

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA A INDÚSTRIA TÊXTIL E DO VESTUÁRIO *

J. Freitas Santos

RESUMO

O artigo inicia-se com uma breve caracterização do sector têxtil e de vestuário (ITV), a que se segue a formulação das estratégias de internacionalização que se oferecem pertinentes para as empresas da indústria. Estas estratégias são apresentadas segundo o seu posicionamento na cadeia de valor: a montante do processo produtivo referem-se o sourcing e a antena colectiva; centrado no processo produtivo avança-se com a filial produtiva, a licença, a subcontratação e o comakership; a jusante adianta-se a filial comercial, a exportação, o show room permanente, o piggy back, a franquia, o consórcio de exportação, o grupo de exportadores e os clubes de empresas. O artigo finaliza com uma sistematização das estratégias de internacionalização, equacionando-se a probabilidade da sua aplicação às principais áreas de negócio da indústria (têxtil técnico e funcional, têxtil lar e vestuário).

1. INTRODUÇÃO

O desmantelamento, em Janeiro de 2005, das restrições quantitativas ao comércio internacional de têxteis e vestuário e a sua integração no regime geral da OMC (Organização Mundial de Comércio), em conjunto com a recente adesão da China a esta organização, coloca em risco a indústria têxtil e de vestuário (ITV) que, no início da primeira década do século XXI, representava, na economia nacional, 2% da sua produção, 4% do emprego e cerca de 14% das exportações totais. Do mesmo modo, o desenvolvimento do processo de integração europeia

* O autor agradece ao Centro de Estudos Têxteis Aplicados (CENESTAP) e ao seu Director Geral, Dr. Manuel Teixeira, toda a colaboração prestada; e ao Prof. Doutor J. Cadima Ribeiro, pelo convite para a participação num estudo que permitiu aplicar a uma realidade empresarial específica os conhecimentos académicos.

que acomodou, em Maio de 2004, mais dez novos países com um perfil competitivo muito semelhante ao português, começa a dificultar a atracção e retenção do investimento directo estrangeiro.

Neste contexto, os desafios que se deparam à ITV não são meramente sectoriais, mas ameaçam tornar-se um pesado encargo para toda a economia nacional, com especial incidência nas contas externas e no emprego e, a nível geográfico, na região Norte do país.

Conscientes das ameaças e da sua repercussão económica e social, o poder político, em parceria com as associações do sector, decidiu apoiar a modernização e internacionalização da indústria. Esse apoio traduziu-se na aprovação de vários programas específicos que traçaram as principais linhas de orientação para os agentes e associações do sector. Por solicitação do Centro de Estudos Têxteis Aplicados (CENESTAP), o autor elaborou o relatório “plataforma-internacionalização”, partindo de uma metodologia que procurou cruzar a audição de alguns dos principais agentes envolvidos no negócio (*focus group*), com a análise de estudo de casos de sucesso divulgados por diversas fontes secundárias (jornais, revistas e bibliografia especializada). O presente artigo contém os principais contributos avançados pelo autor para a internacionalização das empresas têxteis e de vestuário.

O artigo inicia-se com uma breve caracterização da indústria têxtil e de vestuário, elencando-se, a propósito, os principais problemas e desafios. Segue-se a exposição das principais estratégias de internacionalização, que se oferecem como alternativa às empresas nacionais, analisando-se estas ao longo da cadeia de valor da indústria. A secção 2 apresenta as estratégias que se situam a montante do processo produtivo, enquanto a secção 3 se centra no processo produtivo e a secção 4 se debruça sobre as estratégias situadas a jusante. A última secção procura sistematizar as estratégias de internacionalização, segmentando-as segundo a sua pertinência para as três áreas de negócio (têxtil técnico e funcional, têxtil lar e vestuário).

2. CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE VESTUÁRIO (ITV): PROBLEMAS E DESAFIOS

Um dos problemas estruturais que atravessa toda a indústria têxtil e vestuário (ITV) nacional está relacionado com a pequena dimensão das empresas, o que torna o sector demasiado atomizado e sem massa crítica

para concorrer no mercado internacional. Por outro lado, são conhecidos outros constrangimentos que afectam a capacidade concorrencial da pequena e média empresa: a dificuldade de obter financiamento para projectos de internacionalização que, frequentemente, apresentam níveis de risco elevado; a insuficiência de recursos humanos especializados, por dificuldade de recrutamento, remuneração e manutenção de quadros qualificados. Finalmente, o modo de presença no exterior é, em geral, a exportação ou a subcontratação, o que não assegura a proximidade aos clientes, nem o controlo da distribuição e as torna dependentes dos seus subcontratantes. Conceda-se, porém, que os efeitos não são todos negativos, pois a dimensão reduzida da empresa pode conferir flexibilidade e rapidez de resposta, o que no actual mundo da moda se afigura essencial.

Aos problemas de escala acresce também a rigidez do modelo organizativo e de gestão das empresas, muito centrado na produção e pouco orientado para os factores dinâmicos da competitividade, que exigem a aplicação das modernas técnicas de gestão. Nos tempos actuais, uma empresa para se manter competitiva, não pode descuidar o aprovisionamento (*sourcing*) ao mais baixo custo nos mercados internacionais, as tecnologias de desenho assistido por computador (2D e 3D), o *design*, o planeamento da produção, as novas tecnologias de informação, o marketing, etc. Para além disso, a quem subcontrata, o custo já não é o único elemento determinante na escolha do fornecedor, estando, frequentemente, associado à flexibilidade (satisfação de pequenas encomendas), serviço/encomenda (capacidade de resposta), qualidade (produção rápida, segundo normas de qualidade internacionalmente aceites) e inovação (parceiro no desenvolvimento do produto - *codesign*).

Ao nível institucional a imagem-país de Portugal (*made in*) está pouco associada à moda, sendo mais difícil às empresas que estão nesta fileira reforçarem a sua marca pelo uso da marca *umbrella* país. Também os nossos criadores, *designers* e estilistas carecem de projecção internacional, sendo ainda muito poucos os que conseguem mostrar as suas criações nas principais passarelas da moda internacional ou que aparecem em destaque na imprensa especializada mundial.

Num estudo recente, realizado pelo Ministério da Economia de Espanha, sobre a percepção de qualidade da moda, Portugal aparece

com 2,7 pontos numa escala entre 1 e 10, bem atrás da Espanha (5,5). A este problema acrescenta-se, ainda, o pequeno número de marcas com notoriedade internacional que podem ser simultaneamente associadas à moda e ao país. O Programa Marcas Portuguesas de Comércio é bem o sintoma do que se acaba de enunciar ao pretender “reposicionar a percepção da oferta portuguesa de comércio, em Portugal e no estrangeiro”. O número reduzido de marcas que fazem parte deste projecto evidencia bem a dificuldade em encontrar marcas nacionais, que possam servir de bandeira nos mercados internacionais.

Apesar de os problemas que se acabam de enunciar serem comuns à indústria têxtil e de vestuário nacional, isso não quer dizer que eles a afectem do mesmo modo. De facto, cada uma das áreas de negócio está sujeita a problemas competitivos diversos, sendo de destacar:

i) Têxteis técnicos e funcionais

Negócio de nicho muito específico, *knowledge intensive*, com produtos feitos à medida do cliente final, o que exige um grande esforço de investigação e desenvolvimento e cooperação com o cliente final estando, portanto, menos sujeito à concorrência internacional;

ii) Têxteis-lar

Negócio *capital intensive*, com grau moderado de internacionalização, risco maior e com produtos menos sujeitos à moda, embora no segmento alto do mercado, algumas marcas com notoriedade comecem a aparecer;

iii) Vestuário

Negócio *labour intensive* sujeito a forte competição global, com produtos totalmente dependentes da moda, onde o *design*, a variedade e a marca se assumem cada vez mais como os factores críticos de sucesso.

Os maiores desafios da indústria surgem no têxtil lar e no vestuário, que enfrentam uma concorrência internacional acrescida, a partir do momento em que foram desmantelados os mecanismos de protecção comercial, no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC). Restam as cláusulas de salvaguarda que, a serem autorizadas pela Comissão Europeia, servirão apenas de analgésico relativamente aos impactos esperados da intensificação da concorrência mundial, especialmente da chinesa.

Assim, torna-se indispensável que as empresas destes dois sectores

consigam concorrer não só no mercado nacional, mas, sobretudo, nos mercados externos. Para isso, as empresas devem internacionalizar-se, quer a montante do processo produtivo, tornando mais eficiente o processo de aprovisionamento (*sourcing*) e de auscultação do mercado (antena colectiva, participação em manifestações comerciais), quer transferindo as suas operações de produção para países onde os custos de produção são mais baixos (salários, em especial), ou a jusante do processo produtivo, procurando controlar a distribuição e o marketing. Não se pode dizer, contudo, que as tarefas da internacionalização são fáceis, especialmente se pensarmos que uma grande parte do tecido empresarial português se encontra ainda pouco desperto para esta nova realidade.

As secções que se seguem procuram avançar com acções que viabilizem a integração das actividades para todas as fases da cadeia de valor. Sempre que possível são acompanhadas com exemplos (nacionais e internacionais) que, por um lado, servem para ilustrar o modo como outras empresas estão a desenvolver as suas vantagens competitivas, e por outro, podem servir de *benchmark* às empresas nacionais.

3. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO COM INCIDÊNCIA A MONTANTE DO PROCESSO PRODUTIVO

A internacionalização das empresas não se faz só no sentido do mercado e a partir do processo produtivo. Antes de se começar a produzir é necessário conhecer as tendências da moda (antena colectiva), para se poder seleccionar os diversos materiais, avaliar as diferentes combinações estéticas dos componentes e, depois, proceder à sua compra ao mais baixo custo (*sourcing*).

3.1. *Sourcing*

O *sourcing* (aprovisionamento) internacional pode ser definido como a compra de matérias-primas, produtos em vias de fabrico e componentes nos mercados internacionais, para uso na produção ou acabamento de um produto. Nas empresas onde o peso das matérias-primas ou dos subprodutos na cadeia de valor é significativa, justifica-se a integração

desta função na sua estrutura organizativa. Todavia, quando a reduzida dimensão das empresas o justifique, a cooperação entre as empresas com as mesmas necessidades de aprovisionamento podem conduzir à constituição de centrais de compra colectivas.

Em termos internacionais, a tendência para o *sourcing* cresceu à medida que foram proliferando por todo o mundo produtores com excesso de capacidade instalada, competindo em custo, qualidade e fiabilidade. As motivações estratégicas para o recurso a esta opção prendem-se com a diminuição de custos, especialmente daquilo que na indústria se transformou em *commodity*. Outras componentes do custo deverão também ser equacionadas, como a taxa de câmbio, as taxas aduaneiras, os custos de transporte e os custos de produção, pois podem influenciar os preços pagos no país de origem.

Outras motivações estratégicas que poderão justificar a aposta no *sourcing* são a possibilidade de obter um subproduto de melhor qualidade a um fornecedor especializado, conferindo, adicionalmente, maior flexibilidade produtiva à empresa e independência nos seus aprovisionamentos.

Numa indústria onde a competição com base no preço é crítica, e em que a flexibilidade se mostra essencial, parece estarem criadas as condições para que as empresas nacionais valorizem mais esta função na empresa.

3.2. Antena Colectiva

O modo de cooperação empresarial que agora consideramos permite a um conjunto de empresas fazer a prospecção dos mercados externos, repartindo os custos entre si. Esta opção pode também ser desenvolvida por associações empresarias, industriais ou comerciais, permitindo aos seus associados acompanhar, em tempo útil e a um custo baixo, a evolução das principais tendências e ideias de novos produtos nos principais mercados de referência da moda – Milão, Florença, Paris e Nova York. Por outro lado, prolonga a presença no mercado a empresas que participaram numa manifestação comercial e que pretendem atender os seus clientes e mostrar os seus produtos em espaço próprio.

Esta antena, no caso de ser constituída por um grupo de empresas,

permite também servir de plataforma para o contacto com eventuais representantes e clientes (*show room*) e, no futuro, pode servir de embrião para uma estrutura comercial própria.

4. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO CENTRADAS NO PROCESSO PRODUTIVO

As estratégias de internacionalização centradas no processo produtivo podem resultar da iniciativa da própria empresa (filial produtiva) ou então da associação com um parceiro localizado no mercado externo (“joint venture”), concretizando-se o investimento por via da criação de uma empresa nova ou a aquisição (total ou parcial) ou fusão com uma já existente. No que se refere à subcontratação, recomenda-se uma cooperação mais forte com o subcontratante (*comakership*).

4.1. Filial produtiva no estrangeiro

A empresa investidora desenvolve todos os esforços necessários à implantação da unidade produtiva no mercado de acolhimento, o que exige a construção de uma unidade fabril de raiz para montagem e/ou fabricação de mercadorias. Neste caso, é necessário contratar recursos humanos locais e fazer deslocar funcionários da empresa mãe, definir regras e rotinas organizacionais, estabelecer uma rede de distribuição local, promover os produtos e desenvolver contactos com os elementos mais relevantes do ambiente em que a filial se integra. Estas acções serão mais ou menos facilitadas em função da experiência internacional e do grau de conhecimento do mercado onde a filial se vai inserir.

Uma forma mais rápida e expedita de constituir uma filial produtiva traduz-se na aquisição total ou parcial de posições no capital de uma empresa já existente no país hospedeiro. Esta operação permitirá obter uma posição existente, anteriormente controlada por outra empresa ou reforçar posições já detidas. Em quaisquer dos casos, as motivações subjacentes à decisão podem ir da angariação de competências (ao nível tecnológico ou da distribuição) e do acesso a activos específicos (imagem de marca, carteira de clientes, etc.), até à conquista de uma plataforma para a expansão futura da empresa ou redução de custos (salariais ou de matérias-primas).

4.2. Joint Venture internacional

A operação em causa resulta de um acordo entre duas ou mais empresas para a criação de uma entidade, com personalidade jurídica própria, que vai desenvolver, no exterior, uma actividade económica (investigar, fabricar e/ou vender um ou vários produtos ou técnicas).

Os parceiros partilham o capital, a gestão, os lucros ou prejuízos, os clientes, as técnicas ou os conhecimentos de acordo com a sua posição societária de maioria, minoria ou igualdade.

Tais parcerias acontecem, frequentemente, entre empresas tecnologicamente mais evoluídas e empresas que possuem o conhecimento e os recursos do mercado local ou entre empresas oriundas de países desenvolvidos interessadas em explorar novos mercados e empresas localizadas em países em vias de desenvolvimento que procuram aumentar a sua competitividade no mercado doméstico ou internacional.

4.3. Aquisição de licença de exploração de marcas e patentes

Estes contratos autorizam a fabricação de um produto a uma empresa (concessionária), através da cedência de *know-how*, direitos de propriedade industrial, patentes, marcas, modelos ou desenhos sobre o produto ou o processo de fabrico, mediante o pagamento de uma compensação económica ou *royalty* à empresa cedente (licenciadora). O contrato pode ainda incluir, entre outros elementos complementares, a assistência técnica, a formação de pessoal, o apoio comercial, os serviços de engenharia, os estudos de mercado e de viabilidade.

A cessão dos direitos pode efectuar-se para um mercado específico, vários países ou todo o mundo e a sua duração pode variar entre os três e os dez anos, sendo, na maioria dos casos, renovados automaticamente. Este tipo de contratos permite ao licenciador estar presente num grande número de mercados externos com um investimento e risco mínimo, enquanto o concessionário acede rapidamente a tecnologias, produtos e marcas já existentes e testados noutros países.

Acontecimentos como o *Euro 2004* ou o *Rock in Rio* foram oportunidades de compra de licenças para produção de material promocional (*merchandising*) para os eventos em causa, ainda que, no primeiro caso, a falta de capacidade de distribuição das empresas nacionais fosse

um impedimento à obtenção da sua concessão. Outras possibilidades se oferecem como o licenciamento de marcas com alguma notoriedade e que, embora pertencentes a outro sector, possam ser exploradas do ponto de vista da ITV (a marca *Marlboro* é disso um bom exemplo). Situação algo semelhante se passa com a tendência para a extensão das marcas de vestuário a toda a fileira moda (têxtil-lar, joalheria, relojoaria, etc.).

4.4. Subcontratação e *Comakership*

A subcontratação envolve duas empresas: uma, a contratante, controla as fases de *design* e comercialização do produto; a outra, a subcontratada, responde pela execução de operações de fabrico ou a produção de partes de produtos ou de produtos, com base em especificações prévias fornecidas pelo contratante. Na prática, a empresa contratante internaliza as funções que geram maior valor para o cliente e que constituem a sua fonte de vantagem competitiva (*design*, marca, comercialização), externalizando as restantes funções da cadeia de valor (compras, produção).

Na origem deste tipo de contratos estão preocupações centradas nos custos, que podem ser consideravelmente reduzidos se existirem mercados onde as diferenças salariais sejam favoráveis à empresa contratante e os eventuais subcontratados exibam capacidade produtiva satisfatória, em termos de qualidade e quantidade.

O actual cenário da ITV, caracterizado pela globalização dos negócios, elevada competição internacional, e uma necessidade acrescida de personalização dos produtos e de rapidez de resposta ao mercado (*time to market*), torna difícil a manutenção deste modelo de negócio.

A evolução da subcontratação para o *comarkership* permite desenvolver uma relação de mais longo prazo com os clientes. Todavia, revela-se um processo mais exigente, pois os fornecedores são escolhidos em número reduzido, depois de um processo rigoroso de selecção. Na análise dos fornecedores já não interessam apenas os custos mais baixos para níveis equivalentes de qualidade, mas a partilha de responsabilidades na concepção do produto, garantindo, ao mesmo tempo, a flexibilidade do aparelho produtivo e a eficiência da cadeia operacional.

Programas de *design-in* ou *codesign* constituem um bom exemplo de cooperação entre o cliente e os seus principais fornecedores, pois ao integrar a fase de *design* de um novo produto na concepção e fabrico de todas as suas componentes, produzidas internamente ou subcontratadas, é possível gerar efeitos sinérgicos e, desta forma, minimizar o tempo de introdução das inovações no mercado.

Outras empresas, em conjunto com o *design-in*, desenvolveram formas de levar o mercado para o interior dos seus fornecedores (*market in*), incrementando a flexibilidade produtiva e reduzindo o *lead time*. Neste modelo de negócio o sistema de informação e a rede logística são partilhados pelo cliente com os seus principais fornecedores (encomenda, transporte, facturação, entrega, etc.), o controlo é realizado pelo próprio fornecedor (auto-certificação) e existe um envolvimento dos fornecedores na valorização do *feed back* do mercado.

Observa-se, assim, que ao mesmo tempo que a importância do *co-makership* aumenta, o papel das empresas subcontratadas incapazes de fazer face às novas realidades competitivas do sector tende a diminuir. A médio prazo, é provável que se assista a uma maior diferenciação entre as empresas fornecedoras capazes de responder às novas exigências do mercado, que formarão parcerias de longo prazo com os seus principais clientes, e as empresas subcontratadas que, por oferecerem apenas mão-de-obra barata, terão uma dificuldade crescente em fazer face ao maior dinamismo competitivo da indústria.

5. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO COM INCIDÊNCIA A JUSANTE DO PROCESSO PRODUTIVO

O envolvimento comercial das empresas nacionais nos mercados externos pode realizar-se de forma autónoma (filial comercial, exportação) ou em cooperação com outros parceiros (franquia, piggy back, consórcio ou grupo de exportadores, clube de empresas). A opção por uma ou outra das modalidades acabadas de enunciar depende, em grande medida, dos recursos da empresa, em especial dos financeiros e humanos.

5.1. Filial comercial no estrangeiro

A empresa desenvolve uma rede de comercialização própria no mercado de acolhimento, quer através da compra ou arrendamento de lojas, quer através da negociação de *corners* nos grandes armazéns internacionais ou em lojas multimarca. A aquisição de redes de lojas no estrangeiro, que atravessam dificuldades, poderá permitir acelerar o processo de implantação de lojas próprias. São inúmeros os casos de empresas que usaram esta via para conseguir assegurar uma presença efectiva em mercados maduros sem comprometer a sua autonomia financeira.

Outra via de assegurar a presença nos mercados externos e, de algum modo, controlar a distribuição, consiste na aquisição de participações nas grandes cadeias internacionais de retalho. Uma parte da expansão internacional da *Cortefiel* está a ser realizada com participações em cadeias de franquia (50% da *Don Algodón*, 100% *Old River*) e grandes armazéns (20% *Marks & Spencer* de Espanha).

5.2. Exportação

A venda, regular ou ocasional, de produtos nacionais nos mercados externos, traduz um envolvimento muito precário da empresa com os seus clientes. Embora se ofereça como uma opção pouco exigente, rápida e sem grandes riscos, a exportação, especialmente a indirecta, mantém a empresa longe dos clientes e da resposta eficiente à variação dos seus gostos. Na indústria da moda, o tempo é cada vez mais um factor competitivo essencial, pelo que a exportação indirecta se assume como uma opção nada recomendável.

i) Exportação própria

A exportação própria ocorre quando a empresa produtora vende directamente ao cliente final os produtos. A maioria dos têxteis técnicos é vendida por esta via. Neste caso, o grau de autonomia da função exportadora na estrutura organizacional da empresa vai depender da filosofia de gestão e do seu maior ou menor envolvimento internacional (volume de negócios com o exterior, diversidade de mercados, etc.). As actividades desenvolvidas por este departamento contemplam, entre

outras tarefas, a investigação de mercados, a distribuição física, a documentação de exportação e a fixação de preços.

ii) Exportação directa

Aqui a empresa recorre a intermediários domiciliados no país de destino, os quais se encarregam depois da distribuição dos produtos. São exemplo deste tipo de intermediários os agentes e os distribuidores ou importadores localizados no mercado externo (cadeias retalhistas internacionais).

Os agentes actuam em nome próprio ou da empresa exportadora, contactando clientes, angariando encomendas e efectuando cobranças. Podem actuar ou não em regime de exclusividade e recebem, normalmente, à comissão.

Os distribuidores ou importadores tomam posse dos produtos e encarregam-se da sua venda aos clientes finais, podendo actuar ou não em regime de exclusividade. No caso dos distribuidores, a relação que mantêm com a empresa exportadora está regulada por um contrato que estabelece os direitos e deveres de cada uma das partes.

iii) Exportação indirecta

Está-se em presença da exportação indirecta quando a empresa produtora delega em intermediários, domiciliados no país de origem, a colocação dos seus produtos nos mercados externos. São exemplo deste tipo de intermediários os agentes de *import-export* ou as empresas de *trading*, entre outros.

5.3. *Show room* permanente

A participação numa feira ou exposição internacional é de curta duração e a frequência da sua realização muito lenta (uma ou duas vezes ao ano). Por isso, há todo o interesse em assegurar a continuidade da presença no mercado pós-feira por via da instalação de um *show room*, onde representantes e clientes possam com mais tempo e espaço, visitar e examinar os produtos das empresas. O *show room* pode estar associado a uma antena colectiva.

As feiras representam um ponto de encontro de todos os agentes do sector, oferecendo aos expositores a possibilidade de observar o comportamento da sua clientela potencial e dos seus concorrentes num ambiente próximo da realidade. São, por outro lado, uma ferramenta

privilegiada de prospecção e de promoção, de que todos os que pretendem vender se podem servir, segundo os seus meios e necessidades. Participar numa feira é, apesar de tudo, fazer uma experiência real, em escala reduzida, de todas as operações envolvidas na comercialização (embalagem, transporte, publicidade, visitas a clientes, etc.), permitindo aos vendedores da empresa uma ocasião única de entrar em contacto com um mercado específico.

Há circunstâncias, contudo, em que o objectivo desejado pode ser obtido por outros meios mais rápidos e económicos (rede de relações pessoais ou organizacionais) ou, pelo contrário, em que se justifica o uso de meios mais onerosos (campanhas de publicidade), por exigirem cobertura mais ampla da audiência ou duração mais longa (escritório de representação).

Cada interessado deverá determinar se a participação em feiras e exposições tem ou não interesse para ele, tendo em conta o seu problema, a sua situação, o seu ambiente, os seus produtos, os seus mercados actuais e potenciais e os seus meios.

Nas conversas com os empresários e com um responsável da ANIVEC/APIV (Associação Nacional de Industriais de Vestuário e Calçado/ Associação Portuguesa de Industriais de Vestuário) foi discutida a importância para as empresas da sua participação nas feiras, tendo-se chegado à conclusão que “quem não participa não existe para o mercado” ou que “quem não aparece (nas feiras), esquece”. Para além disso, foi reforçada a importância da presença pós-feira, sob a forma de *show room* permanente, para dar sequência à projecção externa das empresas no mercado. Parece, todavia, que se começa a desenhar uma tendência para uma diminuição da relevância deste instrumento de promoção comercial, devido, sobretudo, ao crescente poder de mercado das grandes cadeias de retalho especializado.

A ANIVEC/APIV definiu um plano, com um horizonte temporal de 5/6 anos, para participar em feiras em vários mercados. Exemplos dessa participação são Espanha (Feira Internacional de Vestuário – Madrid e Valença, com réplicas em várias localidades espanholas), Itália (*Pitti Uomo e Bambini*, Florença), Alemanha (*Bread and Butter*, Berlim), Dinamarca (CIF), Estados Unidos (*Magic Marketplace*, Las Vegas), entre outras. Foi referida, ainda, a possibilidade de entrar, num

futuro próximo, na CPD (Alemanha), considerada como prioritária, pois concentra o maior número de compradores de todo o mundo.

Outras iniciativas visam projectar a imagem de Portugal e dos seus criadores internacionalmente. São de destacar, neste caso, as participações em desfiles como o da Semana Internacional de Moda de Madrid, *Pasarela Gaudi* de Barcelona, Semana *Prêt-à-Porter* de Paris, entre outras, onde criadores portugueses têm a possibilidade de apresentar as suas colecções.

Uma iniciativa pioneira e da qual se esperam frutos no próximo ano é a realização da Semana da Moda Portuguesa. Por um lado, foi possível conjugar os esforços da maior parte das associações que desenvolviam actividades na fileira moda (incluindo o calçado), criando uma dinâmica que poderá gerar novas iniciativas futuras. Depois, a concentração dos diversos eventos numa única semana projecta, com maior intensidade e impacto, o acontecimento junto dos vários públicos alvo e dos meios de comunicação social, o que pode conferir ao acontecimento um carácter internacional. Finalmente, as acções são desenvolvidas numa lógica de fileira moda, o que permite agrupar iniciativas como a *Modtissimo*, *ModaLisboa*, *Casa Têxtil*, *Portugal Fashion* e a *Wake Up*.

5.4. Piggy Back

O *Piggy Back* permite a uma empresa (normalmente de grande dimensão), que disponha de uma rede de comercialização nos mercados externos, colocar a sua infra-estrutura de vendas à disposição de outra (frequentemente de pequena dimensão), em determinadas condições (pagamento de uma comissão ou direito de entrada). Desse modo, facilita-se o acesso de uma pequena e média empresa a mercados externos de difícil acesso, através da sua própria marca, aproveitando a rede de comercialização de uma grande empresa.

Para que as possibilidades de êxito aumentem é desejável que os produtos a comercializar pela pequena e média empresa sejam complementares aos da grande empresa (por exemplo, vestuário e calçado), para evitar oportunismo de ambas as partes e viabilizar o alargamento da gama de produtos a comercializar. Por outro lado, os benefícios desta modalidade para as PME's (Pequenas e Médias

Empresas) são facilmente reconhecíveis, designadamente o valor reduzido do investimento comparativamente à filial comercial, a rapidez no acesso ao mercado externo e a obtenção de informação sobre a situação e evolução dos mercados alvo.

A título ilustrativo dá-se conta de um caso recentemente relatado num semanário nacional, que refere uma parceria entre a Sociedade Distribuidora de Vestuário (SDV), detentora da marca “Code”, e a Jerónimo Martins (JM), detentora de 11 hipermercados e 11 galerias comerciais em supermercados, em Portugal, e que também está presente na Polónia. Em Portugal, a ideia é a JM ser responsável pela placa de venda, enquanto a SDV idealiza e compra as colecções e gere a secção como se de uma unidade autónoma se tratasse, sendo os lucros partilhados pelos dois parceiros. No futuro, o projecto deve alargar-se à Polónia, onde a JM possui 700 lojas Biedronka, o que viabilizará a internacionalização da SDV, a um custo e risco muito baixo. Porém, não são muitas as empresas de retalho nacionais que estão presentes nos mercados externos, o que inviabiliza a emulação desta estratégia.

5.5. Franquia

A franquia consiste num contrato entre duas empresas através do qual uma das empresa (franquiador) concede a outra (franquiado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado território sob determinadas condições. Em troca, a empresa franquiada compromete-se a cumprir as suas obrigações e a remunerar financeiramente a empresa franquiadora, directa ou indirectamente.

Semelhante sistema tem sido usado na expansão dos canais de distribuição de muitas marcas de vestuário (franquiadores), pois permite rapidez na entrada em mercados externos, com uma economia em imobilização de capital, reduz os riscos comerciais e financeiros, disponibiliza um canal de distribuição controlado e exclusivo, com pessoal externo motivado e proporciona um retorno imediato proveniente do recebimento de *royalties* (direitos de entrada e pagamentos periódicos).

5.6. Consórcio de exportação

Trata-se de uma forma de cooperação em que um grupo de empresas se associa, constituindo uma nova empresa, para desenvolver uma acção conjunta nos mercados externos. Em geral, a empresa inicia a sua actividade com a prospecção de mercados para, posteriormente, desencadear uma acção de comercialização conjunta (exportação). Estes consórcios constituem-se entre empresas do mesmo sector ou que fabricam produtos complementares ou homogéneos. Também se podem estabelecer entre empresas que fabricam produtos similares (mesmo produtos concorrentes), com o objectivo de dividir um novo mercado ou de criar um novo produto/marca para o mercado externo.

Permite aos parceiros contratar recursos humanos mais profissionais e especializados, dividir os custos (promoção, venda, assistência, etc.) e diminuir os riscos da acção comercial, estendendo a oferta a uma gama mais alargada de produtos, ao mesmo tempo que confere maior poder negocial ao consórcio e permite uma intervenção geográfica mais ampla.

5.7. Grupo de exportadores

Consiste numa associação de tipo horizontal que envolve várias empresas do mesmo sector, com o objectivo de criar instalações de venda comuns ou um serviço de exportação que possa estar à disposição dos diferentes membros do grupo. Cada empresa associada conserva a sua identidade, embora a exportação possa realizar-se sob a mesma denominação ou marca, o que permite a divisão de custos e a disponibilidade de meios e recursos para as acções comerciais de exportação. Mantêm-se outras vantagens já enunciadas para o consórcio de exportação, designadamente a contratação de pessoal especializado, a oferta de uma gama de produtos mais vasta e o aumento do poder negocial face a bancos, transportadores ou distribuidores.

5.8. Clube de Empresas

Trata-se de uma forma de cooperação empresarial em que um grupo de empresas (geralmente PME's), fabricantes de produtos

complementares, se associa com o intuito de implementar ações de comercialização e distribuição conjunta nos mercados externos, como a construção de filiais, a criação de catálogos comuns, a exposição conjunta em feiras, a constituição de missões de prospecção colectiva, etc.

Com base em acordos recíprocos de comercialização e mantendo a sua identidade, as empresas promovem e distribuem uma linha de produtos mais completa e complementar com uma nova marca estabelecida para o efeito. Desta forma, conseguem economias de custos operacionais (transporte, seguro, comercialização), garantem sinergias comerciais (gama de produtos mais completa e ampla) e acedem a conhecimentos (informação sobre mercados, procedimentos de exportação e assistência) que, isoladamente, dificilmente obteriam.

6. SÍNTESE E CONCLUSÕES

O quadro I sistematiza as estratégias de internacionalização que foram sendo avançadas nas últimas três secções, ao mesmo tempo que se avalia a probabilidade da sua aplicação às três áreas de negócio já identificadas. A última coluna do quadro procura de forma sintética justificar a aplicabilidade da estratégia à área de negócio respectiva.

Da leitura do quadro podem-se retirar algumas implicações para as empresas nacionais:

i) uso mais generalizado pelas empresas do *sourcing*, o que poderá tornar mais eficiente e competitivo o processo internacional de aprovisionamento das empresas de têxtil-lar e de vestuário;

ii) deslocalização produtiva para países com custos salariais mais baixos, por recurso a *joint ventures* com parceiros estrangeiros (para produção ou comercialização conjunta), a compra de licenças de marcas e patentes para produção autónoma e a evolução da subcontratação para o *comakership*;

iii) a jusante do processo produtivo avança-se com várias possibilidade de estar presente nos mercados externos: em parceria com outras PME's nacionais (*piggy back*, consórcio de exportação, grupo de exportadores, clube de empresas), para viabilizar a colocação dos produtos no estrangeiro; de modo autónomo, com lojas próprias ou em regime de franquia; por delegação, com contratação de distribuidores

Quadro I
Aplicabilidade das estratégias de internacionalização
às três áreas de negócio

Estratégia de Internacionalização	Áreas de Negócio			Justificação
	Têxtil Técnico	Têxtil Lar	Vestuário	
<i>Sourcing</i>	*	**	***	Peso das compras na cadeia de valor
Antena Colectiva	*	***	***	Acompanhamento das tendências
Deslocalização produtiva	*	**	***	Reduzir custos de produção
<i>Joint Venture</i>	**	***	***	Partilhar risco e investimento nos mercados externos
Compra de licença ou marca	***	*	**	Potenciar <i>know how</i> produtivo
<i>Comakership</i>	*	**	***	Inserção nas redes de subcontratação
Filial comercial no estrangeiro	*	***	***	Controlar distribuição
Exportação	***	***	***	Venda nos mercados mais distantes
<i>Show room</i> e manifestações comerciais	*	***	***	Prospecção e conquista de clientes e mercados externos
<i>Piggy Back</i>	*	***	***	Alavancar distribuição nos mercados externos
Franquia	*	***	***	Partilhar risco e investimento
Consórcio de Exportação	*	***	***	Garantir presença nos mercados externos
Grupo de Exportadores	*	***	***	Garantir presença nos mercados externos
Clube de Empresas	*	***	***	Garantir presença nos mercados externos

Legenda: Grau de aplicação da estratégia (*): pouco significativo; (**): significativo; (***) muito significativo.

ou agentes no mercado local; com implantação de *show room* para dar sequência à participação em feiras e exposições.

Estas estratégias pretendem, apenas, servir de *benchmark* às empresas nacionais. Com esse objectivo deu-se a conhecer as vias alternativas de expansão e consolidação internacional, que podem

viabilizar um maior aprofundamento do processo de internacionalização empresarial, tornando mais estável a presença das empresas nacionais nos mercados internacionais. Por outro lado, o desenvolvimento de acções de aprofundamento das estratégias actuais, podem fazer evoluir o tecido empresarial nacional para níveis de participação no processo produtivo mais eficientes, transformando-o numa retaguarda privilegiada de qualquer processo de internacionalização.

BIBLIOGRAFIA

- FREITAS Santos, J. (2004), *Plataforma internacionalização*, CENESTAP, Famalicão.
- MERLI, G. e Loni, M. (1997), *Comakership*, UTETI Libreria, Torino.