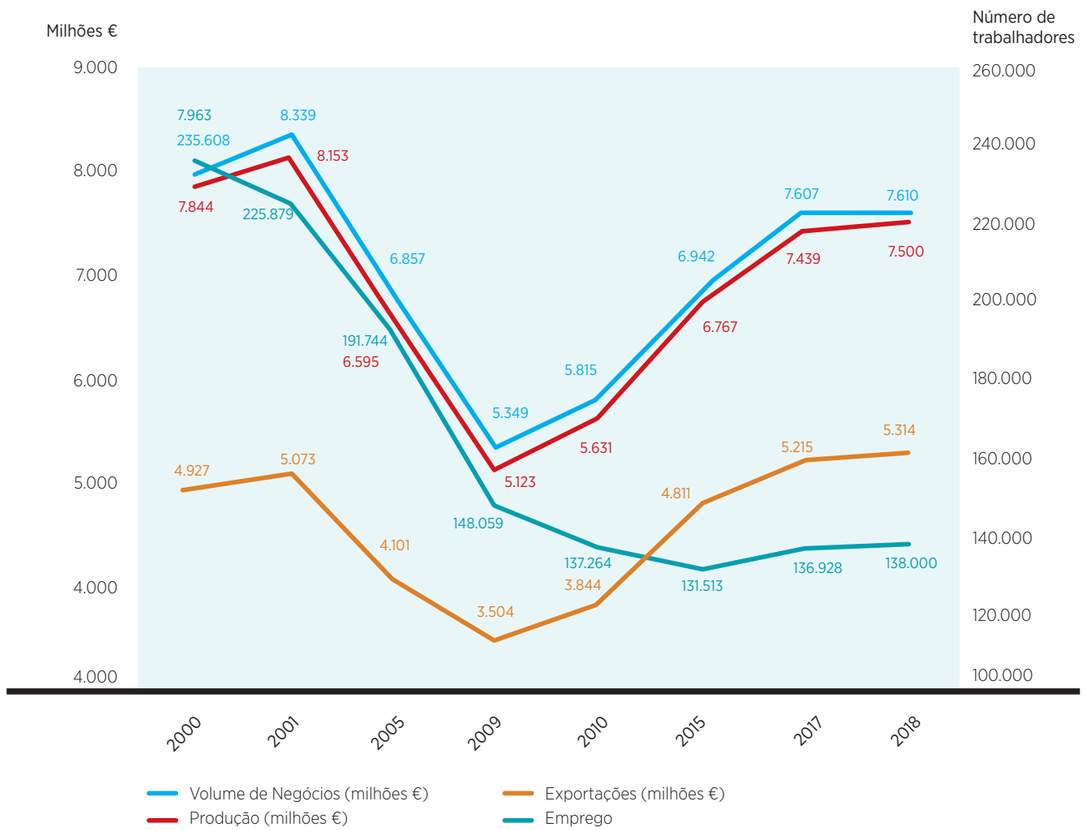
Contudo, há que reconhecer alguns importantes méritos das políticas seguidas e que importa assinalar:

- A estabilização do sistema financeiro obtida nos últimos anos contribuiu para restaurar a confiança junto dos mercados financeiros internacionais com efeitos evidentes na melhoria das condições de acesso a crédito junto de investidores internacionais:
- O aumento das exportações traduz ganhos e competitividade à escala global, como referido anteriormente. Há dez anos, as exportações nacionais correspondiam a cerca de 34% do PIB e em 2018 deverão rondar os 46%. Mas há, ainda, um vasto caminho a percorrer para atingir a meta dos 60%, considerada fundamental para convergir com a média da UE28;
- A relevância das exportações na criação de valor e no equilíbrio das contas externas é imputável, em boa parte, à atividade da indústria transformadora (com destaque para a ITV) e mais recentemente (últimos cinco anos) aos serviços, com particular destaque para o turismo.

No período de (2010-2016) o valor total das exportações da ITV aumentou 1.217 milhões de Euro, o que corresponde a (+)31,65%.

Para ter uma visão abrangente sobre o comportamento da ITV, na criação de valor e na produtividade, importa analisar conjuntamente, outros indicadores, como, Volume de Negócios (VN), Produção (VBP), Exportações e Volume de emprego, conforme o gráfico seguinte:

Gráfico 12 **Evolução dos principais indicadores da ITV**



Fonte: (ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, s.d.)

Como se pode verificar o crescimento dos negócios evoluiu em linha com as exportações. Também se constata que o volume de emprego desceu até 2015 e, a partir daí, subiu até 2018 para um nível próximo de 2010.

A leitura conjugada destes indicadores permite dizer que face ao tipo de oferta dominante no setor, a capacidade produtiva da ITV atingiu o seu limite para o volume de emprego gerado e que a evolução para o horizonte 2025 deverá resultar de uma maior eficiência e produtividade.

Isto é, as estratégias para o horizonte 2025 deverão privilegiar a rendibilidade em detrimento do volume, o que só será possível pela inovação e consequente integração de maior valor acrescentado na oferta.

3.2.5. A cooperação e a inovação

A cooperação e a inovação são importantes fatores de competitividade que se interligam porque ninguém inova ou coopera sozinho. Mais, não é possível desenvolver estes fatores sem competências adequadas dos seus recursos humanos.

É um facto que cooperação entre empresas da ITV tem vindo a crescer, em resultado de projetos de inovação, de I&DT, de internacionalização ou de qualificação, para melhorar capacidades de oferta, otimizar os custos de promoção internacional, etc.

Também, é um facto que existem ações de cooperação a vários níveis que são realizadas, muitas vezes, informalmente, sem contratualização ou formalismo na definição de regras, de planificação, de objetivos ou de responsabilidades. Tudo isto é positivo e importa ter presente porque constituem sinais de mudança.

A cooperação pode muito bem ser informal, se essa for a melhor forma de realizar um entendimento e se a experiência, o conhecimento e a confiança entre empresários permitirem estabelecer acordos não escritos, mas aceites pelas partes.

Mas, o que importa realçar aqui, é que a cooperação e a inovação não são, ainda, consideradas na maioria das empresas da ITV como um elemento prioritário nas estratégias de gestão, porque ainda prevalece a cultura do individualismo, da autossuficiência, da desconfiança, ... que dificultam a celebração de acordos estruturados, com regras, com a partilha de recursos e vantagens ou benefícios que individualmente não são possíveis de conseguir.

Não obstante a cultura referida, existem vários exemplos de processos de inovação/cooperação na ITV com a participação de entidades tecnológicas ou universidades que merecem ser referidos:

- A criação de tecidos ou de soluções designadas de têxteis inteligentes (capazes de captar informação e, de forma inteligente, responder a estímulos e adaptando-se às necessidades) que incorporam novos materiais;
- A criação de tecidos feitos à base de fibras de carbono, cascas de coco recicladas permitem o fabrico de casacos luminosos;
- A composição de novos fios:
  - **a)** à base de cortiça e fécula de batata com o reaproveitamento dos resíduos industriais;
  - **b)** à base de algas incorporadas numa celulose natural, fibra feita a partir da polpa da madeira;
  - **c)** à base de 20% de cortiça e 80% de algodão que deu origem ao Cork-a-Tex;
- O tingimento sem corantes químicos à base extratos vegetais.

Os exemplos referidos só foram possíveis mediante ações de inovação/cooperação integradas em projetos e estratégias de qualificação para a internacionalização da oferta.

Para além dos casos referidos, os exemplos que melhor ilustram o tipo de atuação que se pretende recomendar são os relativos a projetos que envolvem a participação de empresas, entidades tecnológicas (centros tecnológicos, universidades, etc.) que comportam regras de execução por fases, partilha de conhecimentos, entrega de evidências, orçamentos individualizados para custos (consumos, pessoal, equipamentos,...) responsabilidades e objetivos partilhados.

Tudo isto é plasmado em contrato de inovação/cooperação a vigorar durante um determinado período.

Como se depreende do referido a inovação/cooperação permite integrar competências distintas em vários domínios para realizar estudos, desenvolver protótipos, testes técnicos, novos processos, certificações, novos materiais, novos produtos, registo de patentes, etc., com partilha de apoios, riscos e encargos.

No fundo, o que se pretende evidenciar é que a cooperação e a inovação aparecem interligadas seja para promover novos processos e vantagens competitivas, de natureza variada, seja para otimizar custos de produção, de ecoeficiência ou de internacionalização.

Este tipo de processos requerem articulação entre as empresas, o que nem sempre é fácil de concretizar devido a razões de natureza cultural que naturalmente obstaculizam as atitudes de abertura e de disponibilidade para promover novas formas de trabalhar.

Num setor como a ITV, e outros, tradicionalmente habituado a *"trabalhar sozinho"* ainda se levantam muitas reservas quanto se coloca a necessidade de partilhar competências e ganhos.

Assim, face à situação existente e considerando algumas experiências de cooperação/inovação entre empresas para ultrapassar carências que condicionam a competitividade, em diversos fatores, tais como:

- Dimensão produtiva;
- Inovação Tecnológica;
- Diferenciação da oferta;
- Marketing internacional.

As carências referidas decorrem das alterações dos mercados que obrigam a equacionar formas diferentes para o relacionamento entre empresas, entidades, etc., bem como promover novas forma de realizar negócios face à evolução e importância crescente da economia digital.

Sintetizando: A cooperação e a inovação são, atualmente, fatores incontornáveis para melhorar a competitividade da oferta à escala global. Na ITV, não obstante os dados positivos assinalados, ainda há um longo caminho a percorrer que é determinado, designadamente, pela digitalização dos processos de transformação e do marketing.

4 A DIGITALIZAÇÃO NA ECONOMIA E NOS MODELOS DE NEGÓCIO DA FILEIRA DA ITV

As questões ligadas à digitalização na economia em geral e na indústria transformadora em particular, não são novas. Em 1997, já o presidente Bill Clinton no seu discurso sobre o estado da união afirmava que:

"...a nova promessa da economia global, a Idade da Informação, novas formas de trabalho por descobrir, tecnologia que melhora a vida – todas estas estão ao alcance das nossas mãos. É essa a nossa honra e o nosso desafio. Devemos ser criadores de eventos e não meros observadores."

E afirmava, ainda:

"...Este é o primeiro discurso sobre o Estado da Nação a ser transmitido em direto pela Internet. Mas apenas começámos a espalhar os benefícios de uma revolução tecnológica que deverá tornar-se o moderno direito intrínseco de todo e qualquer cidadão.

...mas não podemos parar por aí. Conforme a Internet se transforma na nossa nova "praça municipal", um computador em cada casa – professor de todas as temáticas, ligação a todas as culturas – não será mais um sonho, mas uma necessidade."

De facto, o elevado potencial dos meios digitais foi identificado há pelo menos duas décadas, onde o início das intervenções via internet foi tido apenas como um meio diferente e direto de aproximar as empresas e os consumidores dando lugar ao aparecimento de empresas digitais como a Amazon que estimulou novos negócios e provocou profundas alterações no comércio em geral.

É a partir daqui, surge o conceito de economia digital (ED) muito associado ao *e-commerce*. É um facto que tem tido uma evolução extraordinária a ponto de colocar em causa importantes conceitos, como a criação de valor, os ganhos de produtividade gerados pelas atividades empresariais que traduzem em receitas fiscais.

Dito de outro modo, a ED veio colocar novos desafios às empresas e aos estados porque emergiram novos modelos de negócio que movimentam elevados montantes de bens e serviços exclusivamente *"on line"*, ou em parte, e à distância, alterando as regras da concorrência entre empresas e os fatores de competitividade porque não sujeita a oferta a encargos tradicionais, nomeadamente de intermediação comercial e de tributação sobre os resultados das atividades.

Os processos de digitalização estão a evoluir a diversos níveis, conforme já referido aquando da abordagem sobre as tecnologias de produção na ITV.

As perspetivas para o horizonte 2025 passam por aqui, com o surgimento de novas funcionalidades para a ED que se repercutem em exigências e alterações para as empresas em geral, designadamente, ao nível das capacidades de oferta, de adaptação organizativa e das competências profissionais. No fundo, as alterações da ED configuram novos modelos de negócio.

4.1. Os novos modelos de negócio na ITV 2025

Na última década têm emergido movimentos em mercados estabilizados que cresceram por oposição ao tradicional e que procuram produtos específicos dirigidos a nichos de mercados de alto valor, permitindo alargar áreas de intervenção comercial a tal ponto que, hoje, a oferta é cada vez mais alargada e está presente em todos os continentes.

É neste contexto que surgem as ferramentas da ED, como as plataformas de comunicação e venda (e-commerce, divulgação de produtos e competências, redes de contatos, ...) que permitem aceder a mercados globais e fazer negócios à distância quase instantaneamente, alterando os formatos tradicionais de estabelecer relacionamentos comerciais e de fazer negócios.

Por esta via, os modelos de negócio estão em profunda mudança porque os mercados mudaram, os consumidores também mudaram não por força de geração espontânea, mas porque as tecnologias de comunicação e de gestão da produção e vendas também mudaram profundamente.

As plataformas de comunicação e venda passaram a ser ferramentas essenciais das empresas e são imprescindíveis aos negócios.

As novas tecnologias de comunicação fizeram crescer novos modelos de negócio e a aposta das empresas da ITV deverá acompanhar as tendências com propostas competitivas com base em fatores de inovação e diferenciação e não somente pelo preço.

A integração crescente das empresas em plataformas de comunicação internacional é uma consequência das mudanças em curso que fomentam novas redes de contactos, a flexibilidade, a inovação, etc.

Um outro sinal relacionado com as mudanças é o investimento em I&DT já referido o que perspetiva novos desenvolvimentos para a ITV.

Tudo isto decorre direta, ou indiretamente, dos impactos do novo paradigma de desenvolvimento "Indústria 4.0" que comporta uma transformação digital com implicações a diversos níveis, inclusivamente nas estruturas de gestão e na regulamentação.

Como se depreende, estamos em presença de impactos abrangentes muito significativos, não somente a nível tecnológico, mas também de filosofia de gestão, novos atores-consumidores e novos negócios.

Existe de facto um "novo consumidor" emergente que usa cada vez a tecnologia digital para expressar as vontades e as opções de compra.

O impacto destas mudanças também se faz sentir na oferta em geral e nos negócios de B2B, como os da ITV, porque estes regem-se por expetativas muito elevadas e necessidades de flexibilidade, rapidez na reposição dos modelos que se transferem para os produtores.

O novo consumidor quer qualidade, rapidez e preço. Quer tudo, seja quando compra por cem euros seja por mil.

Assim, os desafios atuais e futuros que se colocam ao setor são enormes, podem ser descritos em três pontos:

- dominar o conhecimento sobre o cliente (final ou intermédio) é essencial para criar propostas adequadas que satisfaçam a procura seja em negócios de B2B seja de B2C;
- conseguir agregar as vendas "online" com as do "offline". Ou seja, ter capacidade para simplificar os negócios. A tecnologia não é mais do que uma ferramenta. As estratégias digitais das empresas devem ser transversais à organização e colocar o consumidor em primeiro lugar;
- entender bem os benefícios das ferramentas da economia digital, designadamente a importância dos BIGDATA que permite tratar informação de várias proveniências e conhecer muito bem o consumidor e as suas opções para desenvolver os negócios.

Para além do acima referido, há ainda a problemática da formação de novas competências adequadas ao desenvolvimento dos negócios associados à digitalização e ao marketing estratégico.

Ao que tudo indica, o setor está, presentemente, preparado para absorver as novas competências e novos profissionais, mas é necessário um conhecimento sólido de base para as áreas das tecnologias digitais que corresponda a uma valorização inequívoca para as empresas contratar profissionais pela sua capacidade de integrar uma nova "linguagem" dos negócios.

Acresce referir que é relevante, a consciencialização sobre a importância de ter profissionais especializados como gestores de marca, marketing e comunicação, gestores de inovação e de estratégia, etc.

A sua inclusão na estrutura das empresas é essencial para melhorar o conhecimento, as capacidades de decisão e fazer prosperar os novos negócios.

Neste contexto, importa reter a evolução do *e-commerce* com *dados* do Global & E-commerce Report 2017 que indicam

que este tipo de comércio continuará a crescer significativamente e que o fenómeno da globalização em conjunto com o desenvolvimento da internet e das denominadas TIC, impulsionam a ascensão do comércio eletrónico.

Em Portugal, segundo o E-commerce Report Portugal 2017, 43% da população comprou algum produto ou serviço online em 2017.

Cerca de 18% dos retalhistas têm a sua própria loja online, com tendência crescente nos próximos 2 anos.

As principais plataformas de compra online utilizadas em Portugal são:

Em Portugal o comércio eletrónico está longe de ter alcançado a maturidade de outros mercados, mas está a revolucionar a forma de trabalhar das empresas e a desenvolver novos negócios.

Poder-se-á afirmar que o *e-commerce* não é uma moda, veio para ficar.

4.2. A importância do Marketplace

Antes de mais convém esclarecer e distinguir dois conceitos: O *e-commerce* e o *marketplace*. Para as empresas da ITV, ambos têm interesse, dependendo do tipo de oferta e do mercado alvo a atingir.

O *e-commerce* é uma loja virtual em que uma empresa vende os seus próprios produtos, enquanto o *marketplace* é uma plataforma, mediada por uma empresa, que reúne ofertas de produtos e serviços de diversos vendedores.

Para os utilizadores, o *marketplace* representa maior facilidade e rapidez pois terão acesso, num único website, a ofertas de diferentes empresas, podendo comparar e escolher facilmente.

Para além disso, podem ainda comprar produtos de lojas diferentes e efetuar apenas um pagamento, em vez de passar por múltiplos processos de pagamento em vários sites.

Para aas empresas comerciais, *marketplace* é sinónimo de colaboração. Divulgando a sua oferta nos *marketplace*, as empresas – grandes ou pequenas – ganham visibilidade e conseguem alavancar vendas.

O conceito está a evoluir, mas é semelhante ao de uma loja física num centro comercial. As pessoas podem entrar para comprar o produto de outra loja, mas veem os seus produtos e acabam por comprar também. Poderemos dizer, portanto, que o *marketplace* é uma montra num centro comercial virtual.

Para além de maior visibilidade, as empresas também ganham em notoriedade junto do consumidor pois, quando uma loja menor, menos conhecida, coloca seu produto no *marketplace* de um gigante do mercado, consegue quebrar algumas resistências ligadas tipicamente à falta de confiança.

Este meio, proporciona ganhos tanto para quem vende quanto para quem compra e oferece uma excelente experiência ao cliente, muitas vezes melhor que a do site da própria loja, potenciando efeitos de fidelização.

Parte do esforço de marketing e divulgação é transferido para a plataforma, libertando a empresa desse ónus bem como de investimento adicional no desenvolvimento, alojamento e manutenção de plataformas.

Esta será uma tendência e um novo modelo de negócio que deverá intensificar-se no horizonte de 2025.

Naturalmente a opção por este canal carece de análise (viabilidade financeira e comercial). A presença implica condições de acesso que devem ser bem ponderadas.

Por outro lado, a seleção do *marketplace* poderá variar em função do perfil de cliente pretendido, dos mercados alvo, se se pretende um mais generalista ou mais direcionado, ...

Para estar presente uma plataforma deste tipo, as empresas têm também de investir na imagem do seu produto e conteúdos que disponibilizam aos utilizadores, designadamente em termos de:

- Fotos ou vídeos de qualidade que façam com que o cliente não sinta necessidade de recorrer a uma loja física para se sentir próximo do produto;
- Descrição dos produtos/serviços que prestem ao cliente todas as informações necessárias;
- Informação sobre o comerciante e dos termos e condições de uso da plataforma para capitalizar a confiança dos clientes;
- Informação detalhada sobre o processo de venda e da entrega;
- Ofertas complementares de produtos que possam interessar ao cliente e o façam perceber diferenciação face à concorrência
- Obter feedback e avaliações positivas dos utilizadores como forma de captar novos clientes.

Algumas das plataformas de marketplace mais populares:

Plataforma internacional de comercio eletrónico fundada por Jeffrey Bezos. A empresa americana foi uma das primeiras a vender na internet (a empresa lançou o seu website em 1995), tendo começado por vender livros. Em 2015 a gigante do comércio eletrônico lançou a primeira loja física em Seatle – Amazon book store.

É uma das 10 maiores empresas do mundo, avaliada em mais de 38 biliões de dólares com 100 milhões de clientes prime. Em 2017, a Amazon expediu mais de 5 biliões de itens pelo serviço prime em todo o mundo.

Plataforma de comércio eletrónico fundada em 2007 para o mercado indiano. Este é um mercado com mais de 1,3 biliões de pessoas, em que as vendas online estão em exponencial crescimento desde os últimos dois anos, totalizaram 19,6 biliões de dólares em 2017. Em disputa com a Amazon por este mercado, recentemente o Warmart divulgou um acordo para compra de uma participação de 77% da companhia.

Fundada em 2008, é a líder europeia de vendas online de moda. A empresa alemã, com sede em Berlim, tem atualmente marcas próprias, além de vender produtos de outros fabricantes, num total de 2.000 marcas em 17 países (Irlanda e República Checa são novos mercados em 2018). A sua aposta está direcionada para o crescimento das vendas (ronda os 20-25% anuais) com 4,5 biliões de euros de vendas e perto de 24 milhões de clientes ativos.

Em rápido crescimento no comercio online na europa, a empresa está focada na experiência digital para os clientes e tem investido fortemente também na logística, apostando em grandes centros de distribuição para expandir a capacidade e acelerar as entregas das encomendas.

Principalmente destinada a jovens adultos, comercializa mais de 850 marcas de moda bem como a sua própria linha de roupas e acessórios. Faturou, em 2017, 1,8 biliões de libras, com cerca de 76% dos negócios na ASOS.com a ser realizados via telemóvel. A empresa aposta no *Machine Learning* como forma de melhor identificar as conexões entre os clientes e os produtos.

4.2.1. O caso particular do comércio online B2B

O comércio eletrónico tem vindo a desenvolver-se, não só no âmbito do B2C (*Business to Consummer*, vulgo, vendas ao consumidor final) mas também no segmento B2B (*Business to Business* ou vendas para o segmento empresarial).

Um processo de venda online entre empresas (B2B) é diferente do processo (B2C) que tem como foco os consumidores finais. Por consequência, é necessária uma atenção especial às particularidades de vendas no momento de construir uma plataforma para modelo de venda B2B que será porventura o que mais se adequa à maioria dos negócios da ITV.

No comércio B2C os preços são standard. No B2B cada cliente tem condições próprias, em função das políticas comerciais que lhe são aplicadas, como preços, prazos, descontos, impostos a que estão sujeitas a transação (internacionais), condições e formas de pagamento.

Assim, no B2B, p.e., as plataformas de venda online devem ter a flexibilidade necessária para informar sobre todas as especificações da oferta, tendo em conta o tipo de cliente, a localização geográfica e condições de pagamento que podem ser diferentes em cada caso.

4.3. A Indústria 4.0

Como referido anteriormente, a economia digital (ED) é fundamental para implementar os processos que se integram a filosofia da "Indústria 4.0". Muito se tem falado sobre este tema, mas importa realçar alguns aspetos que nos parecem importantes.

Trata-se de um novo paradigma para a gestão (designada a 4ª. revolução industrial e global) que implica a transformação dos processos produtivos e de gestão pela via da digitalização.

Isto é, não se trata de um avanço específico em determinada área tecnológica, mas sim de toda a filosofia de organização onde todas as tecnologias irão desempenhar um papel essencial, estando interconectadas e a trabalhar em simbiose, através de um veículo comum, que é a internet.

São muitas e variadas as tecnologias emergentes, por isso, procedeu-se a uma seleção daquelas que nos parecem de maior utilidade e impacto na ITV para o horizonte 2025.

Vejamos algumas dessas tecnologias:

A automação industrial

Esta tecnologia representa uma enorme valia para a conceção, programação, planeamento e coordenação das atividades de produção, equipamentos e pessoas.

A automação permite gerir toda a cadeia de produção, e por isso, um maior controlo dos processos possibilitando a tomada de decisões mais atempadas tendo por base informação em tempo real.

Ao eliminar tarefas rotineiras e de menor valor acrescentado, permite racionalizar os gastos, eliminar o erro, restringir desperdícios e acelerar o processo de fabrico.

Na ITV, os impactos desta tecnologia serão porventura mais visíveis na confeção, subsetor que tradicionalmente é intensivo em mão de obra de baixa qualificação, tornando-a mais competitiva.

A automação possibilita linhas de produção mais flexíveis e dinâmicas, a melhoria da qualidade dos produtos e aumento de produtividade. Também, potencia a criação de valor junto do consumidor. Veja-se o caso em que a automação de sensores inteligentes permite ao cliente conceber ou personalizar a sua peça de vestuário.

Naturalmente que a transição das estruturas industriais para a automação implica um investimento assinalável, e por isso, tem de ser bem pensado, exige ponderação sobre as diversas soluções disponíveis no mercado, que sejam flexíveis a ponto de permitirem a integração com outros sistemas de informação.

A Internet das coisas

A Internet das coisas ou IoT - "Internet of things" – é *"um conceito abrangente que descreve a interconexão de objetos físicos, usados no dia-a-dia, através de software, sensores e redes globais eletrónicas"* (in Critical Software).

Esta forma inteligente de conseguir pôr as máquinas a comunicar entre si através da internet irá, certamente, proporcionar um passo gigante na produtividade da indústria transformadora e da ITV em particular, principalmente em subsetores mais intensivos em mão de obra de baixas qualificações como é o caso das confeções de vestuário.

A IoT gera cadeias de fornecimento inteligentes, que permitirão conhecer, em cada momento, tempos de produção, de paragem, eficiência de equipamentos, necessidades de manutenção, stocks, etc. Tudo isto, separadamente, em cada fase de produção para que atempadamente possa implementar as medidas adequadas à melhoria da eficácia dos processos.

A IoT assegura, também, condições de autenticidade dos produtos e o ajustamento da oferta aos hábitos de vida e necessidades dos clientes com base na informação que vai sendo recolhida através do canal de venda.

Os sensores e atuadores

A utilização de sensores no processo produtivo permite a recolha de dados essenciais à gestão da produção. Funcionando em rede, eles ligam os produtos aos processos, via internet, permitindo perceber necessidades e falhas ao longo da cadeia produtiva e a aplicação de correções atempadas.

Estima-se que em 2025, em média, cada pessoa terá cerca de 7 dispositivos (computador profissional, computador pessoal, tablet, smartphone, consolas, smart TV's, media players digitais, ...).

Assim, existirão 50 biliões de dispositivos ligados à internet, o que significa biliões de sensores em todo o mundo a recolher informação a partir de objetos físicos e a monitorizar cada movimento do seu utilizador.

O desenvolvimento da IoT conduzirá a um mundo cada vez mais interconectado e à aceleração da inovação.

Por outro lado, está a ser desenvolvida uma nova área de sensores específicos para utilização em vestuário inteligente - ou os chamados e-têxteis: "Electronic textiles"-, que incorporam materiais de engenharia e tecnologias avançadas de fabricação, sendo capazes de comunicar com o ambiente e reagir aos estímulos do utilizador também pela utilização destas tecnologias.

A ITV tem sabido aproveitar a inovação nesta área da engenharia eletrónica para se notabilizar pela diferenciação através da criação de uma oferta mais tecnológica e mais alinhada com as experiências desejadas pelos consumidores, com soluções personalizadas e que facilitam a sua vida no dia-a-dia.

São hoje inúmeros os exemplos de fios condutores, circuitos e fibras óticas utilizados no vestuário, tendo sido necessariamente adaptados às caraterísticas próprias destas peças (funcionalidade, maleabilidade, lavável,). Mas não pode ficar por aqui.

Este é um desafio para as estruturas humanas do setor designadamente as que mais diretamente estão ligadas ao design e à criação, pelo que é pertinente lançar a discussão sobre o caminho que se apresenta à ITV nacional onde a qualificação de recursos será um requisito fundamental à competitividade das organizações.

A modelagem e a simulação computacional

Na modelagem de vestuário, a utilização dos sistemas CAD, que teve início já na década de 60 do século XX, com a invenção da primeira máquina do mundo de corte automatizado de tecido, revolucionou a indústria mundial do vestuário, permitindo aumentos significativos de produtividade dos processos de modelagem.

Mas o aparecimento de sistemas CAD-3D, ao permitir, através da prototipagem virtual, construir de forma digital objetos em três dimensões, será, tudo indica, um salto qualitativo de ainda maior impacto na produtividade, nas áreas da criação e desenvolvimento das empresas da ITV.

Contudo, irá também requerer maior qualificação de recursos, pois, se os sistemas 2D eram visualmente semelhantes à modelagem tradicional por moldes físicos, o mesmo já não acontece no caso do 3D, pelo que o choque será ainda maior, e é urgente que o tecido empresarial prepare com a devida antecipação este panorama que é já uma realidade em algumas empresas.

O CAD-3D, ao possibilitar a representação integral do produto no espaço 3D, permite o acesso a modelos cada vez mais realistas e precisos. Podendo ser integrados com o design de peças de vestuário e modelagem de tecidos, conduziram ao desenvolvimento da prototipagem rápida e, atualmente, à impressão 3D.

Como se depreende, estas tecnologias são essenciais para a compreensão das variáveis mais importantes e da forma como se ajustam em função da performance pretendida para o horizonte 2025.

A manufatura aditiva

A manufatura aditiva é uma tecnologia disruptiva de alto impacto, considerada por muitos especialistas um meio de resolver problemas até hoje sem solução e a ITV não será exceção.

A impressão 3D é um processo aditivo que irá nos próximos anos revolucionar o fabrico de diferentes indústrias, mas há, ainda, muito a fazer para que o impacto da tecnologia seja efetivo na ITV.

Embora ainda não seja verdadeiramente percetível o alcance dos seus impactos nas próximas décadas, é indubitável que este sistema irá oferecer muitas possibilidades tanto aos designers como aos utilizadores pois, assim, a peça pode ser personalizada em função das suas necessidades ou gosto pessoal.

A perspetiva é que aos poucos, os softwares de modelagem 3D irão permitir a criação de cada vez mais roupas inovadoras e customizadas e que estas apresentem características adequadas ao corpo de quem as usa.

A par desta funcionalidade, também o sistema de pulverização de tecido, diferente do processo tradicional de fabricação aditiva onde a impressora 3D imprime camada por camada, pode vir a tornar-se um método prático, rápido e barato de fabricar roupas em série.

O fator chave do sucesso do futuro segundo os estudiosos desta matéria, é ter a capacidade de coordenar as tendências com as tecnologias, permitindo às empresas estar sempre um passo à frente dos seus concorrentes.

A disseminação do uso desta tecnologia é já uma realidade na customização de acessórios, calçados e roupas, impressos em 3D, nos mais diversos materiais e cores de impressão 3D cuja particularidade reside no facto de a sua geometria ser personalizada em função dos dados do utilizador.

A computação em nuvem ou cloud computing

Esta tecnologia constituiu uma grande mudança relativamente à forma como as empresas encaram os recursos informáticos.

Os benefícios proporcionados por esta ferramenta aliam redução de encargos de estrutura (equipamentos, manutenção e segurança, energia, espaço, consumíveis, ...) a acessibilidade (em qualquer ponto do globo e utilizando um dispositivo com acesso a internet é possível aceder, trabalhar e partilhar informação), com ganhos de competitividade para as organizações.

Assim, as empresas podem concentrar-se naquele que é o *core* da sua atividade e não em problemas de administração de redes informáticas pois as soluções de computação em nuvem e armazenamento fornecem vários recursos que permitem armazenar e processar os seus dados e informação em centros de recursos partilhados.

Esta tecnologia versátil permite a integração total de toda a cadeia, desde fornecedores até ao consumidor final.

No entanto, acarreta cuidados adicionais em termos de segurança da informação, obrigando a novas medidas de segurança máxima, no ciberespaço e fora dele, designadamente em rotinas de backup, que devem ser devidamente acauteladas pelas organizações.

A internet móvel

A internet móvel permitiu o aparecimento e ascensão *do m-commerce* e está a provocar mudanças efetivas nas variáveis do negócio do vestuário a retalho.

De acordo *comScore,* empresa de informação sobre internet, quase dois terços de todo o tempo gasto em compras online é efetuado via telemóvel ou tablet. E, no entanto, a proporção de transações efetivadas é muito menor.

No primeiro trimestre de 2016, os dispositivos móveis representaram apenas 19% das vendas digitais nos Estados Unidos.

Em vestuário e acessórios, a proporção foi marginalmente maior (20%).

Estima-se que um utilizador médio gaste cerca de 4 horas diárias na utilização de telemóveis, mas mais de 80% desse tempo é dispensado a redes sociais e *messaging*.

Em termos de comércio eletrónico as visitas através destes dispositivos representam já cerca de 50% do tráfego total.

Estes dados indiciam que o grande desafio dos retalhistas com presença digital será precisamente encontrar formas de se conectar com os seus potenciais clientes nos locais que visitam e descobrir como utilizar esses novos canais para promoção da sua oferta.

Por outro lado, há que perceber uma alteração significativa no perfil do novo consumidor que usa cada vez mais a tecnologia digital para se expressar e exercer as suas opções de compra, e que quer poder contar com uma profusão e omnipresença de canais *online e mobile* – hoje o consumidor está mais próximo das marcas e é interativo em tempo real.

E é precisamente neste aspeto que a Inteligência Artificial terá um papel essencial a desempenhar, onde a solução passa por ter aplicações *userfriendly* que simplifiquem e tornem agradável a experiência de compra num dispositivo móvel.

4.4. A sustentabilidade e a economia circular (EC)

A economia circular (EC) está na ordem do dia, dado que se relaciona com as formas de preservar a qualidade do ambiente e assegurar a ecoeficiência dos processos produtivos. A EC surge como orientação para reduzir consumos de recursos naturais, suprir carências pela recuperação e transformação de resíduos e pela de necessidades de modificar os processos industriais geradores de desperdícios e os comportamentos nocivos para o ambiente.

É o desafio da ecoeficiência que se reflete na competitividade da oferta e que se deverá intensificar para o horizonte 2025.

Como é sabido, a ITV à escala global, tem, historicamente, consideráveis impactos em termos de consumo de recursos naturais, de energia, de água e de poluição. Mas a evolução a nível nacional tem sido notável.

De acordo com o Banco Mundial, as tinturarias produzem 20% da água poluída industrial que é despejada sem tratamento nos rios e lagos dos países asiáticos que concentram a maior produção têxtil mundial.

Segundo a WWF Suíça, a indústria têxtil e de vestuário em geral, mas com destaque para o continente asiático, emite 1,7 mil milhões de toneladas de dióxido de carbono anualmente e produz 2,1 mil milhões de toneladas de resíduos.

A viscose provoca o abate de 70 milhões de árvores anualmente. No cultivo do algodão são usadas substâncias tóxicas, como inseticidas e pesticidas (para fabricar uma simples camisa são gastos 2.700 litros de água).

Ora esta informação é preocupante e, pouco a pouco, a Indústria tem vindo a tomar consciência desta realidade e a repensar métodos de produção mais responsáveis e sustentáveis, como é o caso da produção sob encomenda.

O processo de transformação digital e o desenvolvimento das novas tecnologias e processos virtuais permitem agir sobre estes fatores de uma forma muito significativa, através de uma produção que gera menos desperdício e defeitos, utilizando energias limpas, matérias biodegradáveis e de reutilização seguindo princípios da economia circular (EC).

As novas tecnologias estão também a permitir criar fibras e fios ecológicos, em alternativa ao uso intensivo de algodão e de fibras à base de petróleo, que usam resíduos agrícolas e subprodutos não utilizados.

Tudo isto, são contributos para a redução dos impactos ambientais e refletem as preocupações de sustentabilidade.

4.5. As novas caraterísticas do mercado de trabalho

Uma das consequências dos novos sistemas de organização e gestão, "Indústria 4.0", é a esperada redução significativa de mão-de-obra, sem qualificação, utilizada nos processos produtivos devido à introdução de novos equipamentos que requerem, por um lado, menor número de profissionais alocados, mas, por outro, exigem novos perfis e qualificações técnico-profissionais para assegurarem adequadas práticas de bom desempenho organizativo e dinamizarem o envolvimento dos profissionais nos processos de inovação e do controlo da qualidade da oferta.

O caminho a percorrer, como referido anteriormente, é promover a qualificação dos recursos humanos por ser cada vez mais essencial para cumprir objetivos e saber como combinar as diferentes condições de operacionalidade para aumentar a produtividade e a ecoeficiência.

Paralelamente, é imprescindível evoluir ao nível da *governance* das empresas para criar condições de envolvimento dos responsáveis nos processos de inovação e melhoria contínua seja a nível da organização seja da oferta.

Assim, a gestão de recursos humanos deverá evoluir no sentido de criar perfis profissionais, mais qualificados e centrados em três pontos:

1. captar os melhores com a oferta valorização profissional;
2. reter os talentos por estímulos à criatividade e produtividade;
3. remunerar por objetivos de desempenho e rendibilidade.

Resumidamente e em linha com a evolução que se perspetiva para o horizonte 2025, é necessário definir uma estratégia, como:

Estratégia	Atrair e reter talentos a partir da redivisão do trabalho na cadeia de valor orientada pela automação e integração tecnológica sob a filosofia de produção enxuta e os princípios da Indústria 4.0.
Objetivo estratégico	Desenvolver, atrair e reter talentos em áreas intensivas em conhecimentos estratégicos para o setor com ênfase em manufatura virtual e enxuta, emprego de novos materiais e biotecnologias, modelagem 3D, engenharia de produtos, fibras, processos, design e novos canais de comunicação.

4.6. As políticas públicas orientadas para a indústria, inovação e tecnologia e a política europeia

A nova filosofia "Indústria 4.0" está a determinar alterações nas políticas públicas, nacional e europeia, para a indústria transformadora que já são visíveis, designadamente, ao nível das orientações fundamentais para beneficiar dos apoios dos fundos comunitários do Portugal 2020.

A ITV deverá acompanhar a evolução com as alterações adequadas no curto e médio prazo, designadamente, numa primeira fase, nos processos de criação e de transformação devido ao surgimento das novas tecnologias do design e modelação em 3D, de produção customizada, de provas ou experiências virtuais e do marketing pelo uso alargado de ferramentas digitais.

As referidas tecnologias abrem novos caminhos que permitem maior interconexão e agilidade nos processos criativos e industriais numa lógica de eficiência para otimizar a venda, a reposição atempada de peças nos pontos de venda, a redução

de stocks, a melhoria do serviço ao cliente e, ao mesmo tempo, contribuir para o aumento da competitividade da oferta.

Neste contexto, as políticas públicas nacionais e europeias têm vindo a ser orientadas no sentido de apoiar o investimento em novas tecnologias sobretudo nas empresas industriais, tendo por base os seguintes eixos de desenvolvimento:

- Investir na inovação tecnológica com utilização massiva das ferramentas da economia digital para obter ganhos de competitividade à escala global;
- Promover a sustentabilidade dos negócios com o desenvolvimento da economia digital e da economia circular para assegurar vantagens pela produtividade e ecoeficiência;
- Investir na qualificação dos recursos humanos para criar competências adequadas ao desenvolvimento económico.

Ou seja, os apoios visam criar condições estruturais para promover o investimento necessário à melhoria da competitividade da oferta pela via da digitalização e da eficiência ambiental.

O próximo programa de apoios comunitários (2021-2025) deverá, ao que tudo indica, dar sequência e reforçar estas orientações.

4.7. Roadmap para as fábricas do futuro

Tudo indica que as unidades fabris da ITV do futuro serão muito diferentes das atuais devido sobretudo às tendências de desenvolvimento tecnológico que determinam a integração cada vez maior dos processos de produção e venda e às mudanças da procura internacional.

Acresce que tais mudanças se caraterizam por ser cada vez mais exigentes, designadamente, ao nível da qualidade a preço acessível, da flexibilidade nos processos de venda, da customização e da utilidade da oferta.

Na prática, os clientes estão cada vez mais exigentes, mas disponíveis para realizar, por exemplo, operações de compra via internet e receber em casa no dia seguinte ou na loja mais próxima, o produto que satisfaça as suas necessidades. Por isso, a oferta deverá ter capacidade de adaptação e resposta rápida, flexível, económica, logisticamente acessível e rentável, caso contrário corre sério risco de insucesso.

As tendências da procura internacional estão na origem das principais alterações que se perspetivam no panorama industrial. Deste modo, perspetiva-se o crescimento de unidades fabris mais pequenas, em detrimento das unidades de grande dimensão produtiva. As pequenas unidades industriais têm estruturas mais flexíveis que permitem otimizar mais facilmente a utilização das novas tecnologias nos processos de encomendas, design, modelagem, tingimento e ou/estamparia, corte a laser, costura automática, acabamento e embalagem, etc. Têm, por isso, mais agilidade para desenvolver e adaptar a produção customizada, rápida, flexível e potenciam maior rendibilidade por peça produzida.

Por outro lado, verifica-se cada vez mais, a integração dos canais de venda (física e online) como elemento essencial para dinamizar as ações de marketing privilegiando os espaços das lojas como centros de experiência do cliente e de desenvolvimento do contato deste com a marca.

Os estudos recentes da *Deloitte (2015)* mostram que em cada três clientes das lojas físicas dois tiveram contato com o produto via internet.

Ou seja, os processos de interconexão referidos contribuem para a a "desconstrução" da globalização produtiva porque permitem acomodar customização com flexibilidade e rendibilidade e, ao mesmo tempo, criar sinergias entre os produtores, os designers, as confeções e os novos canais de distribuição que, no seu conjunto, estão na origem das mudanças anteriormente referidas.

Assim, poder-se-á perspetivar como poderão ser as novas fábricas do futuro, mas sem precisar o tipo de transformação nem a intensidade que a mesma será sujeita para o horizonte de 2025:

- A ITV terá fábricas de dimensão mais reduzida, mas mais flexíveis na capacidade de oferta, maior digitalização dos processos industriais, maior incorporação de valor no produto final;
- Os processos produtivos serão orientados para obter maior rendibilidade em detrimento do volume. Isto é, teremos maior especialização e simultaneamente mais diversidade nas peças produzidas;
- A organização industrial estará concentrada na redução de desperdícios (menos stocks, redução dos set-up, menor consumo energético, maior integração e controlo dos processos, maior produtividade, menor incorporação de mão de obra, ...) e na transformação/valorização dos resíduos como forma de assegurar, simultaneamente, a viabilidade funcional da economia circular;
- O modelo de negócio "private label" (B2B) que é praticado pela maioria dos negócios da ITV deverá manter-se. Contudo, perspetivam-se mudanças decorrentes da digitalização dos processos de transformação e de venda que deverão privilegiar a rendibilidade das encomendas em detrimento da quantidade;
- A comunicação e os relacionamentos comerciais online deverão intensificar-se para assegurar condições de rapidez e eficiência na resposta;
- As fábricas do futuro deverão reunir caraterísticas de especialização e ao mesmo tempo de adaptação, tipo "canivete suíço" prontas para responder às necessidades emergentes dos mercados;
- As novas fábricas serão centros de inovação e de desenvolvimento de novas competências técnicas, onde prevalecerá o uso das TD para organizar, fabricar, controlar e promover maior interligação com os mercados (colaboradores, clientes e fornecedores);
- As novas fábricas deverão ser concebidas para otimizar as rendibilidades dos ativos, atrair os recursos humanos mais capazes e captar novos investimentos indispensáveis à atualização tecnológica e à sustentabilidade dos negócios.

Sintetizando: As novas fábricas deverão integrar novos processos de organização empresarial Indústria 4.0, o que vem determinar alterações no paradigma da gestão produtiva e nos processos de comercialização, divulgação e comunicação ao mercado de produtos e serviços.

Um outro aspeto importante a ter em conta é que o setor têxtil e vestuário promove regularmente processos de criação de novos modelos e tendências que determinam a inovação permanente, como é caso da moda.

Na prática, os designers de moda promovem a conceção de novos desenhos ou modelos que são transformados nas unidades produtivas e divulgados em eventos de moda que se organizam especificamente para obter impacto mediático junto dos mercados. Este tipo de atuação deverá manter-se sem alteração no essencial.

Porém, com o aparecimento do novo paradigma, "Indústria 4.0", o setor deverá sofrer alterações significativas, designadamente nos processos de criação e de transformação de peças devido ao surgimento das novas tecnologias do design e modelação em 3D, de produção customizada, de provas ou experiências virtuais e do marketing no ponto de venda pelo uso intensivo de ferramentas digitais.

As referidas tecnologias abrem novos caminhos que permitem maior interconexão e agilidade nos processos criativos e industriais numa lógica de eficiência para otimizar a venda, a reposição atempada de peças nos pontos de venda, a redução de stocks, a melhoria do serviço ao cliente e, ao mesmo tempo, contribuir para o aumento da competitividade da oferta.

Neste contexto, a visão para o horizonte de 2025, aponta para a promoção de novas orientações estratégicas baseadas em quatro eixos fundamentais:

1. a Integração de processos de criação, produção e venda;
2. a inovação tecnológica com utilização massiva das ferramentas da economia digital;
3. a sustentabilidade do negócio;
4. a qualificação dos recursos humanos.

Estes eixos complementam-se no sentido de assegurar as mudanças necessárias ao nível da gestão criativa e industrial para realizar adaptações na oferta adequadas às novas exigências dos mercados.

Vejamos, uma análise sucinta dos eixos referidos:

A integração de processos de criação, produção e venda decorre da necessidade de satisfazer as tendências dos mercados que se caraterizam por serem cada vez mais exigentes, designadamente, ao nível da qualidade a preço acessível, da flexibilidade nos processos de venda, da customização e da utilidade da oferta.

Ou seja, na prática, os clientes estão cada vez mais disponíveis para realizar, por exemplo, operações de compra via internet e receber em casa no dia seguinte ou na loja mais próxima, o produto que satisfaça as suas exigências. Assim, a oferta deverá ter capacidade de resposta rápida, flexível, económica e logisticamente acessível e rentável.

As tendências da procura internacional estão na origem das principais alterações que já se verificam no panorama industrial mediante o crescimento das minifábricas, em detrimento das unidades de grande dimensão produtiva, dado que dispõem de estruturas muito mais flexíveis que utilizam as novas tecnologias para interconectar os processos de encomendas, design, modelagem, tingimento e ou/estamparia, corte a laser, costura automática, acabamento e embalagem que proporcionam uma produção customizada, rápida, flexível e de maior rendibilidade por peça produzida.

No mesmo sentido, verifica-se uma crescente integração dos canais de venda (física e online) como elemento essencial para dinamizar as ações de marketing no ponto de venda, privilegiando os espaços das lojas como centros de experiência do cliente e de desenvolvimento do contato deste com a marca.

Os estudos recentes da Deloitte (2015) mostram que em cada três clientes das lojas físicas dois tiveram contato com a promoção do produto via internet.

Ou seja, os processos de interconexão referidos contribuem para a "desglobalização" da produção porque permitem acomodar customização com flexibilidade e rendibilidade e, ao mesmo tempo, criar novas sinergias entre os produtores de fibras e tecidos, os designers de moda, as confeções e os novos canais de distribuição que, no seu conjunto, estão na origem do conceito "Confeção 4.0" que traduz o reconhecimento das mudanças a realizar a prazo no setor.

A Inovação Tecnológica requer investimento e opções de gestão para aumentar a produtividade e a sustentabilidade dos negócios e, consequentemente, melhorar a competitividade do setor, senão vejamos:

- a revolução industrial assenta em novas tecnologias e equipamentos que permitem estabelecer interfaces entre máquinas, processos de gestão e controlo, fornecedores de materiais, clientes, etc., que são fundamentais para aumentar a produtividade, a eficiência do controlo em todas as áreas críticas da gestão e integrar sistemas de automação e robotização que promovem maior flexibilidade e rendibilidade;
- o design e outras operações relacionadas com processos criativos requerem inovação tecnológica para poderem desenvolver desenhos e modelagem em 3D e efetuar provas virtuais dos modelos de vestuário que permitam visualizar as propostas, avaliar os efeitos práticos, estimar custos de produção e prazos de execução que são fundamentais para promover vendas e aumentar o nível de satisfação dos clientes;
- a evolução positiva das vendas da indústria têxtil e de vestuário nos mercados internacionais permite afirmar que estão reunidas as condições de partida para dar "um salto" qualitativo pela utilização de ferramentas da "Indústria 4.0" como a internet das coisas, a automação e a sensorização que são fundamentais para diversificar a oferta, aumentar a produtividade e a competitividade à escala global.

Do anteriormente referido, poder-se-á afirmar que tudo, muito provavelmente, deverá girar à volta de dois fatores essenciais para as empresas da ITV:

A sustentabilidade dos negócios depende essencialmente da capacidade de gestão empresarial e da promoção do investimento na inovação tecnológica, sem os quais não será possível obter vantagens competitivas sustentáveis e melhorar posições no mercado internacional.

Ou seja, há necessidade de criar condições estruturais para promover o investimento necessário à melhoria da produtividade. Para tal, há que avaliar e dotar as empresas com os recursos adequados e avaliar as condições dos apoios comunitários no sentido de ajudar a minimizar o risco que as decisões deste tipo normalmente comportam.

Neste contexto, é essencial ter projeto baseado em opções de gestão bem definidas de forma a ter visibilidade dos impactos esperados pelo investimento e avaliar com rigor o potencial retorno financeiro a prazo e outras vantagens sustentáveis.

Dito de outro modo, é indispensável ter, como ponto de partida, uma estrutura económica e financeira equilibrada sem a qual não será possível aceder a apoios ao investimento e acomodar riscos inerentes ao investimento.

A qualificação dos recursos humanos – uma as consequências dos novos sistemas de organização e gestão, "Indústria 4.0", é a esperada redução significativa de mão-de-obra, sem qualificação, utilizada nos processos produtivos devido à introdução de novos equipamentos que requerem, por um lado, menor número de profissionais alocados, mas, por outro, exigem novos perfis e qualificações técnico-profissionais para assegurarem adequadas práticas de bom desempenho organizativo e dinamizarem o envolvimento dos profissionais nos processos de inovação e do controlo da qualidade da oferta.

A qualificação dos recursos humanos é essencial para desenvolver novas competências em diversos domínios, designadamente, na utilização das ferramentas digitais, processos de controlo da produtividade, ..., e saber como combinar diferentes condições de operacionalidade face a um vasto e diversificado portefólio de pequenas encomendas.

Em simultâneo, é necessário criar condições de envolvimento dos colaboradores nos processos de inovação e melhoria contínua seja a nível da organização seja do produto e serviço ao cliente.

A gestão de recursos humanos deverá evoluir no sentido de criar perfis profissionais mais qualificados e envolvidos no aumento da produtividade e da rendibilidade dos ativos.

5 POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA ITV 2025

5.1. A competitividade no contexto da indústria transformadora

Na análise sobre a competitividade da ITV, ou melhor dizendo, das vantagens comparativas, são utilizados dados estatísticos e estudos que se fundamentam em cálculos baseados nas cadeias de valor globais (CVG) e outros, mais convencionais, baseados no valor das exportações brutas.

Os dados mais recentes sobre estes cálculos foram elaborados pelo Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia (GEE) no seu boletim de 2016. A situação não se deve ter alterado muito significativamente nos últimos dois anos, por isso seguiremos este documento.

A abordagem, baseada no rendimento das CVG engloba todas as atividades que são desenvolvidas para obter produto/serviço, desde a sua conceção até ao produto final e tendo em conta como essas atividades estão distribuídas geograficamente.

Como é sabido, atualmente são muito raros os produtos que são começados, desenvolvidos e acabados no mesmo país, sem terem de passar por outros países, ou sem recorrer a componentes desenvolvidos noutros países. Por isso, o VAB por todo o trabalho e capital que é direta ou indiretamente utilizado para a produção de bens finais, é o rendimento da cadeia de valor global.

Considerando que o que os dados sobre as vantagens comparativas relacionadas (VCR) de Portugal calculadas com base no CVG, temos o seguinte gráfico:

Gráfico 13 **Evolução das Vantagens Competitivas (VCR) de Portugal com base nas Cadeias de Valor Globais (CVG)**

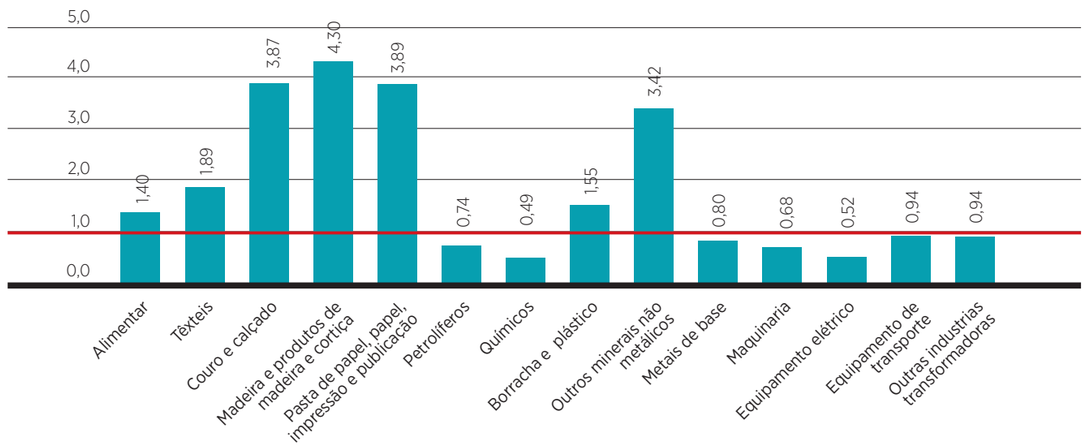
Fonte: Com base nos dados de (Timmer)

A análise do gráfico sugere que Portugal possui vantagens comparativas reveladas nos agregados cujos processos produtivos são os tradicionais. Evidenciam-se os "Outros produtos não duradouros" onde se incluem os setores dos Têxteis, Vestuário, Produtos de Couro, Madeira, Mobiliário e Cortiça.

Apesar de alguma tendência de quebra, a indústria transformadora mantém um posicionamento forte na cadeia de valor global dos produtos que integram aquelas indústrias, com relevância para os têxteis e vestuário.

O cálculo da VCR baseado nas exportações brutas, conforme gráfico abaixo, verifica-se uma situação semelhante à anterior. Ou seja, existem vantagens comparativas a nível internacional das indústrias tradicionais, designadamente os têxteis e vestuário.

Gráfico 14 As Vantagens Competitivas dos setores nacionais com base nas exportações



Fonte: com base em dados da (WIOD, s.d.)

Os resultados expressos nos gráficos acima, sugerem que:

- A indústria transformadora (a ITV incluída) tem-se revelado competitiva mesmo em setores de mão de obra menos intensiva e menos dependentes de recursos endógenos;
- A indústria transformadora (ITV incluída) evidencia uma maior integração nas cadeias de valor global aumentando a capacidade competitiva por essa via;
- A criação de valor aumentou na ITV o que é crucial para determinar o contributo para o crescimento do produto interno bruto (PIB);

Os valores sinalizam claramente que existem condições de competitividade internacional para a ITV independentemente do critério das análises referidas.

Contudo, importa evoluir para patamares de maior valor acrescentado que é condição necessária para garantir o bom desempenho económico, isto é, de maior rendibilidade para o horizonte 2025. E isto tem a ver com novos posicionamentos no contexto europeu.

5.2. O posicionamento da ITV no contexto europeu Pós-Brexit

O Reino Unido deverá sair da UE e a partir desse momento tornar-se-á um país terceiro, deixando de ser um estado membro. É, portanto, urgente refletir sobre as consequências da saída e as empresas da ITV devem acelerar os preparativos para esta nova realidade considerando a relevância deste mercado para o setor.

Neste contexto, e à mistura com a indefinição sobre a aceitação dos termos do acordo final para o Brexit (se é o negociado durante dois anos, ou outro com alterações) face à posição assumida pelo parlamento britânico de rejeitar os termos do acordo negociado com a UE, sem contudo expressar inequivocamente o que pretende.

Mas, vejamos sinteticamente o que as empresas precisam de saber para se prepararem para o Brexit. Vejamos cenários possíveis:

- Se acordo de saída vier a ser ratificado, o direito da UE continuará a ser aplicado ao Reino Unido e no seu território durante o período de transicção de 21 meses, ou seja até 2021.
- Se o acordo não for ratificado, não haverá período de transição e o direito da UE deixará de ser aplicado ao Reino Unido e no seu território a partir de 2019, em data a definir.

O futuro relacionamento entre a UE e o Reino Unido só poderá ser negociado após a saída. Mesmo que o acordo seja ratificado e o futuro relacionamento seja acordado durante o período transitório, o RU deixará de ser membro e de beneficiar das vantagens de ser membro da UE.

Por isso, as empresas da ITV devem acelerar os seus preparativos, a todos os níveis e para todos os cenários de modo a evitar disrupções e minimizar perturbações à sua atividade. Esses preparativos passarão por avaliar os riscos, definir planos de contingência, tomar as necessárias decisões sobre as novas condições e concluir os procedimentos administrativos necessários para acautelar os possíveis cenários.

Assim, provavelmente haverá alterações a diferentes níveis, tais como:

a) **Responsabilidades dos operadores económicos**

- Por exemplo, um operador era considerado um "distribuidor " no quadro da UE irá tornar-se num importador em relação a produtos e serviços provenientes do RU.
- No sentido inverso, as transações entre membros da UE e o RU serão consideradas exportações para países extra-UE. E se uma empresa exportadora tem seus representantes legais que atuam no RU, não serão reconhecidos a partir da data da saída para efeitos da legislação europeia aplicável.

b) **Certificados, licenças e autorizações.**

- As empresas deverão tomar todas as medidas necessárias para transferir certificados, licenças ou autorizações emitidas pelo RU para a UE e obter novas.

c) **Alfândegas e Impostos.**

- No pós-Brexit o comércio com o RU tornar-se-á mais complexo em termos de procedimentos alfandegários e IVA.
- É necessário conhecer regras e procedimentos que serão aplicados pós-Brexit sobretudo se não possui experiência prévia de relacionamentos com países terceiros.

d) **Regras de Origem; Proibições e restrições à importação/exportação de bens; Transferência de dados pessoais.**

- No pós-Brexit, tudo isto se altera e as exportações/importações do RU ficarão sujeitas a novas regras pelo que as empresas deverão estar previamente preparadas para enfrentar uma nova realidade. Tudo indica que as relações com o RU passarão a ser análogas às dos países terceiros.

A informação mais completa e aplicada a cada caso está disponível em:
https://ec.europa.eu/info/brexit/brexit-preparedness_en
http://www.dgae.gov.pt

Como se percebe o Brexit determinará alterações marcantes nas relações comerciais entre os países da UE e o RU. No que à ITV diz respeito, importa considerar as consequências para os negócios que se perspetivam negativas uma vez que as alterações decorrentes do Brexit vêm colocar em causa as posições que a ITV detém neste mercado. Não restam dúvidas que, tendo em conta os diferentes cenários em presença, serão necessários novos posicionamentos estratégicos e novas abordagens ao mercado do RU no sentido de enfrentar os desafios do Brexit e encontrar formas de explorar eventuais oportunidades.

5.3. A sofisticação crescente dos mercados de exportação

A globalização está a passar por momento de transformação profundo. De fenómeno incontrolável e de desenvolvimento alheio à intervenção política dos Estados, promovendo, de acordo com opiniões diversas, tanto o aumento exponencial da riqueza mundial como criando profundas desigualdades e iniquidades, incluindo nas sociedades mais avançadas, assiste-se a um esforço de recaptura pela soberania nacional dos países do controlo do desenvolvimento económico e social, pressionado por amplas franjas de população descontentes e preteridas dos benefícios da globalização.

Do multilateralismo de intervenção meramente regulatória, como se pretendia que atuasse a "OMC – Organização Mundial do Comércio", no final do século passado e início deste, regressou-se a um relacionamento bilateral, em que as maiores potências económicas do planeta, a China e os Estados Unidos, dão o mote em plena tensão – "guerra comercial" -, destinado a gerar acordos de comércio entre as partes e a influenciar todo o resto do mundo, impondo-lhe este novo modelo de relacionamento, seja entre regiões do mundo seja entre países ou mercados.

A nova geração de acordos de livre comércio – "FTA - Free Trade Agreement" - inscrevem-se já nesta tendência, o que não constituindo um retrocesso no processo de expansão da liberdade comercial no mundo, o procura manter controlado sob a égide e interesse político dos Estados.

Neste novo redesenhar do mapa económico do mundo, dos seus fluxos económicos e sociais, ressalta uma tendência ineludível e imparável: a deslocação do epicentro do poder do Atlântico Norte para o Pacífico, o declínio do modelo político, social e económico do Ocidente e as ascensão de fórmulas organizativas diversas, como as implementadas em Singapura, Turquia, Rússia ou China, em que, através de regimes políticos musculados, para não classifica-los de autocráticos, se procura desenvolver uma economia de matriz liberal e de mercado.

Um país, dois sistemas, que, aliás, conta com a admiração e cobertura de líderes ocidentais de base mais populista.

Esta nova configuração do mundo, geopolítica e geoeconómica, a que se acrescenta o facto de a digitalização crescente estar a criar uma meta-realidade em que tudo aí sucede, ameaçando a liberdade individual e coletiva dos cidadãos, criando classes diversas entre os "infoincluídos" e "infoexcluídos".

É uma nova forma de catalogar o desenvolvimento e o bem-estar das sociedades e quem as compõe, assim como a construção de um novo paradigma civilizacional, assente na mudança de valores e de gerações, em que as questões de sustentabilidade e de preservação ambiental se tornam centrais, está a afetar todos os domínios da nossa vida, incluindo a economia e, dentro desta, a indústria da moda.

A indústria da moda está em profunda transformação, talvez a mais importante da sua história registada, algo que a afeta nos seus fundamentos e que influi dramaticamente nos "drives" que a definem e justificam.

O maior negócio do mundo, que movimenta 3 triliões de dólares à escala global, que cresceu sempre desde que há registos, com exceção do ano de 2009, devido à crise económica e financeira internacional, provocada pelo "subprime" norte-americano, poderá estar num processo de infletir a tendência, especialmente nos mercados de consumo mais desenvolvidos e sofisticados, que são os principais mercados de exportação da ITV portuguesa.

Os modelos de negócio "*fast fashion*" ofereceram o acesso democrático à moda, permitindo que todos os estratos económicos e sociais pudessem disfrutar de peças de vestuário com design atualizado e cuidado, qualidade razoável e em constante renovação, o que mercê do preço reduzido com que são colocadas no mercado, com marketing fortemente atrativo, ganharam importante quota de mercado nesta atividade à escala mundial.

As insígnias do grupo Inditex, a H&M, a Uniqlo ou Gap são alguns dos exemplos paradigmáticos destas empresas que dominam o negócio do "*fast fashion*" global e que, agora, enfrentam simultaneamente duas ameaças ao seu domínio de mercado: a digitalização e sustentabilidade, que exige uma moda com preocupações ambientais e éticas, e cujos fundamentos e processos do "*fast fashion*" são em tudo o seu oposto.

Acresce a isto um conjunto de outros fenómenos que tornam a equação cada vez mais complexa, especialmente nos países desenvolvidos, mas também já em muitos emergentes:

1. o inverno demográfico, com baixíssimas taxas de natalidade, que nem sequer asseguram a reposição populacional e ameaçam a viabilidade dos tecidos sociais de muitos países a médio prazo (p.e., Portugal pode perder mais de 2 milhões de habitantes até 2050);
2. o envelhecimento da população, o que aparentemente parece positivo pelo incremento da longevidade e até da qualidade de vida dos segmentos etários mais elevados, tem implicações profundas na sustentabilidade dos sistemas de segurança social e de todo o "welfare state" conquistado por muitos países, em particular na Europa, uma vez que, com a inversão da pirâmide demográfica, haverá cada vez menos contribuintes produtivos para beneficiários não produtivos, menos gente a pagar impostos e financiar os sistemas de segurança social e pensões, para cada vez mais gente pensionista, com pensões mais elevadas e com mais tempo de vida para as usufruir;
3. a mudança radical de valores entre gerações, em particular a partir dos "millennials": forte conectividade com tudo e com todos, menos comprometimento com o trabalho e com o dinheiro, desinteresse pela propriedade e património, a vida como experiência ou conjunto de experiência, volatilidade, desenraizamento e valorização das questões da sustentabilidade – ambiental, social e económica -, que tem impacto direto no ato de compra e no consumo em geral.

Por tudo isto, os mercados de exportação ganham uma sofisticação acrescida, pois são cada vez mais complexos, mais sofisticados e mais polarizados (entre o consumo massificado e o sucesso dos modelos de "*fast fashion*", agora em países emergentes, com novos consumidores aspiracionais, o luxo, circunscrito a limitados segmentos de poder de compra e novas oportunidades nascidas da inovação tecnológica e da sustentabilidade e da economia circular), exigindo mais investimento no conhecimento, na presença local, na segmentação, no recurso a novas tecnologias de informação, que vão integrar o uso comum dos "*big data*", inteligência artificial e processamento quântico, para que também neste domínio o esforço de acesso aos mercados seja eficaz, não apenas corresponder às respetivas necessidades, mas antecipando-as ou ajudando-as a criar.

A ITV portuguesa tem um enorme desafio pela frente. Se, por um lado, nunca esteve tão bem preparada para enfrentar a concorrência global, beneficiando de uma reputação global alicerçada na sua excelência produtiva, flexibilidade e rapidez, a que conseguiu agregar competências no domínio da engenharia do produto, da inovação tecnológica aplicada, do design e da logística, por outro estará presente à maior mudança de paradigma, desde a liberalização mundial do comércio em 2005, sempre que a maioria das empresas compreenda perfeitamente o que vai enfrentar e não esteja sequer preparada para essa transformação.

A indústria 4.0 é apenas um jargão para a generalidade das empresas, tal como a digitalização em coisas tão simples como a comunicação com os mercados e os seus clientes, colocando-se numa situação de perigosa impreparação quando a meta-realidade do digital é cada vez mais presente, desde a produção à gestão, ao conhecimento e relacionamento com os mercados.

Se isto é verdade, tão não o deixa de ser a capacidade de a ITV portuguesa, em momentos críticos, nos quais depende a sua sobrevivência, se reinventar, encontrar novos "drives" de desenvolvimento, elementos diferenciadores e de agregação de valor, que a tornam um recorrente *"case study"* de sucesso internacional. Hoje como ontem, como será amanhã.

5.4. A influência da moda têxtil e da inovação

Como já atrás se referiu, a Indústria Têxtil e Vestuário portuguesa ressurgida é hoje um *"case study"* internacional, pela extraordinária capacidade que demonstrou em resistir a um conjunto de sucessivos choques competitivos que marcaram a década passada, entre os quais se destacam a liberalização do comércio têxtil global, a entrada da China na OMC, o alargamento da União Europeia a Leste, a adoção do euro como moeda e a crise económica e financeira internacional, que quase a levaram ao colapso, mas que conseguiu evitar mediante a sua indiscutível resiliência, capacidade de adaptação e de reinvenção.

Deixando de vez o modelo competitivo pelo preço e apostando na geração de valor, a ITV nacional tornou-se mais internacional, assentes em *"drives"* diversos como a inovação tecnológica, a moda e o design, a intensidade de serviço e o alargamento da presença em feiras, em mercados novos e em segmentos mais valorizados, provando que é possível reindustrializar atividades, modernizando com base no "know-how" e na tradição, incorporando tecnologias de ponta, desenvolvendo soluções inovadoras e valorizando com a criatividade, de que o design, com competência, intenção e orientado às necessidades do consumidor, é o melhor dos exemplos.

Hoje, Portugal está de regresso ao circuito do negócio têxtil global pela excelência das suas capacidades e pela coragem das suas opções estratégicas, constituindo-se um modelo para países desenvolvidos e em desenvolvimento, por efetivamente realizar aquilo que muitos colocam na retórica das intenções, mas sem qualquer consequência.

A grande questão é saber que aquilo que fez o êxito da recuperação e do ressurgimento da ITV nacional é suficiente para manter uma dinâmica de crescimento nos próximos dez anos.

Algo, todavia, parece certo: a escolha pelos elementos de diferenciação, como o design e a moda, que conferem ao modelo de *"private label"* da ITV portuguesa, densidade e sofisticação, porque lhe introduzem a componente de serviço que potencia a eficiência produtiva, que nunca deixou de ter, ou pela inovação tecnológica, que possibilitou a diversificação de muitas empresas para os têxteis de alta tecnicidade, onde a concorrência é mais limitada, foi determinante para a sobrevivência do setor e para o seu recente período de crescimento.

Se as empresas não tivessem feito estas opções e se limitasse a tentar competir pelo preço, hoje não haveria sequer setor têxtil e vestuário em Portugal, ou pelo menos como o conhecemos.

Há que também que invocar, nesta matéria, que sem a existência de um sistema científico e tecnológico evoluído, constituído pelas Universidades (Minho, UBI, Porto e Aveiro), que auxiliaram ativamente os processos de transferência de conhecimento, numa lógica de orientação ao mercado e ao interesse das empresas, e que sem a existência de uma rede de escolas de moda, do ensino profissional ao superior, complementada com manifestações como a "Moda Lisboa" ou o "Portugal Fashion", que promoveram o talento criativo neste domínio, não teria sido possível às empresas criar e expandir com grande facilidade os seus próprios departamentos de design e moda, capazes de apresentar propostas de valor aos seus

clientes, "servitizando" as respetivas indústrias, naquilo que é hoje, tal como já se referiu, o *"private label"* português:

Um "package" de serviços no domínio da moda, focado nas necessidades do cliente, caracterizado pela sofisticação, pela complexidade e completude, assim como pela flexibilidade e rapidez.

Tudo isto será fundamental para manter um modelo de negócio de sucesso para futuro, contudo, todos os demais concorrentes globais evoluem no mesmo sentido, pelo que aquilo que nos diferenciou positivamente, poderá deixar de ser elemento distintivo, para integrar apenas as condições indispensáveis de existência, como antes foi a eficiência produtiva e qualidade.

Sem nunca prescindirmos do design e da inovação tecnológica como elementos diferenciadores da oferta, o futuro da ITV portuguesa joga-se na capacidade de fazer evoluir estes fatores através do seu cruzamento e qualificação por via da sustentabilidade e da economia circular, sem esquecer o quadro digital em que todo o negócio terá de estar inserido, desde a produção – indústria 4.0 – à relação com o mercado, através das plataformas de comunicação e de comercialização.

5.5. As forças competitivas da ITV portuguesa

A indústria têxtil, vestuário e moda está outra vez em dramática mudança. No mundo e em Portugal, por arrasto.

As duas últimas décadas foram essencialmente marcadas pelo desenvolvimento exponencial dos modelos de negócio *"fast fashion"*, que conseguiram trazer para o mercado uma virtuosa combinação de oferta:

> democratizaram o acesso à moda e às últimas tendências do estilo, normalmente reservada às marcas de luxo e alta-costura, a preços cada vez mais baixo, com a comodidade de pontos de vendas abundantes e atrativos, renovando com grande frequência coleções e customizando as mesmas, de acordo com as geografias do mundo onde estavam implantadas e sem perder a identidade de base que distinguia cada marca de outra, acompanhando a macrotendência dominante da globalização.

Ao longo deste período de tempo, assistiu-se a uma polarização do consumo de produtos de moda: por um lado o luxo, em segmentos crescentes, mas cujo acesso se acha sempre limitado ao poder de compra, mesmo quando muitos dos consumidores são aspiracionais, e, por outro, o *"mass market"* do *"low cost" e "fast fashion"*, onde pontificam marcas como a Zara, H&M, Uniqlo, Gap ou Primark, desertificando todo o terreno intermédio, onde propostas independentes vão desaparecendo a grande velocidade.

O comércio digital que prometia poder mitigar esta tendência, acabou por se transformar em mais um canal neste quadro concentracionário da distribuição da moda global, já que os investimentos exigidos para o sucesso online são quase tão expressivos como em offline, requerendo ainda mais conhecimento e especialização, que nem todos correspondem.

A indústria transformadora do têxtil e do vestuário obrigou-se a ajustar a todas estas profundas alterações. Depois de confrontada com a liberalização do comércio têxtil e vestuário global, decorrente do fim do Acordo Multifibras, que possibilitou a criação da OMC (Organização Mundial de Comércio), seguindo a linha multi-laterista do processo de globalização da economia, a ITV mundial aprofundou aquilo que se já se designava pela especialização mundial do trabalho:

> A produção deslocalizava-se à procura do mais baixo custo produtivo para os países emergentes e a distribuição, entre outras atividades de valor acrescentado, permanecia e reforçava o seu poder e influência junto dos mercados de consumo, nos países mais desenvolvidos.

Com o acesso livre à Europa e Estados Unidos, com o fim dos contingentes na importação, a China rapidamente conquista uma quota de mercado enquanto país produtor de praticamente 50%, determinando uma fantástica baixa nos preços na indústria – em alguns itens, abaixo de 80% do valor de base -, determinando o desaparecimento de milhares de empresas e milhões de empregos em todo o mundo, incluindo Portugal.

A título exemplificativo, entre 2001 e 2009, a ITV nacional perdeu cerca de 100 mil postos de trabalho, mais de 4 mil empresas e 1.5 mil milhões de euros de exportações, havendo quem vaticinasse que dificilmente poderia recuperar de tal devastação.

A verdade é que o setor têxtil e vestuário português conseguiu reverter a situação, recuperou, reinventando-se com base em novos "drives" como a inovação tecnológica, a incorporação de design e de outros serviços na oferta de valor ao cliente, intensificando a sua presença internacional e aproveitando a proximidade aos seus principais mercados, nomeadamente a Espanha, correspondendo na perfeição às exigências de rapidez, flexibilidade e criatividade, que os modelos de negócio *"fast fashion"* impunham, conseguindo apresentar o *"lead time"* mais curto do mundo, pois entre a colocação da encomenda e a sua entrega, medeiam apenas 2 a 4 semanas nas malhas e 6 a 8 semanas nos produtos de tecido em teia e trama, algo absolutamente imbatível, mesmo quando confrontados com outros concorrentes igualmente competitivos como a Itália ou a Turquia.

Após um ciclo de constante crescimento, durante o qual o setor têxtil e vestuário nacional conseguiu recuperar não apenas os 1.5 mil milhões de exportações perdidas, mas igualmente lhe acrescentou quase 400 milhões mais, batendo em 2017 e 2018 os recordes de mercadorias vendidas ao exterior, embora, desta feita com praticamente metade das empresas e dos trabalhadores que tinha no início do século, em que se tornou um "*case study*" de sucesso à escala global, demonstrando ser possível às economias desenvolvidas acolher e desenvolver indústrias tradicionais produtoras de bens transacionáveis, eis que nos confrontamos com um outro momento histórico, em que tudo parece estar prestes a mudar, novamente.

No Plano Estratégico que a ATP realizou para o setor em 2014, com o horizonte 2020, fazendo-o coincidir, como habitualmente, com os Quadros Comunitários de Apoio, já que estes aportam não apenas as grandes linhas de política pública europeia e nacional, nos domínios da economia, indústria, investigação e investimento, foram definidos um conjunto de objetivos, de acordo com três cenários: bronze, prata e ouro, apresentando-se igualmente eixos de intervenção, nos quais deveriam ser colocadas prioridades e recursos para a respetiva concretização.

Por felicidade, mas sobretudo por mérito próprio, a ITV portuguesa realizou o "cenário ouro" em pleno, antecipando mesmo em quatro anos a meta das exportações de 5 mil milhões de euros em 2016, tendo batido consecutivamente o recorde que vinha de 2001, em 2017 e 2018, fixando nesta última data em 5.314 euros as vendas aos mercados externos, mas, além disso, fazendo crescer a percentagem do volume de negócios no exterior em 70%, aumentando o emprego para 138.000 trabalhadores diretos, revertendo uma tendência negativa que perdurava desde o início da década de 90 do século passado.

Cumprido o desígnio, que o plano estratégico ajudou a orientar, eis que uma nova realidade se coloca e relativamente à qual há que dar uma resposta consequente.

Se há vinte anos atrás, a globalização era o quadro, em que a liberdade de comércio pontificava, hoje a tensão geopolítica e geoeconómica, com o re-despertar do protecionismo, das guerras comerciais entre nações e blocos políticos e económicos e da afirmação de populismos, de que o "Brexit" é uma consequência, mesclado com o confronto com novas e inesperadas ameaças como o recrudescimento da insegurança pelo terrorismo, as migrações em massa e as alterações climáticas, colocam-nos um cenário de análise de difícil entendimento e de mais difícil gestão.

A complexidade, incerteza e volatilidade dos mercados são hoje as palavras centrais do nosso mundo hodierno e que condicionam toda a nossa vida, individual e coletiva. São elas que estão presentes nas reflexões que terão de ser realizadas quando procuramos antecipar os próximos anos e começar a pensar um novo plano estratégico para o setor usar como *"guidance"* em toda a próxima década.

5.5.1. O desígnio estratégico para 2025: Líder Mundial em Produtos de Nicho e Alta Gama.

O mundo de hoje é bem diverso daquele que conhecíamos há dez ou vinte anos atrás.

As preocupações que hoje presidem a todos os decisores, políticos e económicos, e que afetam a vida de qualquer cidadão comum, nem sequer se colocavam no passado recente:

alterações climáticas, preservação dos recursos, populismo e ascensão de governos autoritários, de extrema direita e extrema esquerda, a desagregação de soberanias estáveis, a possibilidade de conflitos em áreas geopolíticas antes serenas, as guerras comerciais entre blocos e o regresso do protecionismo.

O negócio da moda é igualmente parte e vítima de toda esta transformação profunda, uma vez que as questões relacionadas com a sustentabilidade, impactam profundamente naquilo que são os produtos, os processos, as tecnologias utilizadas, a logística e as formas de comercialização, de modo a reduzir substancialmente os efeitos da indústria poderosa no meio ambiente, na utilização dos recursos, incluindo o trabalho, no transporte de mercadorias, uma vez que o consumidor e o seu quadro de valores alterou-se substancialmente, estando hoje mais informado e muito mais exigente.

Assim, se o desígnio estratégico da ITV portuguesa, em 2014, quando realizou o seu plano estratégico para a década que agora termina, se confinava ao ressurgimento da atividade, com base em novos "drives" diferenciadores, procurando afirmar o "*Made in Portugal*", como marca de excelência, em Portugal e no exterior, o desígnio estratégico para a próxima década terá de ser necessariamente mais ambicioso, pelo que a Têxtil e Vestuário nacional deverá posicionar-se como indústria reconhecida universalmente como inovadora, criativa e credivelmente sustentável, tornando-se "*trend setter*" (não mais "follower") e líder mundial em produtos de nicho e de alta gama.

5.5.2. Os 5 Quadros Formatadores ou Macrotendências

Não se pode realizar um exercício de prospetiva, sem antes procurar compreender as grandes tendências que irão definir o futuro, o momento em que nos procuramos inserir, mesmo que tal exija, face à crescente indefinição e incerteza, uma continua afinação por via de cenários, que se multiplicam à medida que nos fatores vão sendo considerados no cenário geral.

Olhando a próxima década, numa visão que se esgotará, por prudência, até 2025, podemos determinar 5 grandes quadros formatadores ou macrotendências, a saber:

A- Quadro Regulamentar. Geopolítica. Globalização.

O processo de globalização é imparável. Ele iniciou-se e desenvolveu-se contra a vontade política e soberania dos Estados, os quais, mesmo os mais poderosos, perderam o seu controlo: a liberdade de mercadorias, capitais e pessoas, além da liberdade de circulação das ideias, ancoradas no desenvolvimento das tecnologias de informação, que tornam tudo universal, imediato e instantâneo, assim como no embaratecimento dos custos de transporte, é algo que está para ficar e se aprofundar, envolvendo cada vez mais *"players"*, independentemente dos regimes políticos que estamos a considerar.

Embora seja de ponderar perturbações esporádicas – ou mesmo sistemáticas e duráveis – no sistema, devido ao rearranjo das forças geopolíticas existente na cena internacional, em busca de uma maior projeção de influência e controlo, criando instabilidade, incerteza e até conflito, a verdade é que a globalização ainda é um fenómeno em enchimento que irá redefinir o futuro.

É indiscutível que o epicentro das decisões à escala planetária mudou do Atlântico Norte para o Pacífico, fazendo emergir uma superpotência, que já se afirmou economicamente, mas cuja relevância política e militar está ainda em lenta, mas sustentável, consolidação, numa expectativa paciente e calculista, esperando que se esgote o ímpeto dos seus concorrentes, como os Estados Unidos e a Europa, em que lideranças com deriva populista podem condenar a uma aceleração ainda mais rápida da decadência e irrelevância.

A próxima década indubitavelmente do Oriente, durante os quais a matriz civilizacional que foi o Ocidente (primeiro a Europa e depois os EUA) se esbaterá progressivamente, sem músculo político e militar e com a dinâmica económica e competitiva em inexorável declínio, por perda de competitividade em todos os domínios:

a) na baixa qualidade dos recursos humanos e sua crescente incapacidade de gerar inovação e criatividade;

b) na quebra dos recursos financeiros para investimento e regeneração;

c) no aumento dos custos laborais, ambientais e de energia, e, finalmente;

d) pela deterioração do ambiente para a realização de negócios, já que a fiscalidade tende a aumentar para segurar o Estado Social, perdendo atratividade para investidores e empreendedores locais e estrangeiros.

A complexa equação com que o Ocidente, com a Europa à cabeça, está confrontada, subsume-se na obtenção da melhor solução possível para a impossível equação que junta uma demografia em queda, o envelhecimento da população (aumenta a população não ativa e dispararão os custos de saúde e paliativos), os sistemas de segurança social incapazes de manter a sustentabilidade do sistema, e políticas restritivas de imigração, que impossibilitam a chegada de novos cidadãos contribuintes, sem oferecer qualquer solução alternativa.

A incapacidade de encontrar respostas plausíveis para estes desafios está a fazer emergir partidos populistas e líderes que, ainda há escassos anos, seriam inadmissíveis em democracias maduras e representativas, gerando derivas extremistas à direita e à esquerda, movimentos de secessão (p.e. "Brexit" e a Catalunha) onde antes existia um processo de união e integração (União Europeia e seu constante alargamento até 2013), sendo de esperar que este movimento de radicalização e desagregacionista se aprofunde à medida que os problemas de base se agravem e as soluções tardem a chegar.

Nesta lógica geopolítica, a re-arrumação de poderes e potências, a Europa resulta claramente como um perdedor, expondo as suas fronteiras a Leste à Rússia, que se tornará um ator regional cada vez mais agressivo e a sul à pressão das migrações e ao terrorismo islâmico, enquanto os Estados Unidos se remeterão uma interpretação de papel de potência hegemónica mais limitada e menos interventiva, partilhando poder e influência, em especial com a China, que, através da aplicação, paciente e segura, da sua estratégia *"one belt, one world"*, construirá uma *"nova rota da seda"*, pela qual acederão aos recursos e aos mercados, projetando a sua força e presença global de forma inexorável, suplantando o poder secular do Ocidente e marcando uma nova ordem global e matriz civilizacional diversa, na qual nem a democracia representativa nem o respeito pelos direitos humanos, se encontram contemplados.

Uma coisa é certa, a China não será uma potência benévola e tolerante à diferença e à diversidade como foi o Ocidente, especialmente ao longo do último século, o que só não sucederá – e obviamente não acontecerá até final de 2030 – se a China gerar dentro de si tensões tais, ao nível político, social e económico, que a façam remeter-se novamente para dentro de si própria, como, aliás, aconteceu no passado, há 600 anos atrás, possibilitando que a abertura do mundo fosse feita pelo Ocidente, pela mão pioneira dos descobrimentos portugueses, e não inversamente, como hoje sabemos que poderia ter sido, através das explorações no oceano índico do Almirante chinês Zheng He, que só não foram mais longe pela distração das crises internas da dinastia Ming no "Império do Meio", que o fecharam ao mundo durante mais alguns séculos.

Regressando ao tema e ao setor que nos ocupa, uma coisa parece, contudo, admissível na Europa, destino das exportações dos principais setores ligados à moda em Portugal: malgrado o declínio político e económico, o Velho Continente irá ser capaz de manter-se como o *"trendsetter"* do estilo de vida, do bom-gosto e da inovação, que o resto do mundo deseja imitar, o que constitui um valor imaterial preciosíssimo, sobre o qual a própria Europa ainda não parece ter ainda clara consciência da sua importância, como último reduto da relevância perdida em todos os demais domínios.

Por tudo isto, para lá da atenção que tem de ser dada ao processo imparável da globalização, que objetivamente está a beneficiar o Oriente e a escalada das tensões que emergem de uma reorganização geopolítica e geoeconómica do mundo, que inevitavelmente nos afetam, o quadro regulamentar que estrutura esta nova ordem global será determinante na criação de ameaças e oportunidades.

Assim, é de esperar que o multi-laterismo continue em declínio e aprofunde a tendência, podendo mesmo comprometer organizações como a ONU, a NATO ou a OMC, sendo substituído por entendimentos bilaterais, em alianças políticas, militares e económicas, de geometrias variáveis e mais transitórias, porque mais táticas que estratégicas.

É de esperar que novos acordos de livre comércio, de recente geração, a exemplo do CETA (Canadá), venham a ser implementados pela União Europeia, entre os quais se poderão contar o Mercosul, o México, o Japão, a Austrália e Nova Zelândia, não sendo de excluir os Estados Unidos (eventualmente um TTIP "light"), poderão alargar e diversificar os destinos das exportações do setor têxtil, vestuário e moda; haja capacidade interna para responder, mantendo argumentos competitivos assentes na diferenciação e qualificação da oferta, de produtos e serviços, algo que tem mais a ver connosco do que com o resto do mundo.

Pelo contrário, se não existir capacidade de *"lobby"* para impor os nossos interesses, a assinatura dos Acordos PanEuroMed, criando uma zona de livre comércio entre a Europa e a bacia sul do Mediterrâneo, e se não contemplar a aplicação de regras de origem assentes na dupla transformação dos produtos, poderemos estar a entregar todas as vantagens à indústria têxtil e vestuário dos países do Médio Oriente e Norte de África, abdicando todas as vantagens competitivas que ainda hoje nos permitem conservar um "cluster" estruturado, dinâmico e competitivo, valorizado em todo o mundo.

Outro nível de ameaça é desagregação dos acessos facilitados a mercados que tínhamos por tradicionais, por força de alterações políticas e regulamentares estruturais ou fundamentais, como será o caso do "Brexit", que poderá vir obrigar a Europa a assinar acordos comerciais e a imposição de direitos e outras limitações de natureza não tarifária, não sendo de excluir eventuais processos de separatismo na Europa, como é o caso da Catalunha, mas que poderão multiplicar-se noutras regiões e países, excluindo-se do mercado único da União Europeia.

Uma década será suficiente para vermos um mundo muito diferente daquele que hoje conhecemos, impulsionado por movimentos geopolíticos poderosos que vão redefinir a ordem internacional, mas igualmente pela inovação tecnológica, caso seja capaz ou incapaz de responder aos grandes desafios do futuro, sendo que o principal será o da sustentabilidade do nosso modelo de progresso, tal como veremos adiante.

B- Quadro de Valores: Sustentabilidade e Economia Circular.

O mundo que vivemos é um lugar cada vez mais complexo e cheio de contradições, moldado à imagem e vontade da espécie dominante, que somos nós, a qual, no seu processo evolutivo se vai tornando igualmente mais complexa, sofisticada e imprevisível, mais dicotómica nos seus comportamentos coletivos, oscilando entre o regresso à barbárie e a realização de progressos inéditos em termos civilizacionais.

Se é assim o estado do presente, mais o será o futuro. Incluindo o mais imediato. Os próximos anos serão mesmo decisivos para saber se ultrapassamos um ponto de não retorno na nossa inconsciência e inconsequência, precipitando-nos num amanhã apocalíptico, onde a falta de recursos naturais, porque exauridos, levará à inevitável confrontação e destruição em massa, relativamente à qual ninguém escapará, nem sequer os pretensos vencedores.

Os valores serão centrais, quando pensarmos em tudo, incluindo a conceção, a produção e o consumo. A sustentabilidade já não é um tema marginal, panfletário, agitado por ativistas e radicais no combate ao modelo capitalista da sociedade, mas algo central e estruturante de todo o pensamento e ação, da política à economia, mesmo quando os discursos de alguns líderes se apresentem alheios ao debate e até "negacionistas" do mesmo.

O planeta é uma "casa comum", que tem de ser cuidada por todos e não pode excluir ninguém das suas responsabilidades. As alterações do clima, o aquecimento global, os fenómenos climáticos extremos, entre outros fenómenos que estão a determinar a multiplicação de catástrofes (que são tudo menos naturais), apelam à ação imediata e determinada, de modo a minorar os efeitos e danos, até porque dificilmente serão reversíveis.

O mundo que vamos deixar às gerações vindouras é um espaço altamente danificado, que pode já não conseguir ser habitável a prazo.

Entre os comportamentos exigidos, nesta assunção holística de valores, em que se inclui, como referido, a utilização dos recursos naturais (em esgotamento), a indústria que os transforma em bens de consumo e o próprio consumo, que se exige consciente e responsável, a relação com a moda e os seus "outputs", ganha especial relevo, pois não se trata apenas numa nova abordagem dos modelos de negócio que lhe estão subjacentes:

-Da conceção e design de produtos, à fabricação e em que condições esta é realizada, terminado na sua comercialização e consumo, pois o facto da sua natureza, a moda, enquanto fenómeno social de comunicação e integração, incorporando a imaterialidade de valores como nenhum outro, lhe outorga responsabilidades adicionais, acrescentando-lhe intencionalidade e a missão de transformação social e civilizacional, numa escala que poderíamos dizer radical ou revolucionária, até porque está em causa a nossa sobrevivência como espécie.

Neste contexto, importa referir que quando falamos em sustentabilidade a abordamos na sua tripla dimensão: ambiental, social e económica, devendo estarem todas garantidas para que faça sentido e se incorpore como valor nos atos atrás referidos de exploração dos recursos, sua transformação e, obviamente, consumo, sendo que este não deverá ser o fim do ciclo, mas apenas uma fase que nos conduzirá a um outro conceito, cada vez mais associado à sustentabilidade e que será inevitavelmente matricial, na década que aí está para chegar:

-A economia circular, que pressupõe o regresso dos produtos ao ciclo de vida originário, reutilizando-os, reciclando-os, revalorizando-os e reintroduzindo-os novamente na cadeia produtiva, como matérias-primas ou intermediárias, neutralizando ou aliviando a pressão sobre os recursos naturais e a sua escassez, reduzindo os impactos ambientais no processo e dignificando o trabalho, equilibrando as vantagens obtidas pelos diferentes *"players"* na cadeia de valor, colocando no mercado bens e serviços com um preço mais adequado e justo.

Este novo paradigma que se está a criar, ineludível e inexorável, que tem como construtores, indefetíveis e empenhados, as novas gerações, altamente sensíveis ao consumo responsável e sustentável, certamente por instituto de sobrevivência, já que serão as herdeiras deste mundo altamente afetado e que urge por reparação, vai condenar a prazo modelos de negócio nas mais diversas atividades, que não só contemplavam a adoção deste quadro superior de valores, mas, na maior parte das vezes, apresentam o seu racional precisamente no oposto, na intensidade do consumo e na transitoriedade cada vez mais breve do uso dos bens.

Na moda, os modelos de negócio de *"fast fashion"*, cuja lógica assenta na rapidez de resposta da oferta face à volatilidade (senão mesmo capricho) do desejo do consumidor, que quer ter acesso a produtos para um uso limitado e facilmente descartável, é um exemplo claro do que atrás referimos e que, por consequência, num novo quadro de aferição de valores e comportamentos, se vai achar condenado.

Os grandes *"players"* do *"fast fashion"* global estão conscientes desta mudança radical, que ameaça o negócio e a sua implantação à escala planetária, pelo que se encontram a rever os fundamentos do modelo, não sendo certo qual o sentido que irão tomar, o qual, contudo, não poderá evitar outra transformação estrutural e que passa pela ligação com o consumidor, respetivamente, as formas de comunicar e interagir e os canais de venda, cuja "omnicanalidade" (canal físico e digital) se tornará incontornável.

Se é certo que, por exemplo, a H&M aposta fortemente na economia circular, aproveitando a sua origem nórdica para legitimar e credibilizar a opção estratégica, já a Zara e as outras insígnias do grupo Inditex não revelam ainda uma direção concreta, embora se verifiquem já sinais de mudança na política de aprovisionamento, entre outras, num contexto de expansão mais mitigado.

A Indústria Têxtil, Vestuário e de Moda nacional, fortemente dependente das relações *"business to business"* (B2B), em que as empresas, de forma mais ou menos sofisticada, se relacionam preferencialmente com outras empresas, naquilo que

hoje designamos por *"private label"*, encontram aqui uma ameaça séria, que se obrigam a considerar, procurando detetar oportunidades onde elas se vão abrir.

Manter o modelo que permitiu, apesar de tudo, a recuperação do setor ao longo desta década, que ora finda, ajustando-se às exigências de rapidez e flexibilidade dos clientes *("fast fashion")*, que reclamavam *"lead times"* de resposta cada vez mais curtos, não será certamente suficiente para futuro, como se começa já a pressentir no presente.

Pelo contrário, abraçar as causas e valores da modernidade, com a sustentabilidade como estrutura central, será, pelo contrário, uma "via verde" para garantir a relação de clientes e marcas, fazendo daquelas o pilar do conceito e missão, da sua presença no mercado e relação com o consumidor final.

Assim, quase poderemos dizer que a sustentabilidade será o *"new black"*, como foi a qualidade nos anos 80, o design nos 90, e a inovação na primeira década deste século: as empresas que não persigam e adotem a sustentabilidade no seu DNA nem sequer terão espaço para existir, pois o mercado nem as considerará sequer.

Também, não deixa de ser certo que o fim dos modelos de negócio *"fast fashion"* vai provocar um verdadeiro terramoto na forma como a indústria de moda está hoje estruturada globalmente, em que a divisão internacional do trabalho se apresenta mais nítida que nunca: a) criação, design, marcas, distribuição e produção especializada e de valor acrescentado em países desenvolvidos, e operações e produção massificada em países de baixos salários; b) o que, face à desconstrução dos modelos de *"fast fashion"* precipitará milhões para o desemprego sem alternativas à vista, criando aqui a primeira contradição de termos, pois a sustentabilidade nesta perspetiva perderá assim as dimensões económica e social.

Finalmente, no domínio da economia circular, cujo conceito e, sobretudo, aplicação prática, está ainda por demonstrar a plenitude da sua operacionalidade e eficácia, poderão estar aqui criadas enormes oportunidades para que novos subsetores se agreguem à fileira, transportando novas tecnologias e operações, que nem sequer hoje estamos a conseguir antecipar, de modo que o reaproveitamento dos produtos têxteis, vestuário, calçado e marroquinaria, possam ser efetivos, incluindo numa lógica económica, o que, entre outras coisas, permitiria que países sem matérias-primas, como é o caso de Portugal, as possam gerar pelo simples efeito do consumo e reutilização desses bens.

C- Quadro Demográfico: Diminuição Nascimentos e Envelhecimento das Populações. Consumo dos Millennials e *Babyboomers*.

A questão demográfica aparece em praticamente todos os quadros de macrotendências conhecidos, pois, independentemente da perspetiva que se pretende olhar o mundo, não é possível prognosticar cenários de futuro sem pessoas e a forma como estas estarão no mundo.

O fator demográfico é, contudo, um dos mais complexos.

A ONU prevê que em 2030 a população mundial atinja os 8,5 mil milhões (face aos atuais 7,3 mil milhões), estimando-se que, para este crescimento, contribuam essencialmente países emergentes ou em vias de desenvolvimento, entre os quais a Índia, a Nigéria (que ultrapassará a população dos EUA), Paquistão, Uganda, República do Congo, a Etiópia ou a Indonésia, já que os demais registarão estagnação ou mesmo diminuição, entre os quais a Europa, a China ou o Japão.

Concomitantemente, sobretudo nos países desenvolvidos, mas igualmente nos demais, aumenta substancialmente a esperança de vida, atendendo aos progressos generalizados no combate à pobreza, aos progressos no domínio da medicina e na melhoria dos cuidados médicos universalmente.

Estas duas tendências cruzadas irão criar uma verdadeira "bomba relógio" demográfica, especialmente para os países desenvolvidos, que possuem um Estado Social, relativamente ao qual vão escassear as receitas e aumentar as despesas em pensões e assistência médica e medicamentos, criando uma equação paradoxal e de solução impossível.

Portugal está entre os países mais visados, podendo esperar-se que até ao fim do século, se não existirem movimentos migratórios de compensação, a população portuguesa não atinja sequer 7 milhões de pessoas, em comparação com os atuais 10,2 milhões.

Trata-se de um processo preocupante, que acelerará o declínio do Ocidente e da Europa em particular, com extensas re-

percussões na sua relevância global e até na sua própria sustentabilidade, incluindo a afirmação da sua cultura e valores, cujo declínio se intensificará.

Curiosamente, sendo esta a questão mais objetiva e demonstrável de todas a considerar, transformando-se mesmo num desafio à sobrevivência, a verdade é que os Estados a preferem ignorar, esperando que o problema se resolva por si, o que é o mesmo que dizer que se fará pela pior forma, passando-se da decadência ao colapso e deste à extinção.

Não desejando entrar por aí, mas o adensamento destas tendências irá redefinir um quadro social e económico global, especialmente nos países mais desenvolvidos, onde mantemos os principais mercados de exportação, e que terá de se ter em consideração, reorientando estratégias de negócio, no desenho das coleções, nos materiais a utilizar, nas funcionalidades a incorporar, na comunicação e nos canais de distribuição, o que, além de trazer novas limitações e ameaças à indústria e seu crescimento, vai igualmente fazer multiplicar oportunidades, incluindo no domínio dos têxteis de alta tecnicidade, que poderão ter um papel acrescido no retardamento do envelhecimento e nos meios auxiliares de mobilidade, no empoderamento físico e na facilitação da monitorização de sinais vitais e alertas de emergência.

Além disso, há que considerar dois segmentos de consumidores particularmente importantes na próxima década: os *"babyboomers"*, que tendo chegado à situação de reforma nas suas profissões, apresentam simultaneamente, e de forma inédita na história da humanidade, a convergência de altos rendimentos, abundante tempo livre e autoestima elevada, traduzida nos cuidados de saúde, bem-estar e estética, o que significa igualmente consumo elevado de produtos relacionados com o estilo de vida:

- A moda, lazer, gastronomia, cultura e turismo, cujas necessidades e padrões de gosto e interesses devem merecer uma análise mais fina e personalizada; assim, como os "millennials".

Esta misteriosa e complexa geração emergente de decisores e consumidores, cujos valores são totalmente diversos das que os antecederam, menos materialistas, mais superficiais, mais focados em valores, personalizando as preocupações com a sustentabilidade do nosso mundo e com consciência ambiental e social.

Estão muito menos comprometidos com a respetiva carreira profissional e muito mais com a sua própria experiência de vida e felicidade pessoal, o que terá necessariamente impacto nos seus atos de compra, consumindo com consciência e intenção, criando, neste contexto, oportunidades para a ITV, que cruzam o design, a tecnologia e a sustentabilidade, quadro em que a economia circular, caracterizada pela reciclagem, reutilização e prolongamento da vida dos produtos será central, desde o design das peças e materiais utilizados à sua produção e processo, colocação no mercado e seu reaproveitamento como matérias-primas para novos produtos, o que nos leva a um novo Quadro Tecnológico:

D-Conetividade; Têxteis de alta tecnicidade; Economia Digital e Indústria 4.0.

O grande chavão do momento é a economia digital e a indústria 4.0, pois foi introduzida no discurso de certos políticos para conferir modernidade à governação ou às estratégias coletivas de países e setores.

Esta é, contudo, um perigo a evitar, pois, por ser demasiado usada para efeitos políticos, a sua verdadeira importância resulta depreciada e até alvo de suspeição, quando, pelo contrário, deveria ser tomada como a prioridade das prioridades.

O mundo do futuro será composto por duas realidades que coexistem e se complementam: o mundo real, físico ou tangível, e um outro, meta-real e digital, onde crescentemente a informação circula, a comunicação se produz e as transações económicas se realizam.

O desenvolvimento da tecnologia, a expansão da economia digital e a sua avassaladora disseminação a todas as atividades humanas, obrigando-nos a estar conectados em permanência, será não apenas a matriz do mundo que nos espera, mas igualmente a única forma de nele conseguirmos sobreviver. Se não formos igualmente digitais não seremos nada.

Neste contexto, é fundamental que as empresas da ITV portuguesa acelerem os seus investimentos e progressos neste domínio, não apenas naquilo que se designa como Indústria 4.0, através de crescentes processos de automação, que, finalmente, chegarão também em força à confeção, na monitorização dos equipamentos e seus desempenhos, em que se inclui a comunicação entre máquinas (internet das coisas), obrigando a sistemas sofisticados de tratamento de dados para

suporte a decisões, cada vez mais rápidos ou instantâneos *("big data", inteligência artificial e processamento quântico)*.

De tudo isto dependerá em grande medida a competitividade das organizações ou, pelo contrário, a sua obsolescência, mas, igualmente, naquilo que é a relação com o exterior:

-Fornecedores, mercado e consumidores, pois prevê-se que a esmagadora maioria das transações, pelo menos no mundo desenvolvido, será realizada ao nível digital, salientando-se a imparável ascensão do comércio eletrónico, que, inevitavelmente, tomará liderança nos diferentes canais de distribuição.

A ITV portuguesa parece bem preparada, de um modo geral, na vertente interna, e a indústria 4.0 encontra entre as suas empresas alguns exemplos que fazem o estado da arte à escala global. Todavia, pelo contrário, acha-se preocupantemente atrasada no que respeita à vertente externa, à relação com o mercado e nos canais digitais de distribuição, padecendo do atávico afastamento ao consumidor final, onde, mais do que nunca, estão as oportunidades e as margens do negócio.

E se a conectividade é tendência central para os próximos anos, a sua relação com os têxteis de alta tecnicidade, será certamente uma declinação particular, uma vez que os "*wearables*" finalmente poderão ficar embebidos no vestuário, não apenas no desporto, na saúde ou na proteção e defesa, mas igualmente naquilo que usamos no dia-a-dia, a partir do momento em que se resolvam as questões de estética, conforto e alimentação de energia, que, até hoje, os remeteram a simples utopia e praticamente a investigação académica e laboratorial.

Não apenas neste domínio, onde se cruza a conectividade e a moda, mas também em muitos outros, no que respeita a materiais e funcionalidades, é certo que vamos vestir muito mais tecnologia do que atualmente, pois esta vai migrar de atividades especializadas, -como já verifica nos artigos de desporto ou a proteção e defesa-, para o nosso quotidiano, possibilitando-nos mais conforto e melhores desempenhos, abrindo enormes oportunidades na I&D no setor e na consequente transferência de conhecimento para a indústria, gerando margens, e novos e mais valorizados segmentos de mercado, onde o preço não é fator decisivo, tal como já hoje acontece com muitas empresas, que encontraram dessa forma os elementos para se diferenciarem no mercado e escaparem à concorrência destrutiva do preço, o que conduz a um novo Quadro Competitivo.

E- Fatores Competitivos – Capital, Trabalho, Energia e Ambiente para os Negócios (*Business Friendly Environment*). Re-industrialização.

Apesar da importância dos demais quadros atrás referidos, a atividade empresarial continuará a depender, como desde sempre, de um entorno competitivo adequado que lhe permita sobreviver e prosperar.

Assim, os fatores competitivos clássicos permanecerão críticos, nomeadamente:

a) o acesso ao capital e o custo do dinheiro, indispensável para o giro comercial e investimento;

b) o custo do trabalho, que não deve ser confundido com o valor do salário, mas que tem cada vez mais em conta a fiscalidade que lhe está associada;

c) o preço da energia, que poderá ver na próxima década alterações substanciais se o paradigma atual baseado no petróleo entrar em rápido declínio com a emergência das alternativas, do nuclear (fusão a frio) ao hidrogénio, realizando-se a mobilidade primordialmente por via elétrica, e, finalmente;

d) o contexto fiscal, em que as empresas operam, pois este será determinante na sua fixação destas, na realização de investimentos e no estímulo à criação de empregos.

Embora a Europa tenha introduzido no seu discurso oficial o tema da "re-industrialização", sendo seguida por muitos dos seus estados-membros, incluindo Portugal, com vista a promover a relocalização de atividades transformadoras, produtoras de bens transacionáveis, a verdade é que pouco ou nada se tem feito para transformar a retórica em realidade, ao contrário de outros países desenvolvidos, como os Estados Unidos da América, que tem vindo a prosseguir políticas ativas de indução de investimento neste domínio, complementares à construção de um entorno "*business friendly*", seja por via

de estímulos diretos à fixação local de novas indústrias ou expansão das existentes, seja pela criação de um contexto, em que o baixo custo do dinheiro e da energia, assim como da menor oneração do trabalho (para a empresa e trabalhador), se acham enquadrados numa fiscalidade baixa e competitiva.

Estas são as razões objetivas pelas quais existe efetiva re-industrialização nos Estados Unidos da América, onde o custo do dinheiro é o mais baixo do mundo e onde o capital é mais disponível, onde a vantagem da autossuficiência energética, com o gás de Xisto, se torna mais que patente, onde o custo do trabalho é substancialmente mais baixo que na Europa, precisamente não pelo valor dos salários comparados, mas pelo sistema fiscal que se apresenta cada vez mais desagravado, aumentando o interesse dos investidores e o rendimento dos consumidores.

E esta é uma tendência que se vai adensar nos próximos anos, atendendo que a Europa está ainda longe de uma união fiscal, e, mesmo que a alcance, é pouco provável que as suas prioridades passem pelo desagravamento dos impostos e menos ainda pelos estímulos à competitividade da economia em geral.

Tudo isto terá impactos negativos no consumo dos mercados do velho continente, principal destino das exportações nacionais, que terão forçosamente de diversificar e encontrar outros para diminuir dependências e dar um novo ânimo ao crescimento externo das atividades, até porque, de uma situação de estagnação a Europa poderá passar, na próxima década, ao irreversível declínio.

Como a vida é feita de factos e não de retórica *"wishful thinking"*, e como a Europa, enquanto superestrutura e orientadora das políticas nacionais, se caracteriza melhor pela arte das palavras do que pelos atos, não é de esperar que a re-industrialização se torne um movimento real, já que o contexto competitivo permanecerá fraco e pouco atrativo de investimento, interno e externo.

Aliás, os poucos fenómenos de ressurgimento industrial, de que a ITV portuguesa foi também protagonista nesta década que termina, nasceram da sociedade civil e da economia real, que, confrontada com as dificuldades, resistiu à adversidade e, não complacente, investiu em novas empresas, novos processos, novos produtos e novos mercados, mesmo quando todas as probabilidades estavam contra o seu sucesso, revelando que, também, ao perspetivarmos tendências, podemos ser sempre surpreendidos pela criatividade e resiliência humana, a sua capacidade re-inventiva e a sua ousadia, para, não apenas sobreviver, mas para se desenvolver, ser mais e ir mais longe.

Oxalá seja este mais um caso, que venha contrariar as sombras que emergem destes prognósticos, que mais não são que um exercício simples de senso comum aplicado.

Em conclusão:

Os próximos anos sujeitarão a indústria da moda a uma nova prova limite, por razões tecnológicas, por razões de mercado e por razões de reformulação de valores e comportamentos, algo que, nesta tripla hélice de condicionamentos, promoverá um choque competitivo devastador para as empresas e os setores que o ignorarem ou providenciará oportunidades únicas que os projetem para novos patamares de excelência e reconhecimento.

Tal como no passado, a ITV portuguesa sofrerá e sobreviverá, deixando para trás muitas empresas que não perceberam o mundo em que se inseriam e menos ainda aquele que está para chegar, não realizando as necessárias reestruturações, que começam sempre pela estratégia e *"governance"* das suas organizações, de modo que o pensamento, mesmo quando compreendido e assimilado, possa ser aplicado para ter consequência e realizar as mudanças que se impõem.

No horizonte 2025, ou outro, quando se fizer uma retrospetiva, a conclusão deverá ser que a Têxtil e o Vestuário portugueses são parte do DNA do tecido económico nacional, difícil de remover e com qualidades únicas de resistência e adaptação à realidade, restando, contudo, por saber é que parte do setor conseguirá realizar o percurso com sucesso e de que forma chegará a esta data para contar a história.

Apenas o número ou a escala dos que irão sobreviver determinará que a fileira se mantenha um *"case study"* global, invejado pelos demais, ou se remeta a uma transitória memória, que nos fez relevantes por um momento, um grato momento, que, ainda assim, hoje celebramos.

5.5.3. ITV 2025: Novo Paradigma, Nova Estratégia. Preparar a Década.

Enfrentar um novo paradigma em formação, exige uma compreensão diversa da realidade que se constrói e necessariamente uma nova estratégia para que o setor atue coletivamente, inspirando as empresas que o constituem a tomar as necessárias medidas, de acordo com as suas capacidades, recursos, potencial e ambição, para que tal corresponda à realização de um desígnio bem sucedido.

Se identificamos cinco grandes macrotendências que estão a moldar o novo paradigma, então devermos fazer-lhes corresponder igualmente cinco grandes *"drives"*, que assegurem o desenvolvimento futuro da ITV nacional, em que o "leit motiv" será sempre o diferenciar para competir:

O Conhecimento e Capacitação do Capital Humano.

Sem quadros qualificados, simultaneamente detentores de qualificações técnicas e herdeiros do legado do "know-how" ancestral da indústria, que lhe outorga o carácter de autenticidade e originalidade, não é possível pensar uma indústria moderna, flexível e capaz de adaptação rápida a uma realidade instável e em permanente mudança.

A subida no nível médio dos quadros afetos à ITV e a formação profissional orientada às necessidades do presente e sobretudo do futuro permitirá ganhos importantes de produtividade, que contribuirão para colmatar numa parte significativa as carências de mão-de-obra a todos os níveis que o setor já hoje experimenta e que se agravarão no futuro.

O diferencial existente entre a produtividade da ITV portuguesa das indústrias têxteis dos nossos principais concorrentes nos países desenvolvidos tenderá a diminuir e preencher este "gap" é um dos mais importantes desafios da década.

O Design

A inovação não tecnológica ou criatividade, de que o design e a moda são os exemplos mais importantes, permanecerá um dos principais *"drives"* da diferenciação, tanto nos modelos de negócio *"business to consumer"*, onde se integram as marcas, coleções próprias, marketing e ponto de venda (físico ou digital), como nos de *"business to business"*, que na ITV nacional, se acham subsumidos naquilo que se designa como empresas de *"private label"*, em que se afirmam como centros de serviços, nos quais se acha a oferta do design e de coleções, o desenvolvimento de materiais e funcionalidades, a produção industrial de excelência, própria ou subcontratada (no país ou no exterior) e a gestão da logística, de modo a libertar os clientes destas atividades, cada vez mais entendidas como externalidades, e focarem-se no conceito da marca, marketing e canal de venda, para servirem o seu mercado, o consumidor final.

A Tecnologia

Tal como a inovação não tecnológica, a criatividade e, dentro desta, o design são essenciais para a diferenciação e valorização da oferta nacional, a inovação tecnológica é igualmente relevante, especialmente se considerarmos que mais de 30% do setor já atua nas áreas da alta tecnicidade, que interage com regularidade com centros de saber e de transferência de conhecimento e tecnologia, como são as universidades e os centros tecnológicos, cujo sistema cientifico e tecnológico a que pertencem, no caso português é um dos mais avançados do mundo nesta especial indústria.

A diversificação das atividades do têxtil e vestuário português tenderá a incrementar-se, acompanhando o desenvolvimento de outros setores de rápido crescimento em Portugal, que reclamam cada vez mais soluções que a indústria têxtil poderá satisfazer, nomeadamente nos domínios da mobilidade (automóvel, aeronáutica e construção naval), do habitat (construção, decoração e hotelaria), da saúde, da segurança e da defesa ou da proteção individual, entre muitos outros que nem sequer hoje imaginamos considerar.

Novos materiais, novas funcionalidades, novos processos, novos modelos de negócio. Tudo estará em aberto para que a ITV portuguesa não se remeta apenas à sua tradição e acompanhe o que de mais avançado e inovador se realiza no mundo.

A Internacionalização

Exportar faz parte do DNA da indústria têxtil e vestuário portuguesa. Mais de 70% de tudo que se produz, percentagem que aumenta se considerarmos a cadeia exportadora, é destinado exterior, percentagem que aumentou substancialmente depois da crise de 2008, com o investimento continuado das empresas, incluindo as PMEs, na presença em feiras e missões comerciais nos mercados internacionais, sejam eles clássicos, como a Europa, sejam eles novos, como os Estados Unidos e Canadá, Japão, China, Coreia, México ou Colômbia.

A existência de uma sobre capacidade produtiva instalada combinada com uma vocação reforçada para concorrer à escala global, fazem da internacionalização um insubstituível "drive" para o seu desenvolvimento futuro, enquanto se constitui como um permanente desafio à sua competitividade endógena, em busca de melhoria contínua e de permanente superação.

Nesta equação, a internacionalização, a inovação e a capacitação, terão de ser opções de política pública, de modo a casar as prioridades do setor com as do país, o que não parece difícil de defender, atendendo ao peso que a ITV representa na economia do país e que é crível que se mantenha na próxima década.

A Sustentabilidade

A sustentabilidade e a economia circular são as grandes novidades nesta reflexão comparativamente com os grandes eixos estratégicos anteriores, em que nem sequer eram consideradas como relevantes.

A dinâmica do mundo, a transformação rápida valores geracionais que hoje dominam a sociedade, obriga agora a alinhar o setor com as mudanças estruturais na sociedade de consumo, que exige produtos sustentáveis, certificados e com traceabilidade, de modo a que saiba o que se compra, onde e como foi produzido, incluindo os seus impactos ambientais, sociais e económicos.

Uma realidade que ameaçará muitos dos modelos de negócio tradicionais, incluindo aqueles que evidenciaram mais sucesso nas últimas décadas, mas que trará naturalmente um manancial de oportunidades, como sempre acontece quando se produz, na linha dos ensinamentos de *Schumpeter,* um processo de destruição criativa, onde um paradigma sucede a outro de forma rápida e avassaladora.

5.5.4. Cenários de Evolução

Finalmente, para completar o quadro prospetivo, três cenários se perfilam para a fileira têxtil que já se podem evidenciar uma tendência segura de progressão.

Apesar das macrotendências referidas que irão marcar o destino do setor até final da próxima década, não deixa de ser uma evidência que o seu futuro estará mais dependente de fatores externos do que internos dado que somos parte de uma União de países estando esta enquadrada no contexto global.

Não querendo cair num discurso "*wishful thinking*" é verdade que a Têxtil e o Vestuário sempre surpreendeu os mais ortodoxos "*opinion makers*" e contrariou as previsões de muitos e até a indiferença, quando não a hostilidade, de agentes políticos de todas as cores e qualidade.

Como já se afirmou, mas sabendo da necessidade de se insistir no discurso, a ITV resistiu, reestruturou-se, venceu crises e desafios, internos e externos, reinventou-se, modernizou-se, regenerou-se. Hoje causa admiração e suscita elogios dos mais variados quadrantes, mesmo dos que lhe vaticinaram o fim certo, pois, como indústria tradicional, produtora de bens transacionáveis, fortemente exportadora e garante de cerca de 130 mil postos de trabalho, apresenta-se como sustentáculo indispensável de uma economia doméstica quase sempre com dificuldades de afirmação internacional.

Saber se, tal como no passado e no presente, será assim no futuro, é um exercício de futurologia, que se deve evitar, sem, contudo, se deixar de arriscar uma visão prospetiva orientadora das decisões estratégicas coletivas e individuais dentro do setor.

Por tudo isto, é possível traçar três cenários para os próximos anos, com base num conjunto de tendências e factos, no país e no mundo, que, a verificarem-se, dependendo do seu sentido e intensidade, constituirão reais probabilidades.

O Cenário Ouro

Comecemos por um cenário mais otimista, que podemos designar de "ouro". Neste quadro, podemos admitir que um núcleo alargado de empresas do tecido empresarial do Têxtil e do Vestuário sobreviva, ainda integrado em fileira, ativa e interdinâmica, potenciado por fusões e aquisições entre elas, de modo a obter escala e massa crítica, reforçando as suas estrutura de capitais, reforçando a componente de inovação tecnológica em produtos e processos, incluindo-se aqui a consolidação de um subsetor pujante na área dos têxteis de grande tecnicidade, dominando a engenharia do produto, assim como na "servitização" geral das atividades, e apostando fortemente em produtos sustentáveis e na economia circular, de modo a criar com tudo isto elementos diferenciadores relativamente à concorrência internacional, impondo um "made in Portugal", reconhecido pela qualidade e inovação do produto, e pela excelência do serviço, além de alinhado com as melhores práticas no domínio da sustentabilidade.

Neste cenário será possível ainda admitir conservar um conjunto de marcas de origem nacional, mas crescentemente internacionalizadas, com forte identidade, criatividade e com modelos de negócio ganhadores à escala global. Mesmo assim, neste cenário "ouro" estaremos a falar, entre 2025 e 2030, de um tecido empresarial formado apenas por algo mais de quatro mil empresas, empregando cerca de 110 mil trabalhadores diretos, que asseguram mais de 8 mil milhões de euros de volume de negócios, sendo que 6 mil milhões serão exportados. No total nacional, as exportações do têxtil e vestuário não deverão ultrapassar os 7% do total das vendas de país ao exterior, contra 9% atualmente.

O Cenário Prata

Num cenário "prata", a fileira têxtil e vestuário apresenta alguma desestruturação, admitindo-se que alguns subsetores poderão sofrer perdas importantes, limitando-se apenas a serem representados por um restrito número de empresas de maior dimensão e resiliência, mas sem a expressão coletiva do passado, com significativa perda de influência ou implantação internacional, retirando assim uma vantagem competitiva ao conjunto da indústria à escala global.

Ainda assim, poderemos continuar a contar com um tecido empresarial robusto constituído por mais de três mil unidades, empregando mais de 80.000 pessoas, e contribuindo com um volume de negócios de mais de 6 mil milhões de euros, dos quais pelo menos 4 mil milhões se dirigirão aos mercados externos.

Nesta configuração, o setor têxtil e vestuário deixará de ser estratégico para o país, embora continue importante, o que implica um desinvestimento progressivo e limitado das políticas públicas, reorientando apoios para outras atividades económicas que demonstrem mais dinamismo e a criação alternativa de riqueza e empregos.

O Cenário Chumbo

Finalmente, num cenário "chumbo", o mais pessimista de todos, mas infelizmente com algum nível probabilidade se a situação económica do país e da Europa não conseguir realizar uma inversão da atual tendência longa de declínio, a fileira estará desintegrada, sem subsetores com ligações e em conexão com outros, o que implica o desaparecimento de vastas áreas de atividade, compreendendo o desaparecimento de empresas de referência, com sequelas profundas nas economias das regiões onde estavam localizadas e no emprego do setor em geral.

Um cenário negativo desta natureza reduz o setor a uma atividade menor no conjunto da economia nacional, que não agrega mais de 2.000 empresas, extremamente frágeis sob o ponto de vista económico e financeiro, com grandes dificuldades competitivas e concorrenciais à escala internacional, incapaz de gerar mais de 3.5 mil milhões de euros de negócios e uma exportação inferior a 2.5 mil milhões de euros.

Sem massa crítica expressiva, a Indústria Têxtil e Vestuário acelerará a sua perda de valor e "know-how" acumulados, não conseguirá fixar sequer um volume de emprego na casa dos 60 mil trabalhadores diretos, dando assim razão aos detratores históricos do setor, já que nem estratégico nem importante para o país se conseguirá apresentar.

Este cenário estará em linha com o que sucedeu com a maioria dos países com tradição têxtil na Europa ao longo das últimas décadas do século XX e primeira deste.

O que sucederá à ITV portuguesa estará nestes cenários ou entre eles, com elevada possibilidade, mas nada se apresenta como uma fatalidade inevitável.

Há que contar sempre com a vontade e a capacidade de todos os que atuam no setor, em especial aqueles que, até ao final da década, serão os empresários, os gestores, os quadros dirigentes e técnicos das organizações que irão permanecer e as que irão igualmente surgir.

Cabe aos responsáveis políticos e associativos criar as condições para que a atividade têxtil continue a ser atrativa para novas gerações de profissionais, apostando em novos "drivers" e dinâmicas, como a inovação tecnológica, o design e a criatividade, o desenvolvimento de serviços agregados que permitam fazer ascender as empresas na cadeia de valor.

Será incontornavelmente passar por reestruturações, fusões e concentrações, recapitalização das organizações, qualificação de quadros, investimento na expansão em mercados externos, entre todos os contributos que permitam a diferenciação, a melhoria das margens e a consolidação da competitividade, incluindo a que se redefinirá no novo paradigma da sustentabilidade, de forma a que se escape à espiral negativa da competitividade pelo preço como único fator.

5.6. Principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT)

Conhecer de forma estruturada e de leitura fácil, sintética e compreensível o que somos para que atuemos de forma a obter o que pretendemos ser, é um exercício imperativo que tem de ser feito para completar esta reflexão. A análise SWOT – procurando compreender as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que nos caracterizam – é ainda a melhor abordagem ao tema.

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.
- Excelência produtiva: o culto da eficiência industrial.
- Tradição e "saber fazer" industrial e de manufatura preservados, incluindo a Engenharia de Produto e Processo.
- Resistência e resiliência do tecido empresarial.
- Cultura "business to business", B2B.
- Proximidade geográfica e cultural aos principais e tradicionais mercados compradores.
- Rapidez de resposta ("leadtime" mais curto do mundo, entre 2 a 6 semanas, dependendo da matéria-prima do produto malha ou tecido).
- Flexibilidade e adaptabilidade.
- Fileira completa e estrutura em "cluster" natural, dinâmica e sinérgica, suportada em modernos e consistentes centros de competências: sistema científico e tecnológico (Universidades, como a UM e a UBI e Centros Tecnológicos, como o CITEVE e CENTI), formação profissional, como o Modatex, e "think tanks" de pensamento estratégico como a ATP, alinhados com o interesse e necessidade das empresas.
- Indústria preparada para o paradigma da sustentabilidade e da economia circular (nas tecnologias do produto, no processo "environment friendly" – energia limpa e gestão eficiente da água e seu tratamento -, e na logística, mercê da proximidade geográfica ao cliente, com reduzida pegada carbónica).
- Investimento apoiado ainda por fundos comunitários, especialmente nas regiões de implantação da indústria, Norte e Centro, em domínios estratégicos para o desenvolvimento setorial: inovação produtiva, internacionalização e formação profissional.
- Boa reputação internacional da etiqueta "made in Portugal", sinónimo de qualidade, serviço, inovação e criatividade, refletindo uma sensível melhoria da imagem, interna e externamente.

Fraquezas

- Condições gerais de competitividade desfavoráveis face aos principais clientes industriais: ausência de matérias-primas no país ou na proximidade, custo do dinheiro elevado para as PMEs (para gestão corrente e investimento), custo da energia e ambiental extremamente elevado e afetado essencialmente pela fiscalidade, custo da mão-de-obra, relativamente baixo no que respeita ao salário, muito onerado pelas cargas sociais e fiscais, penalizando empresas e trabalhadores, e pesada carga fiscal do país em crescimento e desincentivadora do investimento e do trabalho.
- Sistema legal complexo e pouco estável, com os quadros jurídicos em permanente mudança e com o legislador pouco comprometido com a qualidade técnica das leis e regulamentos aprovados; além disso, o sistema judicial, destinado a aplicar a lei, não dá confiança aos investidores e operadores económicos, penalizando pela grande dilação nos litígios, invariavelmente contra o autor e beneficiando assim quem prevarica.
- Apesar das sensíveis melhorias no "rating" da República e do "spread" das taxas de juro ter baixado significativamente, mantem-se difícil o acesso ao capital por parte das PMEs, que apresentam estrutura de capital próprio muito desequilibrado, tendo excessiva dependência do crédito bancário.
- Entorno "business unfriendly": excessivo peso e intervenção do Estado, expresso na burocracia crescente, aumento da carga fiscal e políticas públicas tendentes a dar mais expressão ao Estado na economia e na sociedade, asfixiando ou secundarizando a iniciativa privada.
- Produtividade relativamente baixa face aos principais concorrentes europeus, nas gamas altas de mercado, com destaque para a Alemanha e Itália.
- Atraso na integração das empresas nacionais na nova economia digital, não tanto na adoção das tecnologias características da indústria 4.0 nos seu processo produtivo, mas sobretudo na interação com o mercado e nas plataformas de comunicação. Insuficiência elevada nos modelos de negócio B2C.
- Apesar das notáveis melhorias da imagem do setor, nos últimos anos, a ITV carece ainda de atratividade para as novas gerações de profissionais e de empreendedores.
- Questões culturais com peso no desenvolvimento dos negócios, nomeadamente como obstáculo ao ganho de escala, por via de fusões e aquisições ou outras formas de cooperação ou entendimento entre as empresas: gestão paternalista, individualismo feroz, desconfiança atávica nos outros e visão e ambições limitadas.

Oportunidades

- A economia da sustentabilidade e da circularidade, desde que se generalizem as tecnologias que garantam a certificação e veracidade dos produtos e processos apresentados ao consumidor final. Tecnologias "blockchain".
- Novos negócios digitais, com possibilidade de escalar rapidamente, a partir de "start ups" bem-sucedidos, replicando modelos como a Farfetch.
- Crescimento dos têxteis de alta tecnicidade, alargando a sua aplicação a novos domínios da vida e em setores cada vez mais diversificados: mobilidade, aeronáutica, habitat, saúde, desporto, entre muitos outros.
- "Servitização" da Indústria: Aperfeiçoamento do modelo de negócio "private label", uma invenção portuguesa e onde a ITV nacional é pioneira e líder, transformando as empresas em centros de serviços, cada vez mais sofisticados e de maior valor, desde a conceção e design das coleções, criação e desenvolvimento de novos materiais e funcionalidades, à inovação dos processos, incluindo acabamentos e confeção, à logística avançada.
- Desenvolvimento de uma indústria de bens de equipamentos e de software, que complete e reforce a estrutura do "cluster" da ITV portuguesa.
- Automação e robotização da confeção, com recurso a tecnologias da Indústria 4.0, substituindo parte substancial da

mão-de-obra e obviando as necessidades que se adivinham para futuro.

- "Outsourcing" em países de proximidade, como Marrocos e Tunísia, que assegurem o fornecimento de produto confecionado a preços competitivos, mantendo estruturada a fileira através da complementaridade com os países fornecedores na bacia sul do Mediterrâneo.
- Acordos de livre comércio (FTA – Free Trade Agreement) com o Mercosur, o Japão e a Coreia do Sul, abrindo novos destinos à exportações da ITV nacional, assim como a consolidação de novos mercados de elevado potencial, como é o caso do Canadá, e o relançamento das negociações para o TTIP (com âmbito mais circunscrito) com os EUA.

Ameaças

- Imprevisibilidade constante na cena geopolítica e geoeconómica mundial: fim dos ciclos económicos que permitiam gerir com maior probabilidade. Os conflitos comerciais entre blocos económicos, em particular os EUA e a China.
- O "Brexit", agora na sua fase aplicação de acordo.
- Falta de mão-de-obra especializada e não especializada em todos os subsetores da ITV, com especial incidência a jusante da cadeia de valor, em concreto na indústria da confeção. Envelhecimento acelerado dos quadros de pessoal existente nas empresas e dificuldades na sua regeneração. Concorrência e disputa pelo capital humano com outros setores de aparente maior atratividade e modernidade: start ups, tecnologias de informação, indústria automóvel, serviços e turismo.
- Perda de competitividade da ITV por via do aumento acelerado de custos produtivos, sem compensação proporcional na produtividade, como os salários, o capital, a energia e o ambiente.
- Insuficiente empreendedorismo, de base e corporativo, sem o qual há o risco de o setor não conseguir regenerar-se sequer.
- Desestruturação da cadeia de valor, a começar pela quebra da indústria de confeção, incapaz de atrair mão-de-obra e ser competitiva em termos de custos produtivos.
- Alterações estruturais no negócio da moda: emergência de novas gerações de consumidores, movidos por um quadro de valores diverso, onde pontificam as preocupações pela sustentabilidade ambiental, social e económica, que condicionam o ato de compra e colocam em causa os tradicionais modelos de "fast fashion" e intensidade consumista. Menos compras, produtos de maior durabilidade e reutilização, produtos mais técnicos e de maior valor acrescentado. No negócio da moda: prevalência do elemento racional no ato da compra relativamente ao elemento emocional.

6. CONTIBUTOS PARA O PLANO ESTRATÉGICO DE 2025 E AS MICROTENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E CONSUMO DA ITV *

(*) Daniel Agis, técnico especializado em tendências da moda têxtil é o autor dos conteúdos deste capítulo

6.1. Principais desafios estratégicos

O objetivo deste capítulo tem em vista identificar as microtendências ainda não consolidadas que se repercutem nas atividades da fileira ITV (têxtil e moda) e ao mesmo tempo fazer a atualização de abordagens anteriores sobre o mesmo tema. A análise integra-se na colaboração que tenho vindo a prestar à ATP com contributos para a preparação do Plano Estratégico – Horizonte 2025.

No passado recente, foram identificadas as microtendências emergentes e os diversos cenários relacionados com o desenvolvimento da fileira ITV. Foram, também, descritas as situações ainda embrionárias, algumas quase impercetíveis, assim como a influência que as mesmas exercem nos mercados em geral e nos negócios da ITV em particular. Estamos a falar de mudanças, de novos fenómenos sociais, geopolíticos e tecnológicos e da sua repercussão na evolução da procura, da oferta, do comércio e da indústria à escala global. Mas, vejamos em detalhe algumas das principais alterações:

1)

As mudanças decorrentes da grande recessão — 2008/2012 — mantiveram-se até ao final da presente década. Verificou-se uma polarização estrutural que potenciou os extremos opostos, ou seja, fortaleceu os grupos empresariais que aglutinam as *luxury brands* e os grupos das cadeias de *retail fast fashion e low cost*.

No auge da crise, encontramos que nos polos extremos as empresas conseguiram manter um EBITDA acima dos 15%, reforçando-se financeiramente e, nos segmentos intermédios, as empresas registaram níveis de rentabilidade mais baixos e em muitos casos negativos.

2)

Hoje, é dado adquirido que a revolução digital tem vindo a provocar alterações significativas em toda a fileira da ITV e nos hábitos dos consumidores de todos os segmentos.

Em análises anteriores, foi referida a influência das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no desenvolvimento da oferta e no crescimento da procura em geral. Assim, entre 2005 e 2010, emergiram as plataformas das redes sociais, como, o Facebook (2004), Youtube (2005), Twitter (2006), Whatsapp (2009) e Instagram (2010) que vieram revolucionar a forma como nos relacionamos e interagimos e como lidamos com a informação em geral.

A partir de 2007, verificou-se um crescimento excecional do uso do smartphone da população em geral que passou a dispor de uma ferramenta essencial para comunicar, obter informação, gerar conteúdos, interagir e fazer compras. Tal ferramenta reflete a evolução tecnológica que tem contribuído progressivamente para modificar as práticas de relacionamento entre pessoas, empresas, instituições e o posicionamento das marcas, contribuindo para o rápido crescimento do comércio online (e-commerce) que, em pouco tempo, ultrapassou as previsões mais otimistas. O comércio eletrónico passou a ser determinante para aumentar vendas e estimular processos de inovação (produto, processo e marketing) que se repercutiram em toda a cadeia de valor.

De facto, passou a existir um novo canal de comunicação e venda, o digital, que tem sido decisivo para homogeneizar e

disseminar a comunicação a tal ponto que, presentemente, mais de 80% da informação que recebemos sobre as marcas e os produtos é veiculada através de meios digitais.

Em 2012 foi referido que havia: "guerra entre canais — a canibalização das vendas entre os formatos de distribuição físicos e online — e que seria tema de debate de curto prazo, pois viria a ser suplantado por uma realidade mais ambiciosa e eficiente que é a "integração de todos os canais". De facto, desde 2018, a "omnicanalidade" (gestão integrada de todos os canais de venda) passou a ser considerado como *trending topic* no mundo do marketing.

Também, foi referido que a omnicanalidade teria efeitos drásticos nas políticas e nas estruturas de distribuição e venda direta ao consumo porque as marcas seriam forçadas a avaliar o nível da rentabilidade dos espaços físicos e a definir novos critérios de dimensão relativamente ao número de pontos de venda físicos de marcas próprias ou de multimarcas, tendo em conta o peso crescente das vendas online. Dito de outro modo, no curto prazo estaria em causa o conceito tradicional de loja física porque a configuração dos espaços físicos e a sua atração junto dos consumidores seria objeto de alterações marcantes.

Hoje, é um facto, as principais marcas e grupos de distribuição têm vindo a reduzir gradualmente o número de lojas de venda física, optando por espaços maiores onde podem transmitir conceitos mais apelativos, "experimentais", junto dos clientes alvo. Neste contexto, importa referir a previsão sobre a crise dos *department stores* (os grandes armazéns multimarcas) que se verifica especialmente nos EUA, mas também na Europa, onde os principais operadores foram obrigados a encerrar lojas menos rentáveis e a reformular os conceitos de exposição do produto nos seus espaços físicos e, ao mesmo tempo, a promover a digitalização dos processos de venda direta ao consumidor.

A disponibilidade de informação completa e instantânea para comparar produtos, preços e aproveitar as promoções mais vantajosas foi determinante para aumentar a influencia do consumidor para níveis inéditos. O "homo consumens" (Erich Fromm, 1965) assume o absoluto protagonismo, transformando a imprevisibilidade numa variável fundamental dos negócios que passou a integrar as estratégias das empresas.

A digitalização dos processos de venda não teve apenas influência nos aspetos funcionais do consumo. Hoje, é inequívoco que influenciou o aparecimento de novos valores em resultado do debate à escala global, designadamente, sobre a ecologia, a ética social, a identidade sexual, a inclusão, o papel das instituições tradicionais. As consequências estão à vista e apontam no sentido de alterações sociológicas profundas que, a médio prazo, irão gerar uma sociedade muito diferente daquela que hoje conhecemos.

3)

Naturalmente que as alterações referidas, bem como as novas tecnologias digitais, terão reflexos diretos e indiretos nos processos de distribuição e venda dado que se constituem como fatores que influenciam os novos rumos quer para a indústria quer para o comércio em geral.

É neste contexto de mudança que temos uma maior imprevisibilidade no comportamento do consumidor que determinou a hiper-obsolescência das regras de gestão da planificação tradicional para reduzir custos com a imobilização de stocks. Em alternativa, surge a aposta na promoção e aumento da oferta de novidades, forçando um *time-to-market* que se torna cada vez mais curto e exigente para todos players da oferta. Ou seja, o que começou por ser uma nova estratégia associada às principais cadeias fast fashion para evitar a imagem de massificação da sua oferta, acabou por se transformar num padrão comum quer para as *luxury brands*, quer para as marcas e *retailers* dos outros segmentos.

Mas, as alterações não se ficam por aqui, pois a base da competitividade dos pure players (plataformas digitais) que emergiram na última década, reside essencialmente no uso intensivo das novas tecnologias para monitorizar em tempo real a performance de rotação e da rendibilidade de cada produto que entra na plataforma de venda online.

As opções de gestão dos *pure players* e as ações de promoção e venda decidem-se em espaços de tempo ainda mais breves em função dos indicadores de performance de cada artigo. A decisão envolve usualmente uma avaliação de determinada oferta, se deve ser descontinuada ou se deve ser produzida em maior escala ou, ainda, se deve ser objeto de renovação com ligeiras mudanças.

Um outro aspeto importante tem a ver com o fator tempo que decorre entre o desenvolvimento dum novo produto e a entrada na plataforma online que poderá ser inferior a 4 semanas, o que obriga à multiplicação do lançamento das novidades para centenas de novos modelos cada semana.

Como se depreende, estes processos provocam uma obsolescência muito rápida do produto no ponto de venda, mesmo nas gamas mais altas, por força do ciclo de renovação das series extremadamente reduzidas. Tais processos determinaram maior exigência para o *time-to-market* (prazo de comercialização), que é curto e provoca movimentos de *reshoring* (regresso à origem) que vieram contribuir para novas dinâmicas numa indústria que parecia estar em perigo na Europa.

A evolução da tecnologia digital, também, contribuiu para estimular a criatividade nos processos, inventar novos produtos e investir em novas funcionalidades de gestão e controlo.

Nas análises anteriormente publicadas foi referida a evolução do "duplo binário" através do qual se desenvolveria a indústria a nível mundial no seguinte sentido:

a) as melhores soluções para a produção em série com a integração de novos países produtores no mercado;

b) a exploração de vantagens competitivas através de fatores como, o da proximidade geográfica para otimizar a logística, a diferenciação da oferta quer ao nível do produto seja no fabrico artesanal e à medida praticado nos segmentos de topo, seja nos têxteis técnicos ou em produtos de elaboração complexa devida à incorporação de tipos de composição de fibras e/ou técnicas de confeção especiais ou, ainda, em produtos com um grau elevado de customização extrema.

Também, temos os *wearables* (artigos e acessórios de vestuário que incorporam tecnologia eletrónica para interagir com o corpo), até hoje orientados fundamentalmente para áreas como a saúde ou o *workwear* (vestuário de trabalho e segurança), mas que em anteriores análises foi previsto um vasto campo de desenvolvimento quando associados a conceitos lúdicos e "glamourosos". Os sinais manifestam-se de forma clara, mas ainda embrionária, dado que vemos este conceito a ser introduzido na oferta de vestuário e acessórios de marcas de topo.

4)

Em países da Africa subsaariana, com baixa tradição no têxtil, assistimos ao início do desenvolvimento de estruturas organizacionais clássicas, com custos de mão de obra substancialmente mais baixos aos praticados nos países asiáticos. A estratégia comercial e investimento da China colocaram a África no centro do palco das decisões económicas e de deslocalização, tornando-se o país que mais investe em infraestruturas neste país.

As deslocalizações são determinantes na procura de alternativas para os subsetores mais dependentes dos custos de mão de obra. O objetivo é controlar na integra o processo produtivo fora do seu território, evitando a perda de clientes pela subida dos salários e consequente perda de competitividade.

Nos últimos 2-3 anos e com investimentos milionários, as empresas têxteis chinesas têm vindo a mover-se para mais perto da base de matérias-primas, países produtores de algodão como a Etiópia, Quénia, a Tanzânia, Zâmbia e Madagáscar, fazem parte do reposicionamento da cadeia de aprovisionamento. Não podendo resumir tudo ao investimento de Pequim, outros grupos americanos e europeus (PVH, VF, Calzedonia, H&M etc.), veem, por exemplo, num país como a Etiópia a oportunidade para explorar estruturas de abastecimento com alto potencial de verticalidade: organizar a produção desde a matéria prima até a confeção, passando pela tecelagem.

Os pontos atrás referidos, são tendências que se encontram em processo de desenvolvimento ou consolidação, pelo que nos próximos parágrafos, para além de aprofundar algumas delas serão introduzidos novos inputs e alargado o período temporal de análise.

6.2. Dinâmicas de Consumo

Desde o início do século XX que as organizações ocidentais procuram elaborar novas estratégias de marketing direcionadas para o aumento do consumo, adaptando produtos e técnicas de vendas dentro do contexto da época como contraponto à evolução natural do mercado ao longo do tempo.

No passado, o ritmo de desenvolvimento da inovação produtiva e comercial era mais lento nos produtos de grande consumo, e os têxteis enquadram-se nesta categoria, pois num mercado menos competitivo e ainda longe da saturação o foco principal era a eficiência no abastecimento. Atualmente, perante um paradigma que é o oposto, as empresas procuram na tecnologia fontes de inspiração para novos produtos e também para a criação de vantagens concorrenciais. A inovação tecnológica promove a entrada em novos mercados, estimula os fatores imateriais da competitividade como forma de dinamizar o diálogo com o mercado, destacando a originalidade e a funcionalidade dos produtos.

As "Tendências da Moda" - cores, padrões, estilos — eram ditadas pelas grandes marcas e pelos mais importantes designers, e tinham um caracter sentencioso. Porém, as "Tendências Sociais" eram ditadas pela evolução da sociedade — a emancipação da mulher no pós-guerra — ou fruto de projetos de engenharia social, como o sofisticado plano arquitetado no início do século XX que para fumar em público, no contexto feminino, passasse de socialmente inaceitável para ser um símbolo de emancipação e modernidade. As empresas tabaqueiras americanas investiram em estratégias de comunicação que tinham como objetivo derrubar os tabus existentes.

Criou-se um modelo de conexão com os consumidores, influenciando o seu comportamento, que foi evoluindo para dar resposta a realidades cada vez mais complexas e segmentadas, alterando o crescente individualismo até o final do século XX.

Historicamente, foram fatores externos que, produziram alterações profundas que transformaram a sociedade e seus hábitos.

As crises mundiais, as alterações climáticas, os conflitos e as violações dos direitos humanos conduziram à migração forçada, este aumento do fluxo de pessoas trouxe alterações nos hábitos e na própria cultura nos países de destino. O impacto da globalização na sociedade acarreta uma série de transformações tecnológicas e estruturais que influenciam de forma direta o desenvolvimento da sociedade, um exemplo disso foi a Revolução Industrial.

A Revolução Digital, também conhecida como a Terceira Revolução Industrial, que embora iniciada na década de 70, tem no século XXI o seu real impacto exponencial e determina uma nova geração orientada para a era digital e completamente engrenada neste paradigma. A progressiva aceleração tecnológica na transmissão de dados e comunicações e os efeitos da livre circulação de pessoas fruto da globalização, moldaram uma nova sociedade. Num período muito curto de tempo, aspetos e conceitos considerados como adquiridos e imutáveis sofreram uma transformação que veio mudar a forma como os percecionámos e a forma como se processa a informação e a partilha com os outros. Emergem deste modo novos valores na forma de consumir.

Não é novo o debate na sociedade sobre o consumo e o consumismo, tendo como foco os perigos de seu crescimento desmesurado, pelos hábitos consumistas adquiridos nos países desenvolvidos e também pela explosão demográfica e o aumento da riqueza nos países em vias de desenvolvimento.

O consumo responsável é um posicionamento desejado por todos os movimentos pró ambientais, sendo um processo de transformação cultural pelo qual se procura estimular os consumidores a satisfazerem suas necessidades, expectativas de consumo sem gerar impactos negativos para si mesmos, para a sociedade e para o meio ambiente.

Assim, levantam-se algumas questões pertinentes, como: 1) qual é o impacto que terá no consumo o comportamento duma sociedade que reage duma forma cada vez mais emocional ao fenómeno da sustentabilidade? 2) Serão equacionáveis as teses de que haverá uma redução do consumo e que a sociedade aceitará pagar mais por produtos ambientalmente sustentáveis, controlando o próprio ímpeto consumista?

Existem razões para apontar que a médio prazo as empresas não irão planear o futuro tendo como base uma mudança radical dos níveis de consumo, mas sim as mudanças evolutivas na estrutura dos produtos, sua produção e distribuição.

Os hábitos consumistas e a estrutura dos produtos comportam aspetos bem diferentes. Se não vejamos:

1)

A sensibilidade ética e ambiental determinará mudanças nas preferências do consumidor a favor de produtos sustentáveis e/ou concordantes com uma linha de pensamento orientada para a construção de uma sociedade mais justa, generosa e responsável, esta premissa é válida para todos os produtos.

Um exemplo não ligado à área têxtil, mas perfeitamente ilustrativo do que se pretende expor, é a redução do consumo de carnes - o crescimento do vegetarianismo - saúde, sustentabilidade e respeito pelos animais e meio ambiente. O fenómeno não porá em risco o conceito do negócio *fast food* na sua forma, mas sim na sua substância, substituição dos seus produtos de origem animal por versões semelhantes de origem vegetal.

O projeto *Beyond Meat* - a empresa tecnológica financiada, entre outros fundos de investimento, por Bill Gates - desenvolve e produz produtos integralmente com origem em matéria-prima vegetal que substituem, com assombrosa fidelidade e extraordinário sucesso, os de origem animal. Inicialmente, os produtos da *Beyond Meat* começaram a ser distribuídos em espaços gourmet para vegetarianos, atualmente estão a ser testados para a sua incorporação em cadeias internacionais de fast food como KFC, o que indica uma previsível massificação deste tipo de produtos.

Em conclusão, poderemos afirmar que existem similitudes conceituais entre o negócio do *fast food* e o *low cost* e *fast fashion* têxtil, ou seja, uma mudança radical na estrutura dos produtos, mas não na sua essência como negócio. Sustentabilidade e preservação ambiental são temas discutidos no dia a dia, cada vez mais a cidadania ambiental, através da mudança de hábitos com o intuito de reduzir o impacto ambiental e preservar recursos naturais, é a reação necessária.

2)

No setor da Moda os principais *players* internacionais estabeleceram como meta para 2030 o uso de materiais ambientalmente sustentáveis como base para os seus produtos: algodão biológico, mas também fibras artificiais e sintéticas recicladas ou regeneradas, materiais integrados em processos de industrialização de baixa pegada ambiental.

Os industriais portugueses viram a sustentabilidade como uma oportunidade de negócio a explorar, encetando esforços nesse sentido. No entanto, com novas oportunidades surgem novos desafios: Na ITV temos uma maioria de consumidores que, apesar de sensíveis aos temas ambientais, não mudarão os seus hábitos de consumo de forma substancial.

Mesmo os setores mais críticos da ITV, como o *fast fashion*, a questão da sustentabilidade no mundo da moda tem vindo a ganhar um impacto cada vez maior e passou a ser uma filosofia adotada por várias marcas nacionais, mas as empresas sabem que não poderão repercutir significativamente o custo da transição ecológica e da inovação nos preços. Será pedida à indústria mais inovação nos produtos e nos processos com o mínimo impacto nos custos. Significará um duplo esforço: o da adaptação dos produtos às normas ditadas pela sustentabilidade e máxima eficiência na gestão de todo o processo por forma a garantir os mesmos níveis de rentabilidade, pois o novo paradigma não libertará os produtores da pressão dos preços.

Em resumo, ser *eco-friendly* será a nova normalidade. Sem descartar fatores como a novidade, moda e diferenciação, até 2030, os processos produtivos e os produtos irão sofrer as transformações necessárias para se adaptar aos hábitos deste consumo sustentável.

No debate sobre a sustentabilidade aparece a propensão para a partilha, a reutilização através de formas de aluguer de vestuário e acessórios, inclusive em peças de uso diário.

Nascem iniciativas experimentais como prolongamento do negócio de marcas e cadeias de distribuição já consagradas,

assim como *start ups* que prometem mudar o enfoque do consumo de vestuário. Quem acredita nesta orientação vê neste modelo de negócio um meio para a redução do consumo e contribuição para o equilíbrio ambiental.

Que fatores podem reduzir o efeito desta tendência no consumo: O primeiro e mais importante é a discutível viabilidade económica nos segmentos de vestuário de massas, assim como a sua utilidade, pois qualquer processo logístico tem impacto ambiental.

Considerada uma das principais tendências para a próxima década a sustentabilidade e a economia circular, na indústria têxtil, passarão a ser um lugar comum.

O objetivo da diminuição do impacto no meio ambiente, fará da ITV uma indústria mais competitiva, inovadora e produtiva, mudando a estrutura e característica dos produtos e a forma como o consumidor se relaciona com eles (customização, *wearables*, etc.).

Conclusão:

O crescimento de alguns nichos de mercado não pode ser ostracizado nesta tendência de um consumo sustentável. É provável o aparecimento de produtos de luxo diferenciados ou destinados a um uso pontual, mas o aluguer ou os sistemas de partilha não serão fenómenos que influenciem de forma determinante a indústria na próxima década.

É frequente que se confundam novas filosofias de negócio que promovem a partilha, com o lançamento de novas formas criativas de comercialização (que estão a proliferar) por subscrição, renting, etc..

A customização e a comunicação entre as marcas e os seus clientes não se resumirão ao produto: abrangerá também novas fórmulas de comercialização.

Como se depreende, a pós-modernidade traz-nos uma sociedade propensa a abraçar micro-causas e tornar extremos os seus significados. Deste modo, as questões como a ecologia somam-se outras como a ideologia de género, a discussão sobre o respeito pelas tradições autóctones de cada povo ou região, o direito das minorias e até os conflitos geopolíticos.

Uma classe política mais débil dará mais poder às empresas, o consumidor espera que destas cheguem as mudanças construtivas para a sociedade. Neste contexto as marcas tornam-se alvo de reações passionais, algumas provocadas pelas próprias organizações e outras não programadas, que atraem com frequência o apoio das massas, e que representam pequenos ou até grandes sismos nas situações imprevistas.

Vejamos alguns exemplos:

As marcas sentem-se obrigadas a serem mais abrangentes em termos de diversidade, pelo que estão mais atentas para a inclusão de morfologias, raças e igualdade de géneros, sob pena de que lhes serem apontadas, com ou sem razão, atitudes intolerantes e pouco inclusivas. Questiona-se se este ou aquele padrão de comunicação ou imagem publicitaria representa uma "apropriação cultural", interpretando-se como a exploração duma posição privilegiada.

As marcas que têm interesse em manter um baixo perfil no seu posicionamento, como a Zara, são frequentemente referenciadas por questões que não poderiam prever, como o que ocorreu numa campanha com a conhecida modelo chinesa Jing Wencom ao ter mostrado as suas sardas, e que foi interpretado como um insulto à cultura oriental que tem na ausência de "imperfeições" o seu padrão de beleza.

Noutro caso com consequências mais graves, durante os conflitos em Hong Kong (2019), por manter fechadas quatro lojas no centro da cidade, a mesma Zara foi acusada de apoiar os manifestantes que mantinham um confronto

com Pequim, facto que obrigou a que, excecionalmente, fosse emitido um comunicado de desmentido. Cada vez mais as grandes marcas mundiais vêem-se envolvidas em casos que se tornam virais à escala planetária através das redes sociais e que têm impacto na forma como gerem os seus interesses económicos.

Como se percebe o *branding* está cada vez mais presente e ativo na forma como as empresas decidem posicionar as suas marcas, tornando-se o instrumento de conexão com a sociedade.

Exemplo disso surge no envolvimento de algumas marcas nos "LGTB pride", reconhecimento da ideologia de género numa perspetiva de apoio à inclusão. As grandes marcas começam a posicionar-se criticamente perante a política ambiental de alguns países. Exemplo disso foi a decisão da H&M, após os incêndios de 2019 no Amazonas, da não aquisição da matéria prima couro ao Brasil.

Esta medida de reduzido impacto económico para as partes envolvidas, mas amplamente divulgada a nível mundial, explorava a imagem negativa de Jair Bolsonaro por forma a transmitir um posicionamento ideológico num tema com forte impacto emocional nas notícias. Esta postura foi adotada por marcas como a Timberland, Vans, etc.

Uma posição mais extrema seria adotada pela Nike, mais contundente na sua confrontação com as políticas ambientais e sociais. Fazer de Colin Kaepernick - estrela da NFL até 2016 – o cabeça de cartaz das suas campanhas, suscitou controvérsia nos EUA, recebendo até duras críticas por parte do presidente americano, o atleta afro-americano é um dos símbolos de protesto contra a violência racial perpetrada pelas forças policiais, o seu ato de ajoelhar-se em campo, quando tocava o hino americano, chegou a ser considerado uma afronta a um símbolo nacional.

A Nike também realizou campanhas a favor da emancipação feminina e igualdade de género, *empowerment* das mulheres muçulmanas no desporto, em vídeos criticados nas esferas de poder dos países islâmicos. Tanto no caso dos EUA como dos países de religião muçulmana, a marca americana abraçou causas, ainda que polémicas para parte da sociedade e poder político, por outro lado geradores de uma forte adesão emocional.

Conclusão:

Em todos os casos, desde o apoio a causas pouco fraturantes até exemplos como os da Nike, que dividem a sociedade, as empresas estabelecem pontes com o consumidor mostrando-se cúmplices nas mudanças construtivas que anseiam para a sociedade, como forma de criar relações fortes numa época de comunicação dispersa. O efeito colateral poderá ser uma narrativa que padece duma excessiva demagogia e instrumentalização em algumas temáticas, podendo provocar efeitos negativos na estratégia global das marcas. Esta será a tendência comunicacional do futuro.

Face ao que precede, temos a existência de um perfil do novo consumidor perante um dos paradigmas do século XXI.: desenvolvimento de novos produtos sustentáveis.

O destaque dado nos parágrafos anteriores à reação do consumidor, mostra como uma sensibilidade partilhada por grupos sociais com destaque na sociedade, pode transformar a estrutura dos produtos sem obrigatoriamente mudar os padrões de consumo.

Esse raciocínio foi ampliado sublinhando o impacto da pós-modernidade, ou seja, ao facto de que a sustentabilidade dos materiais utilizados e a função pragmática dos produtos não bastam, e até mesmo o esforço por transmitir estilos de vida padronizados não preenche o espaço emocional necessário para uma conexão plena com a sociedade. Isto acentua-se nas gamas e produtos que exigem um maior conteúdo imaterial para suportar uma segmentação de preços mais elevada.

A Nike responde com um slogan simultaneamente eloquente e abstrato, "acredita em algo, ainda que signifique sacrificar tudo" à sede de utopia da sociedade. A inclusão de micro-causas na estratégia de comunicação é a forma como as marcas tencionam preencher o espaço das emoções.

A consolidação desta via será uma importante tendência, em especial a aquisição de competências na criação e gestão co-

municacional. Estes pontos serão determinantes para a "construção "física do produto, a nova via ecológica do processo industrial, e para a "espiritual", a conexão com a alma da sociedade, percecionada duma forma holística para a Moda, há um terceiro aspeto que seguirá determinante: a procura pela diferenciação sem renunciar as correntes estéticas e comportamentais vigentes.

A situação descrita, suscita a seguinte questão:

Quem ou o que determinará o que é Moda?

Na era digital o uso das redes sociais na comunicação entre os consumidores e as marcas, associado a uma globalização da indústria cultural, fragmentou a criatividade. Para enfrentar a aceleração do crescimento do mercado, as marcas dividem a sua oferta entre as gamas posicionadas em zonas de conforto, de acordo com o mercado alvo a atingir, onde inserem produtos básicos de estilo abrangente, suportados esteticamente pela iconografia (logotipos, símbolos) sobretudo nas marcas com forte identidade

Por outro lado, aplaude-se o aparecimento de produtos que assumem riscos criativos, desenvolvidos conforme o cânone contemporâneo da moda: series ainda mais limitadas com um maior grau de personalização e pormenor no produto, que tem nos fenómenos culturais, mediáticos e de costumes a fonte de inspiração, para além da reinterpretação dos elementos iconográficos e do acervo histórico da própria marca.

Os estilos abrangentes ampliam a base de potenciais clientes, capitalizando a empatia gerada através da comunicação para produzir maiores volumes de venda, captando a atenção de um potencial consumidor que adere à comunicação da marca sem, contudo, se sentir confortável com o design mais arrojado dos produtos.

É, porém, a interpretação da Moda, na ótica criativa, quando a marca sai da sua zona de conforto através da inovação ou oferta de experiências diferenciais que alicerça a imagem no mercado.

A fragmentação da oferta tende a reproduzir-se na oferta criativa.

As marcas acabam por assumir a realidade de uma sociedade fragmentada e, por isso, o estilo não pode ser canónico como no passado. A dependência, como antes, de aspetos próprios da indústria, como a inovação dos materiais e técnicas de impressão, acabamentos, etc., persiste, mas é a leitura dos fenómenos sociais e culturais e a forma como são interpretadas as micro-causas, a tornarem-se determinantes.

Por outro lado, a fragmentação leva a que as influências sejam diversas para uma mesma marca e, em muitos casos, com orientações opostas e efêmeras. As marcas criam as suas próprias narrativas sem deixar de ser influenciadas pelo contexto sócio-cultural em paralelo e esse é o fator inovador de todo o processo.

Exemplo: a Calvin Klein, na década de 90, cimentou-se numa imagem urbana, cosmopolita, minimalista, idealizada como nova-iorquina, com uma abordagem moderna da sexualidade, tendo como ponto de partida na comunicação o impacto global das imagens de Mark Wahlberg e de uma quase teenager Kate Moss. Durante mais de duas décadas a comunicação da marca tinha por base essas referências e o consumidor aproximou-se do "universo" Calvin Klein por identificação desse padrão da marca.

Este estilo de comunicação é ainda hoje utilizado, mas não é suficiente para a conexão necessária considerando a complexidade da sociedade contemporânea.

Na janela para o mundo que é Instagram podemos observar a CK abrir-se à diversidade, e os seus modelos minimalistas são vestidos por mulheres de todas as etnias e idades, desde a jovem que parece emular Kate Moss até afro-americanas e mulheres de todos os padrões morfológicos.

Veste Calvin Klein quem representa o culto ao corpo e opulência, como as Kardashian, e o seu oposto, Billie Eilish, o maior fenómeno cultural do momento, uma jovem de 17 anos com milhões de seguidores nas redes e indiscutível impacto pelo seu estilo pessoal e muito próprio. Eilish parece ser a perfeita interpretação do espírito da geração Z e dos Millenials, a mensagem expressa na letra das suas canções e na imagem dos seus vídeos está em perfeita comunhão com o pensamento contemporâneo, onde a cultura do corpo não é a característica de imagem que quer transmitir, e Billie Eilish esconde as suas formas corporais em peças extra-large assexuadas e extremamente afirmativas em termos criativos.

Assim, a Calvin Klein desviou-se do seu estilo característico, clean no design e sexy nas formas, para decalcar o estilo da jovem artista como meio de comunicação com a geração que ela representa.

Outras marcas como Louis Vuitton ou Burberry tomaram idênticas iniciativas. Ao contrário do que se possa pensar esta artista não pode ser considerada um instrumento de comunicação das marcas. Possui uma identidade própria excecional e permite que algumas marcas o interpretem com as suas próprias narrativas como forma de comunicação com este público alvo sem, contudo, se apropriarem ou mudar-lhe a essência, estilo e comunicação.

Conclusão: a evolução dos produtos continuará indissociavelmente ligada à da indústria, enquanto a orientação do estilo estará cada vez mais relacionada com narrativas que conectem com a sensibilidade social do momento. As marcas tomarão decisões sobre as matérias primas a incorporar nos seus produtos tendo em consideração a inovação tecnológica e o compromisso com a sustentabilidade, a performance é mais relevante do que o estilo, mas o futuro passará também pela capacidade da marca em juntar à performance conteúdos narrativos que vão de encontro às causas sociais e ambientais em voga.

Como exemplo dessa prática temos o caso da poliamida reutilizada de redes de pesca e outros materiais plásticos. A comunicação das marcas enfatiza a contribuição para a preservação da fauna marinha como um fator humanizante dos seus produtos diferenciando-os dos da concorrência, ainda que as redes tenham origem, na sua maioria, de piscifactorias.

A OTB — Diesel — decidiu preparar um lançamento com a iconográfica da marca Coca Cola, para ser vendida no canal online, uma iniciativa que nada teria de diferente em relação ao que já foi feito no passado se não fosse que o tema, a sustentabilidade ambiental, parte da própria conceção do produto pois entre os materiais temos o plástico das garrafas da Coca Cola recicladas.

No que se refere ao estilismo, as marcas serão camaleónicas, adaptando a própria identidade aos fenómenos sociais e culturais do momento. A hiper-fragmentação confunde pela coexistência de um elevado número de diferentes estilos, a tomada de decisões não é fácil, pois a maioria das marcas habituou-se a que as ideias, na sua génese, fossem emanadas pelo topo duma pirâmide ou chegassem de movimentos sociais e culturais consolidados.

A aparente desordem provoca insegurança nas marcas. Mas não voltará a haver uma ordem, e a razão reside na velocidade e volatilidade da comunicação, que passou a ser determinante para o design. A instantaneidade acende e apaga o interesse por causas e temas que rapidamente se extinguem para serem substituídos por novos, explorando ao extremo o lado emocional e impulsivo da sociedade.

Ou seja, o Design e ideias de comunicação caminharão em uníssono, e serão eficientes sempre e quando as marcas sejam capazes de perceber as oportunidades de conectar com o "momentum" que atravessa a sociedade.

6.3. Desmaterialização, Velocidade e Integração

"The crisis consists precisely in the fact that the old is dying and the new cannot be born; in this interregnum a great variety of morbid symptoms appear."

Antonio Gramsci, *Prison Notebooks*

A velha máxima gramsciana de que "crise é o momento em que o velho morre e o novo luta para nascer" assenta como uma luva para descrever o momento atual em que se encontra o setor da distribuição.

Atravessamos uma etapa que, para todos os efeitos, pode ser definida como revolucionaria. A digitalização, que tanto impacto teve na logística na década de 90, propiciando novos enfoques para o negócio da distribuição, avançou no final da primeira década de 2000 para uma nova etapa: a desmaterialização do ponto de venda.

Em apenas 15 anos as operações de comércio realizadas através de plataformas online, lançadas pelas marcas e/ou grupos de distribuição ou que nasceram de iniciativas exclusivamente digitais, desenvolveram-se ao ponto de abrir uma etapa de "destruição criadora" (Joseph Schumpeter).

Voltando à máxima de Gramsci, o "velho" é o retalho físico na maioria das vezes subdesenvolvido na área digital; o "novo" é o espaço virtual de interação com o consumidor que permite operacionalizar tudo na rede: publicidade, exposição e explicação dos produtos, realização das operações de venda e pagamento.

Com uma quota de mercado que até 2025 se situará por volta dos 70% das vendas nos principais mercados europeus (percentagem que naturalmente variará em função do país, com quotas muito inferiores nos EUA e nos mercados asiáticos, onde os canais online tendem a tornar-se hegemónicos), o comércio offline encontra-se numa fase de declínio e perda de rentabilidade.

O comércio online, apesar de crescer de forma acentuada e continua, enfrenta o desafio da baixa rentabilidade da maioria das plataformas: globalmente, a quota de mercado é ainda reduzida, e existem uma serie de problemas estruturais afetas ao canal de distribuição, exemplo disso é o elevado custo da logística do envio e das devoluções, e as políticas comerciais agressivas que são o padrão comercial adotado pela maior parte das plataformas.

É um facto que os canais físicos tradicionais perderam parte da quota de mercado devido à estagnação das vendas e que o digital, apesar do crescimento continuo, ainda não alcançou a dimensão critica para ser rentável, mas importa considerar as mudanças verificadas nas expectativas do consumidor que, em parte, foram produzidas pelo novo ecossistema no setor da distribuição.

Por isso, poder-se-á afirmar que o momento atual é extremamente difícil e que os *players* não sobreviverão pela notoriedade ou dimensão que as suas marcas possuem, mas sim pela capacidade de se adaptar e reinventar o seu negócio, ultrapassando os atuais obstáculos e enfrentando os que virão no futuro. Os retalhistas de renome e os negócios digitais criados nos últimos dez anos atravessarão uma profunda renovação conceptual na próxima década.

A solução lógica para o problema assenta na convergência do formato de distribuição offline e a nova realidade digital. Ou seja, a omnicanalidade é incontornável porque permitirá aos canais físicos reverter o declínio das vendas e utilizar os recursos que possuem, a experiência e o capital de notoriedade da marca para reestruturar o negócio e retomar a via do crescimento por via da integração com o digital.

A omnicanalidade será igualmente essencial para a sobrevivência dos negócios digitais, com o intuito de acelerar o crescimento e aumentar a quota de mercado que ainda é baixa. As plataformas online são quase sempre deficitárias e dependentes de continuas captações de recursos no mercado, e as expectativas dos investidores são alimentadas pelo crescimento. A omnicanalidade, para o *pure player,* serve para cimentar a notoriedade e fomentar a confiança materializando a própria presença no mercado e promovendo um tipo de contacto pessoal complementar ao virtual, para além de dinamizar as vendas.

Por fim não podemos esquecer que o consumidor é hoje, ele próprio omnicanal em qualquer área do consumo, o que obriga as empresas que atuam no offline ou online, a se organizar no mesmo sentido. As parcerias estratégicas, os cruzamentos de capital entre grandes retalhistas offline e *pure players*, e inclusive as aquisições, será a forma como sobretudo as plataformas online irão abordar a omnicanalidade. Se não vejamos:

- Inicialmente, a omnicanalidade, caracterizava-se pela procura de soluções para a gestão de stocks de forma integrada, assim o consumidor tinha a opção de comprar produtos em qualquer um dos canais e recebê-los no ponto de venda ou noutro destino a indicar.
- O principal objetivo da omnicanalidade é a utilização dos múltiplos canais disponíveis, físicos e digitais de forma eficaz.
- A evolução da omnicanalidade implica uma mudança no planeamento do sourcing, uma rápida evolução da tecnologia logística e a mudança na morfologia das lojas, pois é nelas onde se entrega uma parte das encomendas e se recebe as devoluções. Se bem que é fundamental para a implementação, a existência de uma logística eficiente é resposta para só uma parte da problemática do sistema.

Para melhor entender a evolução registada, vejamos a evolução da omnicanalidade que teve a sua origem, na década passada, em gigantes do retail como Macy's, que apostou numa nova estratégia de marketing procurando integrar de uma forma inteligente a nova realidade digital que se desenvolveu inicialmente nos EUA. Posteriormente, foi adotada pelas cadeias mono marcas europeias, como são exemplo, a Zara e H&M. A trajetória da Macy's, demonstra de forma inequívoca a distância entre a teoria e a prática de implementação, pois o facto de terem sido visionários não impediu a crise que atingiu o retalho americano.

Inicialmente no conceito "omnichannel", os canais digitais seriam a extensão dos espaços físicos, mas a evolução do factos derivou para o que hoje conhecemos como "reverse omnichannel": os canais online, apesar de menos representativos nas vendas globais funcionam como alavancagem do crescimento, acabam por ditar a estratégia ao retalho físico, que passa a seguir a mesma filosofia que o retalho online, revertendo os pressupostos iniciais. Por isso, tudo aponta para que o principal objetivo para a próxima década será a aceleração dos passos que serão dados pelas marcas e retalhistas na direção duma omnicanalidade completa. Embora seja uma tendência para praticamente todos os setores do comércio, a realidade é que poucas marcas e retalhistas estão preparados para o desafio que está na sua origem: otimizar a logística. E o logístico não é o único desafio da omnicanalidade.

Na sequência das abordagens sobre tendências foram identificados outros problemas que aguardam resposta:

Como deve ser a loja do futuro?

A redução do número de pontos de venda é uma realidade, inclusive entre as principais marcas e retalhistas.

Atualmente, a entrada num novo mercado, passa pela diminuição do número de lojas físicas em detrimento do aumento de investimento em canais digitais, pois a complementaridade é um facto incontornável.

Lojas maiores, que permitem ao cliente uma fácil mobilidade entre a interface online e a loja física que, cumpre também a função de terminal logístico para o levantamento de encomendas, realização de trocas e devoluções.

Os espaços são funcionais, cómodos e modernos, concebidos com o objetivo de proporcionar ao cliente uma experiência de compra mais satisfatória.

O negócio da ITV irá sofrer alterações na sua estrutura, a evolução dos espaços dedicados à venda, que historicamente se caracterizavam por serem mais funcionais e estéticos que conceituais. A introdução de experiências sensoriais constitui uma necessidade imperativa para o sucesso das marcas num espaço físico, a experiência por parte do consumidor deve ser reforçada através do *branding* e da omnicanalidade.

O potencial criativo para desenvolver os espaços é excecional variando conforme o setor e a tipologia de produto. Por exemplo hoje já encontramos as primeiras lojas omnichannel com espaços *casual dining* e hiper-conectados tecnologicamente, em variados segmentos, além de que existem exemplos interessantes nas *luxury brands* onde a gastronomia também aparece associada e marcas de desporto onde desenvolvem-se atividades no seu interior. A variedade de novos conceitos multiplica-se, e é só o começo.

Todas as lojas serão sensoriais?

É evidente que não com os dados de hoje. Mas o seu peso na estrutura de distribuição das marcas será relevante e é provável que a libertação de áreas comerciais e a possível redução das rendas, consequência da reestruturação global do setor, com especial relevância nas zonas urbanas, venha a significar um forte incentivo para a hibridação dos espaços dedicados à moda, estimulando parcerias com setores funcionais para as estratégias das marcas.

Todas as marcas adotarão a conceptualização para os seus espaços de venda?

Existem segmentos e tipologias de produto para os quais será uma exigência e outros não. A conceptualização será explorada principalmente pelas marcas em que o aspeto imaterial é importante e naqueles setores que permitem maior interação. Mas as possibilidades de criar espaços híbridos para ajudar a posicionar a marca e o produto, atrair e dialogar com o consumidor, é universal. Assim, a questão lógica será:

O que acontecerá ao nível da rentabilidade?

É o primeiro aspeto prático a considerar na agenda das empresas da ITV que tem evidenciado uma atitude passiva na hora de planificar processos de interação com o consumidor nos seus pontos de venda.

Passiva, porque o ponto de venda raramente gera, de forma autónoma, processos de captação de fluxos; sendo apenas o local onde as marcas expõem os seus produtos e merchandising, pelo que a fonte de atração se limita, quase sempre, à montra, ao impacto visual da decoração e aos preços.

Também, porque não sendo omnicanal não pode garantir ao cliente a compra do produto pelo qual manifestou interesse caso não tenha a cor ou o tamanho pretendido em stock.

A era digital está a mudar de forma gradual a forma como as empresas comunicam com os seus clientes, pois para além da logística omnicanal generalizada, que se caracteriza pelo envio do produto não disponível a casa do cliente, serão concebidas e promovidas iniciativas que apelem aos consumidores, aumentando o trafego, e serão cruzados diferentes tipos de negócios para tornar mais atraentes e produtivos os espaços físicos, sendo explorada a capacidade de criar mais interações e medir a sua rentabilidade. Ou seja, maior produtividade e tráfego, promover as vendas, e a possibilidade de diversificar as fontes de rendimento, serão os eixos fundamentais para que o comércio físico aumente a rentabilidade.

E o que acontecerá aos grandes espaços, designadamente, os centros comerciais e grandes armazéns multimarca?

Os centros comerciais são fundamentalmente geradores de tráfego. A marca que arrenda um espaço não abandona a atitude passiva, paga para usufruir dum lugar cómodo nos acessos, diversificados e previsíveis em termos da oferta de marcas — com as quais partilhará o fluxo de visitantes —, e com zonas lúdicas de restauração, cinemas e outras atividades que contribuem a gerar o tráfego do qual usufruirão.

Se os espaços estiverem bem dimensionados e as marcas ancora forem as apropriadas, a arquitetura for racional e a oferta lúdica atraente, o shopping center é competitivo e continuará a sê-lo no futuro. A nível de formato, os centros comerciais contribuem pouco para o posicionamento de marcas no retalho, e menos ainda para a conceptualização do ponto de venda pois as limitações de um macro espaço partilhado acabam por ser penalizadoras para quem não faça parte do núcleo de lojas-ancora e necessite de gerar interação com o público.

Assim, no centro comercial teremos uma situação intermédia entre os espaços conceptualmente mais criativos e afirmativos para a marca com exposição de rua e o lado mais funcional da loja online.

Se a dificuldade para a gestão dos centros comerciais se manifesta em manter o equilíbrio de fatores que os tornam atraentes para o publico e sempre que certas premissas não se verificam perdem as principais ancoras e são condenados de forma inexorável ao encerramento.

Para os grandes armazéns multimarca a situação é diferente e possivelmente mais difícil de analisar e resolver.

Em vários países os grandes armazéns foram o alicerce do formato de comércio multimarcas, especialmente nos segmentos medio-alto e alto, reunindo à sua volta centenas de marcas para as quais eram — e em alguns casos são — o principal meio de distribuição e expansão.

Porém, na década de 90 começou um ciclo descendente provocado pela expansão de formatos emergentes na altura apelidados de *category killers* — marcas especializadas que se expandiam de forma agressiva no retalho através de seus próprios espaços. Fenómenos como Inditex na moda, MediaMarket na eletrónica ou Sephora na cosmética e perfumaria são alguns exemplos. Contudo, é na expansão dos canais digitais o fator que realmente coloca em causa o modelo de negócio dos grandes armazéns e, pela primeira vez, podemos falar duma crise generalizada do canal. O fenómeno de que todos ouvimos falar nos EUA, o designado "Apocalipse Retail" pelos meios americanos, centrou-se em primeiro lugar nos grandes armazéns como Sears ou Macy's e muitos outros que em 2019 abarcou outros formatos, cadeias *fast fashion* e marcas.

A reestruturação deste formato, traz grandes desafios porque envolve o essencial do modelo de negócio, porque:

- Torna-se essencial investir no digital para recuperar quota de mercado e produzir interação de forma a aumentar o fluxo; calcula-se que as lojas multimarca precisam, num curto-medio prazo de tempo, que 30% dos negócios tenham como origem interações online.
- A omnicanalidade é mais que uma prioridade, é uma exigência para o formato, pois para o consumidor é inconcebível não encontrar um tamanho, cor ou artigo que quer comprar. Conjugar com outras marcas a omnicanalidade é um processo lento e difícil de homogeneizar, quando comparado com formatos verticais como Zara ou Mango — em parte por essa razão alguns department stores potenciam as próprias marcas.
- Por fim, em espaços de tais dimensões, a conceptualização é ainda mais importante e o será ainda mais nas lojas situadas em localizações secundarias, as mais frágeis e difíceis de rentabilizar e que na atualidade minam a rentabilidade destes retalhistas.

Sintetizando, ter simultaneamente que digitalizar o negócio, adotar a omnicanalidade, otimizar a estrutura de marcas — próprias e de fornecedores externos —, renovar o conceito dos espaços proporcionando-lhes relevância sensorial, reconverter as lojas não rentáveis, são todos reptos que pela coincidência temporal e urgência põe em crise este sub-canal, que pode ainda contar, com fatores positivos como, a importância que o formato tem para as marcas que dependem do canal multimarcas, a notoriedade das suas marcas e percursos avançados em aspetos importantes como os megadados.

Ou seja, para manter as atuais estruturas é decisivo ter a capacidade de implementar com sucesso e rapidamente o maior número possível das variáveis deste complexo processo de reestruturação.

O aumento da concorrência entre as marcas, plataformas de venda e canais de distribuição e a consequente erosão das margens, poderá ser combatida num futuro próximo?

Pese embora seja um tema atual e determinante para a fileira da Moda, nunca foi abordado teoricamente. Mas vejamos:

- Na década de 90, estávamos ainda na era pré-digital, o calendário de promoções e saldos era relativamente disciplinado, aproximadamente 20% das vendas do setor da moda eram realizadas em períodos fixos e com descontos substancialmente mais moderados que os atuais. A verticalização na distribuição, ou seja, a presença direta das marcas no retalho começou a mudar esta realidade. Com a entrada da era digital, durante a Grande Recessão, o número de produtos vendidos em períodos promocionais e de saldos aumentou exponencialmente. Convém salientar que o canal online, até 2005, não era considerado estratégico para as marcas, desenvolveu-se inicialmente como outlet, e os chamados "clubes de compras" eram o principal sistema.
- Posteriormente assistimos ao desenvolvimento de plataformas de venda digitais, Amazon em especial, cuja estratégia passava por oferecer o preço mais acessível. As marcas que não fazem a gestão da sua presença nos canais multimarcas, vendendo à Amazon diretamente ou através do sistema *marketplace*, acabam por verificar que os seus produtos são colocados no mercado a diferentes preços, inclusive mais baixos que os praticados pela própria marca.
- Os *pure players* e plataformas multimarcas "educaram" o consumidor a considerar os canais online como o lugar onde comprar a preços mais baixos e com constantes promoções. Novas datas promocionais como o *Black Friday*, foram introduzidas no setor da Moda com sucesso. O reverse omnichannel obrigou os canais físicos de distribuição a adotar as estratégias dos canais digitais, o *Black Friday* converteu-se no período mais importante do ano para todos os canais de distribuição, representando em muitos casos 25% das vendas anuais, e esse peso tende a aumentar.
- Formalmente mantém-se as épocas de saldos, mas esvaziadas de conteúdo pelas promoções continuadas realizadas nos canais online. Existe uma real possibilidade para que seja criado um segundo *Black Friday* no primeiro semestre do ano.

Esta explicação prévia serve para realçar algumas realidades muito importantes:

1. Regressar ao antigo paradigma não é possível. O consumidor efetua a sua compra em plataformas nacionais e internacionais, de acordo com o produto a adquirir, não existe predisposição e forma em adotar um calendário global com normas de reduções de preço. A desregulamentação do mercado já é uma realidade em termos práticos e é incentivada pela UE com novas normativas em favor dum mercado único digital.
2. Um mercado desregulamentado e global revela-se mais agressivo na abordagem de conceitos como valor e preço, que acabam permanentemente questionados. As dinâmicas de equilíbrio entre o produto e o valor tornam-se instáveis, o que exigirá às marcas e aos retalhistas abordagens rigorosas no seu posicionamento comercial e de marca, por forma a não sucumbir à pressão das promoções, dinâmica que será difícil de mudar nos próximos anos, um forte domínio da estratégia dos canais de distribuição assim como a capacidade de interpretar, em tempo real, onde inovar e quando deixar de apostar em produtos e conceitos excessivamente pressionados pela falta de rentabilidade.
3. A própria formação da oferta e as estratégias de mercado estarão cada vez mais ligadas à necessidade de dar suporte aos níveis de rentabilidade. Na moda o canónico conceito de temporada tenderá a desaparecer, e aqui também sentiremos os efeitos do reverse omnichannel com a entrada de novos produtos de forma discreta, mas imediata, a eliminação dos artigos ou linhas de produtos com baixa performance, passando a haver, salvo em datas marcadas, uma cada vez menor diferenciação nas lojas entre períodos de venda regulares e promocionais, inclusive nos anúncios publicitários.

Os principais grupos de distribuição já começaram a atuar neste sentido procurando corrigir a dependência das promoções e, o acesso cada vez mais generalizado à análise de dados em tempo real, racionalizará um mercado excessivamente dependente do uso da bandeira da redução do preço como atrativo para a venda.

A maioria das empresas não explora a análise de gestão corrente, dos preços e das margens, e esta realidade tende a inverter-se uma vez que uma estratégia baseada no preço assume contornos cada vez mais importantes.

A "Indústria 4.0" veio trazer novos desafios a enfrentar pelos industriais e profissionais ligados à inovação têxtil e representa uma forma de envolver num novo contexto e aprofundar o que nos países industrialmente mais avançados estão a

realizar há já algum tempo. Em Portugal foi seguramente a pedra angular na mudança estrutural das duas últimas décadas.

Novas tecnologias de produção, alavancadas pela revolução digital, procuram dar resposta aos desafios para a competitividade próprias duma indústria de carater ocidental, como:

1. otimizar a utilização de mão de obra;
2. elevar os níveis de customização dos produtos;
3. incorporar procedimentos de sustentabilidade ambiental cada vez mais elevados;
4. lançar novos produtos;
5. reduzir o tempo entre o desenvolvimento de novos produtos e a sua colocação no mercado;
6. elevar níveis de qualidade;
7. explorar fórmulas para o aumento da rentabilidade.

Podemos acrescentar que nas empresas de referência verifica-se a automatização crescente dos processos logísticos, através duma cada vez maior robotização e uso da IA (inteligência Artificial); e a automatização de processos comerciais no serviço ao cliente, por exemplo os *chatbots*, assim como a incorporação da tecnologia digital nas áreas do comércio e do marketing.

Os processos da "Indústria 4.0" continuaram a crescer de forma acentuada e a um ritmo célere, a tal ponto, que seria necessário um outro estudo para abranger todos os seus aspetos e aprofundar os pontos mais importantes.

Neste capítulo pretende-se salientar o aspeto de maior impacto para a fileira da ITV na próxima década: o desenvolvimento de sistemas preditivos para a tomada de decisões em tempo real, que abrem novos cenários analíticos para as decisões de toda a fileira.

Neste contexto, prevê-se:

- A marca ou retalho omnicanal impulsará cada vez mais a adoção combinada de tecnologias que potenciem as próprias capacidades de captação e processamento de informação
- Importa passar da análise tradicional para um *streaming* de dados em tempo real, sobre o comportamento e movimentação dos consumidores tanto nos espaços físicos que vendem a marca como nos canais online e redes sociais.
- Os movimentos de leitura digital poderão incluir tanto as operações que se traduzem em compras como também das vendas que não são concretizadas, no canal online as ferramentas já controlam o movimento integral dos clientes, nos pontos de venda físicos temos sistemas e novos instrumentos tecnológicos que permitem captar cada informação e processa-la.
- O desenvolvimento na sua plenitude do potencial dos megadados que será o fator de competitividade mais importante na próxima década e provavelmente também da seguinte.
- Como já foi mencionado neste estudo, num mercado cada vez mais fluido, menos sujeito a qualquer tipo de disciplina temporal, mais exigente na velocidade das mudanças, orientação das coleções, oportunidade de lançamento de nova oferta, etc, com a rentabilidade definida pela capacidade de chegar antes e melhor, os instrumentos para a análise preditiva serão a pedra fundamental da "Indústria 4.0." pois distinguem tendências de comportamento de meras anomalias, antecipam cenários, pelo que o aumento da eficiência dum sistema industrial que se pretende ligado de forma umbilical ao consumo é potencialmente enorme, pelos ganhos de tempo, economia de custos, podendo ser decisivo na tomada-de decisões e participação no processo em áreas como a de I&D e design.

Em síntese – Os cinco pontos a considerar para a indústria têxtil

1)

A polarização do mercado continuará a ser fator decisivo para a indústria europeia. As marcas de luxo, pela qualidade e especialização do seu processo produtivo e estabilidade da oferta e as marcas de outros segmentos que tem como principal estratégia a comercialização dos seus produtos os canais digitais (canal de distribuição muito mais curto e series reduzidas), serão as principais impulsionadoras da indústria europeia da Moda, aos quais se somarão segmentos de elevada especialização técnica.

2)

A revolução digital está a introduzir mudanças que ultrapassam as da inovação tecnológica e de logística. A mudança da mentalidade e do comportamento socioeconómico incide de forma radical sobre todos os aspetos relacionados com o negócio. A estrutura dos produtos e a forma como são industrializados, matéria primas e processos produtivos, mas sobretudo na sua conceção, terão cada vez mais uma visão holística do processo criativo marcada por influência de aspetos e referências sociais: as micro-causas; os fenómenos culturais virais ou as profundas mudanças nos valores da sociedade como a igualdade de género ou questões relacionadas com a inclusão.

A criação de Moda será um fenómeno cada vez mais fragmentado, dependente da leitura de aspetos externos à realidade industrial, efémero e veloz, em plena comunhão com a comunicação.

3)

Um dos principais desafios da globalização industrial será o equilíbrio entre a inovação do processo produtivo, redução da pegada ambiental acompanhando a evolução natural do mercado e a necessidade de operar com economias de escala mais apertadas refletindo no preço a evolução tecnológica e os resultados gerados pelo I&D.

A pressão constante que atravessa o setor da distribuição deverá condicionar essa possibilidade, pelo menos até que as transformações em curso nos canais de distribuição se encontrem numa fase de maturidade. Essa pressão será logicamente menor nos segmentos mais próximos das luxury brands e nas gamas onde a customização atinge um grau mais elevado, mas para a maioria das empresas os desafios de gestão serão tão importantes como os de produção.

4)

A omnicanalidade será o centro de gravidade de todas as mudanças na distribuição. A integração dos canais físico e online será a base para que ambas esferas da distribuição consigam fazer frente ao desafio do crescimento e rentabilidade: combater a estagnação dos canais físicos; acelerar o ritmo de crescimento dos canais online para adquirir dimensão e aumentar a quota de mercado.

Ao longo da próxima década, os principais intervenientes no comércio offline tornar-se-ão totalmente omnicanais, de forma que a diferenciação entre o mundo físico e online deixará de existir, e o mesmo acontecerá com as principais marcas de Moda. Já o crescimento dos grupos com cariz online, os *pure players*, poderá produzir-se rapidamente através de fusões ou aquisições com grupos implantados em canais físicos, ainda que será frequente encontrarmos operadores que se mantenham exclusivamente operativos online abstendo-se de investir na omnicanalidade.

5)

Alterações ao padrão de consumo, que as prioridades das novas gerações de consumidores venham originar mudanças profundas no processo de compra e, partindo da base de que haverá um declive gradual dos níveis de compra conhecidos até hoje, a adoção de hábitos de consumo mais sustentáveis e responsáveis, que privilegiam a sustentabilidade, a durabilidade e qualidade em detrimento da quantidade. Há também quem aposte noutras formas de venda alternativas, como o aluguer, sugerindo que possa influenciar de forma expressiva o funcionamento do mercado e quem tenha um prognóstico radical: interesse pela Moda.

Este estudo pretende demonstrar que essa visão parte duma ideia de imobilismo, ou seja, é subestimada a evolução que o setor terá em todos os aspetos que o moldam: processo produtivo, distribuição e produto.

O interesse pela Moda e pelo produto têxtil em geral, o seu significado e o poder de atração que exerce na sociedade, permanecerá intacto e, mesmo nos mercados maduros, não teremos substanciais mudanças nos hábitos de consumo nos próximos anos. Como foi referido anteriormente, produzir-se-ão, isso sim, grandes transformações na estrutura dos produtos principalmente pela necessária adaptação às novas realidades demográficas e pelo emergir de valores como a sustentabilidade, que se refletem no desenvolvimento de novos materiais e na inclusão de tecnologias que valorizam aspetos como a customização e a conectividade.

O desafio não será travar um eventual declive ou desinteresse, mas sim a gestão de um período exigente em termos de inovação, que coincide temporalmente com transformações nas áreas da distribuição e comunicação.

Termino, partilhando uma reflexão de Erik Bang — diretor de inovação da H&M Foundation (2019), perante a realidade duma classe média que deve crescer para 3 mil milhões de pessoas até 2030:

"a indústria enfrenta o maior desafio de sua história: criar Moda para uma população global, protegendo o planeta sem ter um impacto negativo nas pessoas".

BIBLIOGRAFIA

ACEPI – Associação Economia Digital | www.acepi.pt

ACHIOTE – Revista Eletrónica Moda | www.fumec.br/revistas/achiote

ATP – Associação Têxtil e Vestuário I www.atp.pt

BANCO MUNDIAL | www.worldbank.org

BANCO DE PORTUGAL I www.bportugal.pt

BBC | www.bbc.com

BOF | www.businessoffashion.com

CIS I Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência I www.dgeec.pt

COLOQUIO DE MODA - *Uso das tecnologias digitais com a impressão 3D na criação, produção e consumo de moda* | www.coloquiomoda.com.br

COMPETE 2020| www.poci-compete2020.pt

COMSCORE | www.comscore.com

CONIC-SEMESP - *Transição de uma indústria têxtil para 4.0* | http://conic-semesp.org.br

CRITEO | www.criteo.com

CRITICAL SOFTWARE | www.criticalsoftware.com

DANIEL AGIS – *Roadmap para Especialização Inteligente e Competitividade da ITV Portuguesa* | www.atp.pt

ECOMMERCE EUROPE | www.ecommerce-europe.eu

EURATEX | www.euratex.eu

GOOGLE - The Changing Face of B2B Marketing | www.google.com

HARVARD BUSINESS REVIEW | https://hbr.org/

IBM | www.ibm.com

PORTUGAL TÊXTIL | www.portugaltextil.com

WORLDWIDE FUND FOR NATURE | www.worldwildlife.org

A FILEIRA TÊXTIL E VESTUÁRIO NO HORIZONTE 2025

ATP
Associação
Têxtil e Vestuário
de Portugal

Cofinanciado por

COMPETE 2020

PORTUGAL 2020

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional