

BOW



Portugal Business on the Way



Foto: DR

ITV: Vocação exportador, como chave do sucesso

TCI: A vocation for exports as key to success

Paulo Melo

Presidente da ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
President of ATP – Textile and Clothing Association of Portugal

A Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) portuguesa sofreu importantes, mesmo dramáticas, transformações desde o início deste século, de tal modo que podemos afirmar ser protagonista de uma mudança de paradigma, o que, se não o tivesse logrado, estaria certamente a caminho do desaparecimento ou em irreversível declínio.

Nas últimas duas décadas o setor passou por tudo: atingiu o seu pico, enquanto atividade económica estratégica para o país, superando os 8 mil milhões de euros, 250 mil trabalhadores diretos e 5 mil milhões de mercadorias exportadas. Em 2001 enfrentou uma série demolidora de choques competitivos que a debilitaram e colocaram em causa a sua continuidade, como a liberalização do comércio têxtil mundial, de 1995 a 2005, a entrada da China na OMC, em 2002, a abertura da União Europeia a Leste, em 2004, fazendo entrar diversos e agressivos competidores, a crise económica e financeira mundial, em 2008, e, finalmente, a crise creditícia portuguesa, em 2011, com a fragilização extrema da economia doméstica, em especial o seu sistema financeiro, perdendo milhares de empresas, mais de 100 mil postos de trabalho e batendo no fundo nas exportações, que caíram para 3,5 mil milhões de euros, em 2009, isto em apenas 8 anos. Também é certo que, nos 7 anos seguintes, a ITV nacional encetou uma trajetória imparável de recuperação, reestruturando-se, reinventando-se.

Com metade das empresas e metade do pessoal ao serviço relativamente ao início da década anterior, a fileira têxtil e vestuário logrou fechar o ano de 2016, com 7,3 mil milhões de euros de volume de negócios, 126 mil trabalhadores, criando emprego líquido pela primeira vez em muitos anos, e voltar a superar a mítica barreira dos 5 mil milhões de exportações, antecipando em 4 anos os melhores cenários que tinham sido prognosticados e revertendo

The Portuguese Textile and Clothing Industry (TCI) has undergone important – even dramatic – changes since the beginning of this century, to the extent that we can say that there has been a paradigm shift which, had it not occurred, would have left the sector destroyed or in irreversible decline.

Over the past two decades the sector has been on something of a rollercoaster: First it peaked as the country's strategic economic activity, surpassing 8 billion euros, 250 thousand direct employees and five billion worth of exported merchandise. Then in 2001 the sector faced a series of devastating competitive shocks which left it debilitated and facing an uncertain future, such as the liberalisation of the world textile industry, between 1995 and 2005, China's membership of the WTO, in 2002, the opening of the European Union to the East, in 2004, which brought in many aggressive competitors, the world's financial and economic crisis in 2008 and, finally, the Portuguese credit crisis in 2011, which left the domestic market, and the financial system in particular, extremely fragile, leading to the loss of thousands of companies, over 100 thousand jobs and exports hitting rock bottom at a mere 3.5 billion euros in 2009. All this over the course of only 8 years. But it is also true that over the next seven years the Portuguese TCI undertook an unstoppable recovery, restructuring and reinventing itself.

With only half the companies and staff it had a decade before, the textile and clothing sector managed to close the year in 2016 with a business volume of 7.3 billion euros and 126 thousand workers, actually creating jobs for the first time in many years and overcoming the five billion barrier in exports. This means that the best case scenarios for the coming four years are within reach and that the recessive cycle has been entirely reversed, making it an



A FILEIRA TÊXTIL E VESTUÁRIO FECHOU 2016 COM 7,3 MIL MILHÕES DE EUROS EM VOLUME DE NEGÓCIOS

por completo o ciclo recessivo que a afetou, tornando-se um “case study” internacional de sucesso, que diversos países desejam emular para as suas próprias indústrias.

O que produziu este “milagre” económico foi um conjunto de fatores combinados e que não podem deixar de ser considerados, coletiva e sinergicamente, quando se estuda o fenómeno.

Em primeiro lugar, a vontade indómita dos empresários e seus trabalhadores em não baixar os braços, em arrostar com as dificuldades e em escolher viver, em querer prosseguir. Sem este elemento sociológico e cultural tudo o resto seria inútil, pois este funciona como um “animus” que faz acionar um mecanismo inerte.

Em segundo lugar, o jogo da sobrevivência obrigou as empresas a cooperarem entre si, determinando no mundo associativo, a concentração da representação e da voz do setor, enquadradas num discurso estratégico e orientador, capaz de traçar objetivos, planos de ação e intervenções coerentes e consistentes, sem as quais o Poder e as políticas públicas, nacionais e europeias, pura e simplesmente o ignorariam e o deixariam tombar, sem honra nem glória.

international case study in success which many countries would like to emulate for their own industries.

A number of combined factors contributed to this economic “miracle”, which should be seen as a whole when examining this phenomenon.

Firstly, the indomitable will of businessmen and their workers to not give up, to bite the bullet and choose to live, to go on. Without this sociological and cultural factor, the rest would be pointless, as this works as the “animus” which drives an otherwise inert mechanism.

Second, the fight for survival forced companies to cooperate, forming associations and finding a common voice and guiding strategy, capable of planning objectives, plans of action and coherent and consistent interventions, without which the European and National political powers that be would simply ignore the sector or let it die, without honour or glory.

Third, because the companies, faced with very tough and disloyal competition from the East, understood that to keep on competing for price would be impossible and destined to defeat, sooner rather than later. Competition

"De 2008 a 2016, passou-se de 65% do volume de negócios exportados para 79%: uma progressão extraordinária, praticamente irrepitível por qualquer outro setor de atividade económica no país, mesmo por aqueles que têm igualmente um elevado grau de abertura ao exterior."

"Between 2008 and 2016, there was an increase in volume of exports from 65% to 79%, which is extraordinary progress, almost beyond the reach of any other sector of the country's economic activity, including those which also have a high degree of exposure to the exterior."

Em terceiro lugar, porque as empresas, enfrentando a concorrência duríssima e desleal do Oriente, perceberam que continuar a competir pelo preço seria uma tarefa impossível e uma derrota certa, a prazo. Mais curto que longo. A competição teria de se realizar pela diferenciação, fosse pela criatividade – a moda e o *design* –, fosse pela inovação tecnológica, nos processos e nos produtos, fosse pela intensidade do serviço ao cliente, em que a apresentação de uma proposta de valor se tornou o argumento central da relação de negócios. Passou-se do paradigma da competição pelo preço para o da competição pelo valor.

Em quarto lugar, perante o contexto difícil em que o setor estava inserido, com o endurecimento da concorrência global e o enfraquecimento do já debilitado mercado interno, a opção pelo investimento na expansão nos mercados internacionais, tornou-se a verdadeira fórmula de resgate de todo o tecido empresarial, multiplicando-se a presença em feiras internacionais, ganhando-se quotas de mercado em países já tradicionais na exportação, mas igualmente em países emergentes, muitos deles nunca considerados nos planos de expansão comercial das empresas.

De 2008 a 2016, passou-se de 65% do volume de negócios exportados para 79%: uma progressão extraordinária, praticamente irrepitível por qualquer outro setor de atividade económica no país, mesmo por aqueles que têm igualmente um elevado grau de abertura ao exterior.

Contudo, deve-se sublinhar que, para tanto, contribuíram fortemente os programas de internacionalização que a ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal e ASM – Associação Selectiva Moda, em que aquela também participa, desenvolveram e desenvolvem, com o apoio dos diferentes sistemas de incentivos, incluindo os que integram o vigente Portugal 2020, possibilitando que, de forma regular, todos os anos, mais de 220 empresas (PMEs) do setor possam estar presentes em 85 feiras em

would have to be based on difference, either creative – fashion and design; technological, through processes and products or in terms of customer service, where value proposals became the central argument in terms of business. The sector shifted from the paradigm of competing for price to competing for value.

Fourth, faced with the difficult context the sector was going through, with tougher global competition and weakening of the already debilitated internal market, the option of investing in expansion into the international markets became the real formula for saving the business fabric, multiplying its presence in international fairs, gaining market share in countries which were already traditional importers, but also in emerging countries, many of which had never been considered in company's trade expansion plans.

Between 2008 and 2016, there was an increase in volume of exports from 65% to 79%, which is extraordinary progress, almost beyond the reach of any other sector of the country's economic activity, including those which also have a high degree of exposure to the exterior.

However, it should be stressed that all this benefited greatly from internationalisation programmes, which the Portuguese Textile and Clothing Association (ATP) and the Selectiva Moda Association (ASM), of which the latter is also a member, develop and keep organising, with the support of different incentive systems, including those which integrate the current "Portugal 2020" programme. This has made it possible for over 220 small and medium sized companies to be present in 85 fairs in 35 countries, on a regular yearly basis. Altogether there have been over 1000 participations, which has contributed significantly to the continued increase in exports and a 1.1 billion positive trade balance, which has a tendency to grow.

This new competitive model in which the Textile and



A INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO POSICIONA-SE NA CADEIA DE VALOR, MARCANDO PRESENÇA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

35 países, contando-se mais de mil participações, contribuindo significativamente para o aumento continuado das exportações e para a solidez do saldo positivo da balança comercial, em mais de 1,1 mil milhões de euros, sendo que a tendência continua a ser de crescimento.

Neste novo modelo de competição em que se acha enquadrada a Indústria Têxtil e Vestuário, posicionando-se superiormente na cadeia de valor, a presença contínua, intensa e crescente das empresas nos mercados internacionais é fundamental para que a vocação se reforce, se torne inspiradora para a nova geração de empresários que está a renovar o setor, ampliando a base exportadora, até porque se a dura recuperação que teve de realizar moldou a sua resiliência, não é menos verdade que o sucesso da mesma não vem trazer nem tranquilidade nem acomodação, pois há sempre mais a fazer do que foi feito.

Clothing Industry now finds itself, having chosen to place itself higher in the value chain, a continued, intense and increasing presence of companies in the international markets is crucial for the strengthening of this trend, making it an inspiration for a younger generation of businessmen who are renewing the sector and increasing the export base. Because although it is true that the difficult recovery which it had to undertake shaped its resilience, it is also a fact that the current success has not brought peace of mind or accommodation, because there is always more that can be done.

