

O ACTUAL COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES COMO UMA OPORTUNIDADE PARA AS PME'S PORTUGUESAS. UM EXEMPLO NO SECTOR DO VESTUÁRIO «SPORTSWEAR»

*Carlos Pedro Baião da Cruz**

1. INTRODUÇÃO

É um dado adquirido, da economia em geral e dos seus agentes em particular, que os principais aspectos de que carecem as pequenas e médias empresas (PME), nomeadamente as que constituem a grande maioria do tecido industrial português, são os que resultam do desenvolvimento da função de Marketing numa empresa.

Podemos então afirmar, como tem sido referido pelos mais diversos especialistas, que a principal desvantagem competitiva das PME's nacionais é a abordagem do seu negócio numa perspectiva puramente industrial, deixando esquecidas funções tão importantes como as Comerciais e de Marketing.

É no contexto actual de constantes mutações económico-sociais que vamos tentar analisar quais as possibilidades de empresas com as características das nossas e que constituem a grande maioria da indústria portuguesa, face à mudança de comportamentos da sociedade, em geral, e da economia, em particular. Pensamos que, fazer com que as nossas PME's e seus gestores percorram as mesmas etapas de desenvolvimento que as suas congéneres europeias, não é o caminho mais prático e realista a seguir. Devemos antes aproveitar as grandes transformações económicas dos últimos cinco anos, que nos dão algumas vantagens competitivas, face ao baixo nível de gestão empresarial que possuímos.

Um dos aspectos que nos parece bastante importante neste contexto é o comportamento actual dos consumidores, como uma das variáveis mais importantes na análise estratégica das PME's nacionais .

* Director Geral da Branaldo.

2. ANÁLISE DA RELAÇÃO OFERTA INDUSTRIAL/PROCURA DO MERCADO, E A SUA INFLUÊNCIA NA DESREGULAÇÃO DO PREÇO

O declínio do consumo, ou de um certo tipo de consumo tal como era conhecido, tem vindo a ser acentuado na maioria dos sectores industriais. Podemos dizer hoje que uma certa forma de sociedade de consumo está morta ou em vias de desaparecimento. Encontramo-nos, assim, perante uma sociedade do pós-consumismo, esta muito mais aleatória nos seus comportamentos, marcada por bastantes perigos e muitas incertezas (B. Devez, 1992).

É uma situação de crise social, económica, de emprego e de consumo que nos leva a questionar sobre o comportamento dos consumidores, face à relação “preço/marca”, e qual a sua tendência futura.

O problema dos preços, a sua evolução e o comportamento dos consumidores, face ao mesmo, é inseparável de uma dupla evolução sistemática “oferta/procura”. É conveniente analisar e descrever este duplo sistema:

“Sistema da Oferta”

Os industriais, os produtores, os distribuidores, os comunicadores..., de uma forma geral, são os actores da vida social e económica que produzem, concebem, fabricam e distribuem os produtos e serviços.

“Sistema da Procura”

Os consumidores, o público em geral, suas motivações, suas necessidades, o seu sistema de valores, os seus modos de vida e os seus desejos reais ou imaginários.

Constatamos que estes dois sistemas, na última década, conheceram fortes evoluções, essencialmente devidas às grandes transformações socioeconómicas verificadas à escala mundial. Não exageramos se falarmos numa mudança radical dos sistemas produtivos, tanto a nível nacional, como mundial, e o mesmo se poderá afirmar, de uma forma geral, relativamente às mudanças sócio-culturais dos consumidores e do consumo.

Analisando o comportamento destas duas fileiras (Sistemas da Procura e da Oferta), verificamos que a simultaneidade evolutiva não é fortuita, pois aquelas tendem a ajustar-se continuamente. É curioso verificar que o comportamento destes dois sistemas tendem para um fim comum que tem como consequência a desregulação do sistema de preços, tal como era conhecido no passado.

Assim, vamos analisar alguns aspectos que sofreram grandes evoluções nestes dois sistemas e que contribuem para a desregulação do preço.

2.1 Factores relevantes na evolução do sistema oferta

Os factores que seguramente mais influenciaram o lado da oferta foram os seguintes:

- A mundialização da economia.
- O uso de tecnologia de ponta.
- Explosão na inovação e criação de novos produtos.
- Desenvolvimento de novas formas de distribuição (lojas de desconto, venda por catálogo, ...).

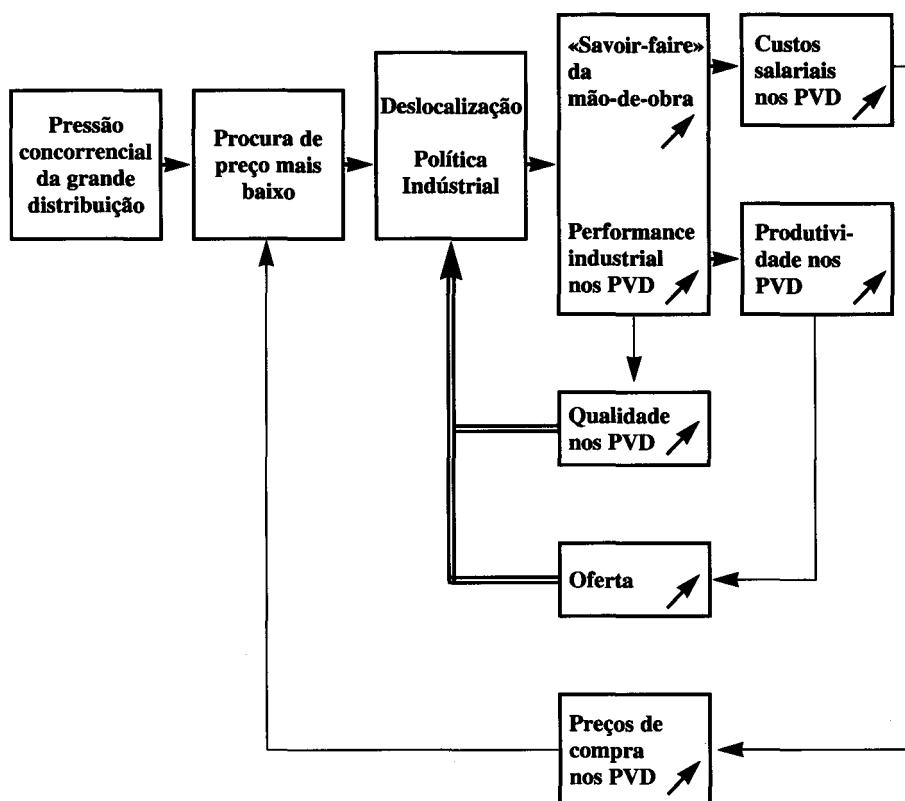
Após analisarmos cada um destes aspectos com mais detalhe, podemos verificar que a desregulação do preço, no lado da oferta, o pressiona no sentido da descida. Senão vejamos alguns mecanismos:

MECANISMOS DE DESREGULAÇÃO DOS PREÇOS

Factor de Transformação	Mecanismo	Influência no Preço
Mundialização da economia.	Leva a que as estruturas produtivas se desloquem para os países em vias de desenvolvimento (PVD). (ver gráfico da engrenagem de deslocalização)	Oferta a preços mais baixos
Uso de tecnologia de ponta.	O uso generalizado de tecnologia de ponta e a facilidade na sua aquisição introduzem em todos os processos produtivos elevados ganhos de produtividade.	
Explosão na inovação e criação de novos produtos.	Conduz a uma diminuição dos ciclos de vida dos produtos e, consequentemente, ao desenvolvimento do fenómeno da “hiper-escolha”.	
Desenvolvimento de novas formas de distribuição	O aparecimento de novas formas inovadoras de distribuição, tais como as grandes superfícies, os “hard-discounters”, as vendas por catálogo, etc., vieram introduzir tensões concorrenciais entre os produtores, por via do preço.	

Na vertente do consumo e seus agentes — os consumidores — vamos tentar isolar um certo número de factores que influenciam o seu comportamento, face à oferta “preço”. Em primeiro lugar, constatamos na sociedade em geral uma corrente sócio-cultural, de autonomia individual e de expressão pessoal, que tem como consequência mais importante a inexistência de um consumidor médio global e anónimo. É o que hoje podemos caracterizar como “consumidor múltiplo”, ou seja, consumidores em busca da sua identidade, de um modo de vida mais original, mais específico. Isto conduz-nos a dizer que não existem generalismos de hierarquia dos factores explicativos de consumo: eles estão todavia presentes na sociedade, mas não nas mesmas pessoas; ou, ainda, eles podem estar presentes nas mesmas pessoas, mas não no mesmo momento, não nas mesmas circunstâncias, ou não relativamente ao mesmo produto ou tipo de produto ou de consumo.

ENGRENAGEM DA DESLOCALIZAÇÃO



2.2 Factores relevantes na evolução do sistema oferta

(reacção do Sistema Procura face à desregulação do preço)

- Clima social, político e económico de ansiedade e desilusão generalizado.
- Declínio relativo da valorização da função compra.
- Sensação crescente de saturação da noção novidade.
- Profusão da “hiper-escolha”.
- Dúvidas do consumidor sobre o significado real de “preço” justo.
- Aumento da “Procura Activa”.
- Erosão da publicidade e das tradicionais formas de comunicação massivas.

Vejamos quais os mecanismos destes factores e o seu reflexo no consumo:

MECANISMO DE EVOLUÇÃO DO CONSUMO

Factor de Transformação	Mecanismo	Influência no consumo
Clima social, político e económico de ansiedade e desilusão generalizado.	A desilusão, relativamente ao passado da guerra fria e aos sistemas sócio-políticos do Leste, bem como o clima de incerteza trazido pelos focos de conflito em vários pontos do globo, fazem com que as perspectivas futuras relativamente ao emprego e às condições de vida das crianças e das famílias sejam bastante negativas.	Diminuição do consumo
Declínio relativo da valorização da função compra.	Numa sociedade, onde as clivagens sociais tendem a esvanecer-se (pelo menos nos estratos sociais de maior impacto no consumo), o consumo motivado pela ostentação social tende a diminuir, e podemos dizer que hoje o luxo tende a possuir-se de uma forma mais discreta. Este fenómeno traz-nos uma maior consciência colectiva sobre a noção complexa de utilidade real: que necessidade satisfação com a sua utilização?	
Crescente saturação da noção “novidade”.	No vestuário esta tendência é muito importante, uma vez que cada vez menos pessoas reagem à novidade (coleções) e guardam as suas peças de uma estação para a outra.	

Profusão da “hiper-escolha”.	Existem hoje no mercado inúmeras possibilidades de escolha de um mesmo produto, o que torna cada vez mais difícil a compra, uma vez que os consumidores estão cada vez mais sensíveis à relação “preço/qualidade”.	Diminuição do consumo
Dúvidas do consumidor sobre o significado real de preço, preço justo ou de preço normal.	A quantidade de mecanismos de desregulação do preço no Sistema Oferta constitui um factor básico de dúvida sobre o verdadeiro valor dos produtos e da realidade de que são feitos.	
Procura activa por parte dos consumidores.	É hoje uma atitude corrente e quotidiana dos consumidores buscarem sempre, e em qualquer lugar, o melhor produto ao menor preço. A resposta a esta atitude pelo lado da oferta foi o aparecimento imediato de novas formas de distribuição como, entre outras, as lojas de desconto.	
Erosão da publicidade massificada.	A publicidade massificada é hoje considerada, pela maior parte dos consumidores, como uma forma clássica de sedução comercial.	

Estamos hoje, provavelmente, do ponto de vista social, psicológico e económico, em termos mundiais, a entrar numa sequência histórica que deverá representar uma espiral de diminuição do consumo e uma espiral deflacionista.

3. ANÁLISE DO SECTOR TÊXTIL E CONFECÇÕES EM PORTUGAL

Nesta análise iremos estudar o sector Têxtil e do Vestuário no seu conjunto e, em seguida, abordaremos o sector das Confeções como um subsector (Vasconcelos e Sá: 90).

O peso do sector Têxtil e Confeções (TC) na economia nacional pode ser ilustrado pelo QUADRO I que a seguir se apresenta.

QUADRO I

A «PERFORMANCE» DA INDÚSTRIA TÊXTIL E CONFECÇÕES NOS ANOS 80
(valores médios para a década)

	Produção (1)	Valor Acrescentado (1)	Invest. em Equipamento (1)	Emprego	Exportação (1)
A-Têxtil e Vestuário	355 181	129 243	16 277	185 278	297 703
B-Indústria em geral	2 238 853	655 750	90 914	658 336	1 114 558
C- A/B	16%	20%	18%	28%	27%
D-Valor médio de crescimento de A nos anos 80	19,6%	19,9%	23,1%	0,19%	30,1%

Fonte: INE

(1) Bilhões de escudos, a preços correntes

Comparando o sector TC com o resto da indústria, em geral, verificamos que este possui as seguintes particularidades:

1 — **Este sector é mais orientado para a exportação** (as exportações representam 83.7% da produção no sector, comparadas com 49.8% do resto da indústria, o que equivale a uma diferença de 68% [$83.7/49.8=1.68$]).

2 — **Maior componente de mão-de-obra** (a rácio Produção/Emprego na indústria em geral e no sector TC é de 1.9 e 3.4, respectivamente).

3 — **Criou mais valor acrescentado** (a rácio Valor Acrescentado/Produção é de 36.4% para o sector e 29.8% para o resto da indústria).

4 — **O investimento em equipamento em proporção ao total da Produção foi semelhante ao do resto da indústria**, 4.6% e 4% respectivamente.

O QUADRO II mostra a forma como evoluiu o sector durante a última década, comparativamente ao resto da indústria.

QUADRO II
COMPARAÇÃO ENTRE O SECTOR TC E O RESTANTE SECTOR PRODUTIVO

Têxtil e Confeccções	Rácio de 1980-Rácio de 1988 (1)	Rácio do crescimento médio do sector TC relativamente ao total da indústria (entre 1980 e 1988)
Indicadores		
Produção	+6.68%	-0.45%
Valor Acrescentado	+7.52%	-0.36%
Investimento em Equipamento	-22.83%	+2.52%
Exportação	-32.78%	+1.66%
Emprego	-35.80%	+1.56%

Fonte: INE

$$(1) \frac{\text{Indicador do sector em 198...}}{\text{Indicador para toda a indústria em 198...}} * 100$$

Da análise deste quadro podemos verificar que tanto a Produção como o Valor Acrescentado do sector diminuíram o seu peso, relativamente ao total da indústria, enquanto que o Investimento em Equipamento e em Exportações aumentou o respectivo peso.

Similarmente as rácios de crescimento da Produção e Valor Acrescentado do sector foram inferiores às rácios de crescimento do total da indústria, o que confirma a afirmação do parágrafo anterior. No entanto, as rácios de crescimento das Exportações e dos Investimentos foram superiores às verificadas no resto da indústria.

O crescimento médio do Produto Nacional na década de oitenta foi de 21.73%, superior 2.11% à rácio de crescimento da Produção nos Têxteis e Confeccções (19.63%, preços correntes).

A conclusão geral que podemos tirar é que, durante a última década, o sector perdeu peso no global da economia portuguesa. No entanto, tentou compensar este facto investindo muito na reconversão do seu equipamento e tornando-se mais exportador. De qualquer forma, o sector não conseguiu evitar crescer menos que o resto da economia nacional.

3.1 A «performance» no subsector das confeccções.

O QUADRO III mostra a análise feita por subsectores. Nos quadros 3.1 e 3.2 estão os valores apresentados do QUADRO II, mas agora somente para os sub-

sectores Têxtil e Confeccções, respectivamente. O quadro 3.3 compara os valores, entre os subsectores Têxtil e Confeccções, dos diversos indicadores.

QUADRO III
COMPARAÇÃO ENTRE OS SUBSECTORES TÊXTIL
E CONFECÇÕES NA DÉCADA DE 80

Sectores	3.1- Têxteis		3.2- Confeccções	
Indicadores	Rácio 1980 menos a Rácio 1988 (1)	Rácio média de crescim. têxtil menos Rácio crescim. Indúst. (1980-1988)	Rácio 1980 menos a Rácio 1988 (1)	Rácio média de crescim. confec- ção menos Rácio crescim. Indúst. (1980-1988)
Produção	+14.71%	-1.49%	-8.03%	+3.67%
Valor Acrescentado	+17.79%	-1.40%	-10.27%	+4.14%
Investimento Equip.	-14.94%	+2.83%	-7.89%	+4.77%
Emprego	-10.40%	+0.82%	-25.39	+4.49%
Exportação	+24.23%	-2.37%	-57.01%	+7.76%

Sectores	3.3- Confeccções - Têxteis	
Indicadores	Confeccções-Têxteis (1)	Diferença entre Rácios de crescim. Confeccções - Diferença entre Rácios de crescim. dos Têxteis
Produção	-22.74%	+5.16%
Valor Acrescentado	-28.06%	+5.54%
Investimento Equip.	+ 7.06%	+1.93%
Emprego	-14.99%	+3.87%
Exportação	-81.24%	+10.13%

Fonte: INE

(1) $\frac{\text{Indicador para o sector em 198...}}{\text{Indicador para o total da indústria em 198...}} \times 1000$

Da análise deste quadro, o comportamento –padrão do Têxtil foi bastante diferente do das Confeccções. O sector Têxtil viu reduzida a sua importância em termos de produção, valor acrescentado e exportações; as rácios de crescimento no

sector têxtil de fição destas mesmas variáveis foram inferiores às do resto da indústria. Em contraste com este sector, as Confeções aumentaram o seu peso, relativamente ao resto da indústria, em dois pontos percentuais (tendo como base o Produto Nacional). Podemos considerar que estes dois subsectores tiveram duas performances distintas: as confeções com comportamento positivo e os têxteis com um comportamento negativo. Estas conclusões podem ser comprovadas quando confrontamos os dados referentes aos dois subsectores (tabela 3.3).

No entanto, verificamos que desde 1988, e nos anos sucessivos até 1992, o subsector das confeções teve sensivelmente as mesmas tendências que o têxtil, no que respeita aos indicadores Valor Acrescentado e Emprego, embora não tão acentuadas. Esta inversão é devida essencialmente aos seguintes factores:

- Aumento do custo da mão-de-obra não compensado pelo aumento da produtividade; o que levou à perda de competitividade do sector nos segmentos de mercado tradicionais (segmento médio e médio/baixo, em que o factor preço é bastante importante).
- Diferencial de inflação nacional com os principais parceiros comerciais (UE) bastante elevado; o que levou o sector a não poder efectuar os ajustamentos anuais dos preços com base na inflação interna.
- Alteração da política cambial seguida nos anos oitenta (desvalorização deslizando do escudo), com a entrada da moeda nacional para o mecanismo das taxas de câmbio do Sistema Monetário Europeu (SME).
- Inexistência na maioria das empresas de uma gestão moderna, apoiada nas técnicas de Marketing que as salvaguardasse do impacto negativo da alteração das variáveis macroeconómicas.

Analisando o parágrafo anterior podemos dizer que a situação, durante a década de noventa, tenderá a degradar-se ainda mais, a não ser que exista uma profunda reestruturação do sector.

4. AS CAUSAS DA CRISE

Existem duas formas de explicar não só os maus momentos que este sector atravessa, como as diferentes «performances» dos dois subsectores. As explicações podem ser dadas em termos de valor acrescentado, ou antes, atendendo aos factores que não foram devidamente explorados pelo sector para aumentar o seu valor acrescentado, e ainda em termos de proximidade relativamente ao consumidor final (ou seja, em termos de mercado final).

4.1 Em termos de valor acrescentado

A matriz seguinte fornece-nos algumas pistas relativamente às causas da crise explicada em termos de valor acrescentado. Ao construirmos uma matriz de segmentação do mercado e se, em cada um desses segmentos, identificarmos os operadores dos mesmos em termos de funções de Marketing ou de Produção temos:

MATRIZ DE SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DAS CONFECÇÕES

Segmentos Funções	Baixa relação Qualidade/Preço	Média-Baixa relação Qualidade/Preço	Média relação Qualidade/Preço	Média-Alta e Alta relação Qualidade/Preço
Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Canais de Distribuição • Marcas • Inovação (novos model./design) 	1 <ul style="list-style-type: none"> • Grandes cadeias de retalhistas (grandes espaços) 	2 <ul style="list-style-type: none"> • Cadeias de retalhistas (pequenos espaços) • Venda directa por correspondência • Grandes catálogos 	3 <ul style="list-style-type: none"> • Pequenas cadeias de retalhistas • Pequenos catálogos • Companhias comerciais 	4 <ul style="list-style-type: none"> • Marcas • Boutiques
Produção	5 <ul style="list-style-type: none"> • Países Asiáticos • Norte de África 	6 <ul style="list-style-type: none"> • Países Asiáticos • Indonésia • Países do Leste Europeu 	7 <div style="background-color: #cccccc; border: 2px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • PORTUGAL </div>	8 <ul style="list-style-type: none"> • Itália • Alemanha • França

O sector das Confeções em Portugal opera no segmento caracterizado pela célula n.º 7, ou seja, é um sector essencialmente produtor, cujos clientes na sua grande maioria são companhias comerciais, pequenos catálogos e cadeias de reta-

lhistas de pequena dimensão, em que os produtos possuem uma média relação preço/qualidade. Além do mais, isto significa que a indústria portuguesa de confecções não controla os canais de distribuição de escoamento dos seus produtos e, por sua vez, não possui marcas internacionalmente conhecidas; em suma, não funciona numa lógica de Marketing.

Podemos identificar dois aspectos que o sector não tem conseguido dominar e que lhe daria um maior valor acrescentado:

- Controlar os canais de distribuição no segmento onde estão a operar, inovar com a criação de design próprio e criar marcas próprias com imagem.
- O segundo aspecto que daria às empresas portuguesas um maior valor acrescentado, dentro do mesmo segmento em que operam, é trazido por um aumento da qualidade dos seus produtos. Para o conseguir, as empresas têm de mudar de uma situação em que a sua produção se baseia num pequeno número de grandes encomendas, para uma situação em que o número de encomendas é grande mas de pequeno tamanho.

No primeiro aspecto considerado, o factor crítico de sucesso é o Preço (custo); no segundo aspecto os factores críticos de sucesso são a Qualidade (cor, moda e aspectos técnicos dos produtos) e o cumprimento dos prazos de entrega.

Além das dificuldades em fazerem aumentar estes dois aspectos, as empresas portuguesas enfrentam hoje uma situação que é influenciada por um terceiro factor: estas não podem aumentar os preços dos seus produtos no mercado internacional, devido à concorrência vinda dos países que operam no segmento representado pela célula 6 (países Asiáticos e do Leste Europeu) e mesmo dos países da célula 8 (Itália, Alemanha e França.).

Se, por um lado, a concorrência ao nível do preço tem sido grande para as empresas portuguesas, os seus custos, comparados com os das empresas estrangeiras não têm cessado de aumentar, devido a: elevadas taxas de juro, inflação e à valorização do escudo nos mercados cambiais.

4.2 Em termos de mercado final.

As empresas portuguesas, ao venderem os seus produtos principalmente a agentes comerciais, não dominam nem conhecem o seu consumidor final, quer ao nível das suas características intrínsecas (atitudes, poder de compra, padrões de comportamento e necessidades satisfeitas), quer ao nível das suas motivações de compra. Com a moda passa-se um facto extremamente importante, que é o de as

empresas portuguesas se tornarem menos competitivas devido à sua incapacidade de produzir o que o mercado solicita; as capacidades de inovação (novos modelos e design) e de criar marcas (imagem) são muito incipientes. Moda é um conceito diferente de Qualidade dos Produtos (confeção perfeita, qualidade das matérias-primas, resistência e durabilidade).

Se construirmos um quadro em que relacionemos a importância do factor Moda, nos vários tipos de produtos, relativamente à sua distância do consumidor final, podemos determinar exactamente qual a posição das empresas portuguesas em relação aos seus consumidores.

Tipos de Produtos

	Produtos em que a moda é muito importante	Produtos em que a moda não é importante
Distante do consumidor final	1 – Ausência de Marketing (inovação e marcas). 2 – Forte concorrência dos países europeus e do terceiro mundo . 3 – Não detêm o controlo dos canais de distribuição .	1 – Forte concorrência dos países europeus e do terceiro mundo. 2 – Não detêm o controlo dos canais de distribuição.
Próximo do consumidor final	1 – Ausência de Marketing (inovação e marcas) 2 – Não detêm o controlo dos canais de distribuição.	1 – Não detêm o controlo dos canais de distribuição.

As empresas portuguesas encontram-se na posição caracterizada pela célula assinalada, o que significa que as empresas nacionais têm qualidade mas não colocam moda nos seus produtos.

5. O FUTURO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Os quadros seguintes pretendem mostrar qual o segmento de mercado onde operam as empresas portuguesas de confeção, quais os aspectos mais importantes para o seu sucesso em cada um dos diferentes subsegmentos (Factores Críti-

cos de Sucesso) e quais as vantagens comparativas relativamente aos seus concorrentes.

Ao tentarmos dividir o segmento onde operam as empresas portuguesas (célula 7), tendo como referenciais a distância das empresas relativamente ao seu consumidor final, por um lado e, por outro, a importância do factor moda dos seus produtos, verificamos que podemos dividir a célula 7 em quatro subsegmentos (A, B, C e D).

Célula 7

	Produtos onde o factor moda não é importante	Produtos onde o factor moda é muito importante
Perto do consumidor final	A	B
Longe do consumidor final	C	D

Em cada um destes subsegmentos os factores críticos de sucesso (FCS) são os representados no quadro seguinte.

	Produtos onde o factor moda não é importante	Produtos onde o factor moda é muito importante
	FCS=Prazos de entrega	FCS=Adapta./Flexibilidade
Perto do consumidor final FCS=Qualidade	A FCS=Qualidade FCS=Prazos de entrega	B FCS=Qualidade FCS=Prazos de entrega
Longe do consumidor final FCS=Preço	C FCS=Preço FCS=Prazos de entrega	D FCS=Preço FCS=Adapta./Flexibilidade

Para facilitar a análise deste quadro, devemos fazer os seguintes comentários:

- a) Os produtos de moda intensiva requerem muita inovação (design), na função Marketing, e Adaptabilidade/Flexibilidade, na função Produção. Estes são os factores críticos de sucesso dos produtos de moda da célula 7.
- b) Adaptabilidade/Flexibilidade diz respeito às entregas das encomendas correctamente (em termos de design e confecção), no tempo certo e na quantidade correcta. Isto depende da dimensão das empresas, seu equipamento, sua organização e proximidade geográfica do mercado consumidor.
- c) Nos produtos onde a moda não é importante, o design daqueles e a sua confecção muda menos frequentemente. Somente o cumprimento dos prazos de entrega é um factor crítico de sucesso.
- d) Por razões de simplicidade, em cada célula são indicadas somente as variáveis mais críticas. Isto não quer dizer que as restantes sejam de desprezar.
- e) Também para simplificar esta análise, os dois Factores Críticos de Sucesso indicados em cada célula assumem a mesma importância.

Como se infere desta análise, o futuro da indústria de confecções no nosso país depende das vantagens e/ou desvantagens competitivas relativas a cada um dos factores críticos de sucesso em cada célula, comparadas com os seus mais directos concorrentes.

No quadro seguinte apresentamos a posição das empresas portuguesas nos vários subsegmentos da célula 7, tendo em conta os vários FCS.

O sector em Portugal comparado com → em termos de	Os países Europeus mais desenvolvidos (PEMD) (1)	Países do terceiro mundo (PTM) (2)	Qual dos países concorrentes é melhor que Portugal em termos de cada um dos FCS.
Subsegmento A			
Qualidade	igual	vantagem	nenhum
Prazos de entrega	desvantagem	vantagem	PEMD (1)
Subsegmento B			
Qualidade	desvantagem	vantagem	PEMD
Adapt./Flexibilidade	desvantagem	vantagem	PEMD
Subsegmento C			
Prazos de entrega	desvantagem	vantagem	PEMD
Preço	igual	desvantagem	PTM (2)
Subsegmento D			
Adapt./Flexibilidade	desvantagem	vantagem	PEMD
Preço	igual	desvantagem	PTM

(1) Países Europeus Mais Desenvolvidos.

(2) Países do Terceiro Mundo (incluindo os países do Leste Europeu).

Quando avaliamos vantagens e desvantagens temos que ter em conta o tipo específico de segmento de mercado, grupo de produtos e sua tecnologia.

Da análise do quadro anterior, verificamos que o subsegmento onde as empresas portuguesas possuem uma posição mais competitiva é o A, e aqueles onde a posição competitiva é substancialmente mais fraca são o C e o D. Assim, podemos considerar que as empresas portuguesas de confecções se encontram encuraladas entre dois tipos de concorrente: em termos de preço, países do terceiro

mundo e, em termos de qualidade e prazos de entrega, países europeus mais desenvolvidos.

Tendo em consideração os movimentos estratégicos dos países concorrentes, podemos construir uma matriz onde se identificam essas ameaças. Assim temos:

Segmentos Funções	Baixa relação Qualidade/Preço	Média-Baixa relação Qualidade/Preço	Média relação Qualidade/Preço	Média-Alta e Alta relação Qualidade/Preço
Marketing	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • Canais de Distribuição • Marcas • Inovação 				
Produção	5	6	<div>6</div> <div>A</div>	<div>B</div> <div>8</div> <div>PEMD</div>
		<div>PTM</div> <div></div>	<div>C</div> <div>D</div>	

As ameaças às PME's nacionais no sector das confecções, mantendo-se estas a operar no segmento de mercado actual (Média relação Qualidade/Preço) e numa função meramente produtiva, surgem simultaneamente de duas direcções. Por um lado, à medida que os PVD incrementam a sua eficiência face ao cumprimento dos prazos de entrega, estes penetram no subsegmento C, pressionando as empresas portuguesas; por outro, os PEMD já ocupam o subsegmento B, sendo mais competitivos neste mercado. Verificando-se um maior crescimento do custo dos factores de produção (mão-de-obra, energia, fraca produtividade do sector administrativo do Estado e elevados custos financeiros, etc.), no nosso país, relativamente aos PEMD, naturalmente estes irão ocupar o subsegmento D, pois passam a ter preços próximos dos nacionais (exemplo actual é a vizinha Espanha que, neste momento, já possui preços de confecção iguais aos nacionais).

Assim, o único subsegmento de mercado onde as PME's nacionais, de facto, possuem alguma vantagem competitiva é o representado pela letra A.

Segundo as análises estratégicas efectuadas ao sector das confecções em Portugal (nomeadamente a efectuada por Vasconcelos e Sá, no início da década de noventa, em que nos baseámos nos pontos 3 e 4 deste artigo) (cfr. bibliografia), apontava-se para que as nossas empresas se deslocassem estrategicamente da célula 7, onde se encontravam (e ainda se encontram), para a célula 3. Isto quer dizer que estas se deveriam manter no mesmo segmento de mercado, mas passar a incorporar funções comerciais e de marketing no seu funcionamento, controlando para isso os canais de distribuição, introduzindo desing nos seus produtos e implementando políticas de imagem (marcas).

O que hoje questionamos, com alguma relevância, é se deverá ser esse o movimento mais correcto da nossa indústria de confecções e qual o grau de transformação adequado ao mercado dos finais dos anos noventa, tendo em atenção as rápidas transformações socioeconómicas. Do ponto de vista da modificação estrutural das nossas empresas de confecção, estas não possuem um único movimento estratégico possível e adequado, como referido anteriormente, mas sim três caminhos distintos para que obtenham graus de competitividade elevados, face a todos os países concorrentes e que garantem no futuro a sobrevivência saudável das empresas nacionais.

Assim, na matriz de segmentação seguinte são identificados os três movimentos estratégicos mencionados:

Segmentos Funções	Baixa relação Qualidade/Preço	Média-Baixa relação Qualidade/Preço	Média relação Qualidade/Preço	Média-Alta e Altarelacão Qualidade/Preço
Marketing	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • Canais de Distribuição • Marcas • Inovação (novos modelos/design) 		B	A	C
	5	6	7	8
Produção			• PORTUGAL	

ESTRATÉGIA A — Célula 7 → Célula 3

Corresponde à deslocação das empresas dentro do mesmo segmento de mercado (Média relação Qual./Preço), mas abandonando grande parte da sua função produção e passando a funcionar numa lógica de marketing, controlando os canais de distribuição, criando marcas e introduzindo design próprio nos seus produtos.

ESTRATÉGIA B — Célula 7 → Célula 2

Corresponde à deslocação das empresas para outro segmento de mercado, o médio-baixo e passa a incorporar simultaneamente as funções comerciais e de marketing .

ESTRATÉGIA C — Célula 7 → Célula 4

Corresponde a uma deslocação das empresas para outro segmento de mercado, médio alto-alto e adoptando simultaneamente uma postura comercial e de marketing.

Assim, analisemos as vantagens e desvantagens destas três soluções possíveis, face ao estado actual das empresas nacionais do sector e face ao nível de gestão que estas actualmente possuem.

	ESTRATÉGIA A	ESTRATÉGIA B	ESTRATÉGIA C
Taxa de crescimento do segmento de mercado.	O segmento médio tem taxas de crescimento negativas.	O segmento médio-baixo tem taxas de crescimento atractivas (8% ano).	O segmento médio alto-alto tem taxa de crescimento nula. Este mercado atingiu a maturidade.
Preço.	A nível mundial o preço médio diminui cerca de 16% ao ano em cada peça.	O preço é estável e não se prevê grandes variações a médio prazo.	Preço estável com alguma tendência a descer no médio prazo.
Distribuição.	<ul style="list-style-type: none"> Pequenas cadeias de retalho a perderem o poder de compra. Companhias comerciais a serem pressionadas pelas novas formas de distribuição (Zara, Benetton, etc.). Pequenos catálogos ainda com algum poder de compra, mas no médio prazo serão absorvidos pelos catálogos dos Department Stores. 	<ul style="list-style-type: none"> Prevê-se o aumento do poder de compra por parte dos grandes catálogos. Entrada dos Department Stores e grandes cadeias de retalho neste segmento de mercado, com uma nova filosofia de parceria com os seus fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Distribuição transformada em lojas monomarca, em alguns casos utilizando o franchizing.
Gestão	Implementação de novas formas de planeamento e organização, bem como a utilização de uma filosofia de marketing.	Implementação de novas formas de planeamento e organização, bem como a utilização de uma filosofia de marketing.	Implementação de novas formas de planeamento e organização, bem como a utilização de uma filosofia de marketing.
Produto	Não são necessárias grandes transformações.	O produto fabricado actualmente é de qualidade intrínseca superior ao necessário.	É necessário melhorar substancialmente a qualidade dos produtos a fabricar.
Serviço pós-venda	Aumentar a qualidade do serviço.	Aumentar a qualidade do serviço.	Aumentar a qualidade do serviço.
Esforço de investimento	Principalmente em marketing e design.	Principalmente em marketing.	Principalmente em marketing, qualidade e formação.

Fonte: • Estudo de mercado Europeu, realizado pela ESP Research & Marketing.

• Rui Quinaz e A. Morais, *Plano de Marketing*, 1994, Branaldo..

• CTCOE, *Centre Textile de Conjoncture et D'Observation Économique/Clichy. Estudos de mercado para 1994.*

6. CONCLUSÃO

Face ao nível de gestão das empresas nacionais, à sua estrutura organizativa, financeira e de recursos humanos, pensamos que a solução mais consistente no médio e longo prazo é a **ESTRATÉGIA B**. Para isso, julgamos positivo que as PME's nacionais deste sector conservem parte da sua capacidade produtiva e passem a sustentar o seu funcionamento em aspectos comerciais e de marketing, e que, simultaneamente, passem a operar no segmento médio-baixo ou alto do mercado. A movimentação, no que diz respeito ao segmento de mercado a escolher, deve ser feita tendo em atenção a competitividade de cada uma das empresas relativamente aos factores críticos de sucesso em cada segmento.

BIBLIOGRAFIA

- BOURNEUF, *Prespectives de Consommation et d'Activite du Secteur Textile-Habillementen en 1994*, (C.T.C.O.E., Novembro).
- CENTRE TEXTILE DE CONJONCTURE ET D'OBSERVATION ÉCONOMIQUE, «Zoom sur les Marches de l'Habillement et des Textiles de Maison», Novembro 1993.
- DEVEZ, «Les Comportementes des Consommateurs Face au Prix» (C.T.C.O.E. —Seminaires du 4 Novembre 1993).
- ESPRESEARCH & MARKETING, «European Market Research Stouy of Denim.
- INE *Análise de Conjuntura da Década de 80*.
- MUSGRAVE, 1993, «Price Sensitivty», *Sportswear International*, n.º 10, Editorial.
- QUINAZ & MORAIS, «Plano de Marketing 1994 — Branaldo», Agosto 1993.
- SÁ, Vasconcelos, 1991, *Portuguese Textiles: The Future Arrived Earlier*.
- SOLVING — INTERNATIONAL, «La Nouvelle Donne du Textile — Habillement Europeen», Dezembro de 1993.