

# ANÁLISE DO POTENCIAL COMPETITIVO E MEDIDAS DE COMPETITIVIDADE PARA A INDÚSTRIA DA CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO PORTUGUESA

Mário Raposo  
Helena Alves  
João Ferreira  
Arminda do Paço

## RESUMO:

O actual contexto competitivo em que se insere a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa, no geral, e a indústria do vestuário em particular, tem a sua principal origem em causas relacionadas com a intensificação da concorrência e com alterações profundas no comportamento dos mercados consumidores. Assim, por um outro lado, a indústria do vestuário, concentra-se em segmentos de menor valor acrescentado na cadeia de valor e sofre, na generalidade, da falta de imagem dos seus produtos. Por outro lado, existem alguns factores críticos que impedem que a indústria do vestuário portuguesa seja mais competitiva, como a fraca ligação da investigação às empresas e a inexistência de uma mentalidade que fomente a cooperação e o empreendedorismo. Este artigo partiu de uma profunda reflexão sobre vários estudos estatísticos e notícias sobre o sector, pretendendo apontar um conjunto de medidas estratégicas alicerçadas em factores competitivos que constituam um ponto de partida para o reposicionamento do sector. São também apontadas algumas linhas de conduta a desenvolver pelos principais agentes envolvidos: o estado, as empresas, as associações e as instituições de ensino.

**PALAVRAS-CHAVE:** Indústria do Vestuário, Competitividade, Posicionamento Estratégico, Marketing

## ABSTRACT:

The actual competitive environment that affects the Portuguese textile and clothing industry, in the generality, and the clothing industry in particular has its main origin in causes related with the intensification of the competition and with the deep changes in the behaviour of the consumer markets. Thus, for one another side, the clothing industry is concentrated in segments of lesser value added in the value chain and suffers, in the generality, of the lack of image of its products. On the other hand, some critical factors exists that hinder the portuguese clothing industry to become more competitive, as the weak linking of the research and development to the firms and the inexistence of a mentality that foments the cooperation and the entrepreneurship. This article had its origin on a deeply reflection on some statistical studies and notices of the sector, intending to point a set of strategically measures supported in competitive factors that constitute a starting point for the repositioning of the sector. Also, some action lines are pointed to be developed by the main involved agents: the state, the companies, the associations and the institutions of education.

**KEY WORDS:** Clothing Industry, Competitiveness, Strategic Positioning, Marketing

---

## 1. INTRODUÇÃO

O actual contexto competitivo que afecta a Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) portuguesa, no geral, e a indústria do vestuário em particular, tem a sua principal origem em causas relacionadas com a intensificação da concorrência e com alterações profundas no comportamento dos mercados consumidores. No sentido de ultrapassar esta situação, será importante fazer um esforço que vise a alteração do paradigma empresarial e do modelo de crescimento vigente, não só para o subsector da confecção, como, provavelmente, para a generalidade das actividades transformadoras.

Contrariamente ao sucedido no início da década de 90, altura em que muitas empresas foram afectadas pela sua obsolescência tecnológica e pelo peso excessivo de mão-de-obra envelhecida e pouco qualificada, o que actualmente condiciona o desenvolvimento das organizações é a sua capacidade de se imporem nos mercados, quer seja pela inovação, diferenciação, qualidade ou logística e, obviamente, pelo factor concorrencial preço. Contudo, o aparecimento contínuo de novos concorrentes e a liberalização internacional das trocas, têm dificultado a concorrência com base unicamente no preço, pelo que muitas das empresas onde persistem os modelos de negócio convencionais e a produção de artigos básicos e indiferenciados, têm vindo a desaparecer.

Outro aspecto que caracteriza a indústria de vestuário portuguesa prende-se com a dimensão das empresas do subsector e a sua flexibilidade e capacidade de reagir. Relativamente à dimensão das empresas, constata-se que esta só é relevante quando considerada em termos comerciais, que é indispensável ao controlo dos circuitos de distribuição e à imposição de uma marca. No que respeita à reactividade e flexibilidade das empresas, e em termos produtivos, a dimensão deixa de fazer sentido, principalmente se se considerar que as unidades de menor dimensão são mais flexíveis e reagem mais rapidamente às mudanças no mercado, podendo responder com prontidão e eficiência às contínuas exigências dos clientes (ex. entregas rápidas de pequenas séries e suas repetições). Aliás, esta tem sido uma das vantagens competitivas apontada à indústria do vestuário portuguesa, que alia a flexibilidade à qualidade dos produtos e serviços, juntamente com a proximidade geográfica e cultural aos principais mercados.

Dada a crescente concorrência que a indústria do vestuário enfrenta, na qual o factor preço é um factor debilitante da sua posição competitiva, a tendência é cada vez mais para a deslocalização da produção para países de custos mais baixos, existindo já um número expressivo e crescente de empresas que estão a instalar unidades produtivas ou a subcontratar produções em países terceiros, com destaque para a Europa de Leste e para a Ásia.

O artigo que aqui se apresenta, desenvolvido com base numa revisão de vários estudos, artigos, estatísticas e tendências, pretende efectuar uma reflexão sobre a actual situação competitiva do sector e apontar medidas de acção para um futuro que está aí.

## 2. DIAGNÓSTICO À COMPETITIVIDADE DO SUBSECTOR DO VESTUÁRIO

A indústria do Vestuário portuguesa enfrenta, em termos de competitividade, diversos problemas quer de natureza estrutural, quer conjuntural, quer concorrencial.

Quanto aos problemas de natureza estrutural, e tendo por base vários estudos desenvolvidos sobre o sector (ver por exemplo o “Programa Dínamo” desenvolvido para o Ministério da Economia em 2004) é possível identificar alguns desses problemas, que afectam as empresas da indústria do vestuário portuguesa:

- Concentração nas actividades de menor valor acrescentado na cadeia de valor, tendo uma presença reduzida na distribuição e comercialização;
- Focalização no baixo custo de mão-de-obra como fonte de vantagem competitiva;
- Forte debilidade nas suas alavancas de competitividade, ou seja, fracos níveis de qualificação dos recursos humanos, profissionalização da gestão e investimentos em I&D;
- Apresentação de uma estrutura muito fragmentada não existindo agentes capazes de dinamizar e dar coerência à actuação do tecido da Pequena e Média Empresa.

Relativamente aos problemas de natureza conjuntural, foi possível identificar, em termos de síntese, os seguintes:

- Tendência para uma maior liberalização nas trocas internacionais e importância crescente do comércio Trans-Pacífico;
- Abertura crescente aos países do centro e do Leste Europeu;
- Reforço da posição dos NIC (*New Industrialised Countries*), cuja produção abrange desde produtos de baixa qualidade/preço até produtos sofisticados e com forte agressividade comercial;
- O reposicionamento/redefinição de alguns segmentos da indústria de vestuário nos países desenvolvidos, em resposta ao esforço dos NIC, que se traduz essencialmente numa agressividade competitiva.

No que respeita aos problemas de natureza concorrencial, verificou-se que em dez anos (1990-2000), os chamados “países de mão-de-obra barata” aumentaram a sua quota de mercado de cerca de 40% para cerca de 50% do total de importações de vestuário e confecção da UE. Os beneficiários foram sobretudo os países de Europa de Leste (destaque para Polónia e Roménia), a Turquia e a África do Norte (com destaque para Marrocos), sendo que países e regiões como a China, a Índia, o Paquistão e a ASEAN<sup>29</sup> mantiveram posições importantes.

Portugal foi um dos países perdedores nesse processo, tendo visto a sua quota de mercado descer de 4,8% para 3,4% (de 5,8% para 4,5% se considerarmos apenas o subsector do vestuário de malha). Por isso, é de realçar a gravidade da situação de Portugal, quanto à perda de quota de mercado, nas importações europeias de produtos de vestuário e confecção. Para Bessa e Vaz (2002), esta situação vai muito para além da manufactura propriamente dita, prende-se com o posicionamento na cadeia de valor e com a capacidade de acrescentar valor ao produto, e isso está pouco relacionado com o custo de mão-de-obra como comprova o desempenho de alguns países europeus.

Em suma, a concorrência internacional que as empresas nacionais têm que enfrentar é essencialmente constituída por dois grupos distintos: (1) empresas europeias ou de países desenvolvidos com fábricas e organizações

---

<sup>29</sup> Grupo de países em que se inclui a Indonésia, as Filipinas, a Malásia e o Bangladesh

comerciais altamente racionalizadas e eficientes; (2) empresas com custos de mão-de-obra muito baixos (Norte de África e Sudoeste Asiático).

Os pólos de especialização da indústria de vestuário, definidos pelo exterior e orientados pelas necessidades específicas dos clientes da indústria de vestuário portuguesa, via subcontratação, criou uma excessiva especialização na combinação produto/mercado. Trabalhando grande parte das empresas de vestuário em regime de subcontratação, elas defrontam-se com problemas cuja resolução é decisiva para a melhoria da sua competitividade e, conseqüentemente, para a sua rentabilidade.

Vários aspectos podem ser identificados como obstáculos à criação de valor pelas empresas: a pouca valorização da função marketing; não possuírem o valor acrescentado que advém da qualidade; a dificuldade em aumentar o preço dos seus produtos finais; o baixo nível de formação profissional, inexistência de pessoal qualificado para algumas áreas e a baixa produtividade da mão-de-obra; a inexistência de sistemas de informação nas empresas; e a inexistência de investigação/desenvolvimento do produto.

A conjugação destas realidades, reflecte-se na forma como ainda muitas empresas operam actualmente em Portugal, ou seja, umas trabalham exclusivamente a feito, segundo especificações do cliente, e produzem com qualidade mas sem marca própria. Outras produzem essencialmente para o mercado interno sem grandes preocupações com a qualidade, onde o preço é a única vantagem competitiva.

### 3. ANÁLISE DO POTENCIAL COMPETITIVO DO SUBSECTOR DO VESTUÁRIO

Em termos gerais, no que respeita aos factores competitivos, relativamente ao subsector da confecção, verifica-se que a **confecção tradicional** se apoia fundamentalmente nos custos de mão-de-obra. Por outro lado, as hipóteses de diferenciação são baixas já que predomina a subcontratação. Muitas vezes, as empresas optam por manter as marcas e deslocalizar a produção. A coordenação com as actividades a montante e a jusante na cadeia de valor é importante como medida de racionalizar os custos de fornecimento.

Por sua vez, a **confecção quick response** (de resposta rápida), baseia-se na diferenciação pelo serviço, ou seja, dá uma resposta rápida ao mercado, já que utiliza um sistema de produção de *quick response*, e tem capacidade para produzir em lotes pequenos.

Contudo é necessária uma integração sólida com a cadeia de valor, ao nível dos acabamentos (a montante) e ao nível do comércio retalhista (a jusante).

Dadas as especificidades próprias dos subsectores dentro do Vestuário, optou-se por analisar separadamente o Subsector de Confecção de Vestuário de Tecido e o Subsector de Confecção de Vestuário de Malha.

Em termos de posição competitiva nacional, o **subsector da confecção de vestuário de tecido**, caracteriza-se em termos gerais pelos seguintes aspectos:

- A indústria utiliza fundamentalmente mão-de-obra intensiva;
- O nível de modernidade tecnológica do equipamento industrial situa-se numa posição média/alta.
- Existe uma tendência para investir na marca, mas as marcas portuguesas têm ainda pouca expressão e não têm presença à escala global;

- A via da diferenciação é ainda pouco utilizada, caracterizando-se a indústria pela produção de peças básicas, com pouco conteúdo de design e moda e esvaziadas do conceito de colecção;
- A subcontratação é a prática que predomina;
- Por vezes, denota-se alguma falta de coordenação com as actividades a montante e a jusante na cadeia de valor, o que dificulta a racionalização da cadeia de fornecimento.

Como factores críticos de sucesso, é possível apontar o custo do factor trabalho, a resposta rápida ao mercado, o design e a marca e a qualidade. Existe algum potencial de competitividade neste subsector, na medida em que o potencial de integração na cadeia de valor é elevado. Por outro lado, existe a possibilidade de deslocalizar a produção de modo a manter os custos produtivos baixos. Relativamente às oportunidades e ameaças neste subsector, o Quadro 1 procura salientar algumas delas.

**Quadro 1. Oportunidades e Ameaças no Subsector da Confecção de Vestuário de Tecido**

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de marcas visando a diferenciação do produto e o aumento da notoriedade</li> <li>- Presença no retalho, revendo o posicionamento em fases de maior valor acrescentado da cadeia e tentando atingir o mercado nacional e internacional</li> <li>- Deslocalização da produção para conseguir menores custos de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência das grandes cadeias de distribuição que têm já uma presença global, economias de escala, notoriedade das marcas e uma presença forte no comércio a retalho</li> <li>- Concorrência dos países de mão-de-obra barata nas actividades de subcontratação</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

A posição competitiva nacional do **subsector da confecção de vestuário de malha** tem vindo a deteriorar-se, em parte devido aos seguintes aspectos:

- Os factores de competitividade assentam em tecnologia e mão-de-obra que visam diminuir o custo de produção;
- O nível de modernidade tecnológica dos equipamentos situa-se numa posição média.
- Existem inúmeras limitações ao nível do design e desenvolvimento de colecções;
- Portugal é visto como um país de subcontratação nesta indústria;
- O tecido empresarial é muito fragmentado o que diminuiu a possibilidade de criação de sinergias de vantagens competitivas.

Apesar destas fragilidades, o subsector das malhas é importante numa lógica de *cluster*, como apontou Porter (1994) no seu estudo sobre construir as vantagens competitivas para Portugal.

Neste subsector, podem apontar-se como factores críticos de sucesso o custo do factor trabalho, o design e a marca, a integração horizontal (integração com outras empresas de confecção de tecido, no sentido de oferecer uma gama mais completa de vestuário) e a qualidade. Também neste subsector existe algum potencial de competitividade, contudo, a criação de vantagem competitiva é ameaçada pela dimensão e poder dos principais concorrentes mundiais. Em termos de oportunidades e ameaças é possível identificar as seguintes, como se pode observar no Quadro 2.

**Quadro 2. Oportunidades e Ameças no Subsector da Confeção de Vestuário de Malha**

Oportunidades	Ameças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da qualidade e da notoriedade ao nível do produto, via design e marca e ao nível do serviço, via resposta rápida</li> <li>- Integração horizontal com a confeção de tecido visando a oferta integrada de vestuário</li> <li>- Aposta na diferenciação ao nível dos acabamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendência para a concentração da produção (alguns países Europeus e os EUA deslocalizaram a sua produção para países com custos mais baixos)</li> <li>- Aumento do poder negocial dos grandes agentes e distribuidores internacionais</li> <li>- Forte dependência do desempenho das actividades do têxtil convencional</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

**4. MEDIDAS DE COMPETITIVIDADE DO SUBSECTOR DO VESTUÁRIO****PERSPECTIVAS FUTURAS**

Para apontar medidas de acção que visem a melhoria da competitividade, importa antes de mais referir algumas das alterações que se prevê que venham a ocorrer no meio envolvente onde operam as empresas, quer a nível macro ambiental, quer do subsector do vestuário em particular. Segundo Agis *et al.* (2001) as tendências futuras passarão pelos seguintes aspectos:

- Novas Configurações Geopolíticas e Geoeconómicas:
- Importância Crescente do Ambiente:
- Progressivo Envelhecimento da População e Alterações nos Estilos de Vida
- O saber e o Conhecimento como Motores da Economia
- Amadurecimento do Sector e Reconfiguração da Cadeia de Valor
- Incorporação Crescente da Tecnologia nos Materiais, Produção e Gestão

As tendências futuras para o subsector do vestuário podem ainda ser vistas desde o ponto de vista: (i) da procura e (ii) da oferta.

**(i) Condições desde a Perspectiva da Procura:**

- A UE poderá continuar a ser o primeiro mercado mundial de produtos de confeção;
- A procura de artigos confeccionados no mercado comunitário terá um ritmo de crescimento fraco;
- Os países de Leste serão um mercado importante para a confeção;
- O sector retalhista Europeu tenderá a consolidar-se e a profissionalizar-se;
- A distribuição tende a concentrar-se em lojas especializadas, franchising e novos grupos retalhistas, crescendo e internacionalizando-se;
- A distribuição Europeia tende cada vez menos a uma compra total por temporada com seis meses de antecedência e exigirá colecções mais frequentes e serviço mais rápido;
- A qualidade, o design e o serviço, dentro de um mercado mais dinâmico e profissional, serão factores diferenciadores face à concorrência de preços baixos;
- Um posicionamento adequado do produto, com uma política de apresentação e de marca eficaz, trará vantagens competitivas sempre que a qualidade do produto esteja assegurada.

*(ii) Condições desde a Perspectiva da Oferta:*

- As diferenças de custo relativamente a países terceiros, estão a compensar-se com êxito através da qualidade, serviço e estratégias de resposta rápida;
- Para os produtos mais sensíveis ao preço, aumentará a necessidade de subcontratação;
- Possibilidade do surgimento em força dos países Europeus de Leste como produtores de vestuário;
- O desmantelamento dos Acordos AMF, em 2005, e a abertura de mercados facilitará a entrada de vestuário na Europa, aumentando assim as importações. A partir desta data o têxtil passará a integrar os acordos gerais, o que implica taxas aduaneiras mais baixas, logo menos protecção das fronteiras à importação;
- A indústria da confecção oferece, em geral, menores atractivos para a captação de mão-de-obra, do que outras indústrias, sobretudo pela imagem e salários.

## REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO SUBSECTOR

Tendo em conta as alterações e tendências que se prevê que venham a ocorrer, o subsector do vestuário poderá optar por dar continuidade à situação actual. Contudo, através da caracterização do sector efectuada anteriormente, é facilmente perceptível que Portugal não poderá continuar dentro da mesma linha de acção, pois a sua situação actual já é bastante fraca face aos seus concorrentes actuais. Desta forma, surge como imperativo, a mudança de estratégia que para se tornar efectiva terá que ser solidamente apoiada nos seguintes eixos estratégicos:

1. Valor Acrescentado: Este eixo visa combater o pouco valor acrescentado de alguns dos produtos produzidos, já que a maior parte das exportações não são vendas mas sim encomendas de cliente.

2. Imagem e Internacionalização: Com este eixo pretende-se contribuir para que as empresas passem a apropriar-se de uma maior parcela do valor gerado na cadeia produtiva. É também importante melhorar a imagem dos produtos portugueses junto do mercado interno e externo e reforçar as competências nacionais na componente moda e design.

3. Certificação: Aquando da implementação deste eixo estratégico é possível depararmo-nos com um paradoxo: uniformizar ou diferenciar. No entanto, a certificação deverá ser sinónimo de “boas práticas” e as preocupações com a certificação deverão ir além do “selo”.

4. Parcerias e Cooperação: A implementação de medidas relacionadas com este eixo, depara-se com constrangimentos resultantes da falta de apetência dos empresários e agentes económicos para se entenderem de modo a criar sinergias, daí a necessidade de aprender a confiar em projectos comuns.

5. Organização do Trabalho e Níveis de Qualificação: Este eixo visa combater a baixa qualificação dos trabalhadores e dos responsáveis pelas empresas. Dever-se-á para isso evitar a subcontratação passiva, as lógicas de gestão que não privilegiem uma cultura de serviços e as políticas de gestão de recursos humanos tipo *taylorista*/autoritária.

6. Inovação e Desenvolvimento: Este eixo visa incentivar as empresas a continuarem o esforço de actualização tecnológica e a reforçar as competências ainda débeis no desenvolvimento de tecnologias para a indústria, deixando de ser apenas um mero utilizador de tecnologias estrangeiras.

## MEDIDAS DE ACÇÃO

Face ao (re)posicionamento estratégico apresentado, e tendo por base os eixos estratégicos referidos, apontam-se de seguida algumas medidas de acção. Assim, considera-se que será importante realizar investimentos baseados em “estratégias voltadas para o mercado”, ultrapassando as tradicionais formas de distribuição, apostando nas marcas, rótulos de qualidade, alianças internacionais e alianças estratégicas ao nível dos circuitos comerciais. Existirá uma proporção significativa de empresas subcontratadas em parceria pelas empresas (nacionais) detentoras de marcas a nível internacional.

Relativamente às formas de entrada em mercados internacionais e às estratégias de internacionalização, de uma forma geral, pretende-se o seu desenvolvimento, salientando-se como vantajosas as seguintes práticas:

- Introdução progressiva de marcas e colecções próprias, através de ligações formais com outras empresas;
- Difusão de formas de entrada cooperativas e de alianças em mercados internacionais;
- Exploração aprofundada dos activos existentes com conhecimento dos mercados nacionais, quer pela contratação desses profissionais, quer pela utilização das instituições com reconhecidas competências nesta área;
- Redes de PME envolvidas em actividades de internacionalização, permitindo difundir uma imagem de produtos de qualidade, de gama média-alta/ alta, e competitivos também em termos de preços praticados;
- Abertura de lojas próprias e desenvolvimento de *franchising* e venda directa associados a algumas marcas nacionais com elevada projecção a nível internacional;
- Exploração de plataformas de abastecimento, em países de mão-de-obra barata para fases do processo produtivo mais intensivas em trabalho, realizadas de forma estratégica de acordo com o modelo de resposta rápida e segmentação do mercado.

Os níveis de cooperação, com ênfase nos acordos voltados para o mercado por parte significativa do sector, bem como o aproveitamento de novas oportunidades de negócio, tanto em mercados asiáticos (com uma classe média com um grande poder de compra), como no segmento alto de mercado da UE, possibilitarão boas perspectivas para a consolidação do prestígio internacional do sector. Ao mesmo tempo, uma considerável sinergia com a “indústria da moda” será consubstanciada com mútuos benefícios. Por outro lado, o reforço das capacidades de interpretação do mercado e a aposta no lançamento de produtos novos colocará parte expressiva do sector mais perto do consumidor final com todos os benefícios que daí advêm.

Neste contexto, poder-se-ão apontar as seguintes medidas de acção, para os vários eixos identificados:

### 1. Valor Acrescentado => Medidas de Acção:

- Fomentar a orientação para o marketing, das empresas;
- Apoiar a construção de marcas próprias;
- Incentivar os investimentos ao nível do produto otimizando a relação qualidade-preço e a apresentação.

### 2. Imagem e Internacionalização => Medidas de Acção:

- Reforçar a posição do sector no mercado interno;
- Promover a ligação de estilistas reconhecidos no panorama da moda nacional a empresas de confecção;
- Desenvolver uma política de comunicação forte que divulgue eficazmente os nossos artigos;
- Aprofundar o conhecimento do mercado internacional, estudando as suas características, condicionantes e tendências e oportunidades;

- Apoiar a avaliação da decisão de penetração e exportação nos mercados (normalmente, as empresas necessitam de dispor de recursos financeiros avultados, devendo por isso tomar a decisão quando estiverem reunidas todas as condições);
- Considerar a opção de deslocalização da produção se esta for conveniente.

**3. Certificação => Medidas de Acção:**

- Enfatizar os aspectos de melhoria da qualidade e serviço ao cliente;
- Criar rótulos de qualidade;
- Fomentar a incorporação das normas de qualidade (ISO 9000, ISO 14000).

**4. Parcerias e Cooperação => Medidas de Acção:**

- Incentivar o aumento da dimensão empresarial através de fusões, acordos comerciais, *joint-ventures*, parcerias para a exportação e penetração em mercados específicos;
- Fomentar a criação de licenças e parcerias ao nível da produção e da distribuição;
- Apoiar a criação de redes de PME envolvidas em actividades de internacionalização.

**5. Organização do Trabalho e Níveis de Qualificação => Medidas de Acção:**

- Apoiar as melhorias ao nível dos sistemas de gestão e de controlo analítico dos custos;
- Incentivar a eficácia na gestão do sistema de informação, simplificando e facilitando a descentralização de tomada de decisões;
- Antecipar necessidades de competências e delinear pistas de reorientação da formação;
- Fomentar a organização do trabalho assente na flexibilidade e polivalência.

**6. Inovação e Desenvolvimento => Medidas de Acção:**

- Apoiar os investimentos em I&D de produtos e colecções próprias em ligação com a distribuição organizada;
- Apoiar os investimentos em I&D, ao nível da concepção o produto e dos acabamentos.

## **O PAPEL DOS DIVERSOS AGENTES**

As principais recomendações apontadas vão no sentido do alargamento da cadeia de valor, com uma forte aposta na inovação, no desenvolvimento de produtos e colecções próprias, em íntima ligação com a distribuição organizada.

Segundo Rudie (2000) as oportunidades existem para as empresas do sector têxtil e confecção que saibam pensar como retalhistas e entregar os bens quando o retalhista quer e ao preço adequado. Por outro lado, a capacidade desta indústria para captar e preencher nichos de mercado parece ser outra vantagem competitiva para o sector. Outro passo para a criação de vantagens competitivas poderá passar pela criação de novos serviços e o aumento da eficiência, devido precisamente a internacionalização da indústria têxtil.

Uma outra recomendação diz respeito à organização do trabalho e gestão da mão-de-obra. A organização do trabalho deverá assentar, na difusão de uma flexibilidade qualitativa, sob a forma de alargamento e enriquecimento de tarefas e de constituição de grupos semi-autónomos. A promoção da polivalência será fundamental, funcionando como instrumento de elevação das competências.

Para tal, será determinante a capacidade das empresas atraírem e reterem mão-de-obra com um nível de escolaridade e de qualificação profissional mais elevado, de investirem na formação dos recursos humanos já

empregados, de praticarem uma gestão de recursos humanos que promova o enriquecimento dos conteúdos de trabalho, uma prática regular e estratégica de formação e uma melhoria das condições de enquadramento.

Neste contexto, apresentar-se-á, de seguida, em termos de síntese, o papel que os diversos agentes poderão desempenhar para uma maior competitividade do subsector. Os principais agentes considerados são: estado, empresas, entidades e associações e instituições de ensino.

**(i) Recomendações para o Estado:**

- Promover e incentivar a criação de uma cadeia competitiva das empresas nacionais;
- Flexibilização e adaptação de alguns factores económicos e laborais;
- Promoção de programas de formação e reciclagem dos recursos humanos;
- Potenciação da aproximação das universidades às empresas de modo a que estas possam beneficiar de centros e projectos de investigação e de recursos humanos altamente qualificados;
- Apoio ao esforço de exportação e à criação de estruturas comerciais no estrangeiro;
- Aumento dos benefícios fiscais ao investimento;
- Financiamento especial para programas de melhoria da capacidade produtiva: produção flexível, projectos de redução do tempo de fabricação e sistemas de resposta rápida;
- Desburocratização;
- Promoção no estrangeiro de marcas nacionais;
- Apoio às associações do sector;
- Assegurar, através da Comissão Europeia, que as regras da OMC (Organização Mundial de Comércio) são respeitadas.

**(ii) Recomendações para as Empresas:**

- Reforço das posições na fileira de negócios ou/e da abertura de novas frentes de negócio que as aproximem dos mercados finais;
- Produção cada vez mais significativa de produtos próprios e melhoramentos ao nível da gestão da produção e da qualidade;
- Melhorar as condições laborais e intensificar a formação profissional;
- Flexibilização da oferta e integração de serviços (amostragem rápida, pequenas séries);
- Aposta no marketing, ao nível da marca, estudo do mercado e estratégias de comunicação;
- Aposta em sistemas integrados de distribuição e logística;
- Aposta em parcerias com estilistas e designers de renome;
- Uso da prática da subcontratação ou de parcerias e associações;
- Deslocalização da produção para países com factores competitivos mais favoráveis;
- Profissionalizar a gestão das empresas;
- Parceria com instituições de ensino e formação e com associações e outras entidades do sector.

**(iii) Recomendações para as Entidades e Associações**

- Constituição entre as entidades mais relevantes para o subsector, de parcerias de intervenção para acções conjugadas;
- Suporte às empresas com dificuldades em áreas como a gestão, o design, o marketing, a comunicação;
- Divulgação dos factos ocorridos no sector, através dos meios de comunicação social;
- Criação de um calendário nacional e de participação internacional em mostras, exposições, feiras e outros eventos;
- Criação de prémios para as empresas e para os profissionais pelas boas práticas de gestão.

**(iv) Recomendações para as Instituições de Ensino**

- Criação de planos curriculares permanentemente adequados às realidades do tecido empresarial e criação de parcerias com as empresas;
- Promoção de áreas de estudos como o design industrial e a gestão do design têxtil e do vestuário;
- Promoção de cursos de pós-graduação, mestrados e doutoramentos em têxtil e vestuário e investimento na valorização das carreiras e da investigação dos docentes;

**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a exposição da análise do potencial competitivo do subsector da confecção de vestuário, foram delineadas medidas de acção competitivas, tendo em conta algumas das alterações que se prevê que venham a ocorrer no meio envolvente onde operam as empresas. Assim, foram apontados seis eixos estratégicos que visam combater a falta de competitividade do subsector e que são aqueles nos quais se devem concentrar mais esforços. Esses eixos passam pela criação de valor acrescentado, pela imagem e internacionalização, pela certificação, pela construção de parcerias e cooperação, pela organização do trabalho e níveis de qualificação e pela inovação e desenvolvimento.

Pela análise efectuada também foi possível depreender que os factores intangíveis, como a moda e o design são importantes factores de competitividade. Por outro lado deverão ser feitos esforços no domínio da I&D, com repercussões na inovação e na diferenciação dos produtos, bem como na construção de imagem e na implementação da função marketing e da logística.

As novas exigências competitivas vão colocar em evidência possíveis limitações que as empresas possam ter. Muitas destas empresas são familiares e podem não ter recursos materiais e humanos para enfrentar estes novos desafios. Assim, pode ser importante para as empresas, promover alianças estratégicas, com o objectivo de potenciar capacidade e esforços. Poder-se-ão desta forma conseguir economias de escala, obtendo vantagens para ambas as partes, melhorando a cultura da empresa, e não causando-lhe perturbações através de conflitos.

Neste contexto, foi também apresentado o papel que os diversos agentes poderão desempenhar para contribuir para uma maior competitividade do subsector. Pois, o esforço conjunto dos principais agentes (estado, empresas, entidades e associações e instituições de ensino) é fundamental para a sobrevivência da indústria do vestuário, em Portugal. Caso esse esforço conjunto não tenha lugar, é provável que após 2005, com o fim do Acordo Multi-Fibras, se assista ao encerramento de um grande número de empresas.

**BIBLIOGRAFIA**

- Agis, Daniel; Gouveia, João; Vaz, Paulo (2001) – *Vestindo o Futuro, Macrotendências para as Indústrias Têxtil, Vestuário e Moda*, Ed. APIM.
- Bessa, Daniel; Vaz, Paulo (2002) – *Plano Estratégico para a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa*, APIM.
- Ministério da Economia (2004) – *Programa Dinamo*, Edição do Ministério da Economia.
- Porter, M. (1994) - *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Edição do Fórum.
- Rudie, R. (2000) – “Fabric Firms Evolve into Global Facilities”, *Bobbin*, Columbia, January.