



centro  
tecnológico  
das indústrias  
têxtil  
e do  
vestuário  
de  
portugal



# Estudo Sectorial

Vila Nova de Famalicão  
Julho 2004



Quinta da Maia - Rua Fernando Mesquita, 2785  
4760-034 Vila Nova de Famalicão  
Tel.: 252 300 300  
Fax: 252 300 317 / 252 300 374  
E-mail: citeve@citeve.pt

[Http:// www.citeve.pt](http://www.citeve.pt)

Quinta da Corredoura  
6201-907 Covilhã  
Tel.: 275 330 300  
Fax: 275 330 324  
E-mail: citeve.del@citeve.pt



---

## **i. ÍNDICE**

I. ÍNDICE.....	3
1. OBJECTIVOS .....	4
2. METODOLOGIA .....	5
2.1. Recolha e Análise dos Dados .....	5
2.2. Escolha e Caracterização da Amostra.....	5
2.3. Selecção dos Indicadores de Referência .....	6
3. O CLUSTER DA ITV EM PORTUGAL.....	7
3.1. O Presente e Futuro .....	7
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	9
4.1. Performance dos Indicadores Financeiros .....	9
4.2. Performance dos Indicadores de Gestão.....	11
4.3. Estrutura do Sector Têxtil e Vestuário.....	12
4.3.1. Produtividade .....	12
4.3.2. Investimento.....	13
4.3.3. Volume de Negócios.....	14
4.3.4. Competitividade.....	16
4.3.5. Exportações .....	17
4.3.6. Emprego.....	18
4.3.7. Estrutura de Custos de Exploração.....	19
4.3.8. Cadeia de Valor .....	20
4.3.9. Activo.....	23
4.3.10. Capitais Próprios e Passivo .....	24
5. CONCLUSÕES .....	25

---

## 1. OBJECTIVOS

Criar um enquadramento favorável ao desenvolvimento das empresas é um elemento fundamental de qualquer política que pretenda promover o espírito activo e empreendedor nas organizações. O reconhecimento da indústria como factor preponderante para o desenvolvimento económico de um país, levou à decisão de criar serviços de apoio e incentivos à modernização das pequenas e médias empresas. Neste contexto, o IAPMEI convidou o CITEVE a promover exercícios de Benchmarking junto do Sector Têxtil e Vestuário (STV), por forma de elevar a competitividade entre o tecido empresarial das PME's.

No âmbito deste projecto, o CITEVE propôs fazer um estudo sobre os dados recolhidos no projecto BBP e a partir da amostra estudar os principais indicadores numa perspectiva global com os seguintes objectivos:

1. Apresentar uma panorâmica global, descritiva e analítica os resultados recolhidos junto das empresas aderentes;
2. Comparar a evolução anual de um referencial de indicadores financeiros e de gestão;
3. Contribuir para o melhor conhecimento do sector.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Recolha e Análise dos Dados

As variáveis analisadas neste estudo são de natureza quantitativa, e correspondem a valores submetidos nos questionários financeiro, gestão e produção do projecto BBP. Foram calculados os indicadores financeiros e de gestão de acordo com o Manual de Indicadores fornecido pelo IAPMEI. Na análise dos indicadores, procurou-se calcular os índices médios correspondentes à denominada mediana e respectivos quartis da série de valores recolhidos junto das empresas. Dado o elevado número de indicadores, a análise que se segue procura focar o seu estudo somente nos indicadores mais significativos.

### 2.2. Escolha e Caracterização da Amostra

Para analisar os dados recolhidos, procurou-se definir a amostra de acordo com o critério de dimensão, tipo de empresa, e mais importante, de acordo com o ramo de actividade. Esta amostra apenas representa uma pequena fracção do total de micro, pequenas e médias do STV. A diferença entre a amostra e o total de PME's que operam no STV é bastante significativa, pelo que os valores devem ser interpretados com precaução, tendo em conta as dimensões relativamente reduzidas da amostra. Todavia, considerando o contexto em que a análise se insere e a fiabilidade em termos metodológicos e estatísticos, os resultados fornecem uma indicação provavelmente fiável da situação do STV.

Valores do Agregado	CAE 17 Fabricação de Têxteis	CAE 18 Industria Vestuário
Ano a que se referem os dados	2001 / 2002	2001 / 2002
N.º de Empresas	22	13
N.º Médio de Trabalhadores Amostra	99	67
Volume de Negócios Total Amostra (Euros)	155.089.071,37	37.353.800,00
Volume de Negócios Médio Amostra (Euros)	4.405.500,00	3.199.000,00
Valor Acrescentado Bruto Médio Amostra (Euros)	1.902.500,00	,1.401.500,00

N.º Trabalhadores	CAE 17 Fabricação de Têxteis	CAE 18 Industria Vestuário
0 – 50	6	5
50 – 150	9	7
Mais de 150	7	1

Volume de Negócios (Euros)	CAE 17 Fabricação de Têxteis	CAE 18 Industria Vestuário
0 – 1.500.000,00	3	5
1.500.000,00 – 5.000.000,00	9	6
5.000.000,00 – 10.000.000,00	3	2
Mais de 10.000.000,00	7	0

### 2.3. Selecção dos Indicadores de Referência

A análise dos indicadores financeiros e de gestão não dizem tudo da performance de determinado sector apenas fornecem uma boa descrição, mas têm as suas limitações, na medida em que se baseiam na performance de anos anteriores não dando indicações algumas sobre a performance futura.

É preciso ter presente que os indicadores referem-se a valores medianos extrapolados a partir dos balanços e demonstração de resultados de várias empresas, o que por vezes coloca algumas restrições em termos de análise comparativa principalmente no respeito à realidade da performance técnica/produziva das empresas.. No capítulo 4, podem ser encontrados os indicadores que serviram de base para a análise do sector. Estes valores resultaram da mediana de valores por empresa que foram depois agregados por sector de actividade. Os indicadores foram associados em dois quadro distintos, os de performance financeira – Rentabilidade das Vendas; VAB; Cobertura de Juros; Liquidez Geral; VAB/empregado; Investimento em Equipamento Produtivo/ Amortizações; Variação das vendas; Variação Rentabilidade dos Capitais Investidos – e os de performance de gestão – Encomendas Canceladas; Reclamações por Cliente; Vendas/Fornecedores; Formação/empregado; Absentismo.

---

## 3. O Cluster da ITV em Portugal

A Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) em Portugal constitui um sector muito heterogéneo que compreende um amplo número de actividades produtivas desde a produção de fibras até à confecção de vestuário. Segundo classificação da OCDE, este sector classifica-se por ser de procura débil e com baixo conteúdo tecnológico, com processos produtivos caracterizados por mão de obra intensiva especialmente na confecção. Todavia, esta situação tem vindo a mudar. Ao longo das últimas décadas, a ITV tem procurado reconverter-se procurando introduzir novos produtos de mais valor acrescentado e maior conteúdo tecnológico, por forma a conseguir atingir níveis de diferenciação nos produtos que lhe permitam uma maior competitividade a nível Europeu e Mundial.

### 3.1. O Presente e Futuro

Na chegada à meta para a liberalização do comércio internacional do têxtil e vestuário, a indústria portuguesa procura recuperar da actual conjuntura económica e abrandamento do mercado que afectou todos os sectores de actividade, e prepara-se para enfrentar uma avalanche de concorrência.

Países como a China e a Índia são e serão cada vez mais fortes competidores no mercado internacional. A esta dificuldade acresce o poder de distribuição e baixos custos de mão de obra, que obrigará a indústria portuguesa a um esforço redobrado com a mesma exigência de qualidade, com prazos de entrega mais curtos a um preço cada vez mais competitivo.

Face a estas contrariedades, o posicionamento da ITV em Portugal deve confirmar a aposta na internacionalização, na inovação e no maior valor acrescentado dos produtos, sempre que possível apoiada na criação de marcas próprias, procurando melhorar a qualidade da subcontratação para não deixar escapar um mercado que já foi nosso.

Todavia, o *cluster* do STV em Portugal, contém empresas de dimensões genericamente reduzidas, com predomínio de micro e pequenas empresas em cerca de 90%. Dentro deste cenário, a gestão das empresas têxteis de pequena e média dimensão é essencialmente de cariz familiar, com escassez de quadros técnicos, situação que se vai esbatendo à medida que a dimensão da empresa aumenta.

Este cenário está longe de ser o mais favorável quando se procura apostar numa política de internacionalização e inovação já que as novas práticas de gestão empresarial e medidas

---

inovadoras estão geralmente arredadas das preocupações da maioria das empresas, que se satisfazem com a tecnologia existente e desenvolvimentos esporádicos.

Segundo dados recentes do INE, o volume de negócios do sector no primeiro trimestre de 2004 aponta para um cenário menos negativo comparativamente com o homólogo de 2003, acompanhando a evolução da indústria transformadora. O volume de negócios da ITV no primeiro trimestre de 2004 caiu 3,9% quando no ano anterior tinha caído 5,4%.

Nas relações com os parceiros internacionais, a queda das exportações foi de 4,0% quando comparada com o 1º trimestre de 2003, mantendo-se a tendência para a degradação deste indicador. Todavia, nem todos os artigos sofreram uma variação negativa, onde se destaca a exportação de tecidos de malha e vestuário e acessórios de malha que sofreram uma variação positiva em contraponto com os restantes produtos. As importações, a exemplo das exportações, registaram uma inclinação negativa no primeiro trimestre de 2004.

A produção da ITV recuou 7,1% em 2004 comparando com o 1º trimestre do ano anterior. A redução da produção no sector do vestuário foi a que mais contribuiu para este desempenho.

Numa fase em que se aposta na recuperação económica dos mercados, é natural que os indicadores nacionais comecem a dar sinais positivos de retoma. O índice de confiança do sector tem revelado uma evolução positiva motivado pela previsão do aumento de actividade, da carteira de encomendas interna e externa e dos stocks acabados.

O primeiro trimestre de 2004 registou um ligeiro crescimento dos preços, quer na indústria têxtil quer no vestuário, comparativamente com o primeiro trimestre de 2003.

Num sector que emprega uma significativa percentagem da população activa, a recuperação do indicador de emprego apesar de permanecer em terreno negativo, demonstra uma recuperação económica que tem vindo a ser feita de forma moderada mas que se espera ser continua ao longo do ano de 2004.



## 4. Apresentação dos Resultados

### 4.1. Performance dos Indicadores Financeiros

CAE 17 - Fabricação de Têxteis (Amostra de 22 Empresas)	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
Rendibilidade das Vendas (%)	0,16	1,62	3,03
Rendibilidade Activo Líquido (%)	0,10	1,24	4,45
Rendibilidade Activo Total (%)	0,13	1,18	3,15
Rendibilidade Capital Investido (%)	-2,35	3,69	13,24
VAB (Valor Acrescentado Bruto) (euros)	1.068.500,00	1.902.500,00	6.854.250,00
Volume Negócios / Encomendas (%)	924,40	8.066,80	12.397,34
Cobertura de Juros (número)	0,03	0,52	1,57
Estrutura de Endividamento (%)	75,68	110,18	198,80
Endividamento Geral (%)	28,72	56,50	82,72
Liquidez Geral (número)	1,07	1,34	1,97
Prazo Médio de Pagamento (dias)	31,81	42,67	59,44
Prazo Médio de Recebimento (dias)	31,32	54,05	175,67
Rotação de Existências (número)	5,79	7,66	11,52
Resultado Antes Imposto / Empregado (%)	64,78	1.150,14	2.373,49
VAB / Empregado (euros)	4.035,95	23.885,97	29.004,00
Vendas / Empregado (euros)	31.506,53	47.723,84	63.685,08
Investimento Equipamento Prod. / Amortizações (%)	11,80	45,66	95,45
Investimento Equipamento Prod. / Result. Antes Imposto (%)	0,00	117,97	264,58
Investimento Equipamento Prod. / Vendas (%)	1,40	6,00	12,01
Investimento Formação / Vendas (%)	0,00	0,12	0,63
Investimento em I&D / Resultado Antes do Imposto (%)	0,00	0,00	10,54
Varição da Rendibilidade das Vendas (% - crescimento)	-2,40	7,71	66,64
Varição da Rendibilidade do Activo Líquido (% - crescimento)	-12,34	5,15	64,46
Varição da Rendibilidade dos Cap. Investidos (% - crescimento)	-35,96	22,16	74,88
Varição das Vendas (% - crescimento)	-7,82	-0,41	3,44
Varição do Invest. em Equip. Prod. / Vendas (% - crescimento)	-61,39	-20,92	57,45

CAE 18 - Indústria Vestuário (Amostra de 13 Empresas)	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
Rendibilidade das Vendas (%)	-0,05	1,19	3,82
Rendibilidade Activo Líquido (%)	-0,35	3,71	9,18
Rendibilidade Activo Total (%)	0,10	1,86	6,91
Rendibilidade Capital Investido (%)	-5,60	7,41	49,56
VAB (Valor Acrescentado Bruto) (euros)	1.121.500,00	1.401.500,00	1.973.000,00
Volume de Negócios / Encomendas (%)	5.155,24	6.226,67	13.855,55
Cobertura de Juros (número)	0,31	0,70	2,91
Estrutura de Endividamento (%)	17,29	31,19	103,51
Endividamento Geral (%)	48,55	59,04	78,71
Liquidez Geral (número)	1,40	1,48	1,62
Prazo Médio de Pagamento (dias)	34,63	45,69	68,49
Prazo Médio de Recebimento (dias)	38,34	75,38	89,52
Rotação de Existências (número)	3,98	9,46	12,92
Resultado Antes Imposto / Empregado (euros)	-84,83	550,73	2.628,57
VAB / Empregado (euros)	12.278,92	27.826,15	68.653,64
Vendas / Empregado (euros)	37.853,93	52.162,16	69.764,71
Investimento Equipamento Prod. / Amortizações (%)	18,03	27,88	58,73
Investimento Equipamento Prod. / Result. Antes Imposto (%)	-30,21	15,84	92,37
Investimento Equipamento Prod. / Vendas (%)	0,41	1,18	3,13
Investimento Formação / Vendas (%)	0,00	0,00	0,00
Investimento em I&D / Resultado Antes do Imposto (%)	0,00	0,00	14,48
Varição da Rendibilidade das Vendas (% - crescimento)	-42,45	2,33	35,29
Varição da Rendibilidade do Activo Líquido (% - crescimento)	-33,10	22,82	62,07
Varição da Rendibilidade dos Cap. Investidos (% - crescimento)	-162,61	7,63	59,55
Varição das Vendas (% - crescimento)	-8,89	7,60	26,43
Varição do Invest. em Equip. Prod. / Vendas (% - crescimento)	-51,13	-19,14	6,18

## 4.2. Performance dos Indicadores de Gestão

CAE 17 – Fabricação de Têxteis (Amostra de 22 Empresas)	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
Encomendas Canceladas (%)	0,08	0,36	1,00
Encomendas Fora de Prazo (%)	3,85	14,99	36,99
Percentagem Valor das Reclamações (%)	0,38	0,96	1,98
Reclamações Por Cliente (%)	0,12	0,40	1,10
Reclamações Por Encomenda (%)	1,18	2,99	5,00
Percentagem das Vendas geradas por novos mercados (%)	0,20	1,84	3,15
Percentagem de Novos Clientes (%)	6,80	10,00	21,99
Custo de Produção Variáveis / n.º de Fornecedores (euros)	36.136,88	93.720,93	388.337,75
Vendas / Número de Fornecedores (euros)	120.628,02	215.354,17	538.750,00
Directos / Indirectos (número)	0,06	0,32	4,83
Investimento Formação por empregado (euros)	0,00	82,03	267,39
N.º Médio de Dias de Formação por Empregado (dias)	0,08	0,79	3,89
Percentagem de Empregados com Formação Superior (%)	3,76	4,65	5,66
Percentagem de Empregados que saíram da empresa (%)	3,52	7,14	14,29
Absentismo (dias)	3,85	21,12	24,21
Taxa de Acidentes de Trabalho (%)	1,81	4,73	8,59

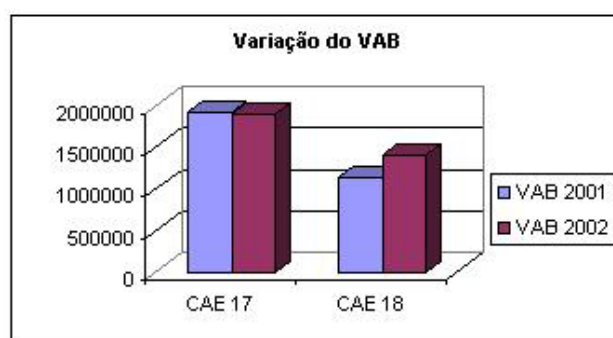
CAE 18 - Industria Vestuário (Amostra de 13 Empresas)	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
Encomendas Canceladas (%)	0,00	0,00	0,16
Encomendas Fora de Prazo (%)	6,23	9,96	17,50
Percentagem Valor das Reclamações (%)	0,12	0,71	2,12
Reclamações Por Cliente (%)	0,06	0,11	0,21
Reclamações Por Encomenda (%)	0,44	0,83	2,06
Percentagem das Vendas geradas por novos mercados (%)	0,00	0,00	0,75
Percentagem de Novos Clientes (%)	15,00	16,67	34,03
Custo de Produção Variáveis / n.º de Fornecedores (euros)	3.944,64	42.724,28	251.842,83
Vendas / Número de Fornecedores (euros)	47.918,70	118.311,43	474.785,71
Directos / Indirectos (número)	0,01	0,04	0,11
Investimento Formação por empregado (euros)	0,00	0,00	0,00
N.º Médio de Dias de Formação por Empregado (dias)	0,00	1,63	2,51
Percentagem de Empregados com Formação Superior (%)	0,68	2,04	2,37
Percentagem de Empregados que saíram da empresa (%)	3,67	5,95	7,87
Absentismo (dias)	4,40	10,30	14,09
Taxa de Acidentes de Trabalho (%)	0,70	1,80	2,74

## 4.3. Estrutura do Sector Têxtil e Vestuário

### 4.3.1. Produtividade

É habitual referir que Portugal é um país com baixa produtividade. Efectivamente, nalguns subsectores do sector têxtil e do vestuário, verifica-se um défice de produtividade face aos parceiros comunitários, no entanto, esta situação tem vindo a alterar-se assistindo-se a uma aproximação da produtividade nacional à média da U.E. Ainda assim, estimativas de 2002 do Eurostat relativas à produtividade do trabalho, colocavam Portugal no ultimo lugar entre os estados membros.

Como é possível verificar no gráfico alusivo à amostra, o sector têxtil tem um RAI/empregado mais elevado que o vestuário. O mesmo ocorre se verificarmos o Valor Acrescentado Bruto nestas duas indústrias. O facto do sector do vestuário apresentar um VAB mais reduzido, pode-se explicar pelo peso das empresas prestadoras de serviço na amostra. A descida de 1,6% do VAB no sector têxtil, deve-se provavelmente à evolução negativa da produção motivada pelo ligeiro aumento das importações e descida das exportações com resultados significativos no volume de negócios. É no entanto de notar que o VAB da amostra no sector do vestuário sofreu um aumento considerável que se poderá eventualmente explicar pelo aumento do volume de negócios em cerca de 2% no sector do vestuário nacional em 2002.



Um factor preponderante para a produtividade das empresas assim como de um país é o índice de absentismo. Portugal apresenta níveis de absentismo bastante preocupantes comparativamente com os seus homólogos europeus. Este indicador reflecte uma correlação bastante estreita com o indicador de produtividade por trabalhador.

De acordo com os dados da amostra, o índice de absentismo é mais elevado no sector do vestuário que atinge o valor mediano de 21,12 em comparação com o sector têxtil que apresenta um valor de 10,30. Considerando que um ano tem em média 220 dias úteis, um

---

índice de dias perdidos que atinge os 21,12 por trabalhador é efectivamente bastante elevado com reflexos axiomáticos na produtividade. Este indicador é também um factor chave da satisfação e motivação dos trabalhadores. O maior nível de absentismo observado nas empresas da amostra do sector do vestuário poderá estar relacionado com a predominância de trabalhadores do sexo feminino nestas empresas.

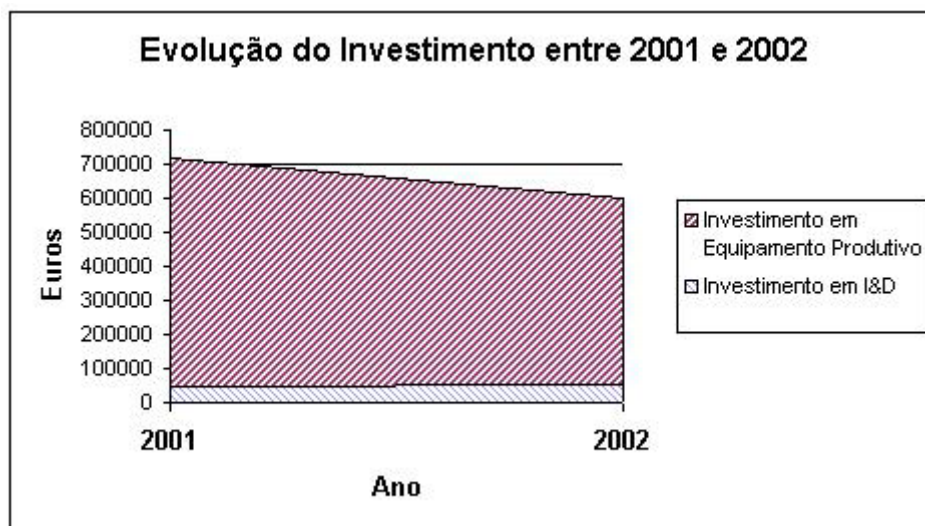
Atendendo à importância da mão-de-obra qualificada na melhoria da produtividade das empresas, é importante olhar para o investimento feito na formação analisando o indicador de formação/vendas, onde verificamos que o sector do vestuário apresenta um valor mediano de "0". O investimento em formação por empregado apresenta valor idêntico, ao passo que o têxtil despende cerca de 82 Euros/ano em formação por trabalhador. Todavia é fundamental referir que na larga maioria dos casos a formação dos trabalhadores é financiada através de projectos de formação de carácter inter-empresa e como tal não se contabiliza como um custo para a empresa. De resto, o CITEVE, dado o seu papel activo na formação de activos das empresas do STV, está em condições de atestar a crescente aposta das empresas na formação dos seus recursos humanos, com base no volume significativo de formação desenvolvido exclusivamente para empresas do STV na última década.

### **4.3.2. Investimento**

A reestruturação da ITV tem obrigado as empresas a um maior investimento em equipamento produtivo assim como investimentos em I&D. O Investimento em Tecnologia e renovação dos equipamentos produtivos é fundamental para melhorar a produtividade e competitividade num sector exposto à concorrência de países com custos mais baixos.

Relativamente à amostra, o investimento em I&D cresceu em 2002 registando-se um aumento médio no Investimento em I&D 13% superior ao ano anterior. Este valor mostra a importância que as empresas começam a atribuir à inovação dentro do sector.

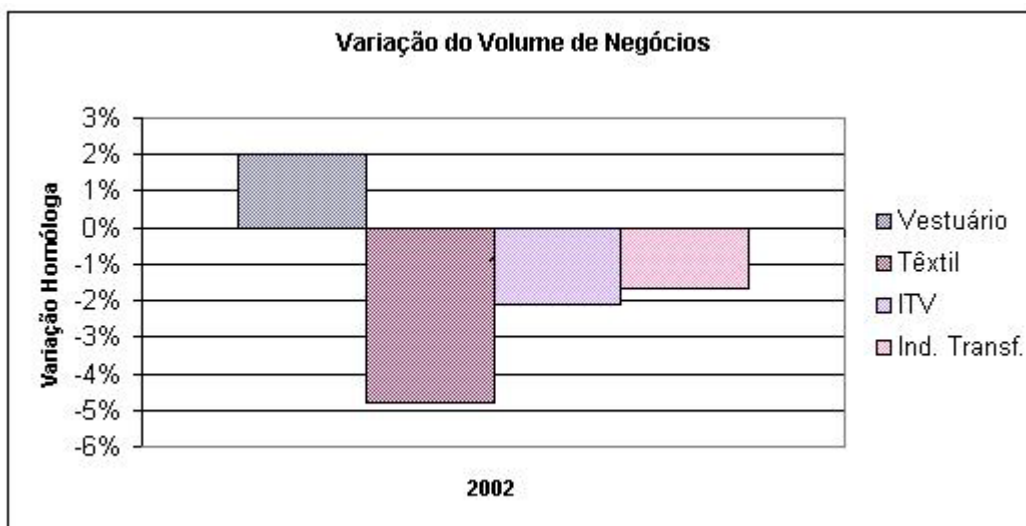
Em 2001 o Investimento em Equipamento Produtivo estagnou provavelmente devido à instabilidade económica vivida durante o período. Relativamente à amostra, o investimento em maquinaria de 2001 para 2002 reduziu-se em 18,9%. Torna-se visível e é natural, que em períodos de maior incerteza os empresários apostem preferencialmente em factores menos tangíveis, nomeadamente ao nível da organização interna ou dos processos de negócio, em detrimento de investimentos que visem o aumento de produção.



À medida que aumenta a dimensão das empresas (sejam elas Têxtil ou Vestuário) nota-se um maior investimento em actividades de I&D. Por outro lado, é possível verificar que são ainda muitas as pequenas empresas que não fizeram qualquer aposta nesta área nomeadamente empresas de vestuário. De uma forma geral, os indicadores de investimento da amostra indicam um comportamento anémico, já que o sector irá pautar-se por investimentos cautelosos até que a procura interna e externa ganhe novo dinamismo.

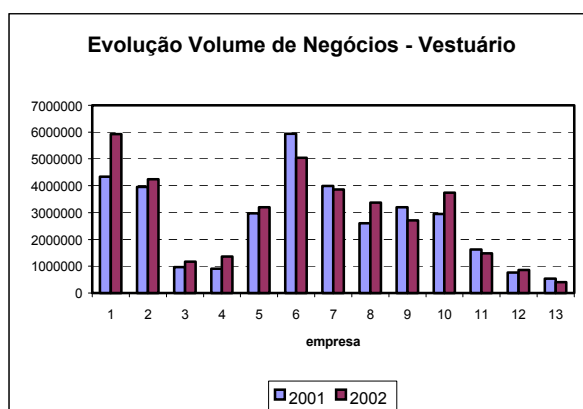
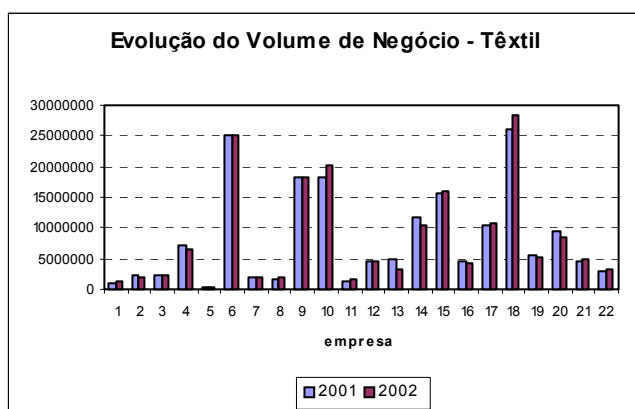
#### 4.3.3. Volume de Negócios

Comparativamente com o ano de 2001, o sector do vestuário em Portugal viu crescer o seu volume de negócios contrariando a tendência da industria transformadora. Já o sector têxtil manteve a tendência verificada em anos anteriores apresentando um decréscimo significativo em 2002 comparado com o ano homólogo. O crescimento do Volume de Vendas no vestuário não foi suficiente para segurar em terreno positivo todo o sector da Industria Têxtil e do Vestuário que seguiu a tendência da industria transformadora.

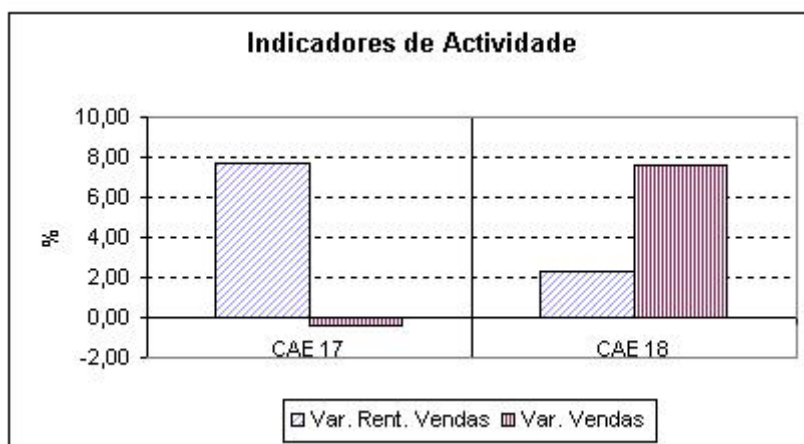


Tomando em consideração dados da última década respeitantes ao Vol. De Negócios das empresas da ITV, a conclusão a que se chega é que a facturação das empresas tem vindo a diminuir gradualmente com algumas excepções (no caso de mercados especializados). A estes resultados não são alheios os ajustes que o sector tem sofrido para se adaptar às novas circunstâncias de mercado, assinalado por uma forte concorrência externa e aumento do custo de mão-de-obra.

Recorrendo aos indicadores financeiros da amostra, no que respeita ao sector têxtil a variação das vendas apresenta um valor médio de -0,41%, ao passo que a variação das vendas no vestuário sofreu um aumento médio anual de 7,6% entre 2001 e 2002. Um resultado positivo na variação das vendas não implica obrigatoriamente um aumento na rentabilidade das empresas, mas poderá significar que as empresas atingiram novos mercados ou lançaram novos produtos.



Através do referencial financeiro é possível verificar que apesar da variação das vendas das empresas têxteis ter decrescido o mesmo não acontece com a variação da rentabilidade das vendas, sofrendo uma variação positiva de 7,71%. Esta variação positiva também se verifica para as empresas da amostra do sector de vestuário contudo com menor dimensão.



#### 4.3.4. Competitividade

A competitividade é um conceito económico amplo com um resultado difícil de medir. Dados da OCDE relativamente ao ano de 2002, revelam que Portugal é o país menos competitivo da União Europeia, este cenário torna-se ainda mais depreciativo se considerarmos que tem vindo a aumentar a clivagem ao longo dos anos para os países que lhe seguem.

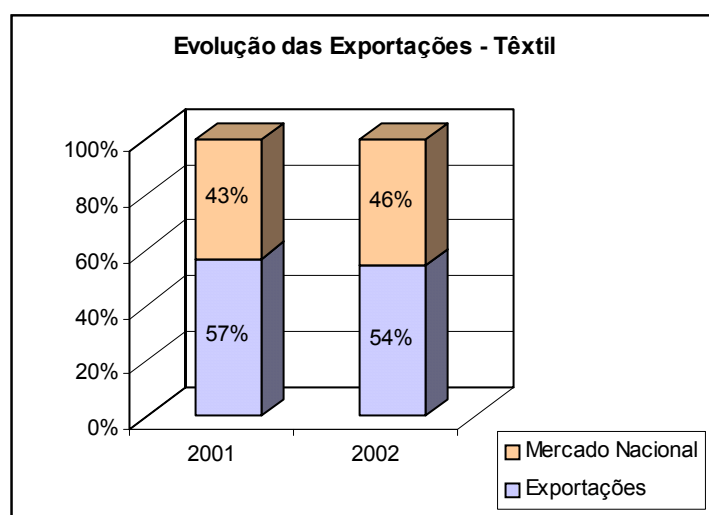
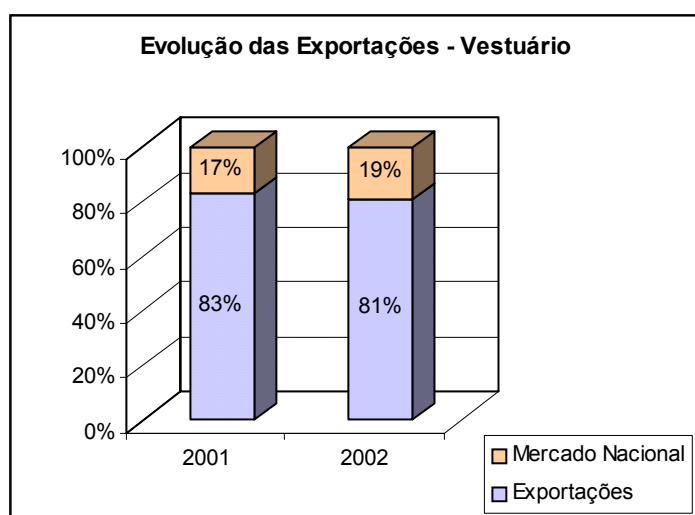
Dada a complexidade deste indicador, uma das melhores formas de o analisar é pelas cotas de mercado. Através dos dados fornecidos pela amostra, a mediana dos resultados revela que o indicador de vendas em novos mercados registou um valor de 1,84% no sector têxtil, o mesmo é dizer que 1,84% do volume de negócios do sector foi conseguido através da exploração de novos mercados. Este dado demarca-se do valor apresentado pelo sector do vestuário onde só no 3.º quartil é possível verificar que uma reduzida percentagem das vendas foi conseguida através da exploração de novos mercados. Será interessante conjugar o valor obtido neste indicador com a evolução das vendas no sector têxtil da amostra, onde se verifica que apesar da boa performance alcançada com a venda em novos mercado, esta tendência não foi acompanhada pelo aumento das vendas de 2002 em relação ao ano homólogo, concluindo-se que apesar do sector têxtil ter explorado novos mercados também perdeu outros que contribuiriam para a genérica descida das vendas em 2002.



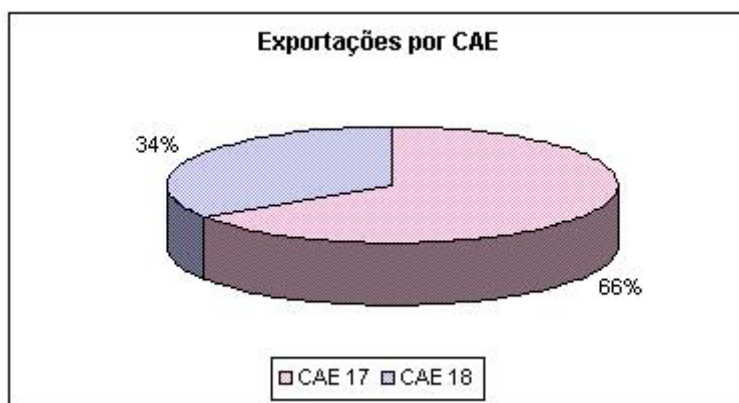
### 4.3.5. Exportações

A principal fatia das exportações dentro da ITV é assegurada por produtos de vestuário. Os dados da amostra demonstram que 81% da facturação das empresas de vestuário se destina aos mercados externos, ainda que este valor tenha sofrido uma ligeira depreciação já que em 2001 as exportações encarregavam-se de escoar 83% do total das vendas mais 2% que em 2002.

Analisando o referencial da amostra é possível verificar que o têxtil também diminuiu as suas vendas para o mercado externo em 3 pontos percentuais. É, no entanto, importante considerar que em termos nacionais, 2001 foi um ano positivamente atípico para as exportações da industria transformadora portuguesa ultrapassando a marca dos 5.000 milhões de euros, marca para a qual a industria tradicional muito contribuiu.

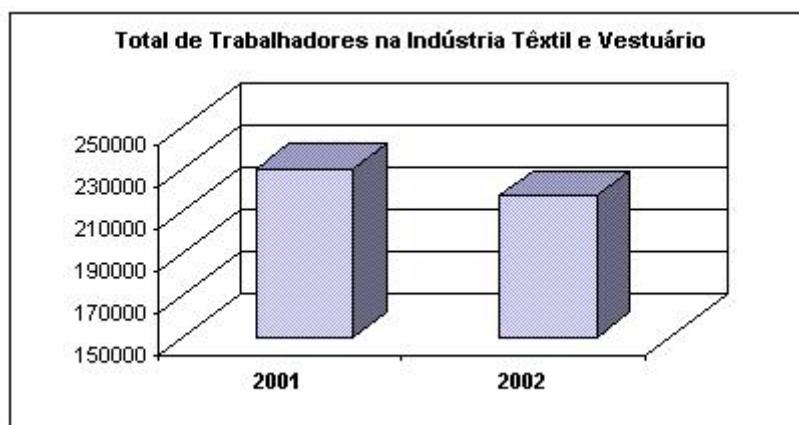


Do valor total de exportações da amostra, em termos relativos o sector têxtil apresenta 66% das exportações totais ao passo que o sector do vestuário contribui com 34%. Este dado simples deve ser analisado tendo em consideração o número de empresas que constitui a amostra.

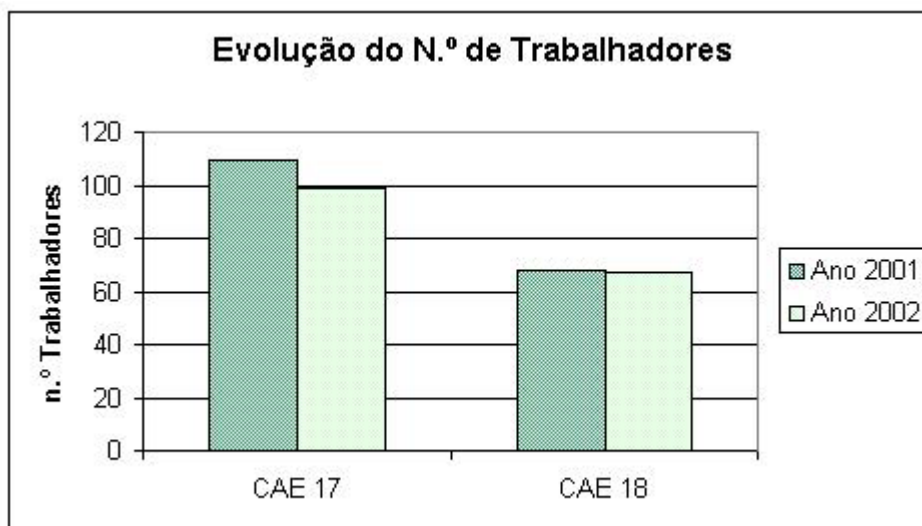


#### 4.3.6. Emprego

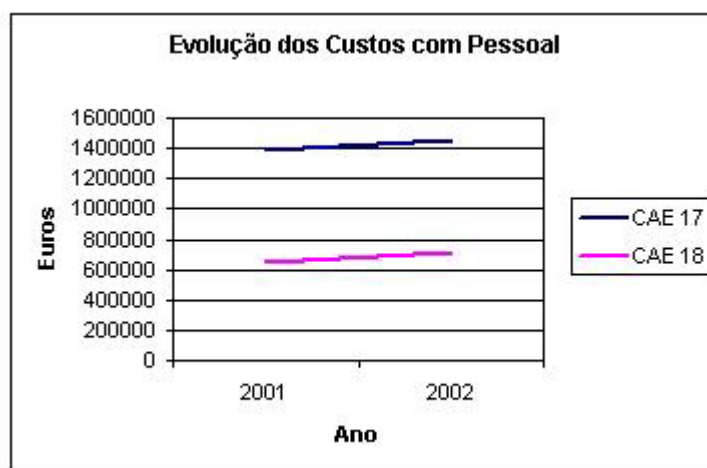
Em termos nacionais, o ano de 2002 registou um decréscimo no número de trabalhadores comparativamente com o ano anterior.



No que concerne à amostra, os resultados mostram uma ligeira diminuição no número de trabalhadores no ano 2002 comparativamente com o seu homólogo. O n.º de trabalhadores no vestuário sofreu uma diminuição de 1,7% situação que se agrava no sector têxtil que diminuiu as suas fileiras em 9,8%.



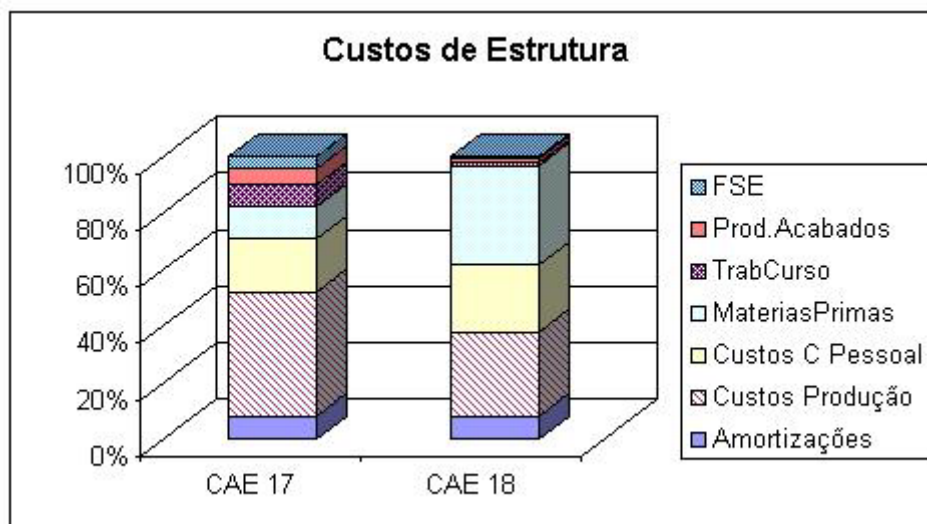
Apesar de os dados da amostra indicarem uma redução do nº de efectivos em ambos os sectores, ainda que no caso das empresas da amostra com CAE 18 (Vestuário) esta redução seja bem menos significativa, os custos com pessoal, comparativamente com o ano transacto, sofreram uma variação positiva em ambos os sectores. A análise desta variação revela-se difícil face à complexidade da amostra e à ausência de outros indicadores complementares, contudo, a aposta em profissionais mais qualificados pode ser uma das explicações possíveis.



#### 4.3.7. Estrutura de Custos de Exploração

Os custos de exploração são um factor bastante diferenciado quando se analisa os dois sectores em questão. De uma forma geral, a industria têxtil tem custos de exploração mais elevados para o qual contribuem as amortizações, Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) e custos de produção. No capítulo das amortizações, as confecções têm uma percentagem inferior devido à mão-de-obra intensiva que substitui o investimento em equipamento

produtivo mais sofisticado, característico da indústria têxtil. Os FSE (água, luz, rendas...) são mais elevados no têxtil atendendo ao tipo de actividade a que se dedicam e à arquitectura empresarial que de um modo geral é mais pesada (uso intensivo de maquinaria com consumos significativos de energia eléctrica e térmica). Já os custos com pessoal tendem a ser mais elevados no sector do vestuário, pelas razões já apontadas.



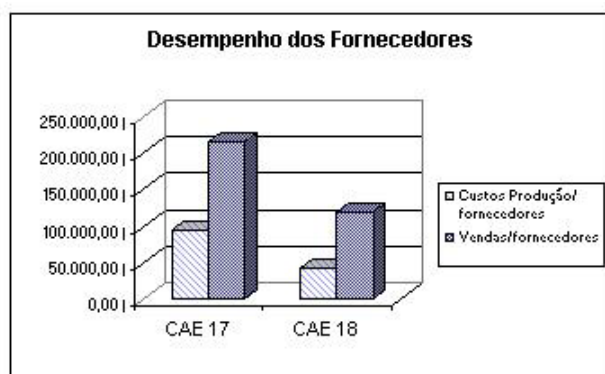
Ao analisar a estrutura de custos da amostra de forma diferenciada (CAE17 e CAE 18), a sua comparação torna-se difícil já que é necessário ter em conta que a estrutura de custos total em termos absolutos revela-se bastante mais elevada no sector têxtil (CAE 17), daí que comparar as percentagens entre sectores pode traduzir resultados adulterados. Refira-se ainda que, o peso relativo das diferentes rubricas de custo deve ser interpretado com algumas reservas, uma vez que a sua forma de classificação pode ser extremamente influenciada pela tipologia de empresas (heterogénea) presentes mesmo em cada uma das duas amostras.

#### 4.3.8. Cadeia de Valor

A cadeia de valor é um factor chave no sucesso das organizações. Torna-se crítico dominar/controlar mutuamente a «supply chain management» a montante ao nível dos fornecedores mas também a jusante no que respeita aos clientes. No entanto, o conjunto de relações empresarias hoje em dia não se resume a estes dois parceiros mas também a todo o ambiente externo que rodeia as organizações como sendo os competidores, os distribuidores, a banca e outros parceiros de negócio.

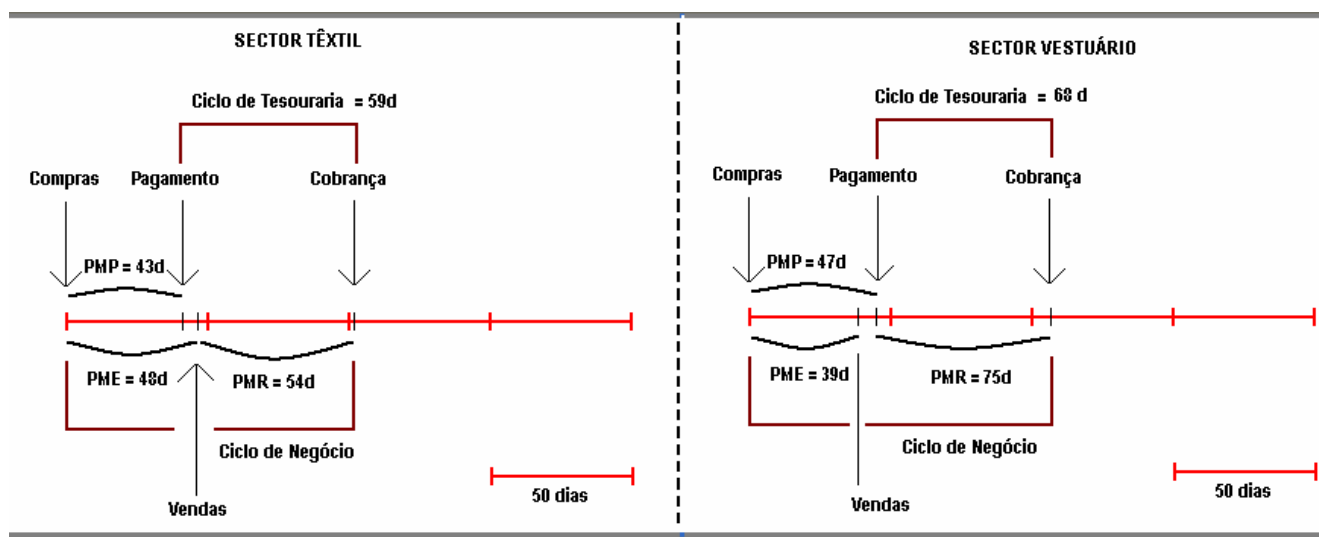
Relativamente aos fornecedores, as boas práticas de gestão aludem que se deve procurar reduzir o n.º de fornecedores apostando num bom relacionamento que permita criar posições privilegiadas de negociação dando a estes a responsabilidade de cumprir com as necessidades de aprovisionamento, diminuindo os custos de produção e stocks da empresa.

No que respeita aos clientes, as empresas devem cativar a fidelidade dos clientes através da entrega das encomendas dentro do prazo com a qualidade especificada. Pela interpretação dos resultados do gráfico, é notório que as empresas da amostra do sector têxtil são aquelas que têm mais dificuldade em entregar as encomendas aos clientes dentro do prazo estabelecido (15% do total das encomendas foram entregues fora do prazo). Já o sector do vestuário atinge uma melhor performance no que respeita às encomendas fora do prazo assim como nas reclamações verificadas. Geralmente e atendendo a exercícios anteriores de benchmarking, o motivo das reclamações prende-se em menor escala com o facto da empresa não conseguir atingir os parâmetros de qualidade estabelecidos, enquanto as entregas fora de prazo assumem maior peso nos motivos das reclamações.

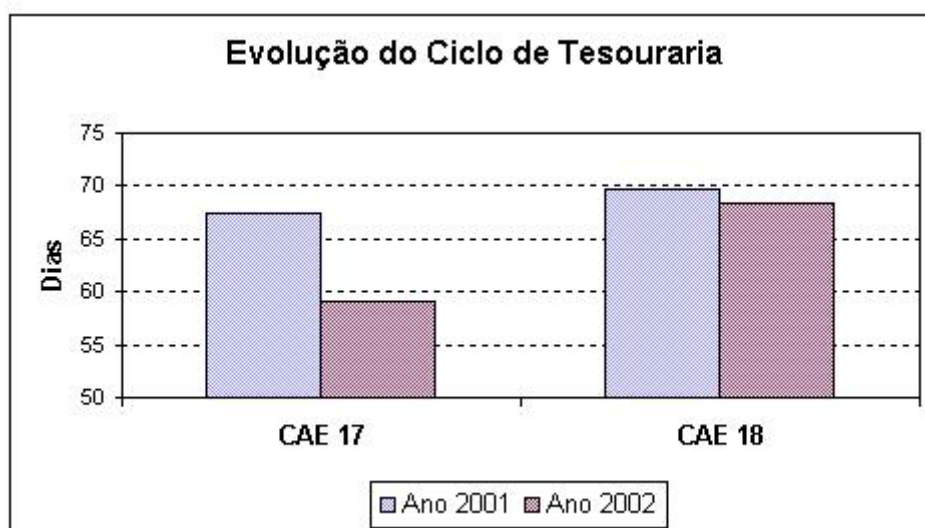


A relação entre o Prazo Médio de Recebimento e o Prazo Médio de Pagamento é também revelador da força da cadeia de valor das empresas. Nesta perspectiva um bom desempenho do fundo de maneo beneficia o indicador de liquidez, aumentando a parcela de capitais permanentes não absorvida na cobertura de activo fixo e que serve para financiar o capital circulante. Se por um lado o Prazo Médio de Pagamento (PMP) entre os sectores analisados é bastante idêntico (cerca de 45 dias), o mesmo não acontece no que se refere ao Prazo Médio de Recebimento (PMR) que é bastante mais elevado nas empresas do sector do vestuário (75,4 dias), aumentando o ciclo de tesouraria e reduzindo a liquidez e fundo de maneo. Atendendo a que a liquidez geral em ambos os sectores da amostra é maior que 1, pode-se

deduzir que o Fundo de Maneio é superior a 0, concluindo-se que a gestão dos prazos de pagamento/recebimento tem sido de forma geral bem gerida.

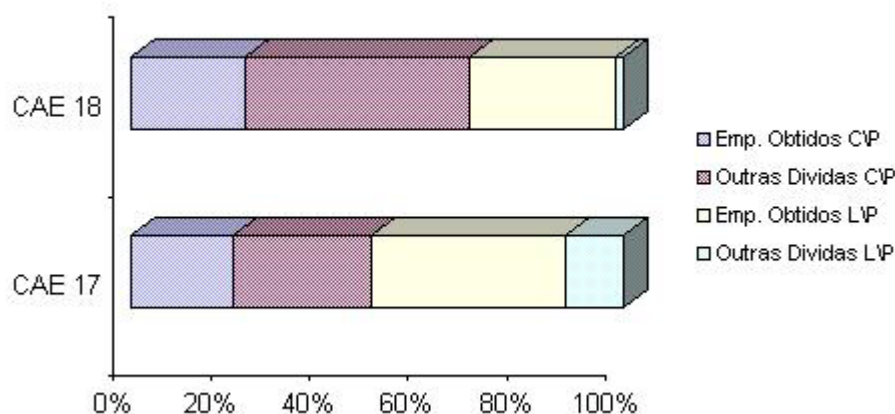


Analisando a evolução do ciclo de tesouraria entre 2001 e 2002 através do gráfico, é possível verificar que ambos sectores atingiram uma melhor performance comparativamente com o ano anterior diminuindo os dias do ciclo de tesouraria com destaque para o sector têxtil.



Como referido, hoje em dia a cadeia de valor não se resume aos fornecedores e clientes. Um parceiro de negócio bastante importante é o consorte financeiro, seja ele o investidor particular ou a banca. A estrutura de endividamento dos sectores analisados revela que o sector têxtil tem maior necessidade de recorrer a capitais alheios para financiar a sua actividade corrente (curto prazo). Analisando o grau de endividamento geral, verificamos

que os rácios apresentados entre sectores são bastante próximos, concluindo-se que a amostra de empresas do sector têxtil terá provavelmente mais dificuldade no cumprimento dos compromissos a que é intrínseco um maior risco.



De uma forma geral, as empresas preferem recorrer ao financiamento por empréstimo bancário a médio longo prazo atendendo ao custo de financiamento e à regra do equilíbrio financeiro mínimo. Uma regra de financiamento razoável é a que assegura um adequado nível de solvabilidade. Considera-se como critério mínimo de equilíbrio financeiro, a existência de fundo de maneo positivo e que o rácio de autonomia financeira seja superior a 25%

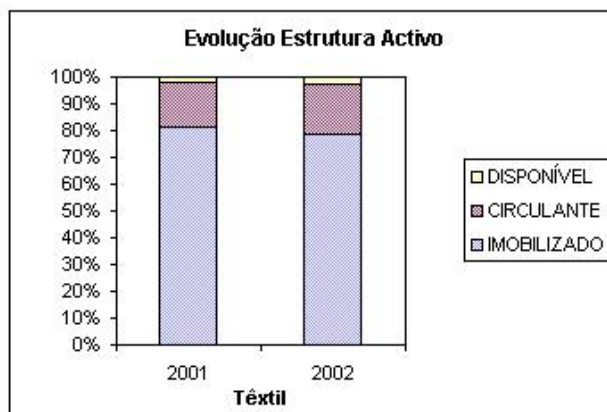
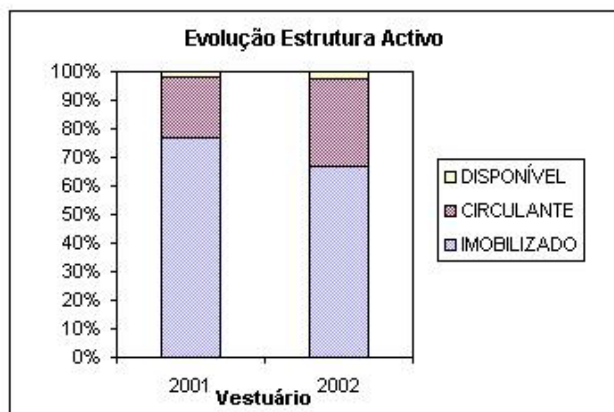
Os financiamentos extra-exploração, isto é, de médio e longo prazo têm geralmente origem em operações de investimento. O objectivo destes financiamentos é portanto o de fazer face à despesa de investimento em capital fixo corpóreo e incorpóreo (imobilizado). Baseado neste pressuposto, concluí-se através do gráfico que em termos relativos o sector têxtil é o sector que mais investimento faz em equipamento com necessidade de financiamento, originando mais dívidas a médio/longo prazo comparativamente com o sector do vestuário.

#### 4.3.9. Activo

O activo registou um aumento nominal nos dois sectores da amostra. O sector do vestuário sofreu um aumento na ordem dos 5% ao passo que o têxtil aumentou 0,13%. Em termos de composição do activo, verifica-se uma diminuição da representatividade relativa do Imobilizado contrapondo com o aumento do Activo Circulante, sendo de salientar uma

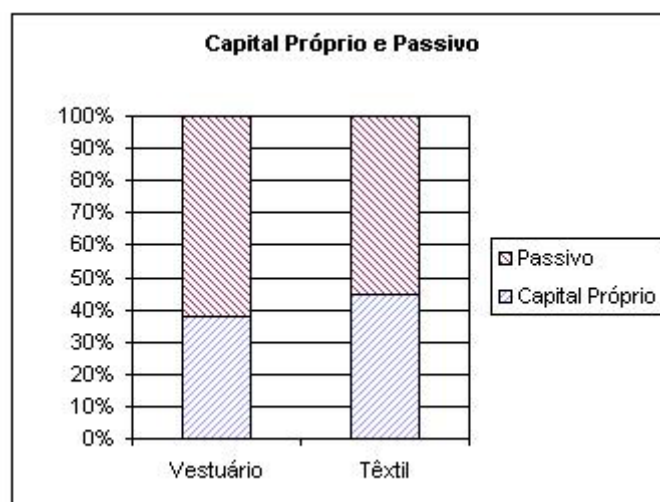


inversão no saldo de clientes do sector do vestuário, traduzindo-se num aumento do prazo médio de recebimentos. O Activo Disponível mantém-se estável nos dois sectores rondando a casa dos 2%.



#### 4.3.10. Capitais Próprios e Passivo

Conjugando a diferente amplitude dos aumentos registados pelo Activo e pelos Capitais Próprios, resulta uma ligeira diminuição da Autonomia Financeira em 2 p.p. no sector do vestuário comparativamente com o ano de 2001, tal como o sector têxtil mas neste caso um decréscimo de 1p.p. comparativamente com o ano homólogo.





---

## 5. CONCLUSÕES

**1.** O cenário construído através dos indicadores financeiros e de gestão do projecto BBP revelam que o STV é um sector muito desagregado, exposto a factores por vezes aleatórios como são as tendências de moda, mas também a factores conjunturais como sendo o período de inquietação económica a que têm sobrevivido.

Se no passado a ITV portuguesa evoluiu à custa da mão-de-obra barata e baixos custos de produção, o presente tem-se encarregado de eliminar empresas obsoletas sem base tecnológica e o futuro indica que a liberalização do comércio têxtil mundial será uma dificuldade não só para Portugal mas para todo o sector da indústria têxtil e confecção europeia, ao qual só os mais bem preparados sobreviverão. Este factor poderá ser um campo de oportunidades num novo mundo de relações multilaterais, promovendo a inovação, qualidade, conhecimento e criatividade. A internacionalização das empresas do têxtil e vestuário portuguesas é hoje um factor chave de sobrevivência e de sucesso.

**2.** Relativamente às conclusões alcançadas, os dados disponíveis revelam que o ano de 2002 mostrou-se genericamente positivo para as empresas da amostra. Os indicadores de actividade revelam uma maior rentabilidade em ambos os sectores relativamente ao ano anterior ainda que no têxtil se tenha verificado um ligeiro decréscimo das vendas. Esta situação explica-se, pois apesar do abrandamento da economia - notório com a diminuição das exportações - as empresas do sector fizeram esforços de redução de custos com o intuito de manter uma performance competitiva. A produtividade continua a ser um dos pontos fracos de algumas empresas do sector. O problema actual da produtividade da ITV parece residir nos factores de produção de carácter imaterial. Resultados da amostra revelam que para o mau desempenho dos indicadores de produtividade poderão estar a contribuir um elevado índice de absentismo e alguma falta de formação dos recursos humanos.

No capítulo da organização das empresas, torna-se difícil abordar a questão em termos globais pois cada empresa é um universo diferente, mas utilizando o indicador agregado da percentagem de licenciados por trabalhador, conclui-se que as empresas carecem de quadros médios/superiores, que são normalmente o motor da inovação tecnológica e da adopção de novas soluções organizativas.

---

Olhando para os indicadores de investimento, os valores da amostra levam a concluir que houve um ligeiro decréscimo nos capitais investidos, apesar do incremento em I&D que demonstra que algumas empresas têm tido maiores preocupações em alcançar provavelmente um maior nível de diferenciação para os seus produtos ou eventualmente uma redefinição de processos com vista a uma performance global mais competitiva.

Conjugando os dados da amostra, conclui-se que o sector produtivo das empresas sofreu uma reestruturação em parte forçada pela conjuntura económica. Considerando a forte dependência da competitividade em relação aos custos de produção e o grande peso representado pelo factor trabalho nestes custos, as empresas procuram progressivamente basear a sua competitividade em outros factores capazes de fazer a diferença no contexto globalizado. Esta combinação de factores foi vital para a manutenção da rentabilidade das vendas e o equilíbrio da competitividade. Ainda assim, os dados do sector a nível nacional, revelam que os pequenos retalhistas têm perdido mercado sendo ultrapassados pelas fortes cadeias de distribuição de retalhistas europeus com maior aptidão para oferta no mercado da moda. O aumento de mercado revela-se também nas empresas que apostam não só na concepção mas também na comercialização do produto. Neste particular, à imagem da situação nacional, poucas são as empresas da amostra que apostam fortemente na comercialização dos seus produtos. Para aumentar o VAB é necessário que as empresas introduzam valor no fim dos ciclos produtivos. É importante lembrar que Portugal já foi um país cuja mão-de-obra barata trazia valor acrescentado para o sector, no entanto, a admissão de países de leste na União Europeia e abertura do mercado a países como a China, Índia e Turquia cuja mão-de-obra chega a ser 7 vezes mais barata que Portugal, obriga a ITV a traçar novos rumos.

3. O futuro do sector está na internacionalização dos seus produtos especialmente aqueles que contenham elevados níveis de diferenciação, quer pelo design, quer pela qualidade, quer pela inovação. A aposta na internacionalização das empresas nacionais passa também em muitos casos pelo desenvolvimento da marca "Portugal" como um país criador de produtos associados à moda.

Os têxteis técnicos têm assumido especial preponderância num nicho de mercado que continua a ser dominado pelos principais países europeus. Esta tendência terá que ser derrogada e a reorientação de produtos básicos para produtos de maior conteúdo tecnológico destinados a mercados como a saúde, o automóvel ou o habitat, deve ser encarada como estratégia para um vasto número de empresas.

---

A cooperação empresarial apesar de não constituir tradição no sector, deverá ser considerada como uma solução para empresas de pequena estrutura de forma a estabelecer parcerias de desenvolvimento de processos e produtos melhorando a competitividade face aos novos competidores e aumentando a performance estrutural do sector.

É congénito que perante um cenário de abrandamento económico a fileira da ITV também tenha sofrido danos colaterais, todavia verifica-se que de uma forma geral as empresas da amostra ultrapassaram o ano de 2002 sem sofrer grandes perdas nos seus resultados. É no entanto importante questionar se a actual crise conjuntural não tem servido para esconder algumas deficiências estruturais do sector.

Os sinais da economia internacional revelam que os principais mercados estão em retoma perspectivando um cenário mais favorável para as empresas que se dedicam à exportação. O ano de 2004 tem demonstrado que a recuperação da procura interna será lenta, sendo que o consumo será coibido pela deterioração do emprego e consecutivamente pelo poder de compra.

Em termos prospectivos, 2005 será o ano de relançamento da economia portuguesa que já terá passado o ponto mais baixo do ciclo de contracção. Em todo o caso, este factor por si só poderá não ser suficiente para o aumento de actividade da ITV já que coincide com a abolição das cotas de mercado neste sector.