

## **O MOVIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO – O CASO PORTUGUÊS**

*Ana Filipa Ramos\**

*A Indústria do Vestuário assume uma elevada importância em Portugal, pois representa cerca de um quarto da produção da indústria transformadora portuguesa e assume uma posição de destaque nas exportações nacionais. O presente trabalho analisa o movimento de internacionalização de empresas da indústria portuguesa do vestuário, no período de 1985 a 2000, no contexto do processo de internacionalização do sector a nível mundial.*

*Mostra-se que as modificações verificadas na indústria do vestuário a nível mundial, obrigaram as empresas de vestuário nacionais a encetar processos de transformação profundos assentes em novas orientações estratégicas. Identificam-se as dificuldades e os limites desta transformação e apontam-se soluções que parecem impor-se*

**Palavras-chave:** internacionalização, estratégia, empresa, vestuário, indústria.

*Clothing Industry plays an important role in Portugal, thus it represents a quarter of the production of the Portuguese transforming industry. It also has an outstanding position as regards national exports. The present paper analyses entrepreneurial internationalization movement of the Portuguese clothing industry from 1985 to 2000, within the context of the internationalization process of this sector at a worldwide level.*

*It is shown that changes in clothing industry at a worldwide level made national clothing companies to carry out deep changing processes based on new strategic orientations. Difficulties and limitations of these changing processes are identified as well as solutions to counteract them.*

**Key words:** internationalization, strategy, company, clothes, industry.

---

\* Instituto Universitário de Desenvolvimento e Promoção Social – Pólo de Viseu do Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa.

## 1. INTRODUÇÃO

Neste artigo apresentam-se, muito resumidamente, os principais resultados de um trabalho de investigação académica sobre o movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário<sup>1</sup>. Esta investigação, cobrindo o período de 1985-2000, teve por objectivo enquadrar a evolução da indústria portuguesa do vestuário no movimento geral, que se desenrola a nível europeu e mundial, no sentido de identificar possíveis debilidades das empresas nacionais do sector.

Como primeiro elemento de enquadramento, analisam-se as principais transformações ocorridas nesta indústria no período em questão. Abordam-se as mudanças causadas pelo desmantelamento do Acordo Multifibras e pela adesão da China à Organização Mundial do Comércio e faz-se a análise mundial da evolução do consumo, da produção e do comércio, para o período considerado.

Define-se, de seguida, o quadro teórico apropriado para a análise da estratégia das empresas multinacionais, tendo como base os principais conceitos e propostas metodológicas presentes na literatura, e complementando-o com a apresentação de exemplos práticos de estratégias competitivas de sucesso de empresas multinacionais, nomeadamente, a *Zara* e a *Benetton*.

Na parte aplicada do trabalho é analisado o processo de internacionalização de duas das maiores empresas multinacionais de vestuário portuguesas (Macmoda e Lanidor), seguindo os critérios teóricos utilizados. A opção pela análise da cadeia de vestuário Macmoda justifica-se por variadas razões. Em primeiro lugar, pelo facto de esta pertencer a um dos maiores grupos têxteis nacionais. Em segundo lugar, por ser uma das empresas portuguesas do ramo com uma cadeia de valor mais completa e ser a primeira cadeia de vestuário portuguesa, em termos de quota de mercado. Para além disso, já iniciou há muitos anos a sua estratégia de internacionalização e tem sido persistente na prossecução desse objectivo. Por fim, é uma cadeia que está no mesmo segmento de mercado da *Zara*, que constitui a referência neste segmento.

Por sua vez, a escolha da Lanidor resulta do facto de que, das várias empresas com estratégias mais recentes de internacionalização, é uma das que tem tido mais sucesso neste processo. Para além disso, é a segunda cadeia de vestuário portuguesa, em termos de quota de mercado. É também interessante a circunstância de na sua cadeia de valor não incluir qualquer actividade de produção. Por fim, esta escolha justifica-se porque a cadeia em questão se situa no mesmo segmento de mercado da *Benetton*, que constitui o termo de referência neste segmento a nível internacional.

Por fim, apresentam-se algumas ideias-força sobre o que as empresas portuguesas de vestuário podem e devem fazer para prosseguirem com sucesso o seu processo de internacionalização.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO A NÍVEL INTERNACIONAL

A indústria do vestuário caracteriza-se tradicionalmente pela sua forte dependência de mão-de-obra, pelos baixos custos salariais e por ser uma indústria composta maioritariamente por pequenas e médias empresas (PME).

Estes factos levaram a que, no período de 1985-2000, a indústria do vestuário conhecesse profundas alterações a nível mundial. A crescente liberalização dos mercados e das trocas internacionais originou significativas alterações na procura, na oferta e no comércio internacional de vestuário, que conduziram a uma nova geografia no comércio mundial do sector. Para além disso, a relação de forças também se alterou: até à década de 80, os únicos actores deste sector eram as fábricas de vestuário. Actualmente, existem novos actores, provenientes da distribuição, que alteraram radicalmente as regras de funcionamento do sector e as estratégias das empresas tradicionais (Chevalier, 2000, p.186).

### 2.1. O Acordo Multifibras

Durante mais de 30 anos, o comércio de vestuário foi enquadrado a nível mundial por regimes especiais: primeiro, o Acordo de Curto Prazo relativo ao Comércio Internacional de Têxteis de Algodão – STA (Short Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles), de 1961, depois o Acordo de Longo Prazo Relativo ao Comércio Internacional de Têxteis de Algodão – LTA (Long Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles), que vigorou entre 1962 e 1973, e, finalmente, o Acordo Multifibras (AMF) que entrou em vigor a 1 de Janeiro de 1974 e durou até 31 de Dezembro de 1994.

Este último, que surgiu do processo de negociações do Acordo Relativo ao Comércio Internacional de Têxteis, consistia num acordo sobre o comércio internacional do têxtil e do vestuário onde cada país podia negociar acordos bilaterais separados. Foi um acordo discriminatório e restritivo em relação às regras gerais do GATT (Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio), que satisfaz os interesses dos países industrializados<sup>2</sup> e os protegeu da vaga de crescentes exportações dos países em vias de desenvolvimento<sup>3</sup>. O AMF foi objecto de sucessivas prorrogações decorrentes da persistência das tendências

proteccionistas<sup>4</sup>, nomeadamente, em 1977, em 1981 e em 1986. Durante cerca de vinte anos, os países desenvolvidos ergueram, assim, barreiras às importações do Terceiro Mundo.

No “*Uruguay Round*”, iniciado em 1986, inverteu-se a tendência protecionista registada no sector têxtil e do vestuário, que se verificava até então<sup>5</sup>. A 15 de Dezembro de 1993, foi celebrado um acordo entre os EUA e a UE, que encerrou o ciclo de negociações multilaterais e conduziu à transformação institucional do GATT numa Organização Mundial de Comércio (OMC)<sup>6</sup>. Foi aprovado o desmantelamento progressivo do AMF e de outras restrições quantitativas e defendida a abertura progressiva dos mercados mundiais.

Como afirmou o Ministro dos Negócios Estrangeiros português da altura, o *dossier* têxtil “foi o último a concluir-se quer em Bruxelas, quer em Genebra”, devido à posição negocial portuguesa<sup>7</sup>, e foi o mais regulamentado em termos internacionais.

Este acordo previa um período de desmantelamento das quotas resultantes do AMF para todos os países membros da Organização Mundial do Comércio, feito em três etapas, durante um período de dez anos, a partir da entrada em vigor da OMC. O início do período de transição verificou-se, assim, em 1 de Janeiro de 1995 e terá de estar concluído obrigatoriamente<sup>8</sup> a 1 de Janeiro de 2005. Entretanto, poderão existir medidas de salvaguarda, sob a forma de acordos bilaterais, negociados por três anos.

Neste período de desmantelamento, a integração dos produtos obedeceu e obedecerá a percentagens fixadas para cada fase: 16% à data inicial de entrada em vigor do período de transição (1 de Janeiro de 1995), mais 17% a partir de 1 de Janeiro de 1998, mais 18% a 1 de Janeiro de 2002 e os 49% remanescentes no final dos dez anos, a 1 de Janeiro de 2005. Os produtos a integrar serão objecto de livre escolha do importador, desde que este inclua produtos de cada um dos quatro agrupamentos: os fios, os tecidos, as manufacturas e o vestuário.

O termo do desmantelamento do AMF, em 2005, implicará a aplicação de todas as regras da OMC ao sector, ficando, a partir daí, eliminadas as restrições quantitativas por parte dos países importadores (CCE, 2000, p.7). Deste modo, tal desmantelamento provocará vários efeitos de impacto considerável a nível mundial, conduzindo à alteração da geografia do sector do vestuário.

Por um lado, permitirá que países que tradicionalmente não eram exportadores (em especial, países asiáticos) passem a exportar uma grande quantidade de produtos a preços mais baixos do que os dos produtos exportados pelos países desenvolvidos, essencialmente num quadro de subcontratação (Lemaire, 1999, p.36). Permitirá, assim, a emergência de novos centros de produção e criação de moda,

essencialmente devido à intensificação dos fenómenos de deslocalização, onde é previsível a ascensão de uma classe com capacidade económica crescente. Como refere Agis et al (2001, p.69), “ (...) *com os custos de produção, por via dos salários e da diminuição dos horários de trabalho, a disparar nos países industrializados, desde o início da década de setenta, desenhou-se rapidamente um processo de deslocalização de produção, pelo qual as empresas se libertam progressivamente das suas unidades produtivas não competitivas, limitando-se a conservar apenas os departamentos onde se gera o valor acrescentado, a concepção e design dos produtos, a produção industrial de artigos de altas gamas e tecnologicamente mais avançados e, (...), o controlo da cadeia de distribuição e vendas, passando tudo o resto para os países terceiros, instalando fábricas próprias ou adquirindo localmente a capacidade produtiva.*”

Por outro lado, o desmantelamento do AMF trouxe, consequências negativas inevitáveis para os países desenvolvidos, pois estes não têm capacidade para competir em termos de preço, dados os seus custos salariais. O facto de estes países estarem a deslocalizar a maioria da sua produção conduz a uma crescente redução da produção local e a um decréscimo considerável do número de empresas de vestuário. As consequências a nível social são elevadas, com uma acentuada diminuição do emprego. Segundo a Comissão Europeia, face às novas condições internacionais é necessário que as instâncias públicas nacionais e comunitárias se esforcem por criar um ambiente aberto e o mais adequado possível ao desenvolvimento das empresas, ao seu ajustamento estrutural e à melhoria da sua competitividade, sem deixar de atender às questões sociais, através do melhoramento das condições de emprego e da formação profissional (2000, p.7).

Por fim, o desmantelamento do Acordo Multifibras trouxe vantagens ao nível do consumo, pois permitiu que os consumidores em geral passassem a obter uma gama mais variada de produtos a preços mais competitivos.

Ou seja, o desmantelamento do Acordo Multifibras reforçou o princípio de globalização do sector, tornando o mercado do vestuário mais aberto à concorrência internacional e nomeadamente à proveniente do Sudeste Asiático, com consequências ao nível do consumo, da oferta e do comércio internacional.

## 2.2. A Adesão da China à OMC

A China foi parte contratante do GATT em 1947, tendo pedido a saída do referido Acordo, dois anos depois, na sequência do processo de revolução e guerra civil. Em 1986, num contexto de crescente liberalização do país, o governo chinês requer o reingresso do país no GATT. No entanto, este reingresso não é obtido e em Dezembro de 1995, o Governo chinês solicitou a adesão ao Acordo que institui a OMC. O processo de adesão continuou, no entanto, a ser longo e caracterizado por intensas negociações.

Em 15 de Novembro de 1999 os EUA e a China celebraram um acordo bilateral de liberalização de trocas de bens e serviços que veio facilitar a adesão da China à OMC. Em 19 de Maio de 2000, a China chegou a um acordo com a União Europeia sobre um conjunto de medidas de liberalização e abertura. A Comissão, em nome da Comunidade e dos seus Estados-Membros, negociou com a China um vasto conjunto de compromissos em matéria de abertura dos mercados, de importância crucial para a União Europeia e estes compromissos foram consagrados no Protocolo de Adesão da China à OMC.

Em 11 de Dezembro de 2001, após 15 anos de negociações, a China viu aprovada a sua adesão à OMC durante a 4ª. Conferência Ministerial, em Doha (Qatar)<sup>9</sup>, tornando-se o membro número 143. Como membro da OMC, a China comprometeu-se a adequar a sua política comercial em conformidade com os acordos internacionais vigentes. Ou seja, a China reviu as suas tarifas de importação e respeitou a propriedade intelectual, nos termos do Acordo sobre os aspectos dos direitos de propriedade intelectual relacionados com o comércio.

A entrada da China na OMC foi determinante para consolidar a dimensão global desta organização internacional. Por um lado, como país mais populoso do mundo, é de prever que venha a desempenhar um papel muito activo na promoção e regulamentação do comércio multilateral, com especial incidência na defesa dos interesses dos países em desenvolvimento. Por outro lado, veio intensificar a concorrência internacional, dado o potencial produtivo deste país, em particular, no que diz respeito às indústrias de mão-de-obra intensiva.

A elevada competitividade chinesa no que diz respeito às indústrias de mão-de-obra intensiva, como o caso da indústria dos têxteis e do vestuário, tem um efeito de tal forma devastador para estes sectores nas economias do resto do mundo que foi estabelecida uma Cláusula de Salvaguarda Específica que estará em vigor durante os quinze anos subsequentes à entrada da China na OMC. Esta cláusula prevê a possibilidade de serem introduzidas medidas de limitação das importações quando surjam perturbações acentuadas no mercado de um

Estado membro da OMC, devido a um aumento exponencial das importações chinesas. Este proteccionismo é baseado no argumento do *dumping* social, visto que se torna previsível a existência de despedimentos em massa nestes sectores das economias desenvolvidas (Fouquin et al, 2002, p.15).

### **2.3. A internacionalização do sector a nível mundial e o seu impacto geral na economia.**

A crescente liberalização dos mercados e das trocas internacionais, provocada pelo progressivo dismantelamento do Acordo Multifibras e pela adesão da China à Organização Mundial do Comércio (OMC), conduziu a uma nova geografia no comércio mundial de artigos de vestuário e ao reforço da globalização do sector.

Verificou-se uma redistribuição das actividades entre zonas geográficas e, em termos de trocas, uma evolução sensível dos saldos externos, que se tem traduzido numa perda significativa da posição excedentária dos países industrializados em benefício das economias emergentes, em especial as asiáticas.

Se em 1985 os EUA e a UE eram os principais produtores de vestuário (estas duas zonas representavam 49% da produção mundial), em 1998, o continente asiático, com uma produção de cerca de 45% da produção mundial, passou a ser o principal produtor (OETH, *in* Stengg, 2001). A deslocalização da produção conduziu a um decréscimo acentuado da produção de vestuário da UE, de cerca de 33%, em termos absolutos, apenas na década de 90 (Euratex, 2002).

Relativamente ao comércio mundial, e no que diz respeito em particular às exportações mundiais de vestuário, verificou-se que em meados dos anos 80, a UE exportava mais de 50% da sua totalidade e que uma década e meia depois eram os países asiáticos os principais exportadores mundiais, com uma quota mundial idêntica à que a UE detinha em meados dos anos 80. Salienta-se ainda que em meados dos anos 80, os países asiáticos nem sequer apareciam isolados nas estatísticas (excepto o Japão) e, em 2000, a China só por si detinha uma quota de 26% das exportações mundiais e Hong Kong um quota de 17% das exportações mundiais (OMC, 2003). No que diz respeito às importações mundiais, não se verificaram alterações de relevo. A Alemanha, os EUA e o Japão eram e continuaram a ser ao longo do período os principais importadores de vestuário (OMC, 2003).

No que diz respeito ao consumo, também não se verificaram grandes alterações neste período, podendo concluir-se através de dados do Euratex que a UE, em finais da década de noventa, continuava a ser a zona mais consumidora do mundo.

Portugal, em particular, tendo em conta o seu tipo de especialização tradicional, foi fortemente afectado por este movimento. Devido, em particular ao desmantelamento do Acordo Multifibras, a quota de mercado da economia portuguesa nesta indústria tem vindo a sofrer uma deterioração progressiva. É importante assinalar o facto da oferta portuguesa ter registado um aumento significativo entre 1985 e 1997 (claro efeito da adesão à comunidade) e a partir de 1997, a produção diminuir em termos absolutos (consequência da diminuição das exportações devido ao desmantelamento do Acordo Multifibras) (INE, 1985-2000). Esta situação é particularmente grave se tivermos em linha de conta que Portugal já não é um país de mão-de-obra barata (principal factor em que assentava, tradicionalmente, a sua competitividade) e também ainda não é um país bem dotado de mão-de-obra qualificada e de outros factores de inovação.

Sendo a indústria do vestuário intensiva em mão-de-obra, a deslocalização da produção tem tido consequências a nível social muito elevadas. A globalização tem-se, assim, revelado um factor crítico em termos de emprego. Ao mesmo tempo, o facto de os produtos portugueses estarem significativamente representados nos mercados externos, não esconde a existência de duas debilidades fundamentais. Por um lado, a relativa ausência de marcas próprias com projecção no estrangeiro; de facto a maioria dos produtos portugueses circula sob marcas estrangeiras, que nem sempre acrescentam valor ao produto, mas impossibilitam a criação de uma imagem de marca. Por outro lado (segunda debilidade), a escassa presença de filiais das empresas portuguesas no estrangeiro, que permitam o rápido acesso aos mercados e a obtenção de informação do mercado, factores decisivos no novo contexto da concorrência internacional.

Para além disso, o aumento da dependência dos produtores nacionais face às grandes cadeias internacionais de vestuário alterou as regras de funcionamento desta indústria, originando mudanças radicais no mercado da distribuição. O comércio independente tem vindo a ser substituído pelas grandes cadeias de distribuição.

Para evitar o declínio da indústria nacional do vestuário é, assim, necessário que as empresas do sector reformulem as suas orientações estratégicas, no sentido da Internacionalização através da presença directa nos mercados externos. A sua transformação em empresas multinacionais constitui, assim, o principal desafio com que estão confrontadas.



### 3. COMPETITIVIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO – A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS.

A estratégia das empresas multinacionais é muito variada, dada a quantidade de factores relevantes que contribuem para o reforço da sua competitividade e que entram em jogo no processo de internacionalização. Os conceitos e elementos metodológicos utilizados foram, por isso, múltiplos. Como já se referiu, estes serão complementados com a apresentação de estratégias competitivas de sucesso de empresas multinacionais (Zara e Benetton).

#### **3.1. O Contributo de Michael Porter para a análise das estratégias de internacionalização**

Começa-se por dedicar uma especial atenção a Michael Porter, em virtude de a sua obra neste domínio ser de uma grande fecundidade e ser geralmente considerada a principal referência na matéria.

Michael Porter (1990, p.33 e seg.), na construção da sua teoria sobre as vantagens competitivas das empresas e das nações adopta como ponto de partida a indústria (o sector). Assim, segundo o autor, a estratégia competitiva das empresas nasce, por um lado, de um conhecimento profundo da estrutura da sua indústria (do seu sector), da forma como esta se modifica e, também, de um conhecimento profundo da estrutura dos seus concorrentes e clientes. Por outro lado, na construção da sua estratégia, a empresa deve escolher o posicionamento dentro da sua indústria. Esse posicionamento pode assentar em duas bases distintas: baixo custo e diferenciação (segundo o autor os dois tipos básicos de vantagem competitiva). Por fim, para que a empresa defina o seu âmbito competitivo é importante que a empresa segmente a sua produção.

Porter (1990, p.42-44) considera ainda importante que a empresa utilize a cadeia de valor na definição da sua estratégia, visto que é através dela que se analisam as duas fontes de vantagem competitiva. A cadeia de valor é constituída por dois tipos de actividades: actividades primárias e actividades de suporte. Enquanto que os custos podem ser reduzidos em todas as actividades da cadeia de valor, a diferenciação obtém-se essencialmente nas actividades ligadas aos clientes. É ainda fundamental que haja ligação entre as actividades da cadeia de valor porque só assim é que a empresa obtém vantagem competitiva.

As empresas não têm de deter actividades próprias em toda a cadeia de valor. Devem optar entre produção própria (internalização) e recurso ao mercado. A opção da empresa aumentar ou diminuir a integração vertical depende de dois factores: aumento do poder de mercado e redução de custos (Cf. Deschamps e Méritet, 2000, p.174). Um dos

pontos de interesse da utilização da cadeia de valor na definição da sua estratégia é o facto de ser mais fácil à empresa determinar o grau de integração que lhe convém em dado momento (Porter, 1985, p.79).

Segundo o autor, só depois de definida a estratégia no país de origem, de a empresa obter uma vantagem competitiva, é que começa a competição internacional. Porter chama “diamante” ao conjunto de determinantes nacionais que trazem vantagem competitiva à empresa (condição dos factores; condição da procura; estratégia, estrutura e rivalidade empresariais e sectores relacionados e de suporte). A manutenção da vantagem competitiva vai depender de a empresa deter mais vantagens competitivas de “ordem superior”<sup>10</sup> do que de “ordem inferior”<sup>11</sup>; de a empresa deter uma pluralidade de vantagens competitivas e de a empresa ter capacidade para constantemente as melhorar e as aumentar (Porter, 1990, p.48-50).

### **3.1.1. Ilustração do paradigma porteriano**

#### **3.1.1.1. Zara**

A Zara segue uma estratégia de internacionalização que se identifica estreitamente com a defendida por Porter. Primeiro, consolidou a sua posição ao nível nacional. A competição global da Zara só começou depois da empresa obter uma vantagem no país de origem que lhe permitisse entrar nos mercados estrangeiros. Só depois da Zara ter definido a estratégia no seu país de origem e de ter consolidado a sua posição, é que analisou a possibilidade de transpor as suas actividades para outros mercados geográficos. É em Dezembro de 1988 que se dá a primeira abertura de uma loja Zara fora do território espanhol e é Portugal, mais especificamente o Porto, que recebe essa primeira loja. Depois do sucesso em Portugal, o objectivo do grupo passou a ser o de se expandir para as principais capitais de moda. Apenas um ano depois da entrada do grupo em Portugal, chega a vez de Nova Iorque receber uma loja Zara e, em 1990, é Paris, a capital da moda europeia, o destino escolhido pelo grupo para instalar uma loja.

A Zara detém, ainda, os dois tipos de vantagens básicos que Porter considera que uma empresa multinacional deve ter – o baixo custo e a diferenciação. Por um lado, a Zara coloca as suas peças de vestuário no mercado a preços muito baixos, sendo por isso uma empresa muito competitiva em termos de preços<sup>12</sup>. Ao nível da produção a redução dos custos foi conseguida devido à concentração do abastecimento. Contrariamente aos seus competidores que centralizam as suas compras nos mercados asiáticos, o grupo fabrica a maioria das suas peças nas próprias instalações ou subcontrata linhas de produção segundo pautas

definidas<sup>13</sup>. Por outro lado, é uma empresa que está constantemente a inovar, o que lhe permite ter vestuário diferenciado. O desenho do vestuário é feito através de um processo extremamente ligado ao público. É óbvio que todo este processo acompanha as grandes tendências internacionais. A marca desenha e fabrica roupa a partir das peças das mais credenciadas colecções de *prêt à porter*.

Outro factor, que demonstra a semelhança da estratégia competitiva da Zara com a que Porter defende, está relacionado com o facto de esta deter uma maior quantidade de vantagens competitivas denominadas por Porter de “ordem superior”. Quanto maior for a quantidade de mão-de-obra especializada na empresa, a capacidade técnica interna e as relações estreitas com os principais clientes, para além do investimento constante e cumulativo em instalações físicas, pesquisa e comercialização, maior será a capacidade de competição da empresa.

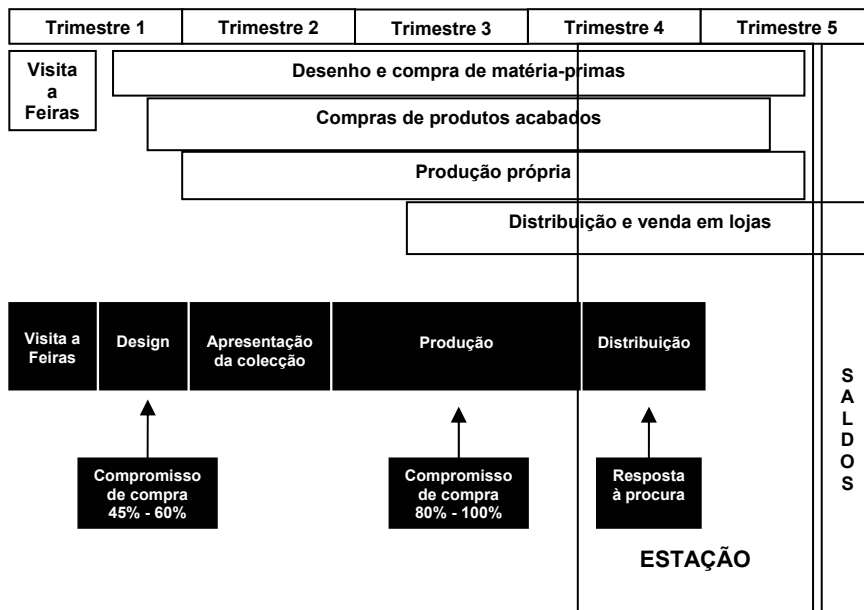
Para além disso, a cadeia de valor da Zara maximiza a eficiência da empresa. Como a Zara tem um modelo de negócio vertical, em cinco semanas, consegue ter nas lojas as tendências que detecta<sup>14</sup>, dedicando apenas uma semana ao design, dado que a velocidade é um dos seus valores-chave. É a aplicação do princípio *just-in-time*, o de fabricar segundo a encomenda, de não manter existências.

A Zara dispõe de uma estrutura industrial integrada. Deste modo, intervém em todo o ciclo do negócio (desenho, compras, produção, logística e gestão das lojas). O departamento comercial da Zara é composto por equipas responsáveis pelas compras de matérias-primas, pelo design e pela colocação do produto na loja. Estas equipas trabalham em conjunto para assegurar a fluidez da informação que é recebida das lojas, da secção do design e da cadeia de produção. As equipas responsáveis pela colocação dos produtos nas lojas recebem permanentemente informação das lojas sobre o sucesso de cada produto e sobre as sugestões, feitas pelos clientes, para os mesmos. Estas equipas fazem chegar esta informação ao departamento comercial para que os desenhadores e os compradores adaptem a oferta comercial à procura dos consumidores.

No processo da compra de matérias-primas, a empresa Comditel, S.A., empresa do grupo, desempenha um papel fundamental, pois trata de aproximadamente 45% do tecido que a Zara utiliza. Os restantes 55% provêm de empresas situadas na Europa (95%), Ásia (4%) e América Central (1%) (Folheto Informativo Completo, 2001, cap.IV, p.40). O design de todas as peças da cadeia é feito internamente (internalização).

O processo produtivo da Zara realiza-se de forma contínua ao longo de toda a estação, começando as tarefas de desenho e de aprovisionamento das matérias-primas entre três a seis meses antes do seu início. Durante este espaço temporal, o grupo abastece-se de

aproximadamente 65% da matéria-prima, sendo os restantes 35% adquiridos no decorrer da estação. Ao passo que a maioria dos retalhistas compra cerca de 60% da sua produção no início de cada estação, a Zara realiza unicamente 15% da sua produção própria, fabricando os restantes 85% durante a mesma<sup>15</sup>. Uma parte da produção é efectuada em fábricas próprias do grupo e a restante é subcontratada a fábricas espalhadas por todo o mundo. A Zara optou pelo *outsourcing* de parte da produção, porque dada a sua dimensão, era a única forma de obter as peças de vestuário *just-in-time* e com menores custos.



Fonte: Folheto Informativo Completo, 2001, capítulo IV, p. 34.

Figura 1. Cadeia de Valor da Zara.

### 3.1.1.2. Benetton

A estratégia de Internacionalização da Benetton tem significativas semelhanças com a estratégia de Internacionalização defendida por Porter. A empresa apostou no mercado doméstico nos dez primeiros anos de vida, tendo aberto mais de 200 lojas nesse período em todo o território italiano. A competição internacional desta cadeia só começou depois de consolidar a sua posição em Itália e obter uma vantagem competitiva no seu país que lhe permitisse entrar nos mercados estrangeiros.

Inicialmente, na década de setenta, a Benetton começou a expandir-se para países europeus, como a França<sup>16</sup>, a Alemanha, o Reino Unido e a Suíça. No entanto, logo no início da década de 80, os EUA e o Japão, passaram a fazer parte da sua estratégia de internacionalização. Em 1985, esta empresa abriu a sua primeira loja em Portugal, mais exactamente, em Lisboa. Actualmente a empresa encontra-se em países tão diversos como China, Portugal, Áustria, Hungria, Síria, Paquistão ou Singapura. No total, a marca está presente em 120 países (cf. Mintel, 2002). Em países como o Japão, os EUA e a Coreia, onde a sua presença era reduzida, o número de lojas encontra-se em rápida expansão.

Como se trata de uma cadeia de distribuição que se destina a um segmento médio do mercado, o baixo custo não é a sua principal vantagem competitiva. No entanto, é uma empresa que está constantemente a inovar, o que lhe permite ter vestuário diferenciado, apesar do segmento de preços mais elevados não permitir a renovação tão frequente das colecções como acontece, por exemplo, na Zara.

No entanto, esta empresa detém um grande número de vantagens competitivas denominadas por Porter de “ordem superior”. Para a marca, a tecnologia é o motor que permite a melhoria da competitividade, sendo também sinónimo de aumento da produtividade e da qualidade (Lemaire, 1999, p.105). O seu entreposto central informatizado, o “Big Charlie”, assegura as entregas aos pontos de venda, segundo as necessidades de cada um. A articulação via computador entre os pontos de venda e as instalações centrais do produtor permite um escoamento das existências em stock e um consequente aumento do volume de negócio. Ao mesmo tempo, no plano da fabricação, os métodos de amaciamento da lã permitem obter um avanço considerável sobre a concorrência em termos de competitividade.

A Benetton tem um modelo de negócio vertical. Para além das actividades de suporte desempenha todas as actividades primárias. Esta empresa tem o seu próprio centro de design. No entanto, a concepção dos modelos é entregue quer a designers da empresa, quer a designers exteriores à empresa que apresentam propostas de colecção. A empresa optou pela externalização de parte da concepção com o objectivo de reduzir o risco devido às constantes alterações da procura. A empresa dispõe ainda de cerca de 70 trabalhadores que tem como função detectar as principais tendências de moda (Chevalier, 1991, p.41). Desde o começo da empresa que Giuliana Benetton se encarrega desta área, gerindo uma equipa que tem por função a constante actualização do produto, quer em termos de design, quer na qualidade dos materiais e, acima de tudo, nas cores.

A produção é realizada nas próprias fábricas da empresa e também subcontratada a inúmeras empresas situadas em Itália e no resto do

mundo. A Benetton também recorre ao *outsourcing* de parte da produção porque pretende facilitar o processo de produção interno.

### 3.2. Deslocalização

As alterações no processo de internacionalização originaram uma extensão das actividades das empresas para fora do espaço nacional. Como refere Caetano (1997, p.43), este processo de globalização caracteriza-se no essencial, em primeiro lugar, por uma tendência sustentada para a unificação do mercado mundial, transformando-o progressivamente num espaço único de produção e de trocas e, em segundo, pela nova dimensão mundial das estratégias empresariais.

As empresas internacionalizam-se com o objectivo de fornecer rapidamente os diferentes mercados e ao melhor preço. Na indústria do vestuário a tendência dos países industrializados para deslocalizar tem vindo a crescer rapidamente, pelo facto desta indústria ter elevados custos de mão-de-obra e, por isso, não ter capacidade para competir pelo preço. A deslocalização é assim um dos mais importantes fenómenos actuais da indústria mundial do vestuário.

A teoria da deslocalização mostra que há que ter em conta diferentes formas de internacionalização: Investimento Directo Estrangeiro (IDE) na produção, se a empresa preferir a produção própria; Subcontratação e *Outward Processing Trade* (OPT), se a empresa decidir pelo recurso ao mercado, e Investimento Directo Estrangeiro na Distribuição.

Segundo Cleto (1997), o IDE significa que a empresa estabelece operações próprias noutros países, sobre as quais detém completo controlo accionista. Inúmeros estudos empíricos têm procurado identificar as variáveis determinantes do IDE. Existem quatro tipos de factores nos quais assentam as principais explicações destes fluxos de investimento: variáveis relacionadas com a dimensão do mercado de destino do IDE e com a sua taxa de crescimento; variáveis que procuram identificar afinidades entre os mercados de origem e de destino de IDE; variáveis que procuram medir diferenciais de custos directos dos factores produtivos e dos consumos intermédios e variáveis associadas ao grau de abertura, liberalização e “hospitalidade” da economia de destino da IDE (Cisep, 2001, págs.469-470)<sup>17</sup>.

Assim, os motivos que levam as empresas a investir no estrangeiro são bastante diversos, consoante se trate de IDE na produção ou de IDE na distribuição. Podem ir desde a desregulamentação até à vontade de entrar em novos mercados, passando por factores económicos (como as fontes de financiamento a que as empresas têm acesso ou a redução de custos de fornecimento desses mercados), factores de ordem política (possibilidade de aceder a contratos públicos), e ainda factores como a obtenção de

tecnologia, o reforço do grau de qualificação dos seus recursos humanos, o reforço das vantagens competitivas, o aumento da dimensão da empresa ou o aumento da quota de mercado (Desgardins et al; 1999; p.184).

Por sua vez, segundo Marques subcontratação consiste “numa operação através da qual uma empresa confia a outra a tarefa de executar para si, de acordo com um caderno de encargos ou requisitos pré-estabelecidos, uma parte ou a totalidade dos actos de produção de bens ou determinadas operações específicas, de que aquela conserva a responsabilidade final” (1992, p.65).

A subcontratação é um fenómeno que se verifica de uma forma generalizada na indústria de vestuário. Esta indústria, por ter um baixo nível de automatização, continua muito dependente de mão-de-obra. Como se disse, com o crescimento dos custos de produção nos países industrializados, desenhou-se rapidamente um processo de deslocalização da produção, na qual as empresas se libertaram progressivamente das suas fábricas não competitivas, adquirindo em países terceiros a capacidade produtiva.

Na indústria do vestuário, o fenómeno da subcontratação iniciou-se no momento em que o processo produtivo se começou a realizar de forma contínua ao longo de toda a estação. Nessa altura, os países industrializados aperceberam-se das vantagens, em termos de custos, que poderiam adquirir com a produção em países em vias de desenvolvimento que tinham iniciado o seu processo de industrialização. Assim, o recurso à subcontratação, para além de ser uma forma de recuperar a competitividade das empresas dos países desenvolvidos em relação às produções oriundas dos países em vias de desenvolvimento, permite à empresa contratante uma maior flexibilidade como defesa face às constantes flutuações do mercado, que são amortecidas via subcontratação.

Na Europa, o recurso à subcontratação em regime de OPT é cada vez mais frequente. OPT é um processo onde o tecido e outros materiais (produzidos nos países mais desenvolvidos, em virtude de estes produtos terem uma produção mais intensiva em capital) são enviados para países com custos de mão-de-obra baixos e/ou boas capacidades industriais instaladas, para serem transformados em peças de vestuário, que depois são remetidas de novo para a UE (Anivec, 2000, p.21). O OPT é uma das estratégias utilizadas pelos países desenvolvidos para diminuir os custos de produção e, assim, conseguirem enfrentar a concorrência crescente das economias emergentes.

Tanto a Zara como a Benetton produzem parte da sua produção nas suas fábricas, ao contrário da maior parte dos seus concorrentes europeus que deslocalizam a sua produção para a Ásia, para o Norte de África e para os países da Europa Oriental. No entanto, a Benetton recorre

tradicionalmente à subcontratação, em particular, junto de inúmeros pequenos produtores italianos e a Zara recorre à subcontratação em empresas portuguesas e em empresas situadas essencialmente na Ásia. A Zara efectua ainda OPT em aproximadamente 400 fábricas, situadas essencialmente em Espanha e em Portugal<sup>18</sup>.

### 3.3. Outros modos de realização da estratégia internacional

Para além das formas de internacionalização descritas atrás, a estratégia de internacionalização das empresas pode realizar-se de outros modos. Os acordos de franquia são o meio mais corrente de internacionalização ao nível da distribuição no sector do vestuário. A prova disso é que a maioria das marcas começou a sua expansão internacional através de uma rede de *franchising*.

O acordo de Franquia é, segundo a Comissão Europeia, “um conjunto de direitos de propriedade industrial ou intelectual, respeitante a marcas, nomes comerciais, insígnias, desenhos e modelos, direitos de autor, know-how ou patentes destinados a ser explorados pela revenda de produtos ou de prestações de serviços a utilizadores finais” (Brilman, 1993, p.127). A franquia permite, tal como a subcontratação, a internacionalização das empresas sem implicar o risco de grandes investimentos no local de expansão, mas mantendo o controlo e divulgando a sua imagem e, como tal, em certos casos, é preferida à instalação de filiais ou à criação de *joint-ventures*.

Outra das opções estratégicas de que as empresas dispõem para se expandirem internacionalmente e crescer rapidamente é a aquisição ou fusão de empresas. As fusões e aquisições são operações de controlo, total ou parcial, de empresas por outras empresas (Rolo, 2000, p.55). Uma das características mais marcantes da vida económica a nível mundial, nas últimas duas décadas, tem sido o movimento de concentrações de empresas e de reforço dos grupos económicos e financeiros com base em operações de fusão e aquisição (Marques, 2000). Um dos factores que leva as empresas a recorrerem às concentrações é a necessidade de obter uma dimensão crítica para fazer face aos avultados investimentos necessários ao desenvolvimento e à manutenção de uma marca própria forte e obter maiores economias de escala ao nível da produção e da distribuição.

Por fim, as empresas podem internacionalizar através de Alianças Estratégicas. Uma Aliança (parceria) Estratégica (AE) consiste num acordo de colaboração comercial entre duas ou mais empresas, com vista a complementar as respectivas competências para a prossecução de um objectivo comum (Freire, 1997, p.420), ou, segundo Porter (1986, p.135)



em “Alianças formais de longo prazo entre empresas, que vinculam aspectos dos seus negócios, mas que não chegam a fundir-se”.

As empresas que integram as Alianças Estratégicas mantêm-se independentes, apesar do acordo; partilham conjuntamente os custos, os riscos e os benefícios deste acordo e contribuem regularmente, numa ou em várias áreas, para a prossecução dos objectivos do acordo (Rolo, 2000, p.58). Através das AE, os parceiros estão em condições de acelerar o ritmo de expansão das suas actividades de pesquisa, produção e comercialização. Efectivamente, como refere Desgardins (1999, p.214), as AE constituem uma oportunidade para aceder a um mercado ou a um determinado nível de conhecimento acumulado. As AE são assim uma alternativa quer ao crescimento interno, porque o desenvolvimento é mais rápido, quer ao desenvolvimento externo, porque a aliança é menos onerosa (do que uma fusão ou aquisição), tem alvos mais precisos e é mais flexível.

As *joint-ventures*<sup>19</sup> têm sido a modalidade dominante nas AE. Têm sido muito utilizadas como modo de entrada, mesmo na ausência de restrições ao IDE, e têm constituído instituições de elevada longevidade.

A estratégia de expansão internacional da Benetton, pautou-se, desde o início, pela criação de redes de *franchising* (Lemaire, 1999, p.105). Esta solução tem permitido à empresa escoar os seus produtos, atingindo rapidamente economias de escala na produção, com redução dos custos e do pessoal, e tem permitido a expansão dos seus negócios com investimentos mínimos. Por sua vez, a estratégia de desenvolvimento da Zara tem consistido na abertura de lojas próprias, onde a cadeia detém a maioria ou a totalidade do capital social. Apesar disso, existem mercados com especificidades que obrigam esta empresa a uma estratégia de expansão flexível. Em mercados como o Japão ou a Alemanha, com particularidades do ponto de vista do negócio (no domínio da distribuição, do mercado imobiliário, etc.), a Zara teve de fazer acordos de *joint-venture* com sócios locais. Por sua vez, em países como Israel e a Arábia Saudita, com outras especificidades, como o tamanho do mercado ou as diferenças culturais, a Zara teve de fazer acordos de franquia.

### **3.4. Marketing**

O marketing é um elemento fundamental da estratégia das empresas, porque é através dele que estas constroem uma imagem. O sucesso da estratégia empresarial depende da correcta elaboração da estratégia de marketing, pois, actualmente a importância dos factores intangíveis é cada vez maior face às operações industriais. Tal acontece, não só em virtude do aparecimento de novos mercados com vantagem competitiva nos factores tangíveis (Índia, Europa de Leste e China), mas também

porque a indústria de vestuário satisfaz, cada vez mais, necessidades sociais e de auto-estima.

A importância e necessidade do planeamento de Marketing, como meio de definição da orientação estratégica das empresas, tem sido advogada por grande parte da literatura sobre o tema. De uma forma geral, o processo de planeamento da estratégia de marketing assenta em três princípios (Kotler, 1987, p.89). Primeiro, tem de se segmentar o mercado, pois nenhuma oferta de mercado satisfará simultaneamente todos os compradores. O segmento escolhido deve ser suficientemente homogéneo quanto aos seus comportamentos, necessidades, motivações, etc (Lindon et al, 2000, p.132).

O segundo princípio consiste em seleccionar um posicionamento específico no mercado para atingir o objectivo de liderança. Ou seja, encontrar o conjunto de *traços* salientes e distintivos da imagem que permitem ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-los dos outros (Lindon et al, 2000, p.139). Em sectores como o do vestuário, no qual as despesas em investigação não desempenham um papel fundamental, a diferenciação do produto é decisiva para o sucesso da estratégia da empresa.

O terceiro elemento da estratégia de marketing consiste em perceber o modo de entrada no mercado-alvo. A empresa pode fazê-lo de diversas formas, através de desenvolvimento interno, aquisição ou fusão ou ainda colaboração com outras empresas.

No planeamento do Marketing, a empresa tem de ter em conta factores como a Marca, a Publicidade e a Internet.

Segundo Kotler, a marca é “um nome, termo, símbolo, desenho ou combinação destes que pretende identificar os produtos ou serviços de um grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes” (1991, p.11). A marca é importante porque toda a cadeia de valor beneficia com ela. As empresas têm nas marcas um processo de diferenciação e de identificação do seu produto. Os distribuidores sabem que marcas de maior valor acrescentado melhoram a sua rentabilidade. Os consumidores beneficiam porque têm maior confiança no produto e simplificam as suas decisões, isto é, têm menores custos de transacção (Ferreira, 2002, p.4).

A mundialização da marca traz economias de escala importantes, nomeadamente no que respeita ao design, ao logótipo e aos registos das marcas. No entanto, também pode colocar problemas de adaptação local, ou por já ser uma marca utilizada em certos países ou por ter um significado pouco apreciado localmente.

Lançar uma marca própria no mercado internacional é uma acção só possível para alguns, sendo determinante a capacidade de assegurar os circuitos de distribuição. Por exemplo, nas últimas décadas, retalhistas de grande projecção, como a Zara, a Benetton, apareceram no mercado com

as suas marcas. Estas empresas vendem apenas segundo o conceito de marca própria, conseguindo assim o controlo total do seu *merchandising* e uma maior liberdade de fixação de preços (Anivec, 2000, p.18).

De acordo com o Dicionário de Marketing (1995, p.248) a publicidade é um meio de comunicação de massas que visa atrair a atenção de um público previamente definido, e influenciar o seu comportamento, colocando à sua disposição informações sobre um produto, uma marca, uma empresa. Consiste numa forma impessoal de comunicação conduzida por intermédio dos *media* (Kotler, 1987, p.409).

A publicidade é também um factor chave do marketing. Os elementos da estratégia de marketing, como a segmentação e o posicionamento, devem estar presentes na estratégia de publicidade. A publicidade e as outras iniciativas promocionais devem resultar de estudos do perfil do consumidor. É importante saber o que é que os consumidores pensam acerca do produto antes de se porem em prática novas e dispendiosas campanhas publicitárias.

É difícil, no entanto, avaliar a eficácia da publicidade. Por exemplo, em casos como a Benetton, há pouca dúvida de que tem sido um factor primordial do seu sucesso. Na estratégia desta empresa, este meio de comunicação ocupa um lugar de destaque. No entanto, na Zara verifica-se a situação inversa. Nesta cadeia não é efectuada qualquer publicidade, excepto para comunicar a abertura de uma nova loja ou os dias de saldos, pois a marca acredita que os clientes são a sua melhor referência. A publicidade convencional que a cadeia realiza é de carácter puramente informativo, pois a Zara utiliza como principal instrumento de imagem as suas próprias lojas.

A importância da internet para as empresas, quer como meio de divulgação, quer como meio de negócio é hoje indiscutível. Como a Internet permite uma rápida transferência de informação (de relevância), proporciona uma diminuição nos ciclos de vida do produto, obrigando a uma resposta rápida às necessidades do consumidor, o seu impacto na indústria de vestuário é tão grande como o de certas técnicas, como por exemplo, o *just-in-time*<sup>20</sup>. A utilização da internet pode, assim, constituir um forte apoio à definição das estratégias empresariais do sector. A internet, como meio global de comunicação, veio ainda facultar o desenvolvimento dum mercado emergente, o *e-commerce*. No sector do vestuário, o negócio baseado nas compras a partir de casa é considerado um negócio emergente e com um forte potencial.

### **3.5. Distribuição**

A distribuição, o último estágio na cadeia das actividades que antecedem o consumo, tem uma importância fundamental para definir a

estratégia da empresa. As redes internacionais de produção e de distribuição têm contribuído para acelerar a difusão das mais recentes novidades e para fomentar a adesão generalizada às novas tendências da moda. A coordenação da oferta do produto, da imagem da marca e do espaço de exposição e venda tem nas cadeias de distribuição de moda uma importância não encontrada em nenhum outro canal de distribuição<sup>21</sup>, o que lhes traz uma coerência determinante para o seu sucesso. Estas cadeias impulsionaram ainda a técnica do *just-in-time*, devido ao fenómeno da actualização (oferecer ao longo de toda a estação novos peças de vestuário ao mercado), colocando a estrutura industrial ao serviço da estrutura comercial (Chevalier, 2000, p. 186).

A estratégia empresarial destas empresas deve assim ser enriquecida pela óptica da logística<sup>22</sup>, não só porque esta serve de suporte ao desenvolvimento do plano estratégico e do posicionamento da empresa, como também pode ser uma força motriz das mesmas. A empresa deve criar condições para que se possa tirar partido de factores logísticos e estratégicos como o tempo, o lugar e a quantidade, para além do custo, da qualidade e da flexibilidade (Carvalho, 2002, p.100).

#### 4. DOIS CASOS PARADIGMÁTICOS: A MACMODA E A LANIDOR

A Macmoda é uma cadeia de distribuição de vestuário para mulher, homem e criança que iniciou a sua actividade em 1975, possuindo, em 2000, um total de 42 lojas (6 das quais em Espanha). Esta cadeia faz parte do grupo "Maconde – Confecções, SA.". Em 2000, o grupo Maconde era o principal exportador nacional de confecções, a maior empresa portuguesa de vestuário para homem, senhora e criança (cf Cenestap, 2001, p. 11) e também uma das 250 maiores empresas de vestuário dos países industrializados<sup>23</sup>.

A história da cadeia Macmoda é feita de grandes mudanças. A cadeia começou por se chamar Maconde e foi, em 1975, como referido atrás, que iniciou a sua actividade, com a abertura da primeira loja em Vila de Conde. O sucesso obtido com esta primeira experiência foi grande e, a partir daí, o grupo começou a investir na criação de uma cadeia de retalho especializado em vestuário para homem, mulher e criança, com lojas situadas nas principais cidades do país. O posicionamento da cadeia era, à partida, claro: as lojas tinham um carácter popular, vendendo vestuário, dirigido a um segmento médio/baixo de consumidores. Os artigos eram, em parte, de produção própria, e, em parte, comprados a fornecedores externos.

A estratégia da então cadeia Maconde consistia basicamente em margens baixas e consequentemente na oferta de artigos a preços baixos, no acesso restrito a portadores de um cartão de membro, nas localizações secundárias, nos baixos custos de investimento e exploração e nas oferta de peças básicas para Homem, Senhora e Criança. Tal estratégia permitiu-lhe uma posição de hegemonia e liderança do mercado. Até 1980, a empresa não investiu no design dos seus próprios produtos e não avançou com nenhuma estratégia de marketing. Os reajustamentos não foram profundos e o posicionamento manteve-se.

A partir de 1985, com a abertura do Centro Comercial Amoreiras, do primeiro hipermercado Continente e com a chegada da forte concorrência externa ao sector do vestuário, nomeadamente através da Zara, a concorrência e as relações de poder no mercado em Portugal alteraram-se bruscamente. Os consumidores tornaram-se mais selectivos nas despesas com o vestuário, procurando cada vez mais, melhor design, melhor qualidade, e, claro, melhor preço. A concorrência nos mercados internacionais também aumentou fortemente nas empresas de segmento mais baixo, devido à entrada de empresas asiáticas no mercado, o que veio afectar a performance financeira da Maconde e conduzir a um reajustamento do negócio, nomeadamente, à melhoria da qualidade dos produtos, ao controlo sobre os circuitos internos e à busca de novos fornecedores para os produtos comercializados nestas lojas.

Assim, é em 1985 que se inicia o primeiro grande processo de renovação. A insígnia é alterada de “Maconde” para “Superconfex Maconde”, é adoptado um novo logotipo e é aberta uma “*flaship shop*”<sup>24</sup> no centro comercial Amoreiras. A marca começa ainda a produzir em novos mercados de origem, nomeadamente no Extremo Oriente. Em termos de marketing, cria catálogos de moda e passa a ter uma presença regular nos principais acontecimentos de moda. Estas alterações não implicaram, no entanto, qualquer mudança profunda de objectivos, estratégia ou posicionamento. Os preços baixos e o nível de gama foram mantidos.

Em 1990, o logotipo é mais uma vez actualizado, passando para “Superconfex” e as lojas são remodeladas. No entanto, a estratégia e o posicionamento mantiveram-se numa lógica de “*discount*”.

Em 1993, fruto de uma avaliação profunda da posição económica e competitiva da rede de lojas, de um conhecimento exaustivo do que os clientes pretendiam e uma completa reanálise do conceito subjacente de negócio e de lojas, o grupo apercebe-se da necessidade de reposicionar o negócio e proceder a profundas transformações na estratégia de abordagem do mercado e nos seus objectivos.

De forma a tentar consolidar a sua posição, em finais de 1994, inicia uma profunda transformação. Começa por alienar algumas das suas lojas

situadas em Espanha e desenvolve uma rede de lojas especializadas em moda para homem, senhora e criança, acessórios e complementos, com o abandono da opção “*discount e volume-oriented*”.

A evolução verificada no mercado em matéria de controlo da qualidade, do alargamento das colecções anuais, da tendência para a redução do volume de *stocks* junto dos retalhistas e a necessidade de aceitar menos encomendas antecipadamente implicaram uma profunda reorganização, nomeadamente através da modernização das estruturas de produção, de modo a conferir à empresa uma maior flexibilidade e capacidade de resposta.

Nos anos mais recentes, iniciou-se uma nova reorientação estratégica, levando a um completo reposicionamento do grupo, ainda em curso. Nesse sentido, o logotipo da marca é mais uma vez mudado, desta vez para “Macmoda”. As lojas são reformuladas, melhorando o seu design, modernizando-as e apostando na sua relocação nos grandes e novos centros comerciais. Passou também a ser feita uma actualização constante das colecções e foram introduzidos novos conceitos ao nível do bem-estar do cliente, proporcionando áreas de entretenimento e descanso destinadas aos clientes, tornando assim as compras mais agradáveis. Para além destes investimentos de renovação e expansão da rede de lojas, o dimensionamento das unidades comerciais foi revisto para uma dimensão considerada ideal.

Na mesma perspectiva de reposicionamento, a Macmoda reformulou as suas colecções, através da sua segmentação e da criação de seis marcas próprias e, apostou na promoção destas, através dos novos catálogos e do seu novo site. Associou-se ainda a um grupo de estilistas portugueses<sup>25</sup> e iniciou o franchising da marca.

Como a empresa tem um modelo de negócio vertical, pretende reduzir progressivamente o tempo despendido em cada uma das tarefas da cadeia de valor, de forma a minimizar, racionalizar e otimizar os seus custos. Os responsáveis pelas compras de matérias-primas trabalham em conjunto com a secção de design de forma a assegurar a fluidez de informação. Na secção de design realiza-se a concepção de todos os modelos. A produção das peças de vestuário é efectuada nas fábricas do grupo Maconde e subcontratada a empresas situadas por todo o mundo<sup>26</sup>. Através do *outsourcing*, a Macmoda começou a trabalhar *just-in-time*, o que lhe permitiu dar uma resposta rápida ao mercado. Actualmente, a cadeia já consegue iniciar cada estação com apenas cerca de 70% da colecção comprada.

A empresa investiu ainda em IDE na produção, criando uma fábrica em Marrocos, no último trimestre de 1999, que veio juntar-se às quatro unidades próprias já existentes em Vila do Conde, na Póvoa de Varzim, em Braga e na Maia.

O marketing é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva, por isso, a empresa tem subcontratado o trabalho de empresas de marketing de renome para produzirem os seus catálogos e para efectuarem a sua publicidade. Assim, o novo posicionamento que a empresa pretende transmitir chega com mais rapidez e eficácia ao consumidor e permite que a empresa se diferencie.

Por fim, o atendimento aos clientes tornou-se mais personalizado e cuidado. O relacionamento mais estreito com os clientes conduz à diferenciação, o que aumenta a eficiência da empresa.

A Lanidor foi criada por um grupo industrial português vocacionado para a fiação têxtil, a Lesilan. A Lesilan era uma empresa familiar, situada em Valongo do Vouga (Águeda), que se dedicava à produção de fio de tricot e que a determinada altura desenvolveu uma rede de lojas de comercialização de fio de tricot na zona de Lisboa, denominadas Lanidor.

Em 1979, esta empresa familiar é dividida e Armando Xavier fica com a parte comercial da Lesilan e os restantes familiares com as fábricas. A partir daqui, a Lesilan deixa de vender fio de tricot e assume-se como uma empresa comercial de malhas, começando a fazer a evolução para aquilo que é hoje<sup>27</sup>.

As alterações de mercado, que ocorreram nos anos 80, nomeadamente o decréscimo na comercialização de fio para tricot, levaram a que a Lesilan se assumisse como uma marca no sector das malhas.

Entretanto, Armando Xavier decide criar uma nova fábrica de fios de tricot, a Cardicil, Lda, e, pouco tempo depois, a Fisipe, o principal fornecedor de fibra da Cardicil, torna-se sócia da Lesilan.

No final de 1987, assiste-se a uma expansão da rede de lojas Lanidor e à sua uniformização. Estas lojas passaram a ser lojas de vestuário, apesar desse vestuário ser essencialmente constituído por malhas. A política então seguida pautava-se pela verticalização produtiva do grupo industrial no qual estava integrada<sup>28</sup>, apesar da Lesilan nunca ter sido uma empresa produtora, mas sim, sempre uma empresa comercial.

Os efeitos catastróficos causados pela crise bolsista de finais da década de 80 e a valorização do escudo, aliados à invasão de produtos asiáticos a baixos preços criaram grandes dificuldades à empresa nos finais da década de 80, princípios da década de 90. A entrada em Portugal de grandes cadeias de vestuário, como a Zara, ainda vieram piorar esta situação.

No entanto, em 1995, perante a necessidade de mudança na estrutura e estratégia da empresa, ocorre uma total autonomização da empresa, com mudanças ao nível da estrutura accionista<sup>29</sup> e, como consequência, na equipa de gestão, que conduziram a uma rápida expansão do grupo. Nesta altura, a empresa Lesilan passa a ser designada Lanidor.

Consciente das mudanças dos novos desafios que se lhe deparavam, nomeadamente com a invasão do mercado nacional por marcas estrangeiras, a Lanidor estabeleceu nessa altura novos objectivos. Um deles consistia em continuar a comercializar malhas, mas diversificar a oferta, dando às lojas Lanidor uma crescente complementaridade de produto, fundamental face à concorrência. Assim, a colecção passa a contar com vários acessórios (cintos, lenços, carteiras e calçado) e apenas cerca de 40 % da produção total passa a ser composta por malhas.

Outro dos principais objectivos foi a renovação da imagem das lojas Lanidor, não só ao nível da estética e do design da loja, mas também ao nível do design das peças de vestuário. É, assim, desenvolvido um vasto plano de marketing. Assiste-se ainda a um reforço na parte de estilismo, sendo criado um centro de design em Alenquer, composto por 5 Estilistas e ainda por modelistas e costureiras.

Ao nível da gestão, são reconstituídos os quadros de pessoal e é feita a profissionalização de toda a estrutura da empresa.

Em 2001, fruto da estratégia de diversificação do grupo, a Lanidor cria três novos conceitos: a La Kids, uma marca de vestuário para criança, o La Caffè<sup>30</sup>, um novo conceito de loja que inclui um restaurante e a La Factory, que se dedica à comercialização de artigos Lanidor em regime de *outlet*.

Actualmente, a Lanidor dedica-se à comercialização de moda feminina e acessórios e é a maior cadeia portuguesa de lojas de vestuário. No final de 2000, a Lanidor detinha 84 lojas, 68 das quais situadas em Portugal e 16 situadas em Espanha. Espanha foi o país eleito por esta marca para o início da sua expansão internacional, por razões de proximidade geográfica, que permitiam uma adequação gradual das estruturas e logística, por ser um mercado que procurava novos produtos e que dispunha de uma óptima situação económica favorável ao consumo e, ainda, porque o mercado espanhol apresentava outras vantagens, como já ter amadurecido o conceito de *franchising* e ser indubitavelmente um mercado de ponta no sector da moda. A Lanidor iniciou o seu processo de internacionalização em 1999, em Orense (Espanha).

Em 1989, a marca cria a sua primeira loja franquiada, contando em 2000, com 41 lojas franquiadas em Portugal e com 12 lojas franquiadas em Espanha.

A estratégia competitiva desta cadeia baseia-se no desempenho das suas actividades apostando na diferenciação (a sua principal vantagem competitiva é a diferenciação, não são os baixos preços). Esta empresa aposta na produção de vestuário para um segmento médio/alto.

Como a Lanidor não é uma empresa industrial, a sua cadeia de valor é constituída, para além das actividades de suporte, pelas actividades de design, de Marketing, de comercialização e de distribuição. Como estas



actividades estão todas interligadas, a empresa detém aí uma vantagem competitiva.

Com o objectivo de minorar os custos relativamente às suas concorrentes, a Lanidor preocupa-se em encurtar o tempo despendido em cada tarefa, à imagem do que faz a cadeia espanhola Zara. Relativamente à actividade de design, também tal como a Zara, esta empresa procura que os seus estilistas captem as tendências por todo o mundo, para que a colecção de base siga as principais tendências internacionais. O design de todas as peças é feito internamente. O departamento de design da Lanidor ocupa-se da compra de matéria-prima e da concepção das peças de vestuário. Esta equipa obtém assim sinergias e transparência de informação no que diz respeito as tendências de moda.

Na produção, a empresa pratica *outsourcing*. Até 1998, a empresa fazia toda a sua subcontratação de peças de vestuário em Portugal. Actualmente, cerca de 98% do vestuário de malhas que a marca comercializa é subcontratado na China e no Camboja e toda a confecção é subcontratada na Índia e na China. Neste último país é, assim, produzida cerca de 44% da colecção total e na Índia cerca de 2% da mesma. Nestes países, a Lanidor compra também produto acabado sem design próprio. Em Portugal, a empresa apenas continua a subcontratar a confecção de lanifícios que corresponde a cerca de 45% da colecção total. A maioria dos acessórios são adquiridos em Itália e o calçado é adquirido em Espanha. As peças de vestuário adquiridas na China, no Camboja e na Índia são produzidas na totalidade nestes países. A Lanidor adquire o tecido às próprias empresas produtoras das peças de vestuário ou a outras que depois indica às primeiras.

Deste modo, simplifica e flexibiliza o seu processo interno. Com a externalização da produção, consegue oferecer os seus produtos *just-in-time* e com menores custos e dar uma resposta mais rápida aos consumidores, conseguindo, assim, a sua fidelização.

Para além da colecção de base, que corresponde a cerca de 50% da colecção total e que se encontra definida no início da estação, a Lanidor concebe peças de vestuário ao longo de toda a estação. As lojas recebem produtos novos todas as semanas. A empresa está, assim, em permanente contacto com as últimas tendências, as quais são produzidas necessariamente *just-in-time* pelas empresas subcontratadas.

A externalização contém, contudo, algumas desvantagens, nomeadamente a de perda de controlo da actividade.

A empresa possui um site fechado que permite o acesso a uma série de informação diária, como por exemplo, o volume de vendas de cada loja, os artigos que cada loja vendeu e os pedidos das lojas. Desta forma, a empresa tem a possibilidade de fazer um reacerto permanente da colecção de base. Com este conhecimento quase perfeito do mercado, a empresa

pode desenvolver melhor a sua oferta de produtos e actualizar a sua colecção de acordo com as principais tendências.

O marketing tem cada vez mais importância para este grupo. Por isso, utiliza não só o trabalho realizado pela equipa responsável por esta actividade na empresa, como também o serviço de empresas especializadas, quando o considera necessário, de forma a minorar os seus custos e a aumentar a sua diferenciação e eficiência.

A comercialização das peças é feita, essencialmente através da utilização da rede interna da empresa que permite que as lojas estejam em permanente contacto com a sede e assim, tenham uma assistência imediata. O atendimento nas lojas procura ser personalizado. A relação estreita com os clientes permite que a empresa se diferencie, proporcionando-lhe uma vantagem.

O desenvolvimento de marcas próprias, como a LAKids também traz vantagem competitiva à empresa porque lhe permite ganhar massa crítica na compra, beneficiando, por exemplo, de descontos adicionais pela aquisição de quantidade. A partilha de espaços de armazenamento também reduz os custos de capital imobilizado.

## CONCLUSÃO

A análise de casos efectuada (Macmoda e Lanidor) aponta para a necessidade de substanciais melhorias em praticamente todos os factores de competitividade. Tendo em conta as características gerais da indústria do vestuário em Portugal, poderá considerar-se que estas conclusões serão igualmente aplicáveis, no essencial, a outros grupos ou cadeias nacionais do sector.

Verifica-se que as empresas portuguesas ainda apostam pouco na concepção dos produtos. Prova disso, é o facto de os consumidores nacionais, atraídos sobretudo pelo design, continuarem a preferir o vestuário importado.

Assim, à imagem do que faz a Zara, é necessário que se formem dentro das empresas nacionais equipas especializadas em compras de matérias-primas, em design e na colocação do produto na loja, e que estas equipas trabalhem em interligação, de forma a aumentar a incorporação de design nas peças de vestuário. É também importante que os desenhadores tenham possibilidade e capacidade para captar as tendências internacionais por todo o mundo, como já vai acontecendo num dos casos de estudo (Lanidor).

O desenho do vestuário tem de ser efectuado através de um processo intimamente ligado ao público. Tendo em conta que os consumidores domésticos são cada vez mais exigentes, sofisticados e até prenunciadores

de novas tendências, é necessário que as empresas aproveitem toda a informação que deles pode provir e que a canalizem para a concepção de novos produtos. Só assim poderão existir sinergias de informação, que possibilitem que a oferta se adapte de modo constante à procura dos consumidores.

As empresas poderão ainda optar, tal como faz a Benetton, por utilizar propostas de designers exteriores à empresa de forma a reduzir o risco na oferta de produtos. Esta poderá até ser uma forma de melhorar e intensificar o relacionamento das empresas com as universidades e outras escolas.

No que diz respeito à actividade de produção, conclui-se que a flexibilidade no processo produtivo é reduzida. As empresas em estudo, ao contrário da Zara, começam as estações com a maioria da sua colecção comprada, o que dificulta a resposta às necessidades crescentes da procura na estação.

Conclui-se, também, que existe falta de cooperação e relacionamento entre as empresas nacionais, o que enfraquece a competitividade do *cluster* têxtil. As duas empresas tratadas preocupam-se quase exclusivamente, nesse relacionamento a nível nacional, com as operações de produção. Negligenciam, assim, a montante, a relação com empresas têxteis, de design, tinturarias, fornecedores de equipamento têxtil, etc; a jusante, as relações com redes de retalho de vestuário. Também não têm relacionamento com fabricantes complementares de calçado, apesar do forte desenvolvimento desta última indústria em Portugal. As interligações existentes são preferencialmente estabelecidas com empresas estrangeiras.

Conclui-se, ainda, que as empresas nacionais estão a deslocalizar cada vez mais a sua produção, devido ao acréscimo dos custos relativos dos factores de produção, face, essencialmente, aos países asiáticos.

No que diz respeito ao marketing, apercebe-se a evolução da sua importância na estratégia destas empresas. Em ambos os casos, existe a noção de que só com um correcto planeamento de marketing é que as empresas se tornam competitivas e, por isso, foram feitos avultados investimentos nesta área. No período em análise, ambas as empresas renovaram a imagem das suas lojas e o seu logótipo, apostaram na publicidade e aperfeiçoaram o serviço ao cliente. Contudo, num dos casos (Macmoda) detectou-se, um desajustamento entre a imagem que a empresa pretendia afirmar no mercado e a percepção da marca existente por parte dos consumidores.

Por último, com base nos casos analisados, constatou-se que a concorrência entre empresas nacionais nesta indústria é praticamente inexistente. Como não puderam beneficiar previamente de um contexto fortemente competitivo a nível doméstico, as empresas em causa tiveram

(têm) de se afirmar em condições mais adversas, num confronto directo com rivais mais poderosas e já fortemente internacionalizadas.

Em conclusão, constatam-se, através dos dois casos particulares estudados, algumas tendências positivas no sector em Portugal, nomeadamente, o aumento da deslocalização e a presença crescente do Marketing na estratégia das empresas. Contudo, subsistem, ainda importantes debilidades, entre as quais se destacam a fraca aposta na concepção dos produtos, a reduzida flexibilidade no processo produtivo, a falta de cooperação e relacionamento entre as empresas e ainda a inexistente concorrência a nível nacional.

O processo de internacionalização parece, assim, ir fazendo o seu caminho mas a passo lento e por arrasto. Tendo em conta a tradição desta indústria em Portugal, deverá ser possível encontrar as forças endógenas necessárias para responder activamente aos desafios com que se encontra confrontada.

## NOTAS

<sup>1</sup> *O movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário – O caso português*, Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2003.

<sup>2</sup> Nomeadamente dos EUA e da União Europeia.

<sup>3</sup> Essencialmente os países asiáticos.

<sup>4</sup> Apesar das quotas de exportação terem sido sucessivamente alargadas para os países asiáticos.

<sup>5</sup> Como se afirmava na declaração de Punta Del Este “*As negociações na área dos têxteis e vestuário têm por finalidade a formulação de modalidades que permitam a eventual integração deste sector no GATT com base nas regras e disciplinas reforçadas, contribuindo dessa forma para o objectivo de maior liberalização do comércio*” (Cf. Cabral, 1994, p. 42).

<sup>6</sup> Um dos resultados desta negociação foi a “*transformação institucional do GATT numa Organização Mundial de Comércio (OMC) que terá como objectivos a aplicação, administração e o funcionamento do Acordo saído do “Uruguay Round”; será a sede das negociações entre as Partes Contratantes e do órgão de Resolução de Diferendo; e que, conjuntamente com o FMI e o BIRD, actuará no sentido de tornar mais coerente a elaboração das políticas económicas a nível mundial*” in “Uruguay Round – Aspectos Mais Importantes da Acta Final”, Ministério do Comércio e do Turismo, Gabinete do Ministro, Dezembro de 1993, pág.3; “...a OMC...tem por missão promover a liberdade de comércio internacional, desmantelando todas as regras e acordos que, nacional ou regionalmente, continuem a limitar ou a comprometer esse desígnio.” (Agis et al, 2001, p. 62).

<sup>7</sup> “Que invocou “Interesses Vitais” caso as condições finais não fossem mais favoráveis a Portugal.” (Cf. Cabral, 1995, p.43).

<sup>8</sup> De acordo com o Artº 9 do Acordo: “...não haverá nenhuma extensão deste acordo”.

<sup>9</sup> O Director-Geral da OMC, Mike Moore, caracterizou o acontecimento como: “... um momento histórico para a OMC, para a China e para a cooperação económica internacional”. Por seu lado, o chefe da delegação chinesa, Shi Guangsheng, Ministro do Comércio Externo e da Cooperação Económica, afirmou: “.... Convidamos todos os membros para que formulem as regras do comércio internacional do novo século mediante uma participação e um processo de consultas em igualdade de condições, de forma a permitir que mais países em desenvolvimento possam partilhar das oportunidades e interesses decorrentes da globalização económica e impedir que se alargue o fosso entre ricos e pobres e proteger alguns países da marginalização” (WTO.org, 2001).

<sup>10</sup> Detenção de tecnologia de processos protegida por direito de propriedade, diferenciação dos produtos ou serviços ou reputação da marca firmada em esforços cumulativos de comercialização e relações com os clientes protegidas pelos elevados custos que esses teriam se mudassem de fornecedor.

<sup>11</sup> Existência de baixos custos de mão-de-obra ou matérias-primas baratas.

<sup>12</sup> “Venda de vestuário da moda, a baixo preço num ambiente atractivo” (Cf. Lemaire, 1999, p.271).

<sup>13</sup> Ao contrário de outras importantes cadeias de vestuário, tais como a Hennes & Mauritz (H&M) e a Gap, a Zara produz uma maior quantidade de vestuário nas suas fábricas.

<sup>14</sup> Quando o artigo é uma nova criação. Se se tratar da repetição de um produto ou da ligeira modificação de um desenho já existente, em duas semanas está nas lojas. (Cf. Folleto Informativo Completo, 2001, cap.IV, p. 36).

<sup>15</sup> No que diz respeito à produção adquirida a fornecedores externos ao grupo verifica-se uma situação semelhante à dos outros grupos: 15%-20% da produção é comprometida entre três a seis meses antes do começo da estação, ampliando-se esta quantidade a 50%-60% no começo da estação. Os restantes 40%-50% são adquiridos durante a própria estação. (Folleto Informativo Completo, 2001, cap. IV, p.34).

<sup>16</sup> A Benetton começou a sua internacionalização em 1969, com uma loja em Paris.

<sup>17</sup> Os dois primeiros tipos de factores são apontados por Lipsey e Weiss, Lun e Veugler. Os últimos dois são referidos por Lipsey e Kravis; Veugler; Jackson e Markowski; Mallampally Sauvart. (Cf. Cisep, 2001, p.469-470).

<sup>18</sup> As quais representam cerca de 96% do total de fábricas onde a Zara efectua OPT. (Cf. Folleto Informativo Completo, 2001, cap. IV, p. 45).

<sup>19</sup> A *joint-venture* é uma empresa participada por duas ou mais empresas, cujo capital é partilhado por elas com o objectivo de obterem uma compensação proporcional à sua participação (Rolo, 2000, p.58).

<sup>20</sup> Segundo a Comissão Europeia (2000, pág.11) “é reconhecido que o comércio electrónico poderá ajudar as empresas a melhorarem regularmente a sua organização e a sua competitividade, assim como a introduzirem novos métodos de trabalho em toda a cadeia do têxtil e do vestuário”.

<sup>21</sup> Existem várias formas de distribuição: as grandes superfícies especializadas, os hipermercados, o retalho independente, os canais de venda à distância, as grandes lojas por departamentos, como o *El Corte Inglés*, e as cadeias de distribuição de moda, como a Zara e a Benetton.

<sup>22</sup> Segundo Carvalho (2002, p.31), a logística define-se como o “...processo estratégico (porque acrescenta valor, permite diferenciação, cria vantagem competitiva, aumenta a produtividade e rentabiliza a organização) de planeamento, implementação e controlo de fluxos de materiais/produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao de consumo (...), de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico em causa”.

<sup>23</sup> A Maconde Confecções, SA era, em 2000, mais exactamente, a 228ª maior empresa de vestuário dos Países Industrializados. (cf. Euratex, 2002/1, p.113).

<sup>24</sup> “Loja bandeira”.

<sup>25</sup> Ao longo destes anos, a Macmoda apostou no trabalho de estilistas conceituados para perder a imagem de cadeia de lojas de vestuário barato e sem preocupação de design.

<sup>26</sup> A empresa subcontrata cerca de 80% da sua colecção a empresas situadas em Portugal, na Europa de leste e na Ásia.

<sup>27</sup> Passa a ter apenas nas suas lojas malhas e uma pequena parte de confecção.

<sup>28</sup> A Fisipe produzia a matéria-prima, a fibra, a Cardicil produzia o fio de tricot e a Lanidor vendia o produto final, que entretanto tinha sido subcontratado a empresas nacionais.

<sup>29</sup> A Fisipe deixa de ser sócia da Lanidor e a Lanidor passa a ser detida, novamente, unicamente pela família Xavier.

<sup>30</sup> O La Caffé é uma loja que para além de apresentar as últimas colecções de senhora da marca, inclui também um espaço de restauração, um espaço de navegação na Internet e um espaço de consulta das mais recentes publicações de moda.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGIS, DANIEL; GOUVEIA, JOÃO E VAZ, PAULO (2001); *Vestindo O Futuro: Macro tendências para a Indústria Têxtil, Vestuário e Moda até 2020*; APIM.
- ANIVÉC (2000); *O Novo Mercado Europeu de Vestuário: Oportunidades para a Indústria Portuguesa*; Anivec, Porto.
- BENETTON, L. E ANDREA, L. (1990); *Benetton, a história de um sucesso*; Difusão Cultural; Lisboa.
- BREA, JOSÉ F. E CASTRO, A. M. (2000); “As Alianças Estratégicas no Âmbito do Marketing Internacional: A sua utilização como forma de entrada em mercados exteriores”; *Revista Portuguesa de Marketing*; IPAM; nº 9.
- BRILMAN, JEAN (1993); *Ganhar a competição mundial*; Publicações Dom Quixote, Lda; Lisboa.
- CABRAL, Mª JOÃO (1994); *A Abolição do Acordo Multifibras e as Exportações Portuguesas de Vestuário*; DGI – Direcção Geral da Indústria; Lisboa.
- CAETANO, JOSÉ MANUEL MARTINS (1997); *O Investimento Directo Estrangeiro e as teorias do Comércio Internacional*; Revista de Economia e Sociologia – págs. 49 a 79; Évora.
- CCE – Comissão Europeia (1997); *Panorama de l’Industrie Communautaire 97, Vol.1*; Office des publications officielles des Communautés; Bruxelles, Luxembourg.
- CCE (2000), Relatório da Comissão sobre a execução do Plano de acção para a competitividade da indústria têxtil e do vestuário (COM(97)454), Bruxelas.

- CCE (2001); *The EU Continues to open its textiles and clothing market – evolution of trade in 1995-2000*; Bruxelas.
- CHEVALIER, JEAN-MARIE (1991), « Éléments de réflexion stratégique sur la filière textile », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 56, 2º trimestre, pp 27-45.
- CHEVALIER, JEAN-MARIE (Coord) (2000), *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*, 2ª ed., Montchrestien, Paris.
- CISEP (2001), *Como está a Economia Portuguesa*, Conferência sobre a economia portuguesa, 4, Lisboa, pág. 467/492.
- COKER, JOHN (1995); "World Textile and Clothing Consumption: Forecasts to 2004 for Developed Countries"; *Textile Outlook International*; Textiles Intelligence Limited, Novembro.
- COUTINHO, GASPAS SOUSA (2000); *Políticas Comunitárias para a Indústria Têxtil e do Vestuário*, Cenestap.
- DESCHAMPS, EMMANUEL E MERITET, SOPHIE (2000); « L'integration Verticale »; in Chevalier (coord), pp. 173-190.
- DESGARDINS, BRUNO E LEMAIRE, JEAN-PAUL (1999); *Desenvolvimento Internacional da Empresa: O Novo Ambiente Internacional*; Instituto Piaget; Lisboa.
- EURATEX (2002); Quick Information Guide – European Union – 15: Textile & Clothing Industry.
- FOLLETO INFORMATIVO COMPLETO (MODELO RV) (2001), *Oferta Publica de Venta de acciones de industria de diseño textil, AS*; Inditex.
- FOUQUIN, M.; PASCAL, M.; AVISSE, R.; MINVIELLE, G.; DUMONT, P. (2002); *Mondialisation et régionalisation : le cas des industries du textile et de l'habillement*, CEPPI.
- FREIRE, ADRIANO (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*; Editora Verbo, Lisboa.
- FREIRE, ADRIANO (1998); *Internacionalização, desafios para Portugal*, vol I, Editora Verbo, Lisboa.
- FREIRE, ADRIANO (1999); *Internacionalização, desafios para Portugal*, vol II, Editora Verbo, Lisboa.
- FREIRE, ADRIANO (2000); *Inovação – Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*, Editora Verbo, Lisboa.
- FREITAS, JOÃO ABEL (1997); *Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado: Uma visão prospectiva*; Gepe; Lisboa.
- GEP (1995); *A Indústria Portuguesa: Horizonte 2015: Evolução e Prospectiva*; Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia.
- KOTLER, PHILLIP (1987); *Marketing – edição compacta*, Editora Atlas, São Paulo.
- KOTLER, PHILIP (1991); *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*; Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- LEITÃO, JOÃO C. C. (2002); "As condutas estratégicas das empresas líder de Confecções e vestuário do distrito de Castelo Branco"; *Revista Portuguesa de Gestão*; INDEG; 1º trimestre; Lisboa.
- LEMAIRE, JEAN-PAUL (1999), *Desenvolvimento Internacional da Empresa – Estratégias de internacionalização*, Instituto Piaget, Lisboa.
- LINDON, DENIS; LENDREVIE, J.; RODRIGUES, J. V. E DIONÍSIO, P. (2000), *Mercador 2000: Teoria e prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

- LOBO, AUGUSTO A. E SILVA, NUNO P. (2000); *A Indústria Têxtil e de Vestuário em 2000*; Centro de Estudos Têxteis Aplicados; Vila Nova de Famalicão.
- MARQUES, ALFREDO (2000); “Concentrações de empresas: forças motrizes e consequências económicas”; *Temas de Integração*; 5º volume; nº9; pp 17-50.
- MARQUES, ANTÓNIO C. (2002); “A estratégia de fusões e aquisições no sector em reestruturação do têxtil e vestuário português: Avaliação do SIRME”; *Revista Portuguesa de Gestão*; INDEG; Lisboa; 1º trimestre.
- MARQUES, MARIA MANUEL LEITÃO (1992); *Subcontratação e Autonomia Empresarial: Um estudo sobre o caso português*; Edições Afrontamento; Porto.
- MELO, MARGARIDA E DUARTE, TERESINHA (2001); *Têxtil e Vestuário: Deslocalização ou realocização?*; Gepe, Medigráfica, Lisboa.
- MINTEL (2002); *Clothing Retail in Europe – Portugal*, Retail Intelligence.
- MOLLETT, ANDREW (1993); “Prospects for textiles and clothing in Portugal”; *Textile Outlook International*, Textiles Intelligence Limited, Setembro.
- NYAHOHO, EMMANUEL E PROULX, PIERRE-PAUL (1997); *Le Commerce International : Théories, Politiques et Perspectives Industrielles* ; Presses de l’Université du Québec ; Canada.
- PORTER, MICHAEL E. (1985); *The Competitive Advantage*; The Free Press; New York.
- PORTER, MICHAEL E. (1986); *Competition in Global Industries*; Harvard Business School Press.
- PORTER, MICHAEL E. (1990); *The Competitive Advantage of Nations*; The Free Press; New York.
- PORTER, MICHAEL E. (1998); *On Competition*; Harvard Business Review Book; Boston.
- PULIDO, ANA TERESA (2002); “Marketing: A Marca na Estratégia da Empresa”; *Marcas e Patentes – Revista do INPI*; Instituto Nacional de Propriedade Industrial; Lisboa; nº2.
- ROLO, J. M. (2000); “Mecanismos de reestruturação e globalização empresarial”; *Revista Portuguesa de Gestão*; INDEG; Lisboa.
- SILVÉRIO, FILIPE (2001); “Valor das Marcas: uma abordagem orientada ao cliente”; *Revista de Comunicação e Marketing: Imagem e Marca*; Instituto Superior de Comunicação Empresarial; Dezembro.
- SIMÕES, VÍTOR CORADO (1995); *Inovação e Gestão em PME Industriais Portuguesas*, Relatório Técnico, Lisboa.
- SIMÕES, VÍTOR CORADO (1997); *Internacionalização das empresas portuguesas: que papel para a cooperação?*, Economia e Prospectiva; Vol. I nº2.
- SIMÕES, VÍTOR CORADO (1997); *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, AIP, Lisboa.
- SIMÕES, VÍTOR CORADO (1998); *Internacionalização*, in AIP, *Jornadas Empresariais Portuguesas* (vol. II), AIPortuense, Porto.
- SIMÕES, VÍTOR CORADO; CASTRO, ALBERTO E RODRIGUES, VASCO (2000); *A internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma Perspectiva Genérica*, GEPE/S, Económico; Lisboa.
- STENGG, WERNER (2001); *The Textile and Clothing Industry in the EU – A Survey*; June.



- TAVARES, L.; ESPERANÇA, J.; RAFAEL, J.; GONÇALVES, P.; CARRANCHO, N. E VÉLEZ, F. (1996); *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*; ICEP/UCP/TVI; Lisboa.
- WTO (2003) in *Comércio Internacional de Têxteis e Vestuário com recorde em 2000*, <http://www.portugaltextil.com>.
- WTO (2003), *ATC: Trade developments (1985-1997) – World trade in textiles and clothing*, <http://www.wto.org>.
- YOFFIE, DAVID B. E GOMES-CASSARES, BENJAMIM (1990), *International Trade and Competition* ; McGraw-Hill, Boston.