

TÊXTIL E VESTUÁRIO

Deslocalização ou r elocalização?

Por

**Margarida Melo
Teresinha Duarte**

DT 34

Janeiro 2001

As análises, opiniões e conclusões expressas neste documento de trabalho são da exclusiva responsabilidade dos seus autores e não reflectem necessariamente posições do Ministério da Economia.

Ficha Técnica

Título:	Têxtil e Vestuário - Deslocalização ou relocalização?
Autor:	Margarida Melo, Teresinha Duarte
Editor:	GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia Rua José Estêvão, 83-A4º Esqº 1169-153 LISBOA gepe@mail.telepac.pt www.gepe.pt
Concepção:	Princípio Activo - Projectos de Comunicação e Imagem, Lda.
Impressão e acabamento:	Medigráfica, Lda.
Tiragem:	1 500 exemplares
Edição:	Lisboa, Janeiro 2001
ISBN:	972-8170-68-8
ISSN:	0875-0157
Depósito legal:	161098/01

Índice

Nota Prévia	5
1. Introdução	7
2. A Fileira Têxtil	9
3. Grandes Dinâmicas do Sector	11
4. A Indústria Têxtil e Vestuário na Europa	13
5. Factores Subjacentes ao Desenvolvimento do Sector	17
6. Estratégias Empresariais	21
7. O Caso de Portugal	29
8. Tendências	35
9. Referências Bibliográficas	36
10. Documentos Publicados	37

Glossário de Abreviaturas

AMF – Acordo Multi-fibras

APIM – Associação Portuguesa da Indústria de Malhas

ASEAN – Associação dos Países do Sudeste Asiático, com sigla em inglês: Association of South Eastern Asian Nations

CMT – Corte, Produção e Controlo, com sigla em inglês: Cut, Make and Trim

DPP – Departamento de Prospectiva e Planeamento do Ministério do Planeamento

EUA – Estados Unidos da América

ITV – Indústria Têxtil e Vestuário

KSA – Kurt Salomon Associated

NPI – Novos Países Industrializados

OETH - Observatoire Europeen Du Textile Et De L'Habillement

OMC – Organização Mundial do Comércio

OPT – Tráfego de Processamento no Exterior, com sigla em inglês: Outward Processing Trade

UE – União Europeia

Nota Prévia

A série de documentos de trabalho que o GEPE está a divulgar sobre a Economia Portuguesa inclui um conjunto de estudos preparatórios de um projecto em curso: **a abordagem do(s) Futuro(s)** da economia num horizonte alargado.

Este tipo de trabalho de índole prospectiva insere-se num dos eixos da actividade normal do GEPE. No entanto, o trabalho em desenvolvimento foi desencadeado em resposta a uma solicitação do sector energético.

Começa a haver alguma cultura de prospectiva na Administração que tem sido alimentada pela articulação do trabalho entre vários Departamentos.

A articulação com o DPP merece uma referência especial pois tem conduzido a formas enriquecedoras em termos de aproximação metodológica e de resultados.

A tentativa de adivinhar o amanhã é uma curiosidade natural da mente humana, alimentada ainda mais nos tempos actuais pela evolução célere das tecnologias e dos valores e comportamentos.

Esta postura pouco cimentada não é propícia nem se coaduna com a reflexão prospectiva cujo objectivo é o de apoiar o **aparecimento de uma cultura** criadora de condições que permitam aos decisores reagir aos sinais de mudança em tempo real, de antecipar situações através da análise das tendências pesadas, dos riscos da sua inflexão e de eventuais rupturas de que possam ser alvo. A reflexão prospectiva não procura nem pretende “eliminar o encanto do imprevisível”. Procura sim captar e analisar as condicionantes de futuros possíveis, tendo presente a realidade actual e usando a informação disponível sobre a evolução tendencial de tecnologias, mercados, produtos, valores e comportamentos individuais e sociais.

Uma questão, no entanto, está sempre presente na realização de trabalhos desta índole: **o porquê abordar o futuro** ou os futuros, dada a sua imprevisibilidade?

A questão é pertinente. Mas todos temos consciência perfeita de que os agentes económicos e as pessoas individualmente tomam decisões hoje que vão condicionar ou influenciar a sua margem de manobra no amanhã. Daí que a abordagem do(s) futuro(s), na base do conhecimento disponível e organizado, possa servir de suporte a um processo de decisão melhor fundamentado que permita preservar valores e interesses que não queremos ver inviabilizados.

A abordagem do futuro funciona, assim, de base de apoio à tomada de decisões pessoais e colectivas.

A esta questão do interesse de antecipar o(s) futuro(s) acresce uma outra: **como** realizar essa abordagem?

Na literatura económica coexistem múltiplos “caminhos” de aproximação ao Futuro, embora nenhum resolva várias das incertezas sobre os factores determinantes do Futuro e menos ainda sobre a sua importância. Não podemos pois falar de metodologias consolidadas para este tipo de análise. Estamos perante um método de banda larga cuja aplicação é da maior importância pois conduz à estruturação de ideias sobre os assuntos a abordar.

Neste contexto, os trabalhos de prospectiva valerão tanto mais quanto os diagnósticos das matérias alvo de apreciação se constituírem como referência para o estabelecimento de estratégias dos decisores.

O valor intrínseco destes trabalhos decorre, assim, da detecção e identificação adequadas dos factores estratégicos ou como outros designarão dos factores chave que são aquele conjunto de variáveis que, com elevada probabilidade, vão influenciar de forma determinante o comportamento futuro das actividades em estudo e, nesse contexto, constituem o núcleo de variáveis suporte da configuração de cenários futuros.

O esforço do trabalho prospectivo deve ser levado ainda mais longe com vista a direccionar e apoiar a acção dos decisores económicos pois o Futuro(s) pode, em grande parte, ser construído,

Apesar de, à partida, a variedade de futuros possíveis ser elevada, o Futuro é sempre bastante condicionado pelas estratégias e políticas implementadas no presente pelos agentes económicos, sendo por conseguinte uma simbiose da evolução das tendências e da escolha das medidas reactivas ou proactivas a essa evolução.

Cabe pois a referir que este tipo de exercício apresenta cada vez maior interesse e que a nível de grandes empresas e grupos económicos e dos países este trabalho ganha importância.

Há que entre nós caminhar cada vez mais no sentido de fomentar e consolidar uma cultura do trabalho de prospectiva.

Novembro, 2000

João Abel de Freitas

1. Introdução

Do ponto de vista territorial, a possibilidade de relacionamento económico no espaço aberto e globalizado exige aos diferentes territórios locais e regionais, bem como às empresas, elevados padrões de competitividade e introduz alterações significativas de relacionamento no binómio economia global/economias locais e regionais.

Essas alterações resultam de processos de reformulação e actualização de vantagens comparativas e competitivas inter territoriais a que o desenvolvimento da economia global obriga. A aposta numa determinada economia local/regional passa a depender, principalmente, da capacidade de oferta do(s) factor(es) mais competitivo(s), num dado período de tempo, ou seja, da combinação dos recursos territoriais já existentes (como por ex. os recursos naturais) com os criados (por ex. as infra-estruturas e competências), e os métodos que os transformam em riquezas económicas.

De facto, se durante anos a escolha da localização esteve directamente relacionada com as facilidades de transporte e comunicação e com os custos, tais como os salários e os impostos, actualmente revestem-se de especial importância outros factores de competitividade, nomeadamente, a localização da inovação e a possibilidade de alargamento de mercados.

Assim, o apelo das potencialidades de actuação em mercados mais vastos que os locais e regionais torna-se cada vez mais atractivo. Esta realidade resulta ainda reforçada, quer pelos processos de deslocalização e de relocalização de empresas de e para determinados territórios, que sempre provocam alterações nas economias e nos processos locais de produção, quer pela crescente proliferação e desenvolvimento de estruturas de cooperação transnacional entre organizações e entre territórios.

Esta nova forma de relacionamento entre a economia global e as economias locais e regionais determina, assim, a ocorrência dos seguintes aspectos:

- a emergência de novas formas de cooperação e de concorrência funcionais e territoriais à escala global;

- a passagem de uma geografia político-administrativa para uma geografia de fluxos comerciais e financeiros, em que as fronteiras clássicas não coincidem com as fronteiras económicas;
- a transformação dos territórios locais e regionais no sentido de uma crescente integração dos mercados;

Tendo presente que os territórios locais e regionais tendem a relacionar-se num quadro cada vez mais transnacional, pretende-se, no presente trabalho, equacionar o sector do têxtil e vestuário nesta dinâmica, com especial enfoque no espaço da UE-15.

A indústria do têxtil e vestuário (ITV), como indústria tradicional que é, apresenta-se como um paradigma. De facto, verifica-se que as regiões mais desenvolvidas e que dominam a produção e o comércio mundial do sector são, concomitantemente, aquelas onde se assiste a um esvaziar da sua transformação produtiva, como consequência de estratégias de contratação da produção a terceiros, conhecida como "terceirização"⁽¹⁾.

Desta forma, o processo produtivo deverá, hoje, ser entendido num sentido mais lato, onde se inclui todo um conjunto de actividades a montante (como a concepção e o *design*) e a jusante (distribuição), não se restringindo ao conceito clássico de "fileira têxtil" – fases da transformação produtiva.

⁽¹⁾ Ferraz, E., (2000) O Fim da Fábrica, EXAME, Agosto.

2. A Fileira Têxtil

De acordo com a definição da Comissão Europeia o sector têxtil-vestuário é composto por duas indústrias que se organizam em fileira:

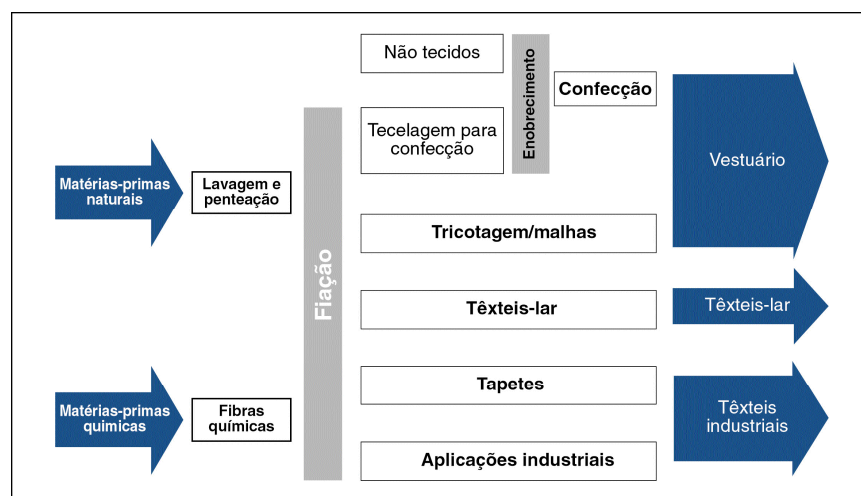
- a montante, a indústria têxtil, que engloba as seguintes grandes etapas do processo produtivo: a preparação da fibra, a fição, a tecelagem, as malhas e os acabamentos (tinturaria e ultimação);
- a jusante, a indústria de vestuário, que compreende a confecção de artigos de vestuário e os acessórios.

São servidas a montante pelos produtores e fornecedores de matérias-primas (fibras naturais, artificiais e sintéticas) e a jusante pela distribuição.

A produção do sector têxtil não é inteiramente destinada ao sector do vestuário. Uma parte vai directamente para a distribuição (têxteis-lar) e outra é utilizada por outras indústrias (têxteis técnicos e artigos de revestimento).

Em sentido restrito, a fileira têxtil pode definir-se como o conjunto de processos de transformação que permitem, a partir da fibra, a matéria-prima de base, obter um produto acabado, produto que pode ser um artigo de vestuário, um têxtil-lar ou um têxtil técnico.

Fig. 1
Fileira Têxtil



Fonte: "O sector do Vestuário em Portugal" do Instituto para a Inovação na Formação, 1997

A fileira têxtil pode subdividir-se da seguinte forma:

- 1.** Sector algodoeiro (fibras curtas): é normalmente integrado, desde a matéria-prima em bruto, isto é, o algodão proveniente do descaroçamento (separação do algodão das sementes), até ao tecido, passando pela limpeza, cardação, penteação, fição, tecelagem e acabamentos (tinturaria, ultimateção e estampagem).
- 2.** Sector laneiro (fibras longas): o ciclo da lã cardada parte normalmente da lã lavada e desenvolve-se da mesma forma que a lã penteada, cujo ciclo passa por duas fases:
 - 1ª fase: desde a lã em bruto (velos, proveniente da tosquia dos carneiros) até à produção da fita de lã penteada, englobando a escolha, a lavagem, a cardação e a penteação;
 - 2ª fase: desde a fita de lã penteada até ao tecido, passando pela fição, tecelagem, tinturaria e ultimateção.
- 3.** A fabricação de tecidos compostos exclusivamente por fibras artificiais e sintéticas está mais relacionada com o processo de produção de fibras curtas. No entanto, os sectores algodoeiro e laneiro utilizam também, na sua produção, fibras artificiais e sintéticas em mistura com estas ou outras fibras naturais, sendo aqui relevante o comprimento médio da fibra, o qual condiciona toda a tecnologia envolvida no processo.
- 4.** O sector das malhas tem, normalmente, o seu início no fio e desenvolve-se até ao tecido de malha ou até ao artigo confeccionado, passando pela tecelagem de malha, acabamentos e confecção.
- 5.** Existem também outras divisões associadas a tecnologias especializadas para produtos específicos, como seja a fabricação de não-tecidos, de tapetes, de cordas, de bordados e de rendas, entre outros.

3. Grandes Dinâmicas do Sector

As grandes transformações verificadas na economia mundial têm vindo a alterar a abordagem clássica dos agentes económicos, dos mercados, dos factores produtivos e dos produtos, o que se tem traduzido em profundas modificações do sector têxtil e vestuário:

- **Uma nova geografia mundial:** ao longo dos últimos 30 anos, muitas empresas dos países desenvolvidos têm vindo a deslocalizar todo um conjunto de actividades trabalho intensivas procurando custos de produção mais baixos. Assim, entre os anos 80 e meados de 90, alterou-se não só a geografia, como a relação de forças no comércio têxtil mundial: o Japão, Hong Kong e os Novos Países Industrializados (NPI), que incluem entre outros, Coreia e China, quintuplicaram as exportações, a UE (de onde se destacam a Alemanha, a Itália, a França e o Reino Unido) cresceu 2,5 vezes (e Portugal quadruplicou). Do ponto de vista produtivo, assistiu-se a uma certa regionalização do negócio à escala mundial: a UE passou a assumir-se claramente como o maior pólo dinamizador do sector, embora com uma redução da produção efectiva no seu território, e os EUA têm vindo a perder a sua importância relativa no sector. No que diz respeito à procura, e em termos evolutivos, assiste-se a um ganho de peso relativo da Europa e do Japão (devido à crescente adesão aos estilos de vida e de consumismo ocidental), e nos EUA a sua importância tem vindo a diminuir.

- **Nova configuração da cadeia de valor:** uma das características da têxtil é encurtar o ciclo de vida dos produtos, ou seja, deslocar o essencial do controlo para jusante (contribuindo para a protecção e desenvolvimento da marca, a resolução de ineficiências da distribuição tradicional ou o combate ao crescente poder da grande distribuição) e montante (visando o controlo do fornecimento e da qualidade das matérias-primas e a concepção do produto), como acontece em todas as actividades que se vão tornando maduras. A capacidade tecnológica, a concepção de novos produtos, o *design* e tudo aquilo que encurta o ciclo de vida dos produtos são determinantes, em detrimento da fabricação pura e simples.

- **Alterações tecnológicas:** os desenvolvimentos tecnológicos, com o crescente aumento da capacidade produtiva dos equipamentos, condicionaram nos últimos anos a manutenção da integração vertical do sector. A crescente oferta de produtos intermédios e a necessidade de diversificação da produção conduziram à tendência para as empresas se especializarem numa actividade elementar do processo têxtil (focalização no *core business*). É por isso normal assistirmos à desintegração vertical de muitas grandes empresas, em empresas mais pequenas que, completando a cadeia, desenvolvem a sua actividade de forma independente, recorrendo ao mercado de produtos intermédios ou, simplesmente, desinvestindo em determinadas secções (subcontratando empresas especializadas em determinadas operações, como sejam os acabamentos).

- **Implementação de inovações:** a evolução tecnológica tem sido aplicada de formas diversas às várias fases da cadeia. Esta evolução provocou mudanças quer no tipo de fibras, produzindo-se maior quantidade de fibras artificiais do que naturais, quer na automação, que tem avançado muito mais rapidamente na fição e tecelagem do que no vestuário.

No campo das inovações radicais de produto, normalmente relacionadas com o aparecimento de novas fibras ou de novas aplicações para as já existentes, existem vários investimentos da indústria química, como produtora de fibras e produtos auxiliares. As áreas com maior incidência são, actualmente, as dos artigos de desporto e técnicos, apostadas em aspectos relacionados com o conforto e a facilidade de tratamento dos artigos (*easy care*). No caso das inovações radicais de processo, relacionadas com as novas tecnologias, ditas "não convencionais", o aperfeiçoamento constante das tecnologias existentes, a adaptação dos equipamentos a novas necessidades de produção e o sucessivo incremento de controlos electrónicos de equipamentos, a investigação tem sido levada a cabo pela indústria mecânica e electrónica.

As inovações incrementais, mais relacionadas com melhorias de processo, têm tido nas empresas grande desenvolvimento, nomeadamente nas alterações dos produtos têxteis (cor, forma, no seu aspecto superficial e nas suas características intrínsecas), devido às "necessidades da moda".

4. A Indústria Têxtil e Vestuário na Europa

O sector na UE-15, com cerca de 120 mil empresas (segundo OETH, dados de 1998), representava cerca de 7,6% do emprego, 4,2% do valor acrescentado e 3,1% das exportações da indústria transformadora, sendo que, só a Itália, a Alemanha e a França detinham 58.5% da produção total de têxtil e 63.9% da produção total de vestuário.

O subsector têxtil caracteriza-se por uma forte concentração geográfica, sendo as cinco principais regiões (Lombardia na Itália, Catalunha em Espanha, Norte de Portugal e Gutembergue e Renânia na Alemanha) responsáveis por 30% do total do emprego comunitário do sector, enquanto o subsector do vestuário se encontra bastante disperso, devido às distintas características de produção: a têxtil fundamentalmente intensiva em capital e o vestuário intensivo em mão-de-obra.

A tendência para a utilização de sistemas cada vez mais automatizados, de elevada tecnologia e cada vez mais flexíveis, no subsector da têxtil, tem-se traduzido na redução de trabalhadores manuais, a favor de efectivos habituados a lidar com sistemas sofisticados de controlo e supervisão, operações que exigem pessoal com um elevado nível de formação.

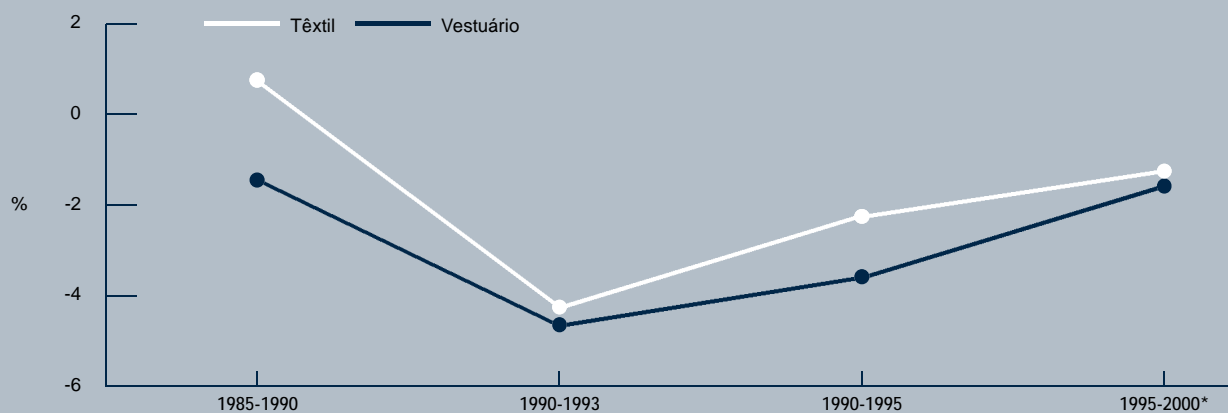
Pelo contrário, a indústria de vestuário, por ainda se encontrar num nível baixo de automatização, continua muito dependente de mão-de-obra e com custos de criação de postos de trabalho relativamente baixos. Este tipo de processos industriais, trabalho intensivos e que exigem pouco investimento, são ideais para o arranque da industrialização dos países em desenvolvimento que, como dispõem de níveis salariais muito baixos, possuem uma vantagem significativa. De facto, e principalmente no que diz respeito aos artigos mais simples de vestuário, os países industrializados não podem competir com o seu preço.

Assim, a redução de custos tem sido atingida, quer através de uma melhoria da produtividade, com a utilização de maquinaria mais automatizada e de sistemas de produção bem controlados que garantem um nível de eficiência elevado (como tem sido o caso da Irlanda, Grécia, Portugal e Espanha), quer

obtendo parte da produção nos países de baixos custos. Os produtos mais complexos são produzidos nas próprias fábricas, mas o seu preço é compensado pelos que são fabricados em países de baixo custo e, deste modo, é obtido um custo médio ponderado, chamado *mixed cost*, que resulta acessível e mais competitivo.

Apesar da Europa Ocidental ser ainda o maior centro de negócios, o volume de produção da sua ITV tem vindo a diminuir ao longo dos últimos 15 anos. Nos têxteis verificou-se um aumento da produção nos finais da década de 80, a que se seguiu uma grande recessão, enquanto a capacidade produtiva do vestuário tem diminuído continuamente.

Fig. 2
Taxa de Variação Anual de Produção de Têxtil e Vestuário na UE



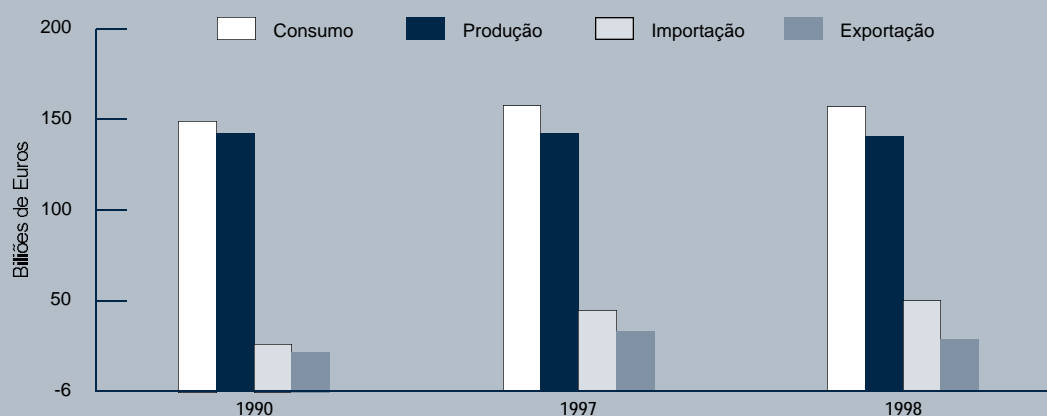
Fonte: OETH, 1996 (* - valor estimado)

Os produtos são desenhados e comercializados por empresas europeias, mas a continuidade do processo de produção é deslocalizado para fora da UE. Muitos produtores de vestuário, ligados à moda, produzem apenas parte do volume de produção na sua fábrica, recorrendo, para o restante à subcontratação ou à produção em instalações próprias localizadas em países com custos mais baixos.

Nesta sequência, o sector apesar de vir a perder emprego, no espaço europeu, a um ritmo muito significativo – cerca de um milhão de empregos desde 1989, mais na têxtil (600 mil) do que no vestuário (400 mil) - tem registado um crescimento da produtividade (valor acrescentado bruto por trabalhador), de 1990 a 1998, que cresceu 4,2% na indústria têxtil e 2,6% no vestuário.

Na última década, tem-se verificado a quase estagnação da produção, com níveis inferiores aos do consumo, aliado a um crescimento quer das exportações, quer das importações, reais e aparentes (ver fig. 3).

Fig. 3
Características das ITV na UE



Fonte: Eurostat, OETH, 1999

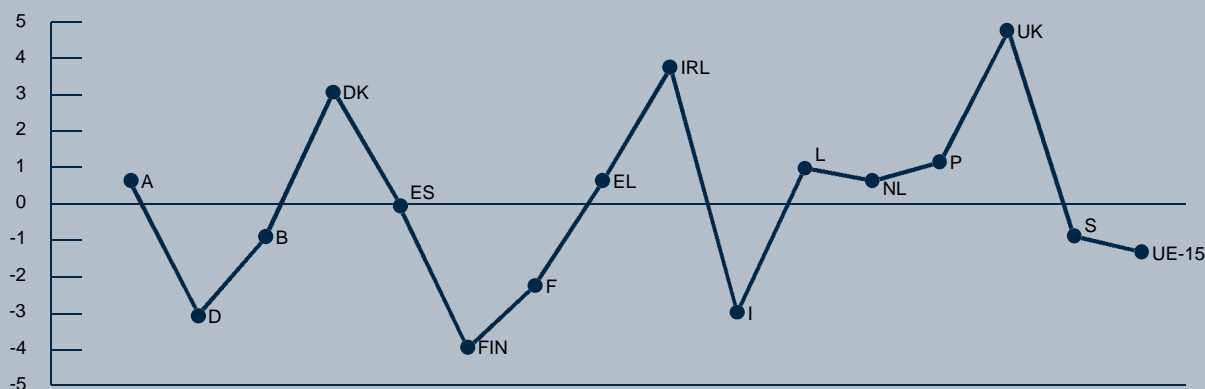
5. Factores Subjacentes ao Desenvolvimento do Sector

As mudanças estruturais verificadas resultaram de mudanças estratégicas por parte do sector produtivo, como resposta a uma série de factores que o têm condicionado, nomeadamente, os seguintes:

1) A União Europeia constitui ainda a maior região consumidora do mundo, embora desde 1990 a sua taxa de crescimento tenha vindo a diminuir. No entanto, podemos distinguir três realidades distintas:

- os países do Norte, com uma estrutura de consumo estável e onde a parte do rendimento destinada a despesas no sector é bastante baixa;
- os países do Sul, designadamente Espanha, Portugal e Grécia, onde o peso daquelas despesas no rendimento é substancialmente mais elevado;
- e, finalmente, os países da Europa de Leste, aos quais se associa a possibilidade de recuperação e de expansão do consumo num horizonte mais distante.

Fig. 4
Evolução Anual (%) do Consumo Têxtil e Vestuário na UE (1990-96)
(1990=100)



Fonte: OETH, 1998

Apesar das distintas realidades Europeias, em média, as famílias da UE têm vindo a afectar ao consumo de têxtil e vestuário uma percentagem decrescente das suas despesas, devido à baixa dos preços provocada pela concentração crescente da venda a retalho e na sequência de mudanças nas necessidades e prioridades dos consumidores, que se traduzem na reduzida elasticidade da procura-rendimento (o aumento generalizado do rendimento não se tem traduzido num consumo proporcional).

Apesar desta estagnação da procura, o nível de auto-suficiência no consumo de produtos da ITV, no mercado europeu, tem vindo a decrescer e é provável que tal tendência se acentue ainda mais no futuro.

2) A emergência de novos mercados associada à vantagem competitiva dos factores tangíveis, como sejam, os custos de produção comparativamente inferiores (de países como a Índia e o Paquistão), abundância em matérias-primas (inclusive fibras artificiais e celulósicas, destacando-se o Sudeste Asiático, nomeadamente a China), novas tecnologias e produtos em série e de qualidade, poderão dar um incentivo particular à indústria da UE para reforçar os factores de competitividade intangíveis, tais como, *design*, *marketing*, criação de moda, etc..

O desmantelamento do Acordo Multi-fibras (AMF), firmado no âmbito do *Uruguay Round* sob a égide da Organização Mundial do Comércio (OMC), que deverá estar totalmente concluído até ao ano 2005 (tendo presente que poderão existir medidas de salvaguarda, sob a forma de restrições quantitativas bilaterais, num período máximo de 3 anos), implicará vários efeitos de impacto considerável:

- a liberalização do comércio associada a uma concorrência mais agressiva;
- a abertura de mercados tradicionalmente fechados a produtos genericamente mais baratos;
- a possibilidade de escoamento da produção para mercados em crescimento, onde é previsível a ascensão de uma classe com maior capacidade económica.

Assim, reforça-se o princípio da globalização do sector, tornando o mercado europeu mais aberto à concorrência internacional e nomeadamente à proveniente do Sudeste Asiático, com consequências ao nível do consumo e da oferta.

No que diz respeito aos consumidores europeus, estes terão acesso a produtos de mais baixo custo, o que implicará a substituição da produção europeia conceptualmente concorrente e a libertação de rendimentos para outras finalidades, designadamente nos países mais ricos onde o consumo de produtos têxteis se encontra já estabilizado. Nos países do Sul e do Leste da Europa este fenómeno possibilitará uma mais rápida aproximação aos padrões de consumo médios europeus.

Do ponto de vista das empresas europeias, as mais afectadas serão, em primeira linha, as que dependem dos custos comparativamente mais baixos de mão-de-obra, para afirmação da sua competitividade.

6. Estratégias Empresariais

Com a globalização dos mercados, qualquer estratégia empresarial, designadamente em sectores com elevada exposição ao comércio internacional, terá de assumir uma atitude cada vez mais abrangente e integradora de outros elementos que nesse novo plano condicionarão a evolução do sector.

Neste quadro, a indústria europeia tem seguido estratégias de focalização no *core business* e de diversificação de mercados e de produtos, seguindo várias vias:

- 1) O **up-grading da produção**, associando aos produtos fabricados atributos em termos de *design*, imagem, marca e qualidade, nomeadamente, a eco-qualidade.
- 2) Intensificação do **processo de deslocalização** (iniciado na década de 70) das fases mais intensivas em mão-de-obra, para países com custos mais baixos, através de:
 - aquisição de produtos directamente de colecções próprias de fornecedores;
 - subcontratação das diferentes fases intermédias de produção, sendo de realçar a crescente capacidade tecnológica e de gestão das empresas subcontratadas - subcontratação certificada -, em detrimento da mera oferta de mão-de-obra barata;
 - *joint ventures*, conseguindo assimilar o "saber-fazer" dos parceiros e entrar em mercados difíceis ou pouco conhecidos;
 - unidades produtivas próprias.

Trata-se de um sector extremamente vulnerável às variações das condições económicas⁽²⁾, o que constitui um dos factores determinantes da procura. Quando as condições económicas eram mais desfavoráveis, os países mais industrializados iniciaram a produção de têxteis e vestuário no exterior visando o aproveitamento de baixos custos dos factores, deslocalizando-se. Quando os maiores produtores se dirigem para o exterior numa base dos custos forçam os seus concorrentes a segui-lo.

⁽²⁾ Como se pode ver pelo seguinte quadro, que compara a variação média anual do VABpm da indústria transformadora com o do sector têxtil e vestuário, a preços de 1990:

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Var. VABpm da ITV	8,86	6,46	2,17	0,30	-2,93	-6,27	-2,08	0,44
Var. VABpm industrial	7,52	4,07	1,12	0,66	-0,83	-1,20	1,47	3,90

Actualmente, já não é apenas uma lógica de custos, mas sim o interesse em salvaguardar indústrias de ponta em detrimento das indústrias tradicionais de baixo valor acrescentado.

Assiste-se a uma crescente interdependência dos laços entre empresas produtoras, não só no seio de cada região, mas também entre países de diferentes regiões no contexto de relações de subcontratação. De facto, os países mais desenvolvidos têm recorrido à subcontratação qualificada em mercados geograficamente próximos. Por exemplo, o México é cada vez mais usado como uma alternativa credível por parte de empresas dos EUA. O Japão tem utilizado os NPI (Novos Países Industrializados) e estes, mais recentemente, os países da ASEAN (*Association of South Eastern Asian Nations*). Na Europa Central as empresas têm recorrido aos países de Leste para fabricação de alguns produtos, subcontratando ainda em Portugal, Marrocos, Tunísia e Turquia.

É importante salientar que esta subcontratação se restringe normalmente à confecção propriamente dita (CMT - *cut, make and trim* – corte, produção e controlo), permanecendo a execução do *design* e a escolha de materiais sob o controlo dos produtores. Já no que diz respeito à gama baixa, o recurso à subcontratação em regime de OPT (*outward processing trade* – tráfego de processamento no exterior), é cada vez mais frequente em países asiáticos, como a China e o Vietname.

A lógica da deslocalização da produção da indústria têxtil diverge da que suporta a produção de vestuário. Quando adoptada pela indústria têxtil:

- visa, principalmente, os processos de acabamentos (tinturaria, lavagem e estampagem), por razões de natureza ambiental que justificam pelo lado dos custos a sua transferência para países mais permissivos nesta área;
- a tendência para a deslocalização é limitada pelo facto do processo de produção ser fundamentalmente capital intensivo, o que exige grandes custos de instalação, podendo, no entanto, retirar vantagens de colocação das fábricas perto dos centros de produção de vestuário.

Por outro lado, a deslocalização das empresas de vestuário:

- surge como uma resposta à crescente desintegração vertical da produção, com uma aposta em actividades de maior valor acrescentado, associada à crescente “confiança” na produção no exterior, pois é uma actividade facilmente adoptada pelas novas economias em desenvolvimento;
- a tendência para deslocalizar tem vindo a crescer rapidamente, sendo uma indústria com elevados custos de mão-de-obra, a subcontratação e a produção na origem garantem margens suficientemente altas para justificar a logística e o planeamento da qualidade, flexibilidade e resposta rápida aos requisitos dos clientes associadas à edição de moda.

Fig. 5
Distribuição Percentual da Importação de
Vestuário em OPT na UE (1998)

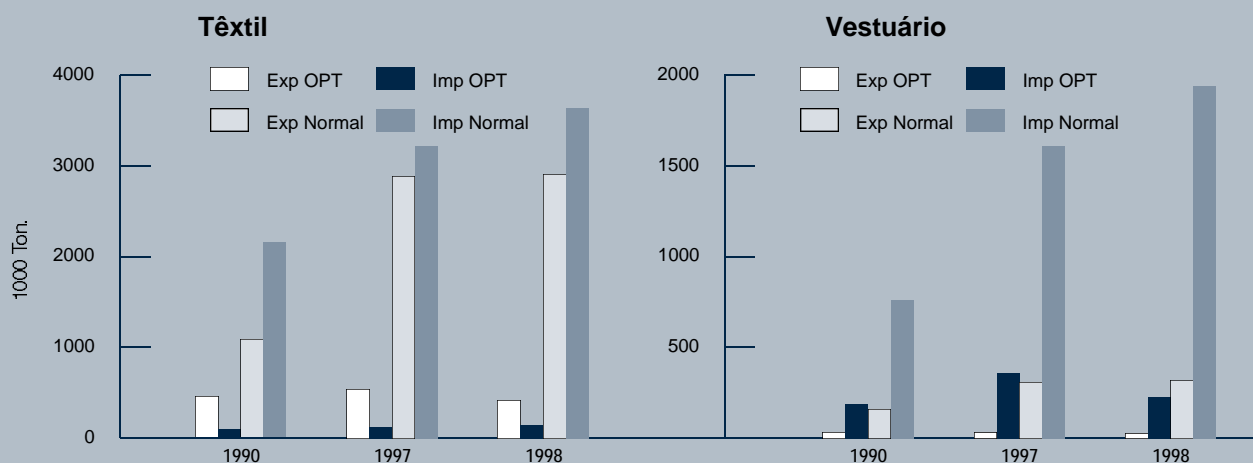
Áustria	1,8
Alemanha	52,0
Bélgica	1,9
Dinamarca	6,7
Espanha	0,2
Finlândia	0,5
França	8,2
Grécia	2,9
Irlanda	0,2
Itália	8,7
Países Baixos	5,7
Portugal	0,1
Reino Unido	9,9
Suécia	1,2
UE-15	100

Fonte: KSA, 2000

A distribuição das importações de vestuário em regime de OPT na UE (fig. 5), mostra que os Estados-membros que mais importam são, claramente, aqueles que apresentam estratégias mais agressivas no sector.

Note-se, no entanto, que no que diz respeito ao OPT, a UE estabeleceu um quadro legal favorecendo uma aplicação uniforme de quotas de OPT, visando garantir que os fabricantes que recorrem a esta estratégia utilizem tecidos originários da UE e limitando o volume das actividades de OPT aos operadores com ligações à sua produção, prevalecendo a ideia de manter o máximo de produção e de emprego no sector comunitário de vestuário. Desde Janeiro de 1998 foi totalmente liberalizado o comércio de têxtil e vestuário com os seguintes países: Bulgária, República Checa, Hungria, Polónia, Roménia, República Eslovaca, Marrocos e Tunísia, e, portanto, deixaram de ser registadas estatisticamente as entradas e saídas comerciais destes países, como pertencentes a países terceiros (ver fig. 6). Para os restantes países externos à UE, existem quotas restritivas ao OPT.⁽³⁾

Fig. 6
Comércio Extra - UE de Têxtil e Vestuário

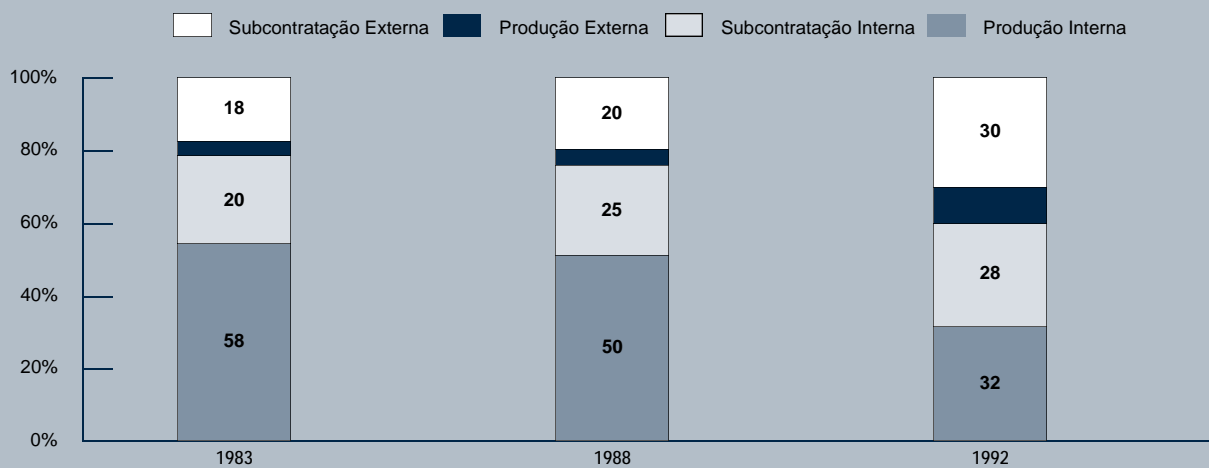


Fonte: Eurostat, OETH, 1999

⁽³⁾ Quotas OPT – ver regulamento n° 3036/94, completado pelo n° 3017/95, do Jornal Oficial das Comunidades Europeias.

Desta forma, na UE, à semelhança do que se passa à escala mundial, o fenómeno da deslocalização (por subcontratação ou produção externa) constitui, hoje, uma tendência irreversível, nomeadamente no vestuário, que começou por produtos básicos e progressivamente subiu para produtos de média e alta qualidade.

Fig. 7
Estratégias de Produção de Vestuário na UE



Fonte: ANIVEC, 1998

3) **Concentração** através de fusões e aquisições no sentido de obter dimensão crítica para fazer face aos avultados investimentos necessários ao desenvolvimento/manutenção de uma marca própria forte e obter maiores economias de escala ao nível da produção e da distribuição.

À medida que os grandes grupos mundiais, detentores das principais marcas, vão ganhando quota de mercado, este sector encontra-se cada vez mais concentrado. A relativa fragmentação que subsiste na Europa poderá estar relacionada com a diversidade geográfica e cultural da região, que dificulta a criação de unidades empresariais de maior dimensão.

Em simultâneo, assiste-se a um movimento generalizado de diversificação para negócios afins (perfumaria, *bijouterie* e acessórios diversos), criando estilos próprios que potenciam a captação de importantes sinergias comerciais e que levam a uma conquista dos clientes que se tornaram relativamente escassos, em termos globais.

Este movimento de concentrações traduziu-se, nos últimos anos, num surto de fusões e aquisições, onde se têm destacado as empresas italianas, caracterizado por uma política multi-marcas aliada a uma diversificação para sectores afins e simultaneamente pela aposta na integração de canais de distribuição, com o objectivo de obterem massa crítica. Por exemplo, a Prada, que tem como objectivo criar a primeira marca de luxo italiana, adquiriu as casa de moda *Helmut Lang* e *Jil Sander* e firmou uma aliança com o grupo *Louis Vuitton*; por outro lado, a *Gucci*, comprou a casa de sapatos *Sergio Rossi* e uma das marcas de vestuário da *Yves Saint Laurent*.

4) A **distribuição**, o último estágio na cadeia das actividades que antecedem o consumo, é de significado crítico para o sector e fundamental para a definição de estratégias:

- as grandes superfícies, como canal preferencial das gamas mais baixas (com a etiqueta do fornecedor e produtos brancos), ao tornarem-se cada vez mais concentradas tiram capacidade aos fornecedores para negociarem condições de venda e simultaneamente concorrem com a produção via preço;
- as marcas privilegiam a relação directa com o consumidor, através de cadeias de lojas, nomeadamente, sucursais ou contratos de *franchising*, que lhes garantem a associação de uma imagem à marca (*Zara*, *Cortefiel*, *Benetton*, *Lanidor*, *Stefanel*, entre outras);
- os artigos de gama alta utilizam como estratégia as lojas independentes associadas a estilistas ou os canais de distribuição reconhecidos nos mercados de destino. De que são exemplo: *Ana Salazar*, *Prada*, *Louis Vuitton*, *Moschino*, *Ayer*;
- neste sector há muito que se procura encurtar a distância entre produtor e consumidor, o que tem sido conseguido através das vendas por catálogo (por ex.: *3 Suisse*, *La Redoute* e *Cadena*).

Face a esta situação, para se manterem competitivos, os produtores têm apostado numa resposta rápida e personalizada e na redução dos seus tempos padrão, através de:

- utilização de etiquetas inteligentes (etiquetas electrónicas interactivas que fornecem informações sobre o produto, como o preço, instruções de utilização, etc.);

- *marketing* orientado para o mercado, baseado em bases de dados, que permitem a transformação das colecções sazonais em colecções em constante mutação;
- quiosques electrónicos, que podem ser colocados em vários locais e que à semelhança das caixas multibanco, fornecem informações sobre espectáculos de moda, produtos e entregas ao domicílio;
- desenvolvimento do comércio a retalho relacional, ou seja, através da recolha de dados dos consumidores os retalhistas conseguem perceber melhor o seu comportamento e os produtores podem oferecer um *mix* de produtos que vai ao encontro das necessidades daqueles;
- desenvolvimento das tecnologias da comunicação, que ao facilitar o recurso a fornecedores a nível global, se deverá traduzir no aparecimento no mercado de produtos de melhor qualidade e a preços mais competitivos;
- aparecimento de lojas sem *stocks* que, tirando partido das novas tecnologias de informação, estabelecem uma ligação entre as lojas, os armazéns e as unidades produtivas;
- maior orientação da produção para o consumidor, obrigando a uma resposta rápida às variações da procura por parte dos retalhistas, que exigirão o mesmo dos produtores.

Esta aposta clara no início e no fim da cadeia de valor tem conduzido a uma estratégia de deslocalização, ou seja, a uma redução da produção efectiva no espaço europeu. Considerando que a procura interna na UE se manterá com a tendência para estabilizar e não se prevendo um crescimento significativo da procura externa, um dos factores determinantes da evolução do sector será o comportamento das importações (reais e aparentes – fruto do processo de deslocalização).

7. O Caso de Portugal

A ITV é uma actividade marcadamente tradicional em todas as economias, e em Portugal desempenha um papel de primordial importância, como é característico de países com este nível de desenvolvimento.

A concentração geográfica da indústria têxtil no Norte do País, aliada ao facto de representar o emprego de grande parte da população local, ganha uma dimensão social muito importante.

Em Portugal este sector, que durante anos apresentou vantagens em termos de abundância e custos de mão-de-obra, tem vindo a perder competitividade no mercado internacional, não só porque os custos salariais têm aumentado, mas também, porque surgiram novos fornecedores com custos salariais mais baixos.

Apesar de uma perda da importância relativa da ITV na estrutura produtiva de Portugal, esta indústria continua a deter uma posição dominante em termos de produção, emprego e exportações (representa 22% das exportações globais nacionais). No total da indústria transformadora a têxtil (4649 empresas) e o vestuário (12358 empresas) representam, respectivamente, 5,8% e 14,9% das empresas, 11,3% e 15,4% do pessoal e 7,3% e 6,8% do VAB (INE: Estatísticas das Empresas 1997).

Apresenta uma forte componente exportadora, entre 70 a 80% da produção nacional (1997)⁽⁴⁾ e uma grande dependência face ao mercado comunitário, que tornam o sector particularmente vulnerável às alterações do enquadramento internacional.

De facto, as nossas relações comerciais são pouco diversificadas, concentrando-se fundamentalmente, nos EUA (um dos principais destinos dos têxteis-lar)⁽⁵⁾, e em seis países da Europa (Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Espanha e Bélgica), que representam:

- 84% das importações de tecidos de algodão;
- 54% das importações de fio de algodão;

⁽⁴⁾ Segundo dados da APIM (Associação Portuguesa da Indústria de Malhas) de 1999.

⁽⁵⁾ Representavam em 1998, cerca de 24% das exportações de têxteis-lar, segundo KSA, 2000.

- 64% das exportações de vestuário;
- 73% das exportações de malhas;
- 58% das exportações de têxtil-lar.

No entanto, parte significativa das nossas exportações não são vendas, são encomendas dos clientes. Não temos uma presença equilibrada nos mercados internacionais, porque o dinamismo é de quem compra e não de empresas portuguesas agressivas nos mercados. No essencial, predomina em Portugal uma posição concorrencial passiva pautada, fundamentalmente, por estratégias conjunturais e não de modernização e de inovação, o que se reflecte no valor acrescentado *per capita* das ITV em Portugal, o mais baixo da UE. Destacam-se como principais razões, as seguintes:

- o sector está orientado para o CMT e para a subcontratação, onde o principal factor de concorrência é o preço, o que acrescenta muito pouco valor ao negócio e mantém os preços unitários baixos;
- poucas empresas deslocalizaram parte da sua produção para países de custos mais baixos ou utilizam *mixed costs*, o que limita o volume de vendas à capacidade das fábricas.

No entanto, este panorama não é geral, existem algumas empresas de média e grande dimensão que se posicionam, a nível europeu, a par das mais competitivas, sendo os subsectores mais dinâmicos o da têxtil-lar e o das malhas.

Tratando-se de um sector muito heterogéneo em termos de tecido industrial, de acordo com os diferentes posicionamentos estratégicos das empresas, poderemos destacar pelo menos quatro tipos:

- empresas que investiram em marca e *design* próprio, impondo-se no mercado mundial através de uma política agressiva de comercialização, existindo alguns exemplos, nomeadamente, nos segmentos de vestuário para homem e de roupa interior;
- empresas que não tendo marca própria trabalham como subcontratadas de primeiro nível, criando uma rede de clientes-parceiros à escala mundial, produzindo em Portugal e internacionalizando a comercialização, por

exemplo, as marcas *Peter Murray* e *World Apart*, ou possuindo uma licença para produzir e comercializar marcas como *Walt Disney*, *Barbie*, *Snoopy* e *Spice Girls*;

- muitas empresas são contratadas por grandes cadeias de distribuição, para produzirem linhas próprias, não tendo intervenção na concepção do produto, nem conhecendo o mercado;
- finalmente encontramos ainda muitas empresas a produzir em subcontratação passiva, com total dependência da subcontratante, que define todas as regras.

As empresas portuguesas, em que não há disponibilidade de profissionais com boa formação e onde se aposta ainda de forma incipiente e não generalizada nos factores intangíveis da produção, encontram-se em clara desvantagem face a países como a Alemanha, Reino Unido, Itália, França ou Holanda, onde já se aposta em *design*, *marketing*, na criação de colecções e etiquetas próprias, bem como em mão-de-obra bastante qualificada.

Desta forma será cada vez mais difícil penetrar, activa ou passivamente, no mercado da UE. A maior parte dos concorrentes portugueses, no mercado europeu, são provenientes da Ásia e da Europa de Leste. Para poderem competir, os produtores portugueses devem ser capazes de oferecer preços competitivos, um serviço adequado e elevada qualidade.

8. Tendências

A par de um mercado em crescimento lento como consequência da fraca evolução da população e da baixa elasticidade da procura de têxtil e vestuário, que é típica das economias mais desenvolvidas, o desenvolvimento técnico e a globalização da concorrência têm vindo a exercer pressão sobre os Estados-membros e as suas ITV no sentido de uma melhoria da competitividade, baseada em factores dinâmicos de produtividade: inovação, tecnologia, *design*, flexibilidade e cooperação.

Ao mesmo tempo que as restrições às importações vão diminuindo, os chamados produtores com baixos custos tendem a melhorar em termos de qualidade e de produtividade (numa lógica de preço-margem), o que se traduzirá num desenvolvimento económico, que permite perspectivar um crescimento mais acelerado das despesas de consumo e, conseqüentemente, uma maior percentagem do consumo de têxtil e vestuário nas despesas totais.

Estas transformações aceleradas, onde os centros de produção tendem a assumir uma mobilidade geográfica inimaginável há alguns anos atrás, exigem a adaptação dos conceitos e das estratégias utilizadas, que não podendo ser, de forma alguma, homogêneas, permitem equacionar realidades distintas na UE:

- Os países com um desenvolvimento económico caracterizado por uma aposta em sectores industriais de ponta e pela desindustrialização dos tradicionais. Nestes países, a estratégia das ITV tem passado por uma “terceirização” intensiva da transformação para territórios (sejam eles os actuais ou novos mercados emergentes), onde poderão obter *mixed costs*. Neste contexto, antevê-se um acentuar destas estratégias, ou seja, uma relocalização do processo produtivo.
- Os países onde os sectores tradicionais continuam a apresentar uma importância fundamental na economia, assistindo-se a uma política de *up-grading* da produção, que aposta fortemente em tecnologias de ponta, e de reinvenção permanente do produto. Podendo perspectivar-se uma manutenção no seu território de diversas fases do processo produtivo, da criação aos acaba-

mentos e serviços, através de uma forte cooperação inter e intra sectorial e de uma flexibilização da produção.

- Os países com um nível intermédio de desenvolvimento, onde as políticas públicas têm contribuído para a manutenção/desenvolvimento de sectores altamente concentrados geograficamente, devido à sua importância social, e se têm traduzido num reduzido grau de empreendedorismo. As ITV implantadas nestes países têm sido, fundamentalmente, subcontratadas, e de acordo com a sua atitude mais ou menos passiva, essa subcontratação tem assumido perfis diversos: ou as empresas se apresentam completamente dependentes do cliente, ou são intervenientes em fases do processo de produção (sendo a sua forma mais comum o controlo e exclusividade de comercialização) ou têm ainda criado parcerias de alto valor acrescentado com agentes internacionais. Nestes países, por não se afigurar realista nem uma transformação brusca nos conceitos de produção dominantes (que implicaria grandes esforços ao nível financeiro, da cultura empresarial e *know how*), nem uma estratégia de desenvolvimento que visasse uma aproximação rápida à média das ITV europeias, poder-se-á prever uma redução da produção no seu espaço territorial, quer por incapacidade de responder pro-activamente aos grandes desafios que se continuarão a colocar ao sector, quer por ascensão na cadeia de valor, adaptando-se às novas exigências de subcontratação de qualidade, verificando-se uma “substituição” da subcontratação passiva, em simultâneo com o movimento de deslocalização de algumas empresas com dinamismo e dimensão crítica.

Na nossa opinião, o sector na economia portuguesa tenderá para um processo de desenvolvimento muito semelhante ao descrito na última tipologia apresentada, ou seja, verificar-se-á uma tendência para a redução da transformação no território. Nos próximos anos, essa redução será tanto menor, quanto maior for a consciência empresarial de que a geografia do sector é cada vez mais volátil, o que deverá traduzir-se numa melhoria qualitativa da oferta portuguesa, nomeadamente, em resposta a nichos de mercado, e no abandono de processos de imitação e de produção em massa.

Parece-nos, assim, que a nova geografia da produção do sector se configurará de acordo com dois pólos extremados de estratégias:

- por um lado, os detentores do controlo da transformação, proporcionado pelo peso crescente dos investimentos intangíveis (inovação, utilização de redes, *marketing*, *design*, etc.) a nível global;
- por outro, da existência de condições preferenciais de transformação, através de uma clara aposta em investimentos tangíveis e de factores de atractividade local.

Podemos concluir que, apesar da globalização das economias actuais, a localização geográfica é ainda uma variável indispensável para compreender o seu funcionamento, sendo cada vez menos influenciada por causas naturais (abundância de factores tangíveis, pilar básico desde a revolução industrial, que o esbatimento das fronteiras tornou mais vulnerável), para depender cada vez mais de centros de actividade humana, da sua organização e eficiência. Esta dinâmica, conhecida por glocalização, explica a existência de uma série de pólos de comando económico e financeiro, altamente especializados, que procuram espaços territoriais com significativas economias de escala, através de estratégias como a deslocalização.

9. Referências Bibliográficas

Anivec, E.A. Projects, I.F., G.C.I. (1998), Diagnóstico do Emprego e Formação no Sector das ITV.

APIM (1999), Têxtil & Vestuário – Breve Análise do Sector.

Cabrita, M. R. (2000), Têxteis e Vestuário – Competitividade é Seguro de Vida, Economia Pura, Junho, p. 48 - 51.

Caraça J. (1997), Glocalização: O Grande desafio das PME, Economia & Prospectiva, vol. I, nº 3, Outubro/Dezembro, p. 59 – 65.

Freire, A. (1998), Internacionalização – Desafios para Portugal, Verbo.

KSA (2000), Impacto de la Liberalización del Comercio Mundial de Textiles y Vestuario en la Industria Portuguesa.

INOFOR (1997), O Sector do Vestuário em Portugal, Novembro.

OETH - L'Observatoire Europeen Du Textile Et De L'Habillement (2000), Benchmarking EU Export Performance, OETH.

OETH - L'Observatoire Europeen Du Textile Et De L'Habillement (1998), Long Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry – Consumption & Distribution Update, OETH.

OETH - L'Observatoire Europeen Du Textile Et De L'Habillement (1996), Long Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry – Employment & Technology, OETH.

OETH - L'Observatoire Europeen Du Textile Et De L'Habillement (1999), P.R. China: Textile and Clothing Sector and its Export Potential, OETH.

OETH - L'Observatoire Europeen Du Textile Et De L'Habillement (1994), The Changing Map of European Textiles – Production and Sourcing Strategies of Textile and Clothing Firms, OETH.

OETH - L'Observatoire Europeen Du Textile Et De L'Habillement (1999), The EU Textile and Clothing Sector 1999, OETH.

Panorama of EU Industry 97, Clothing and Textile

Wallace, C. (2000), Executive Digest, Janeiro, p. 42 – 45.

10. Documentos Publicados

- DT 1
Nov. 96 **Política de Concorrência e Política Industrial**
António Nogueira Leite (esgotado)
- DT 2
Dez. 96 **Transformação Estrutural e Dinâmica do Emprego**
Paulino Teixeira (esgotado)
- DT 3
Jan. 97 **Ética e Economia**
António Castro Guerra (esgotado)
- DT 4
Mar. 97 **Padrões de Diversificação dos Grupos Empresariais**
Adelino Furtado (esgotado)
- DT 5
Maio 97 **Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia**
António Brandão; Alberto Castro; Helder de Vasconcelos (esgotado)
- DT 6
Jun. 97 **Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma visão Prospectiva**
João Abel de Freitas (esgotado)
- DT 7
Jul. 97 **O Comércio a Retalho Português no Contêxto Europeu**
Teresinha Duarte
- DT 8
Out. 97 **Será a Globalização um Fenómeno Sustentável?**
Vitor Santos
- DT 9
Nov. 97 **Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade**
António Trindade
- DT 10
Jan. 98 **União Europeia - Auxílios de Estado e Coesão Económica e Social - Tendências Contraditórias**
Maria Eugénia Pina Gomes; Mário Lobo
- DT 11
Mar. 98 **Cooperação Comercial - Uma Estratégia de Competitividade**
Teresinha Duarte
- DT 12
Maio 98 **Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas**
António Castro Guerra
- DT 13
Maio 98 **Determinantes do Desinvestimento em Portugal**
João Abel de Freitas
- DT 14
Jun. 98 **O Panorama da Indústria Siderúrgica em Portugal**
José Diogo Costa
- DT 15
Jul. 98 **Turismo, o Espaço e a Economia**
João Albino Silva

- DT 16 **A Dinamização da Cooperação Interempresarial no Sector de Componentes de Automóvel: O Caso de Estudo ACECIA, ACE**
Nov. 98 Catarina Selada; Teresa Rolo; José Rui Felizardo; Luís Palma Féria
- DT 17 **O Euro, o Dólar e a Competitividade das Empresas Portuguesas**
Dez. 98 João Abel de Freitas; Sérgio Figueiredo; Vitor Santos
- DT 18 **Consumo Publicidade e Vendas Agressivas**
Dez. 98 Ana Luisa Geraldés
- DT 19 **Subsídios para a História do Sector em Portugal**
Fev. 99 Luís Palma Féria
- DT 20 **Mercosul: das Origens à Crise Actual**
Abr. 99 Franklin Trein
- DT 21 **Mercosul: da Estrutura à Política comercial**
Maio 99 Elivan Rosas Ribeiro
- DT 22 **Tendências Pesadas no Contexto Nacional e Internacional
Quelques Tendances Lourdes du Contexte National et International** (Edição bilingue)
Maio 99 Hugues de Jouvenel
- DT 23 **A Integração das Infra-estruturas Tecnológicas na Rede de Excelência para o Desenvolvimento da Indústria Automóvel em Portugal: Uma Metodologia de Avaliação**
Jun. 99 Catarina Selada; José Rui Felizardo; Luís Palma Féria
- DT 24 **Mercosul: Perspectivas da Integração**
Jul 99 Lia Valls Pereira
- DT 25 **O Papel da Pequena Empresa na UE
Role of Small Businesses in the EU** (Edição bilingue)
Ag. 99 Francesco Lanniello
- DT 26 **As Contrapartidas das Aquisições Militares instrumento de desenvolvimento económico**
Fev. 2000 Luís Palma Féria
- DT 27 **A Nova Realidade do Euro e a Organização Mundial do Comércio - Algumas Reflexões**
Maio 2000 António Mendonça; Carla Guapo Costa
- DT 28 **A Região da Catalunha**
Jun. 2000 Isabel Barata; Aucendina Diogo
- DT 29 **Breve Caracterização da Economia Espanhola**
Out. 2000 Isabel Barata; Aucendina Diogo
- DT 30 **As Relações da União Europeia com os Países da Europa Central e Oriental**
Out. 2000 Nuno Gama de Oliveira Pinto

- DT 31 **Fluxos de Investimento Directo Portugal-Brasil: Uma Caracterização Geral**
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
Elivan Ribeiro; João Dias; António Romão (Consultor)
- DT 32 **O Investimento Directo das Empresas Portuguesas no Brasil: Sectores, Tipo de Operação e Determinantes Fundamentais, 1996-1999**
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
Elivan Ribeiro; João Dias; Miguel Fonseca;
António Romão (Consultor)
- DT 33 **O Investimento Directo das Empresas Brasileiras em Portugal: Sectores, Tipo de Operação e Determinantes Fundamentais, 1996-1999**
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
Elivan Ribeiro; João Dias; António Romão (Consultor)
- DT 34 **Têxtil e Vestuário - Deslocalização ou relocalização? Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais**
Jan. 2001 Margarida Melo; Teresinha Duarte

