

# ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS NACIONAIS: O CASO DA FILEIRA TÊXTIL

*J. Freitas Santos\**

*jfsantos@iscap.ipp.pt*

*J. Cadima Ribeiro\*\**

*jcadima@eeg.uminho.pt*

## RESUMO

*O momento actual aparece marcado pela globalização dos mercados e da concorrência. A forte presença das multinacionais nas economias trouxe novas dificuldades e desafios às empresas que operam quer nos mercados domésticos quer nos mercados internacionais. No caso português, as dificuldades são acrescidas por razões estruturais e pelo recente alargamento da União Europeia a Leste. Da conjugação dessas circunstâncias, as empresas portuguesas encontram-se numa encruzilhada que, no essencial, se exprime na alternativa entre abrirem-se ao exterior ou perecerem.*

*Perante esta realidade, pretende-se neste estudo ilustrar as estratégias competitivas ensaiadas por um grupo de empresas nacionais da fileira têxtil. Para este efeito, afigurou-se útil alicerçar a investigação na metodologia de estudo de caso.*

*Anima-nos a expectativa que os resultados deste trabalho possam informar a decisão dos responsáveis de outras empresas nacionais na definição das suas estratégias de negócio.*

## INTRODUÇÃO

O alargamento das regras da economia de mercado à generalidade dos países do mundo, a entrada da China na Organização Mundial de Comércio (OMC) e a presença das multinacionais nas economias

---

\* NIPE e ISCAP/IPP.

\*\* NIPE e Escola de Economia e Gestão Universidade do Minho.

nacionais, trouxeram dificuldades competitivas acrescidas às empresas que operam quer nos mercados domésticos quer nos mercados internacionais. No caso português, as dificuldades são acrescidas em razão do recente alargamento da União Europeia a Leste e dos problemas de natureza estrutural que a economia enfrenta, postos em maior evidência pela criação do Euro e pelas exigências daí decorrentes em matéria de rigor orçamental e equilíbrio das contas externas.

Confrontadas com o desafio de servirem de alavanca ao crescimento económico do país, as empresas nacionais encontram-se numa encruzilhada: por um lado, as pressões competitivas internas têm aumentado com a entrada de concorrentes internacionais; por outro lado, por força da integração europeia e da globalização dos mercados, são desafiadas a prosseguir os caminhos da internacionalização.

Tendo presentes estes desafios, afigurou-se útil alicerçar a nossa investigação na metodologia do estudo de caso, tomando por base experiências de empresas nacionais que se propuseram enfrentar, com relativo sucesso, os desafios competitivos internos e externos a que antes se fez menção. Para a operacionalização desta abordagem, partiu-se de um quadro analítico prévio, que consiste em admitir que, no presente contexto de mercado, as empresas têm ao seu dispor, basicamente, cinco opções estratégicas; a saber: defender, atacar, internacionalizar, globalizar e cooperar.

Espera-se que os resultados desta investigação possam informar os responsáveis de outras empresas nacionais, pertencentes ou não ao mesmo sector de actividade que foi seleccionado para esta análise, na definição das suas estratégias de negócio.

Este artigo tem a seguinte estrutura: numa primeira secção é explicitado o quadro analítico em que se vai suportar a abordagem dos casos, concretizado na apresentação da matriz de opções estratégicas ao dispor das empresas; numa segunda secção é apresentada e justificada a metodologia de que se faz uso nesta aproximação ao sector têxtil nacional; na terceira secção, num primeiro momento, são apresentadas as empresas alvo de estudo e, num segundo momento, é encetada uma discussão sucinta de alguns aspectos mais marcantes das respectivas estratégias, procurando-se retirar daí as possíveis razões para o sucesso (insucesso) alcançado. O texto termina com a conclusão, que contempla um breve enunciado de recomendações de política empresarial.

## 1. ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS NACIONAIS: MATRIZ DE OPÇÕES

Até finais dos anos 80 a competitividade da maioria das empresas seguia o princípio das vantagens comparativas. As dotações de mão-de-obra, matérias-primas, capital e outros *inputs* constituíam as principais fontes de competitividade. Portugal baseou as suas indústrias exportadoras em salários baixos ou no acesso a recursos localizados no país, como foi o caso da indústria da cortiça, da cerâmica e dos têxteis (Pereira, Fernandes e Diz, 2005). No sector têxtil, a competitividade encontrava-se salvaguardada pelo acordo multifibras, que conferia a Portugal uma protecção em torno de 80% dos produtos exportados.

Com o fim da Guerra-fria, o aumento da concorrência Asiática e a abertura do Leste Europeu, verifica-se uma forte intensificação da concorrência. Aparte ter aumentado, a concorrência adquiriu um carácter global (integrado), isto é, deixou de basear-se nas dotações em factores produtivos básicos, para se centrar em vantagens orientadas para a satisfação das necessidades dos consumidores, que se ancoram na inovação, na tecnologia, na diferenciação dos produtos e na qualidade (Lança, 2002). Neste contexto, as “vantagens competitivas” resultam essencialmente de elementos qualitativos.

A esta luz, como forma de dar inteligibilidade aos desafios que se colocam às empresas dos nossos dias, entendeu-se útil a construção de uma matriz de opções estratégicas.

A construção da matriz de opções estratégicas radica no pressuposto de que os sectores de actividade (indústrias) estão expostos(as) em maior ou menor grau à concorrência externa. Isto significa que nas indústrias globais as empresas enfrentam maiores custos fixos de investigação e desenvolvimento, marketing e distribuição, enquanto para as indústrias locais é a proximidade e o conhecimento do cliente que imperam. Nas indústrias globais, a cobertura do acréscimo de custos só é possível por via da venda em múltiplos mercados, onde o consumidor se satisfaz com a oferta de produtos standardizados, a um preço competitivo. Nas indústrias eminentemente nacionais, por sua vez, o sucesso das empresas pode ser alcançado através de produtos que satisfaçam as necessidades singulares dos consumidores locais, decorrentes da diferença de gostos ou de normas técnicas incompatíveis com os

padrões nacionais ou comunitários (Dawar e Frost, 1999).

O sucesso ou insucesso empresarial continua, porém, a depender decisivamente do comportamento da própria empresa e da capacidade que mostrar para, num primeiro momento, conseguir gerar e sustentar vantagens competitivas (activos tangíveis e intangíveis) e, depois, conseguir transferi-las para novos mercados.

São múltiplos os factores que influenciam a competitividade das empresas, podendo sinteticamente referir-se as economias de custo, pois viabilizam uma concorrência baseada nos preços, e a diferenciação, que permite concorrer com base na oferta de um produto diversificado, acrescentando valor para o consumidor. Estas duas vantagens (preço e diferenciação) podem ainda ser focalizadas num nicho de mercado que, pelo seu escasso valor económico (dimensão ou valor), não se oferece aliciente para a maioria dos operadores do mercado.

No que se refere às economias de custo, onde as empresas chinesas se destacam actualmente, estas conseguem-se quando se obtém o efeito escala, com impacto significativo nos custos. Existem outras formas das empresas obterem economias de custo: a nível do processo produtivo, retenham-se a experiência acumulada, a modernização das técnicas de produção, os custos salariais e a redução de produtos defeituosos. As características dos factores de produção podem, igualmente, gerar economias, como a propriedade ou controle de matérias-primas ou as vantagens de localização. A capacidade produtiva instalada e a competência técnica dos gestores podem também representar economias de custo (Grant, 1993, p.153).

Em relação à diversificação do produto, no ambiente tecnológico actual, as possibilidades apresentam-se quase ilimitadas. O potencial de diferenciação é determinado, em parte, pelos atributos do produto (características técnicas, embalagem, marca, garantia) e pelas características do mercado alvo (grupos de consumidores). Contudo, o sucesso da diferenciação está intimamente associado ao empenho que a empresa coloca na satisfação das necessidades e preferências que o consumidor valoriza e, por outro lado, às competências geradas no seio da própria empresa (Grant, 1993, p.176). Os resultados obtidos dos estudos de mercado apontam que a diferenciação encontra suporte na manipulação de algumas características técnicas do produto relacionadas com a sua composição, funcionalidade ou desempenho. O nível de serviço disponibilizado pela empresa ao consumidor é outra fonte de diferencia-



ção, assim como as actividades de marketing. A tecnologia adoptada e a qualidade dos factores de produção usados são, ainda, uma fonte mais de diferenciação, a que se podem acrescentar procedimentos de gestão inovadores, a experiência e qualificação dos empregados, entre muitos outros factores (Porter, 1985, pp.124-127).

Do ponto de vista da oferta (competências da empresa), a identificação do potencial de diferenciação pode realizar-se a partir da cadeia de valor de Porter (1985). Segundo a sua análise, o potencial de diferenciação da empresa repousaria na sua reputação e no sistema de informação que apoiaria a inovação e a resposta às necessidades dos clientes, através de uma forte coordenação interna, assente em mecanismos de incentivo e formação.

Uma vez identificadas as fontes de vantagem competitiva, interessa saber até que ponto essa vantagem é passível de ser reproduzida nos mercados externos. Numa primeira instância, isso vai depender da dimensão da empresa. A dimensão é aqui evocada como variável aproximada do património de recursos e capacidade detidas, e não como medida do número de pessoas ao serviço.

Os recursos são dotações de factores disponíveis e controláveis pela empresa, sejam eles físicos (equipamentos, edifícios), tecnológicos (patentes, *know-how*, *design*), humanos (formação, experiência) e organizativos (estruturas, sistemas de planeamento, coordenação e controlo, relações informais entre grupos).

Se, no que se reporta aos recursos tangíveis, parece não se oferecerem dúvidas quanto à facilidade da sua reprodução no exterior, já os recursos intangíveis tornam-se mais difíceis de transferir, pois alicerçam-se na existência de informação complexa, específica e de difícil reprodução, seja por indivíduos, grupos ou mesmo pela própria empresa.

A facilidade ou dificuldade de transferência da vantagem competitiva da empresa vai depender, assim, num primeiro momento, do grau de tangibilidade dos próprios activos ou capacidades, mas também, de forma determinante, da capacidade que aquela demonstrar de internacionalizar essa vantagem, explorando-a por sua conta e risco noutros países.

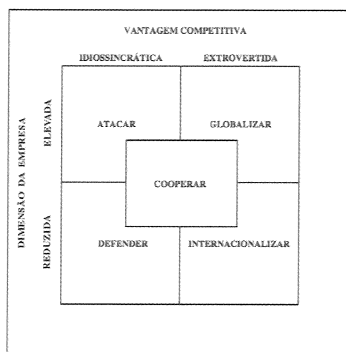
A empresa optará pela exportação na ausência de custos de transacção no mercado internacional de bens finais e, se os custos de transacção forem significativos, os mercados passarão a ser abastecidos pela produção local. Caso as vantagens competitivas da empresa sejam cor-

porizáveis em activos materiais e/ou convertíveis num título de registo (marca ou patente), os direitos de propriedade sobre os activos podem ser transaccionados no mercado, através da via contratual entre empresas independentes; por exemplo, acordos de licença (Castro Guerra, 1992).

Assim sendo, a capacidade de internacionalização da empresa está intimamente ligada à sua dimensão, pois a actuação de modo autónomo nos mercados externos pressupõe a detenção de recursos e capacidades que nem sempre estão ao alcance de empresas de menor dimensão.

Consideradas as variáveis que interferem com a competitividade da empresa, procura-se de seguida sintetizar as opções estratégicas que se colocam às empresas nacionais. O eixo das ordenadas é determinado pela dimensão da empresa (reduzida/elevada), que, sendo definida como uma combinação distinta de recursos e capacidades, expressará em maior ou menor grau o seu nível de dotação. O eixo das abcissas é determinado pela natureza da vantagem competitiva da empresa (idiossincrática/extrovertida), traduzindo esta variável a maior ou menor dificuldade de transferência da sua vantagem competitiva para os mercados externos. A matriz estratégica resultante do cruzamento destas duas variáveis permite encontrar cinco estratégias-tipo; a saber: defender; atacar; internacionalizar; globalizar; e cooperar (Figura 1).

Convém referir que esta estrutura analítica foi desenvolvida partindo da investigação de Dawar e Frost (1999), tendo sido adaptada e consolidada com base no estudo de diversos casos de sucesso de empresas nacionais.



**Figura 1 – Os dilemas competitivos das empresas nacionais**

## 2. METODOLOGIA DO ESTUDO

Sendo objectivo central deste trabalho ilustrar comportamentos de sucesso das empresas nacionais em diferentes contextos competitivos (países, indústrias, mercados), procurando-se estabelecer um padrão que permita identificar e isolar os factores críticos que estiveram na base desse sucesso, a metodologia de estudo de caso afigurou-se-nos apropriada.

O estudo de caso é uma metodologia qualitativa que é susceptível de aplicação em função do problema de investigação e dos seus objectivos (Ghauri, Gronhaug e Kristianslund, 1995; Perez Aguiar, 1999). Em razão do nosso problema de investigação, as teorias existentes não parecem oferecer padrões de comportamento empresarial ajustados. Isso prende-se com as particularidades das empresas e economia nacionais, e também porque, sendo a gestão uma actividade humana, a análise de situação e a decisão decorrem em ambiente de incerteza, com informação incompleta e num contexto de racionalidade limitada.

Nesses contextos, se uma determinada acção produziu os efeitos esperados, então a decisão tomada foi a adequada, se os resultados se revelaram insatisfatórios isso significa que foi uma má decisão.

A metodologia do estudo de caso garante uma grande liberdade ao investigador, quer na selecção dos casos, quer no uso das fontes de informação e técnicas de análise, pelo que foi necessário estabelecer, desde o início, um desenho coerente de estudo para assegurar a qualidade global da investigação. Deste modo, procurou-se estabelecer a qualidade externa da investigação mediante a fixação, *apriori*, dos pressupostos que justificassem a selecção, avaliação e interpretação dos casos.

Cada caso é tratado como um estudo completo, procurando-se que as evidências disponíveis se articulem com vista a explicar o comportamento das empresas. Se esta explicação se afigurar verosímil, então considera-se que a informação é relevante para analisar o caso seguinte, assim como para estabelecer as condições segundo as quais se encontrará um determinado padrão de comportamento (replicação literal) ou não (replicação não-litera).

Como anteriormente mencionado, aquilo que se pretende neste estudo é apresentar um conjunto de reflexões extraídas da exploração

de estudos de casos que possam contribuir para o esforço de reflexão estratégica no seio da empresa. A esta luz, o trabalho visa também contribuir para uma aplicação mais explícita da analogia no processo de decisão empresarial, funcionando a identificação dos factores críticos de sucesso como ponto de partida para a definição de novos modos de actuação.

A analogia na configuração das decisões empresariais é usada frequentemente de modo inconsciente. Quando um responsável de uma organização se defronta com um problema ou oportunidade, quase de imediato pensa em situações similares que leu ou de que ouviu falar no passado para retirar lições e usar na construção da solução a implementar. Um exemplo disso encontra-se no formato de retalho de supermercado, que serviu de fonte de inspiração para o desenvolvimento do conceito da Toys R Us, e esta, por sua vez, para a Staples Office Centre (Gavetti e RivKin, 2005).

As ferramentas da analogia são: i) a existência de um problema ou oportunidade que carece de decisão; ii) um caso passado que se pensa ser similar àquele para que se procura configurar uma resposta; iii) a transposição da solução para o contexto do problema/oportunidade em questão.

Na sua maioria, os problemas (oportunidades) competitivos(as) com que se defrontam os responsáveis das empresas nacionais estão pouco estruturados. Por isso, as pistas disponíveis para a sua resolução têm de ser procuradas em experiências passadas. O que interessa é saber seleccionar os elementos mais relevantes e depois aplicá-los ao contexto da situação actual. Por exemplo, se um empresário nacional está a pensar entrar no mercado polaco, será útil procurar na experiência passada dos supermercados Biedroka (grupo Jerónimo Martins) algumas pistas que o ajudem a antecipar as dificuldades e a retirar o máximo proveito das oportunidades que se oferecem nesse mercado (Lima e Pedro, 2005).

Muitos consultores de gestão ficaram famosos por retirarem lições de uma determinada indústria ou sector de actividade propondo a sua aplicação noutro contexto geográfico. O estudo de Porter (1994) sobre a construção das vantagens competitivas para Portugal é um bom exemplo de um exercício de analogia. Todos os sectores de actividade nacionais analisados e as iniciativas de acção propostas foram elabora-

das tomando por referência estudos de caso internacionais.

### 3. OS ESTUDOS DE CASO

Como mencionado anteriormente, a actuação da empresa nos diferentes contextos competitivos pode assumir diferentes formas de actuação estratégica. Assim, tendo presente a matriz de opções, a actuação pode ser de ataque, de defesa, de internacionalizar e globalizar e, em qualquer das opções, a cooperação é uma alternativa presente.

Antes de se avançar nessa discussão, faz-se uma breve apresentação das empresas em análise. Os dados que se apresentam recolhem da informação disponível até ao termo do ano de 2005, salvo notas pontuais referidas a 2006, claramente identificadas.

#### 3.1. As empresas

##### i) A LOUSAFIL

A Lousafil foi fundada em 1979, na Lousada. Tinha como principal objectivo a produção de vestuário para desporto fora de portas (outdoor) e roupa desportiva (sportwear) de cidade. A estratégia passava, ainda, pela produção de blusões e *parkas*, vestuário de trabalho, e vestuário de protecção e de segurança.

Em 1995, adquiriu a marca Kispo, que se encontrava em declínio no mercado nacional. Com essa aquisição, tinha-se planeado o desenvolvimento de uma cadeia de lojas monomarca, a começar pelo Porto e Lisboa. No mercado internacional, o relançamento da marca encontrava-se ainda numa fase embrionária.

Actualmente, a empresa dispõe de um efectivo de 70 pessoas em Portugal e de 15 na sua unidade de produção em Cabo Verde. A directora da empresa, Carla Costa, explica que, “como a carga fiscal e a legislação laboral existente em Portugal é ‘pesada’, a deslocalização é inevitável” (Jornal Têxtil, 2005-e).

A empresa recorre muito ao regime de subcontratação, contando com 15 empresas que trabalham praticamente todo o ano para a Lousafil e também é subcontratada por marcas internacionais. As exportações

para o mercado Europeu representaram a maior parcela de vendas da empresa. Em 2004, o volume de negócios da empresa ascendeu a 5,749 milhões de euros.

A Lousafil está dividida em quatro áreas comerciais distintas: vestuário tipo “desporto fora de portas”, para importantes marcas internacionais; vestuário de trabalho, protecção e segurança, pronto-moda para senhora e a marca Kispo, com lojas próprias.

Em 2005, participou na feira de Frankfurt com uma carteira de produtos “inteligentes” (Jornal Têxtil, 2005-e). Vista como uma empresa pioneira e inovadora, teve sucesso com os seus coletes à prova de bala, blusões com sistema de regulação de temperatura e luvas 100% anti-fogo, em aerogel.

A empresa está também integrada num consórcio Português, que está a desenvolver um fato de bombeiros para a Agência Espacial Europeia (ESA). Entre os novos desafios está previsto o desenvolvimento de novas linhas de vestuário de trabalho, como por exemplo para os serviços hospitalares. (Jornal Têxtil, 2005-e).

## **ii) A MORITEX**

A Moritex é uma empresa criada em 1981, dedicada à indústria de confecções e comércio a retalho de vestuário (homem, criança e senhora). Na altura, contava com um capital social de 6000 euros e 8 trabalhadores. Em 1987, abriu uma filial na Póvoa de Lanhoso e passou a ter a seu cargo 207 trabalhadores. No ano de 1994 expandiu-se para o mercado vizinho, criando uma empresa em Espanha (Vigo) para apoio aos seus clientes.

A empresa opera no mercado com a marca Mori, para homem e senhora, e a marca LSF, para criança. A marca Mori é comercializada em Portugal por mais de 200 lojas multimarca e os responsáveis da Moritex prevêem abrir mais duas lojas em Lisboa e Porto, pelo menos.

Desde 2003, a empresa reforçou as suas colecções, conseguindo um maior controlo da distribuição, estabelecendo parcerias com outras empresas e internacionalizando a marca Mori. O objectivo era aumentar as vendas e garantir um maior valor acrescentado (Jornal Têxtil, 2003-b). A comercialização das marcas próprias representa cerca de 20% da facturação, dos quais cerca de 80% é vendida em Portugal, di-

rectamente ao retalho. A Moritex subcontrata 50% da produção na área da costura (Jornal Têxtil, 2003-b). A sua carteira de cliente é composta por: el Corte Inglés, Cortefiel, Carrefour, Groski, Fila, Diesel, Cyrillus e Rodier.

Há alguns anos atrás (sete), a empresa decidiu diversificar e, nesse sentido, avançou “para a comercialização de acessórios, com um contrato de distribuição exclusiva estabelecido com uma empresa sul-coreana, que deu origem (...) a uma empresa autónoma, a Safeitex, com 12 empregados e que exporta para Espanha, França e Tunísia” (Jornal Têxtil, 2003-b).

Para o ano de 2006, a Moritex prevê estar presente da Tunísia. Através da empresa de comercialização Frafeitex, vai abrir uma unidade comercial neste país (Diário Económico, 2005). A justificação adiantada é que “estamos a assistir à deslocalização dos clientes para mercados fora de Portugal, nomeadamente o Magreb (Tunísia, Marrocos, e Argélia). Não podemos perdê-los” (Diário Económico, 2005).

### **iii) A CONFETIL**

A Confetil é uma empresa que foi fundada em 1972 e tem como actividade a confecção de vestuário para marcas nacionais e internacionais. Resultou da reestruturação do grupo Eurextil que, até 1999, era constituído por quatro empresas e dirigido por Henry Tillo.

Com sede na Maia e uma área coberta de 25.000 m<sup>2</sup>, a Confetil emprega cerca de 400 trabalhadores e conta na sua carteira de clientes com algumas das principais marcas internacionais de pronto-a-vestir e roupa desportiva. Utiliza tecnologia avançada e desenvolve novos tipos de malhas. Ao longo dos anos, tem tido um crescimento contínuo e sustentado, sendo hoje líder no seu segmento.

A estratégia da empresa passa por confeccionar em Portugal só os artigos mais elaborados, enquanto que os produtos básicos passam a ser produzidos na sua unidade fabril em Marrocos. Aí, detém uma participação de 60% na Eurofactory. Actualmente, exporta a totalidade da sua produção.

Depois da fase de reestruturação, a empresa registou em 2002 resultados líquidos de 208 mil euros, ou seja mais de 10% do que em 2001 e um volume de negócios na ordem dos 38,3 milhões de euros

(Diário Económico, 2003).

A empresa espera nos próximos anos captar o maior número possível de marcas internacionais de vestuário de alta gama. Actualmente, através da subcontratação, está presente nos seguintes mercados: França, Inglaterra, Espanha e Holanda.

#### **iv) O GRUPO REGOJO**

A empresa que é controlada pela Família Regojo, foi criada em 1919, em Lisboa. No início a sua actividade, era basicamente industrial, tendo sofrido alterações ao longo dos anos e hoje apenas 10% do negócio é gerado pela vertente industrial, que é mantida para assegurar a qualidade mais elevada do vestuário

A Regojo, à semelhança das suas rivais, adoptou a política de se abastecer na China e nos países do Extremo Oriente (onde os preços são mais baixos), para venderem para todo o mundo sob marca própria.

Trabalha com quatro marcas próprias – Dali, Riverwood, Wesley e Quebramar – três marcas alheias, mas em exclusivo – Massimo Dutti, Helena Miro e Pierre Cardin – e uma sem exclusividade. Todas estas marcas, são diferenciadas, satisfazendo vários segmentos do mercado. Com esta estratégia, a Regojo e o seu conjunto de empresas, uma por cada marca de distribuição, e duas confecções -confecção Regojo Velasco (pronto-a-vestir Dali feminino) e Assiela (pronto-a-vestir Pierre Cardin) – movimentam um volume anual consolidado de vendas de 120 milhões de Euros, ocupando um total de 1300 colaboradores, dos quais 50 em Espanha.

No horizonte próximo, o grupo prevê aumentar em 25% o volume de vendas feito nos mercados externos. Tem, por outro lado, o objectivo de fazer com que “os seus aprovisionamentos de vestuário sejam, pelo menos, em 20% originários de fabricantes portugueses” (Gago *et al.*, 2004). Das marcas próprias, destacam-se a Riverwoods e a Quebramar.

A marca Riverwoods é detida por uma sociedade belga (American Clothing Associates, ACA), participada em 30% pela FA company, uma parceria entre os grupos Regojo e Fergotex. Recentemente, a American Clothing Associates decidiu criar uma empresa em Hong Kong (a Blue Mountaine), que irá controlar a produção junto da indústria Oriental.



Da associação entre o grupo Regojo e a FA Company, resultou o aumento da dimensão da marca da Riverwoods: em 2003, cresceu a rede de lojas, com mais 3 em Espanha; em 2004, a estratégia passou por acabar com o sistema de *franchising*, excepto para os mercados mais longínquos. O *design* passou a ser elaborado na Bélgica e França. A criação da Blue Mountaine permitiu uma presença e acompanhamento de perto do mercado Oriental, sendo que 70% da produção da Riverwoods é encomendada ao Oriente e o restante é produzido em Portugal.

Actualmente, a marca detém cerca de 56 lojas, das quais 15 são próprias e estão em Portugal, 18 na Bélgica e 13 na Holanda. Conta com presenças, igualmente, em Itália e no Reino Unido. Neste último caso, sublinhe-se a abertura em 2004 de um “show room” em Londres (Jornal Têxtil, 2005-a).

Relativamente à marca Quebramar, foi adquirida pelo grupo Regojo em 1999, que a relançou no mercado com um novo posicionamento. As lojas situam-se em Portugal, nos principais centros comerciais, e em Espanha, onde se deu preferência à concentração em Madrid.

A marca registou um bom desempenho ao longo dos últimos anos. O volume de negócios em 2001 foi de 6 milhões de euros. Em 2002 mais do que duplicou, tendo sido de 14 milhões de euros. Nessa altura, optou-se por dar a conhecer a marca através da presença na capital espanhola. Seguiu-se a Catalunha, após o que se avançou para outras capitais regionais espanholas. O objectivo era ter no máximo 30 lojas nas principais localidades do país vizinho, com retorno esperado a partir de 2008 (Jornal Têxtil, 2003-d).

Em Portugal, tem uma rede de 28 lojas e uma facturação de 31 milhões de euros. Para 2006, contam entrar no mercado italiano. Segundo Gonçalo Esteves (Jornal Têxtil, 2003-d), estas escolhas não se prendem tanto com um mercado geográfico, mas antes com o tipo de artigos comercializados pela empresa.

A Massimo Dutti, marca em que o grupo Regojo detém a exclusividade da representação no nosso país, levou a cabo um plano de expansão de lojas em 2003, em que se previa a abertura de mais 15, ficando com uma rede de 45 lojas. Os resultados obtidos com esta franquia explicaram a grande aposta do grupo Regojo.

Em 2005, o Grupo Regojo entrou no mercado do calçado e acessórios, com a marca Hakei. Continuando a sua expansão, adquiriu tam-

bém 25% do capital da rede Boxer Shorts, agora designada Trottemen. Neste caso, trata-se de uma rede de 49 lojas em Portugal e de 6 lojas em Espanha, que tem em acção um projecto de expansão.

#### **v) A IRMÃOS VILA NOVA / SALSA**

A Irmãos Vila Nova (IVN) é uma empresa de carácter familiar, fundada em 1987, que detém a marca Salsa. Criada por três irmãos e localizada em Vila Nova de Famalicão, a IVN iniciou a sua actividade na área dos acabamentos têxteis (lavandaria e tinturaria de artigos confeccionados). Com duas unidades de negócio, a lavandaria e a confecção de dois irmãos, o negócio da família passou a centrar-se nas áreas de acabamentos têxteis e da produção de vestuário.

Começou por ser apenas uma têxtil nacional subcontratada por empresas estrangeiras, prestando serviço de confecção e acabamentos têxteis. Mas, perante a consciência do reduzido valor acrescentado e estreita margem de manobra decorrentes desse estatuto, decidiram empreender na área de produtos de vestuário e criar uma marca. Assim surge a Salsa. Nessa altura, decidiram também deixar de produzir para intermediários, passando a operar para clientes que detinham já a sua própria carteira de clientes finais (o que ditou maiores exigências ao nível da logística e das operações).

Com a finalidade de projectarem a marca no mercado e expandir o negócio, investiram numa ETAR (Estação de Tratamento de Águas Residuais), automatizaram processos de acabamento e de confecção, melhoraram a nível do equipamento e o design gráfico. No início, tinham cinco assalariados e actualmente são cerca de 800.

O ano de 1994 foi um ano chave para a empresa, tendo alargado o número de agentes para sete, passando a ter também uma orientação por zonas. Transformaram o agente comercial em vendedor comissionista, pois isso permitir-lhes-ia conhecerem os clientes, as lojas e saber como trabalhavam as lojas multimarca.

Os irmãos Vila Nova inauguraram em 1998 uma loja no centro comercial Norteshopping, no Porto, que marcou mais uma etapa na vida da IVN.

Quanto à internacionalização, esse processo teve início em 2002, no mercado Espanhol, em Madrid e Barcelona, havendo, desde logo,

a pretensão de estender a operação a outros mercados, mediante análises de mercado. Visando mais longe, a estratégia passava também por implantarem-se em mercados que não fossem os da União Europeia, e pelo recurso à externalização de parte da produção.

O lucro da empresa em 2002 quase que triplicou: o resultado líquido desse ano foi de 7,55 milhões de euros. As vendas aumentaram em 34% face ao ano anterior, onde a marca Salsa representou 92% do volume de negócios. Em 2002, adquiriu em Espanha uma empresa industrial – a SLS Salsa España – e iniciou o processo de constituição e preparação da holding IVN – Investimentos SGPS. Assim, cada unidade de negócio dedica-se ao seu core business e gere as actividades operacionais e de suporte específico (Jornal Têxtil, 2003-c).

Ao longo de 2004 e 2005, a Salsa expandiu-se para novos mercados, tendo elevado o número de lojas para 50, estando presente em Portugal, Espanha, Luxemburgo e Médio Oriente (Dubai e Qatar). Por sua vez, o recurso à subcontratação da produção situou-se em 35% do total, procurando-se, por esta via, reduzir custos fixos e obter maior flexibilidade na oferta.

O grupo pretende autonomizar a distribuição e o comércio de vestuário (lojas próprias) na SLS Salsa e SLS Espanha. Criaram entretanto um novo centro de logística com capacidade de envio de 20 milhões de peças/ano. A decisão de construir o novo centro de distribuição da Salsa teve como objectivo expresso “dotar a empresa de infra-estruturas capazes de dar melhor resposta ao negócio presente e futuro, contribuindo para uma eficaz gestão da cadeia de abastecimentos” (Jornal Têxtil, 2003-c).

## **vi) A FLOR DA MODA / ANA SOUSA**

A Flor da Moda é uma empresa que foi criada em 1981 e dedica-se à produção de vestuário feminino. Tem uma unidade de produção em Barcelos e apostou na criação de marca própria. A marca Ana Sousa foi criada em 1991, com um conceito próprio.

Actualmente, a marca Ana Sousa tem lojas em Portugal, Espanha e Médio Oriente. A dinâmica recente vem dando preferência a investimento directo/filiais comerciais. Na totalidade, existem 58 lojas: 40 em Portugal (com previsão de abertura de mais algumas), 11 em Espanha

e 7 no Médio Oriente (Arábia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Qatar e Egipto). A Flor da Moda tem obtido resultados positivos igualmente no mercado Brasileiro. Aí, vende para um cliente que é detentor de 18 lojas. Em países como Inglaterra, Bélgica, Luxemburgo, Finlândia ou Noruega existem lojas que vendem produtos da marca Ana Sousa.

A deslocalização da produção não consta ainda dos seus planos. A explicação reside no facto de não haver necessidade de aumentar a produção, dado que esta é totalmente absorvida pelas lojas Ana Sousa e lojas multimarca.

Os planos para a marca são continuar a estratégia de abertura de lojas Ana Sousa em todo mundo, através de lojas próprias ou em regime de franquia, apostando na consolidação dos mercados onde já está presente: Espanha, Finlândia, Noruega, Dinamarca, Áustria, Holanda, América do Sul e Médio Oriente. Mercados-alvo são ainda o Belga, o Grego e o Luxemburguês.

### vii) A CAMILO PINTO

A Camilo Pinto é um empresa têxtil que foi fundada em 1979, em Braga. Na altura, tinha apenas ao serviço seis costureiras e hoje tem um total de 200 funcionários. A empresa desenvolveu duas marcas próprias, World Apart e Peter Murray, e produz em exclusivo para outras marcas de renome internacional. Para tal, possui um sector de *design* e criação, onde são elaborados estudos de mercado e onde são analisados e interpretadas as necessidades dos clientes.

A marca World Apart exprime-se num conceito de loja que passa pela apresentação de colecções de roupa feminina mas, também, de artigos que reflectem atitudes e formas de estar, destinando-se a um segmento jovem da população. A marca Peter Murray representa um conceito mais clássico – *Classic*, *Concept* e *Sport* – para homens dos 20 aos 50 anos, de classe social média-alta e de vivência urbana.

A área de produção é basicamente direccionada para o segmento roupa-desportiva, malhas de algodão e mistura com outras fibras, tecidos em algodão/lã ou misturas, assim como tecidos técnicos, nomeadamente *polar fleece*, microfibras e tecidos duplos.

Em 1998, na FIL – Feira Internacional de Lisboa, onde faziam a apresentação da marca às lojas multimarca, conheceram uns parceiros

espanhóis, experientes no segmento monomarca, e estabeleceram uma parceria para internacionalizar a marca em Espanha. Nesse ano, abriram a primeira loja em Espanha (Alicante), através de um contrato de franquia com uma empresa de retalho espanhola (Jornal Têxtil, 2003-f).

Em relação à World APart, que está presente no mercado há 17 anos e é distribuída em lojas monomarca a nível nacional, o volume de negócios encontra-se numa fase estacionária. As atenções estão voltadas para a internacionalização da marca Peter Murray.

Em 2004, contavam com uma rede de 17 lojas em Espanha, dois “corners” no El Corte Inglés, em Lisboa, e mais três lojas em Portugal. Paulo Pinto, um dos responsáveis da empresa, confirmou entretanto a intenção de expandir a rede de lojas em Espanha.

Com duas unidades fabris, a Camilo Pinto comprou, em 2004, a sociedade Espanhola que detinha os contratos de distribuição, comercialização, e *franchising* para Espanha, passando a controlar directamente a distribuição nesse mercado. Nessa mesma operação, adquiriu também as três lojas exploradas pelo “master franchiser”. Por outro lado, conseguiu alcançar o mercado brasileiro, onde estabeleceu uma parceria comercial/*joint venture* em lojas de fábrica (outlets).

O ano de 2005 foi marcado pela entrada na empresa no mercado Grego, através de um contrato estabelecido para distribuição exclusiva e “master franchiser” (Jornal Têxtil, 2004-c). Está também a desenvolver alguns contactos no sentido da marca Peter Murray entrar no mercado Húngaro e dos Países Bálticos.

### viii) A MACONDE

A Maconde iniciou a sua actividade no mercado nacional em 1972, tendo aberto as primeiras lojas em 1975, numa estratégia de “discount”. Essas lojas adoptaram o nome “Superconfex Maconde”. Foi aberta uma loja de referência (flagship shop) nas Amoreiras, Lisboa, assegurando uma das maiores áreas de venda no maior Centro Comercial do país da época. Os *slogans* adoptados eram bastante sugestivos e inovadores: “20% mais barato” e “Vestir a família a preços baixos”.

O ano de 1994 foi o ano da renovação, tendo sido abandonada a estratégia de *discount*. Também se procedeu à alteração do nome da empresa: a partir daí as lojas passaram a ter o nome de “MacModa”,

com uma rede de lojas especializadas que é ainda (em Dezembro de 2005) a maior rede retalhista do sector em Portugal. Em 1999, foi feita a aposta nas marcas e colecções próprias (Alto, Alto Women, Nathan Road, Emotions, In Tempore, Moments, Kids).

No ano de 2000, ocorreram vários acontecimentos que deram nova configuração à organização; a saber: deu-se a incorporação da Macém Confecções SA. e da Sociedade Têxtil Financeira – SGPS SA. na Maconde Confecções SA. Foram também constituídas a Maconde Roménia, SRL. (com sede em Bucareste), que passou a coordenar e controlar a produção subcontratada localmente, destinada aos clientes Europeus, a Maconde Benelux, SV. (com sede na Holanda), orientada para a distribuição grossista, a Maconde Imobiliária, SA. (com sede em Vila do Conde), que passou a encarregar-se dos negócios imobiliários.

No ano de 2000, o volume de vendas aumentou significativamente, sendo uma pequena parte justificada pela entrada nos mercados dos EUA e do Japão, que permitiu compensar a redução verificada no mercado nacional. Por esta mesma ocasião, introduziu-se um conceito inovador, “vestir interactivamente”, com o “Avatar Personator”, que passou a viabilizar que o cliente fizesse provas de roupa via *Internet*. Neste passo, a Maconde, contou com a colaboração de um consórcio constituído pelos Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Universidade de Estugarda (Alemanha), Pixel Park (Suiça), Canal Plus (França), Mellon Technology (Grécia), e Avatar Me (Inglaterra). Em expressão destes passos, a MacModa constituiu-se num dos cinco principais produtores de vestuário exterior masculino da Europa, liderando o sector em Portugal e sendo o maior exportador nacional do ramo.

Em 2002, para além de continuar o processo de reestruturação, iniciou a deslocação da produção subcontratada em Portugal (que representava 50% das vendas totais da empresa) para os países da Europa de Leste. No mercado espanhol, a empresa que comprou a subsidiária da Maconde, teve que encerrar as seis lojas existentes. Dada a má situação financeira destas lojas e a falta de receptividade dos consumidores espanhóis ao conceito proposto, a tentativa de se estabelecer uma parceria não teve sucesso.

Dos dados disponíveis, sabe-se que a facturação em 2001 foi de 133,7 milhões de euros e em 2002 de 119, 1 milhões de euros, representando uma diminuição de 12% face a 2001.

Com a separação clara dos negócios do grupo e a criação de uma

empresa operacional para cada um deles, a Maconde SGPS transformou-se numa sociedade gestora de 30 empresas agrupadas em 5 *holdings* sectoriais. Dessas cinco, destacam-se a Maconde Confecções II – Comércio e Indústria SA., que é a empresa base de toda a actividade industrial e trata da confecção de vestuário exterior masculino, e a Macmoda – Comércio de Vestuário, SA., que abrange a cadeia nacional de lojas pronto-a-vestir, através das marcas MacModa e Zona Franca.

A Maconde tem cerca de 1000 empregados em Portugal e cerca de 170 em Marrocos. Possui uma rede de 66 lojas próprias, 40 pertencentes à MacModa, 18 à Tribo e as restantes à Zona Franca. Em Portugal, existem instaladas quatro unidades produtivas (Vila do Conde, Póvoa do Varzim, Braga e Maia) e, fora do país, existe uma unidade em Marrocos e outra na Roménia.

Em 2005, a Maconde enfrenta um período conturbado: com as vendas e os resultados em queda livre, o grupo decidiu-se pela contratação de Mário Pais de Sousa (ex-presidente executivo da Vista Alegre, depois de um percurso de liderança na Vulcano e na Bosch), para assumir as funções de presidente. Com a chegada ao mercado de novos produtos, num subsector onde o peso da mão-de-obra ainda é determinante, nos últimos anos, a Maconde tem assistido a um forte declínio das suas vendas. No retalho, tem passado por sucessivas alterações estratégicas, sem que se lhe reconheça um fio condutor: quer-se reposicionar a Macmoda, mas o ambiente das lojas tem pouco a ver com os produtos que lá se vendem, dispersando-se na afirmação das marcas. Deste modo, a Maconde, que já foi o primeiro grupo de vestuário português, deixou-se ultrapassar (Jornal de Negócios, 2006).

Aliás, de acordo com o que foi publicado no Jornal de Negócios, a 3 de Maio de 2006, a Modelo/Continente acordou entretanto com o grupo a aquisição de cerca de uma dúzia de lojas que eram até ao momento geridas pelo grupo sob as marcas Macmoda, Tribo e Zona Franca. O que vem reforçar a incerteza quanto ao futuro do grupo.

### **3.2. As estratégias de negócio: uma síntese**

Uma vez conhecidas as características das empresas, queremos neste apartado pôr em evidência eventuais traços comuns das estraté-

gias mantidas, bem como eventuais singularidades. Tem-se em vista sublinhar sucessos e, também, opções menos conseguidas detectadas. Como quadro conceptual enquadrador, manteremos presente a matriz de opções estratégicas enunciada na primeira secção (Figura 1).

Como elementos que atravessam o conjunto dos casos cumpre anotar:

i) o desenvolvimento do negócio comercial, com criação de lojas próprias ou em regime de franquia, a partir de uma base industrial originária, evolução esta que tem como excepção a Confetil;

ii) a aposta na criação de marca própria, suporte de rede comercial própria ou de projecção no retalho multimarca, com a excepção já retida;

iii) a tomada de consciência da estreiteza do mercado doméstico e a aposta consequente na internacionalização, na componente industrial e/ou comercial, com níveis diferentes de aposta consoante a dimensão e ambição;

iv) a crescente importância da externalização da produção no volume de negócio total das empresas; e

v) a crescente importância que a componente distribuição retalhista vem tomando no volume de negócio das organizações; situação que também não se aplica à Confetil.

Como elementos diferenciadores mais notórios, cumpre reter:

vi) o projecto singular de preservação do perfil industrial da Confetil;

vii) o desenvolvimento de uma carteira de produtos inovadores, “inteligentes” ou não, explorando novos segmentos de mercado ou introduzindo novas funcionalidades em produtos de uso tradicional, de que é exemplo a Lousafil;

viii) Nos casos em que a estratégia passou pela aposta em marcas/redes de distribuição próprias, a alternativa constatada entre a aquisição de marcas previamente existentes (Lousafil/Kispo; Grupo Regojo/Quebramar) ou a sua criação de raiz (Moritex/Mori; Maconde/Nathan Road, Alto, Alto Women; Flor da Moda/Ana Sousa; Camilo Pinto/Peter Murrey); sendo certo que também há quem combine ambas as estratégias (Grupo Regojo);

ix) o desenvolvimento diferenciado das componentes logísticas associadas aos modelos comerciais entretanto desenvolvidos, onde toma lugar particular a Irmãos Vila Nova; e



x) o uso também de soluções algo distintas em matéria do modelo de organização, com recurso ou não à segmentação por modelos de negócio.

Avança-se, de seguida, um pouco mais na consideração de cada um dos casos.

Quando se consideram quer a Lousafil quer a Moritex, surge como elemento condicionador das respectivas estratégias de negócio e ambição a dotação limitada de recursos que as caracteriza, e a natureza idiossincrática da respectiva vantagem competitiva (voltada para a defesa da sua posição no mercado nacional). A este nível, entende-se o esforço feito em matéria de maior proximidade ao consumidor que a abertura de lojas significa, e a tentativa de, pela via da marca e da diferenciação do produto ou exploração de novos segmentos de mercado, atingir um melhor nível de satisfação daquele e distanciar-se de modelos assentes na competitividade via preço.

No caso da Lousafil, isso tem expressão na aposta feita em produtos que configurem soluções à medida ou na exploração dos têxteis “inteligentes” e do vestuário profissional e desportivo, com incorporação de tecnologia. Decorrente da exigência tecnológica que essa estratégia impõe, o estabelecimento de parcerias oferece-se indispensável, de que são exemplo a estabelecida com o Citeve (Centro Tecnológico da Indústria e do Vestuário em Portugal), para a produção de coletes à prova de bala, blusões com sistema de regulação de temperatura e luvas 100% anti-fogo, e com um conjunto de outros agentes nacionais, visando o desenvolvimento de fatos especiais para bombeiros para a Agência Espacial Europeia (ESA). Retenha-se que a empresa recorre a subcontratação na área da produção, o que lhe viabiliza a redução dos custos. Por outro lado, é também subcontratada por empresas estrangeiras, o que lhe permite rentabilizar a capacidade produtiva instalada.

A estratégia da Moritex tem visado também reforçar a sua posição no mercado nacional e estender a sua intervenção ao mercado vizinho. Uma forma de o fazer foi adquirir uma unidade fabril em Vigo. Tem, por outro lado, investido significativamente em campanhas publicitárias, de forma a impor as marcas com que opera (marcas essas que são comercializadas por mais de 200 lojas multimarcas). Essa política comercial é complementar da de produção de colecções próprias e do estabelecimento de parcerias, nomeadamente para impor a internacionalizando da marca Mori. Para a Moritex, a criação de lojas próprias é

algo necessário mas, como é muito dispendioso, a cooperação com os retalhistas torna-se fundamental (Jornal Têxtil, 2003-b).

Outro elemento de estratégia vem sendo a diversificação da sua operação, alargando-a aos acessórios, onde estabeleceu um contrato de distribuição exclusiva com uma empresa sul-coreana.

Do ponto de vista dos canais de acesso ao mercado, a Moritex vem escoando a sua produção para os mercados estrangeiros via exportação indirecta e via cadeias de distribuição. Por outro lado, tem procurado diversificar a sua carteira de clientes, tendo estabelecido como princípio que nenhum destes represente mais que 20% da sua capacidade produtiva.

Mantendo presente as linhas de actuação da empresa e a dimensão relativa entretanto adquirida, talvez possamos enquadrar a Confetil na estratégia de defesa. Ao ter procedido a uma reestruturação, que culminou com a fusão de quatro empresas, conseguiu o reforço da sua posição no mercado, tornando-a líder no mercado nacional (na confecção e fabrico de vestuário para marcas internacionais e nacionais). As acções desenvolvidas têm passado por acrescentar valor ao produto oferecido (nas dimensões funcionalidade, qualidade e inovação) e ao produto percebido (publicidade, promoção de vendas, relações públicas). A redução de custos com base em programas que visam atingir o patamar de zero defeitos constitui uma linha de actuação igualmente dentro do perfil de defesa.

A solução de segmentar as linhas de produção, fabricando em Portugal bens mais elaborados e assegurando o abastecimento dos bens mais básicos em Marrocos, através da Eurofactory (Marrocos), onde detém uma participação de 60% no capital, é consistente com essa orientação. Aí, os custos de produção são claramente mais baixos, sendo que a sua posição de controlo de capital lhe permite, no mesmo passo, preservar os padrões de qualidade que a estratégia da Confetil, no seu todo, reclama. Para a escolha da deslocalização da mencionada parte da produção para Marrocos também contribuiu a respectiva proximidade geográfica.

Num posicionamento competitivo distinto dos casos antes invocados, podemos situar quer o grupo Regojo quer os Irmãos Vila Nova, cujas estratégias reúnem, simultaneamente, elementos de similitude mas, também, singularidades significativas.

Em primeira aproximação, podemos notar que estas duas organi-

zações têm, hoje em dia, um perfil mais marcado de operadores da área da distribuição retalhista que de produtores. Ainda: fizeram da internacionalização uma peça essencial das suas estratégias de negócio. Um representante do grupo Regojo chegou mesmo a afirmar que internacionalizar a distribuição de vestuário não traz qualquer problema especial: “as licenças são mais rápidas de obter do que em Portugal” (Gago *et al.*, 2004). Obviamente que, em ambos os casos, tal não sucedeu de um dia para o outro, e trata-se mais de um percurso do que uma situação consolidada.

No caso da Regojo, a internacionalização tem sido conseguida através da expansão das marcas “próprias” (Riverwoods, Quebramar). Na área de distribuição, opera com uma empresa por cada marca, conciliando redes de distribuição própria, numas situações, com exportação indirecta, noutras.

A entidade responsável pela distribuição da marca Riverwoods na Península Ibérica, Grécia e Brasil, bem como em futuros mercados a serem visados é a FA Company, uma curiosa parceria entre os grupos Regojo e Fergotex, que, através desta, detém uma participação de 30% numa sociedade belga (American Clothing Associates).

Também com a Quebramar a actuação tem sido a de reforçar a sua notoriedade e internacionalizar a marca. Para tanto, redefiniu-se a carteira de produtos, posicionando a oferta num segmento de mercado mais sofisticado, procurando conciliar qualidade e preços acessíveis. Como primeiro mercado-alvo foi identificado o país vizinho, pese embora se saber que é um mercado de difícil penetração, dada a força das marcas locais e as singularidades culturais. Nas palavras de um dos responsáveis da empresa, “se a ofensiva por Espanha constituir uma vitória e se a operação em Itália for bem sucedida, tudo o resto funciona, pois estes são os mercados mais exigentes da Europa. Espera-se que a Quebramar possa chegar dentro de 20 anos, às cerca de 300 lojas...” (Exame, 2003-a).

Interessante é constatar que a aposta na Quebramar teve associada a decisão de acabar com o *franchising*, que, de acordo com a opinião dada por Gonçalo Esteves ao Jornal Têxtil (2005-a), “não serve para as marcas que querem ser fortes”. A aposta da empresa na introdução de uma maior rotatividade da mercadoria, por sua vez, vai na linha do que outros grandes grupos de retalho de vestuário vêm praticando, de que é paradigma a Inditex (Zara), a que o grupo surge associado através

da comercialização da marca Massimo Dutti.

No que se refere aos Irmãos Vila Nova, que detêm a marca Salsa, a empresa optou por partir sozinha para a conquista de novos mercados. O processo teve início em 2002 e abrangeu também, numa primeira etapa, o mercado espanhol, a começar por Barcelona e Madrid. A preferência foi para a abertura de lojas próprias (exportação directa). Também em 2002 adquiriram uma empresa industrial em Espanha, a SLS Espanha.

Uma outra importante aposta tem sido o desenvolvimento da imagem e notoriedade da marca Salsa e a procura de um posicionamento comercial que acompanhe de perto as exigências do cliente. Neste sentido vai também a criação recente de uma unidade logística destinada a coordenar toda a operação comercial e a reduzir os tempos de resposta ao consumidor final. Como forma de reduzir os custos e obter uma maior flexibilidade da oferta, a subcontratação de parte da produção passou a ser prática corrente.

É curioso notar que a génese da Irmãos Vila Nova esteve na identificação de uma “falha de mercado” num sector que, paradoxalmente, em razão da sua longa história, parece apresentar muitas falhas. Interessante também é referir o recurso feito ao apoio de capitais públicos estruturais para projectar a marca no mercado e expandir o negócio.

Flor da Moda e Camilo Pinto são também empresas enquadráveis na estratégia que designamos de internacionalização, se bem que fazendo ponte com a postura de defesa própria de organizações mais pequenas. Têm sido peças desse posicionamento competitivo as apostas nas colecções próprias, nas marcas e na criação de cadeias de retalho adoptando o nome das marcas propostas ao mercado, Ana Sousa, no primeiro caso, e Peter Murrey, no segundo. O recurso à cooperação com outros operadores foi igualmente utilizado (nomeadamente, a cooperação comercial).

No dizer dos responsáveis da Flor da Moda, a marca possibilita consolidar a sua posição no mercado português, ao facilitar a interpretação dos hábitos do consumidor, a fidelização deste e permitir uma margem comercial superior à média. O factor negativo inerente à marca própria reside na grande dependência do negócio da respectiva aceitação e de só se ter um canal de distribuição. Atenta a esta fragilidade, a empresa que comercializa a marca Ana Sousa tem prosseguido uma estratégia de diversificação dos produtos que oferece: dos acessórios, à marroquinaria, às carteiras e ao calçado; do desenvolvimento de um

estilo de vestir informal, para o segmento mais jovem, às fragrâncias (Jornal Têxtil, 2003-a).

Numa fase inicial, de teste de aceitação dos produtos, tem optado pela venda através de lojas multimarcas. Só depois, perante resultados positivos, procede à abertura de lojas próprias. As figuras contratuais, por seu turno, assumem a forma de filiais comerciais (lojas próprias) e *franchising* da marca. A aposta tem sido na abertura de lojas em superfícies comerciais, em razão de, embora os custos serem o dobro dos da abertura de uma loja de rua, o desempenho ser melhor.

Um derradeiro aspecto a reter refere-se ao facto das lojas Ana Sousa serem geridas por empresas comerciais independentes (uma em Portugal e outra em Espanha).

No caso da empresa Camilo Pinto e da marca Peter Murray, é interessante reter da sua história de 1998 o estabelecimento de uma parceria (via contrato de *franchising*) com uma empresa de retalho em Espanha. Esta empresa viria a ser adquirida em 2004. Também por recurso ao modelo da parceria – neste caso uma *joint venture* – atingiu o mercado Brasileiro e, através do estabelecimento de contratos de distribuição, o mercado Grego.

Preservando duas vertentes de actividade, a produção para marcas internacionais e a produção e comercialização das marcas próprias, a Camilo Pinto posiciona-se no mercado médio alto, um segmento de mercado em que, segundo o seu director comercial, “Portugal é ganhador devido à sua experiência, conhecimento e relação altamente competitiva em preço/qualidade” (Jornal Têxtil, 2004-c).

A Maconde, pela sua antiguidade relativa e pela singularidade de trajectória, misturando êxitos e fracassos, merece uma atenção particular. Nessas dimensões, tem alguma singularidade em relação às demais cujas estratégias de negócio aqui aparecem retratadas.

Esta empresa tem também uma componente de operação internacional relevante, se bem que com um peso industrial proporcionalmente maior no seu volume de negócios que as demais (se exceptuarmos a Confetil). Acresce que, através da rede de distribuição Macmoda, conseguiu ser líder no mercado nacional do retalho de vestuário e acessórios e estar entre os principais produtores europeus de vestuário exterior, o que hoje não se verifica.

Para conseguir alcançar essa liderança, procedeu, num certo estágio, à deslocalização de parte da produção para unidades produtivas

próprias em Marrocos e na Roménia, países com custos de produção relativamente baixos, sobretudo antes da emergência dos grandes produtores asiáticos. A Maconde Roménia, por exemplo, aparece orientada para o controlo da produção sub-contratada. Por outro lado, apostou na segmentação das unidades de gestão de negócio: a unidade da Maconde Benelux, sediada na Holanda, foi orientada para a distribuição grossista. Assim, a Maconde procurou a flexibilidade organizacional que lhe permitiu estar presente em mercados como o Reino Unido, a Holanda, a Escandinávia, a França, a Espanha, Marrocos, a Roménia e o México.

Nesse percurso, procurou oferecer serviços inovadores, de que é expressão o conceito de “vestir interactivamente”, fazendo uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação. Nem por isso, no entanto, deixou de passar por grandes dificuldades, em parte associáveis ao conceito de produto em que fez a sua aposta.

É a esse propósito interessante sublinhar que, aquando da abertura das suas primeiras lojas em 1975, a Maconde apostou numa estratégia de “discount”, isto é, lojas de vestuário de boa qualidade a preço baixo, em livre serviço e com acesso restrito a portadores de cartão. A utilização do “direct mail”, em conjunto com o cartão, representaram, bem assim, uma inovação para a época.

O abandono da estratégia de *discount* é a melhor ilustração do insucesso da aposta nesse modelo de negócio e de que ser inovador, num certo momento, não é bastante para assegurar sucesso empresarial. Poder-se-á hoje questionar, mesmo, se esse abandono não terá ocorrido tardiamente. Note-se, por outro lado, que a alteração da estratégia comercial e da identidade corporativa passou também pela alteração do nome da rede de distribuição, primeiro, e depois (em 1999) pela aposta nas marcas e colecções próprias, concebidas por estilistas nacionais.

Atentos à sua história e dimensão, diríamos que a Maconde poderia ter aspirado a ser o operador global na área da distribuição retalhista que Portugal não tem, ainda. Circunstâncias diversas, de índole comercial e organizacional, que se invocam antes brevemente, ditaram que tal não tivesse sucedido.

## CONCLUSÃO

Num quadro económico marcado pela competição entre empresas e territórios e pela globalização dos mercados, para sobreviverem e afirmarem-se as empresas portuguesas, também elas, precisam de ser arrojadas em termos organizativos e comerciais ou, se se quiser dizer de outra forma, precisam de ser mais inovadoras. Ser mais inovadoras significa encontrar as formas de posicionamento nos mercados, nacional e externo, adequadas aos produtos que produzem/comercializam ou partir para novos produtos e novos modos de operar, mantendo presente a respectiva dimensão e cultura organizacional.

Note-se que ser inovador em matéria de produto, processo ou modelo de negócio não basta. O produto e/ou o modelo de negócio têm que ser capazes de se impor no mercado, isto é, de ir ao encontro de uma procura efectiva.

Invocando a história da Maconde, por exemplo, e a necessidade que a dada altura sentiu de reposicionar-se no mercado, isso mesmo fica patente. Isto é, de empresas inovadoras está o cemitério empresarial cheio. A inovação que se impõe é aquela que é capaz de antecipar os sinais do mercado, propondo-lhe produtos e serviços que vão ao encontro das suas aspirações profundas, conjugando singularidade (e moda), qualidade (em termos de produto e de serviço ao consumidor) e preços competitivos.

Teoricamente, as soluções abundam, se bem que, como se dá conta considerando os casos extraídos da realidade empresarial portuguesa, há alguns marcos comuns às respectivas trajetórias. Percebe-se, daí, que as organizações também aprendem com os sucessos próprios e alheios, e com os insucessos, porque destes se retiram, igualmente, ensinamentos. Isso oferece-se claro quando se dá conta da progressiva evolução para estruturas de distribuição das empresas que se invocam neste estudo ou quando, assumidamente, estas optaram por deslocalizar parte da produção ou fizeram da marca e da exploração directa de redes comerciais elementos centrais da respectiva estratégia; estratégias que, de uma forma geral, apostam na aproximação ao consumidor, na diversificação de produtos (dentro de conceitos de pré-definidos) e no controle acrescido das margens com que operam.

Note-se que o sucesso que neste processo se joga vai muito para

além do dos grupos empresariais ou empresas isoladas. Na verdade, é a viabilidade de conferir competitividade renovada ao tecido empresarial nacional que se oferece como pano de fundo. Os ensinamentos que se possam retirar destes estudos de caso podem (devem), por isso, ser um elemento informador importante das orientações a tomar pelas políticas públicas.

### **Agradecimentos**

Os autores agradecem a colaboração de Helena Fialho (NIPE/EEG/UMinho) na recolha e tratamento da informação que esteve na base deste artigo.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castro Guerra, A. J. (1992), “R. Coase, a teoria das FMN e os acordos internacionais interfirmas”, *1.º Encontro Nacional de Economia Industrial*, 2 e 3 de Outubro, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Dawar, Niraj e Frost, Tony (1999), “Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets”, *Harvard Business Review*, 77 (2), p.119-129.

Diário Económico (2001), “Marca Kispo vai regressar ao mercado 10 anos depois”, *Diário Económico*, 18/06/2001.

Diário Económico (2002-a), “Maconde prepara deslocalização para leste”, *Diário Económico*, 8/07/2002.

Diário Económico (2002-b), “Moritex avança para território Espanhol”, *Diário Económico*, 13/12/2002.

Diário Económico (2003), “Confetil quer marcas de topo”, *Diário Económico*, 20/05/2003.

Diário Económico (2005), “Empresa portuguesa Moritex vai abrir delegação comercial na Tunísia”, *Diário Económico*, 22/12/2005.

Diário de Noticias (2002), “Maconde encerra lojas em Espanha”, *Diário de Noticias*, 20/11/2002.

Exame (2003-a), “Os ventos sopram a favor da Quebramar”, *Revista Exame*, 3/10/2003.

Exame (2003-b), “Salsa eleita a melhor empresa do sector têxtil”, *Revista Exame*, 20/10/2003.

Expresso (2002), “Pessoas digitalizadas na Maconde”, *Expresso*, 2/01/2002.

Expresso (2003), “Grupo Regojo planeia Expansão”, *Expresso*, 21/10/2003.

Expresso (2004), “Têxtil equipa bombeiros espaciais”, *Expresso (Caderno Economia e Internacional)*, 21/02/2004.

Gago, Carlos Corrêa et al. (2004), *Internacionalização das Empresas Portuguesa: 30 Casos de Referência*; Desafios, Edição da Companhia das Cores/ AIP – Associação Industrial Portuguesa, Lisboa.

Gavetti, Giovanni e Rivkin, Jan W. (2005), “How strategists really think: tapping the power of analogy”, *Harvard Business Review*, 83 (4), pp. 54-63.

Ghauri, Pervez, Gronhaug, Kjell e Kristianslund (1995), *Research methods in business studies*, Prentice Hall, London.

Grant, Robert M. (1993), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Blackwell, Oxford.

Jornal de Negócios (2003), “Expansão ao ritmo Salsa”, *Jornal de Negócios*, 05/08/2003.

Jornal de Negócios (2006), “A Nossa Zara”, por Luísa Bessa, *Jornal de Negócios* em 3/05/2006.

Jornal de Notícias (2004), “O norte de Africa e a competitividade da ITV nacional”, *Jornal de Notícias*, 14/05/2004.

Jornal Têxtil (2000), “Maconde em 3D num terminal perto de si”, *Jornal Têxtil*, 30/06/2000.

Jornal Têxtil (2003-a), “Flor da Moda aposta na internacionalização”, *Jornal Têxtil*, 20/02/2003.

Jornal Têxtil (2003-b), “Moritex reorganiza-se”, *Jornal Têxtil*, 18/02/2003.

Jornal Têxtil (2003-c), “Salsa dá o exemplo”, *Jornal Têxtil*, Maio de 2003.

Jornal Têxtil (2003-d), “Riverwoods em Alcochet, na Grécia e na Roménia”, *Jornal Têxtil*, 17/07/2003.

Jornal Têxtil (2003-e), “Portugal confia nas suas marcas – parte III”, *Jornal Têxtil*, 18/11/2003.

Jornal Têxtil (2003-f), “Portugal confia nas suas Marcas”, *Jornal Têxtil*, 18/11/2003.

Jornal Têxtil (2004-a), “Cidade do Porto já tem Kispo”, *Jornal Têxtil*, 26/03/2004.

Jornal Têxtil (2004-b), “Ana Sousa com mais cinco lojas”, *Jornal Têxtil*, 28/09/2004.

Jornal Têxtil (2004-c), “Peter Murray entra na Grécia”, *Jornal Têxtil*, 29/11/2004.

Jornal Têxtil (2005-a), “Riverwoods constitui sociedade em Hong Kong”, *Jornal Têxtil*, 17/01/2005.

Jornal Têxtil (2005-b), “Salsa abre loja em Luxemburgo”, *Jornal Têxtil*, 14/03/2005.

Jornal Têxtil (2005-c), “Throttleman a todo vapor”, *Jornal Têxtil*, 22/04/2005.

Jornal Têxtil (2005-d), “Salvos pela marca”, *Jornal Têxtil*, 1/06/2005.

Jornal Têxtil (2005-e), “Lousafil aposta nos têxteis Inteligentes”, *Jornal Têxtil*, 20/07/2005.

Jornal Têxtil (2005-f), “Maconde tem futuro”, *Jornal Têxtil*, 29/09/2005.

Lança, I.S. (coord) (2000), *A Indústria Portuguesa – especialização Internacional e Competitividade*. Celta Editora, Oeiras.

Lima, Pedro (2005), “O império da Joaninha”, *Expresso* (Caderno *Economia e Internacional*), 25 de Março, p. 9.

Machado, Mafalda César (2005), “Os aventais de Camilo Pinto”, *Expresso*, 15/10/2005.

Pereira, E., Fernandes, A. e Diz, H., (2005), “Factores de competitividade e desempenho e sucesso empresarial: um estudo exploratório das empresas do sector cerâmico do distrito de Aveiro”, *Economia Global e Gestão*, X(1), pp. 63-93.

Pérez Aguiar, Waldo (1999), “El estudio de casos”, Sarabia Sanchez, Francisco José (Coord.), *Metodologia para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, Capítulo 9, pp. 227-253.

Porter, Michael (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York.

Porter, Michael (1994), *Construir as vantagens competitivas de Portugal*, Cedintec, Lisboa.

Público (2002), “Maconde procura para o mercado Espanhol”, *Público*, 2/12/2002.

Público (2004), “Salsa no Dubai e Qatar”, *Público*, 1/04/2004.

Santos, J. Freitas e Cadima Ribeiro, J. (2005), “Dilemas competitivos da empresa nacional: algumas reflexões”, *Cadernos Sociedade e Trabalho*, 5, pp. 77-92.

Sarabia Sanchez, Francisco José [Coord.] (1999), *Metodologia para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.

Semanário Económico, “Salsa a marca do sucesso”, *Semanário Económico*, 10/03/2003.

## **SÍTIOS VISITADOS:**

[www.anasousa.pt](http://www.anasousa.pt)

[www.camilopinto.pt](http://www.camilopinto.pt)

[www.confetil.com](http://www.confetil.com)

[www.ivn.pt](http://www.ivn.pt)

[www.macmoda.pt](http://www.macmoda.pt)

[www.moritex.pt](http://www.moritex.pt)

[www.quebramar.pt](http://www.quebramar.pt)