



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Instituto Superior de Economia e Gestão

*Carlos Alberto Martins*

COERÊNCIA ESTRATÉGICA NA  
INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO E  
CONFECÇÃO

**TESE DE MESTRADO EM GESTÃO (MBA)**

Apresentador: **Carlos Alberto da Costa Martins**

Orientador Científico: **Prof. Dr. Vitor Gonçalves**

*1996*

I. S. E. G.	Biblioteca
O.E.	45105
2590-0.	

X 96-057119-0

HD9940.P67.N37  
1996



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**Instituto Superior de Economia e Gestão**

# COERÊNCIA ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO E CONFECÇÃO

**TESE DE MESTRADO EM GESTÃO (MBA)**

Apresentador: **Carlos Alberto da Costa Martins**

Orientador Científico: **Prof. Dr. Vitor Gonçalves**



Esta dissertação é da autoria de Carlos Alberto da Costa Martins, tendo como título: «**Coerência Estratégica na Indústria do Vestuário e Confecção**».

Foi apresentada na Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão, para obtenção do grau de 'Mestre em Gestão', em Junho de 1996.

---

(Prof. Doutor Vitor Gonçalves)

Foi aprovada em \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

por um júri constituído por:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	7
1. ETAPAS DE INVESTIGAÇÃO .....	9
2. O CONCEITO DE COERÊNCIA ESTRATÉGICA .....	13
2.1. Definição da medida de coerência .....	15
3. DADOS DO SECTOR .....	18
3.1.1. Emprego .....	19
3.1.2. Formação Bruta de Capital Fixo .....	20
3.1.3. Valor Bruto de Produção .....	21
3.1.4. Valor Acrescentado Bruto .....	21
3.1.5. Os Principais Produtos da I.V.C. ....	25
3.1.6. Prospectiva do Sector .....	28
3.2.1. Exportação por Produtos .....	34
3.2.1.1. Matriz de Produtos .....	46
3.2.2. Importação por Produtos .....	51
3.2.2.1. Matriz de Produtos .....	60
3.2.3. Principais Fornecedores do Mercado Mundial .....	62
3.2.4. As Variáveis dos Mercados .....	70
3.2.4.1. Análise dos principais mercados.....	78
3.2.4.2. Matriz de mercados .....	105
4. DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS .....	109
4.1. Descrição das variáveis estratégicas .....	109
4.2. Descrição das variáveis funcionais .....	117
5. DEFINIÇÃO DOS POSTURAS ESTRATÉGICAS .....	119
5.1. Redução do espaço estratégico.....	119
5.2. Definição das principais posturas estratégicas .....	121
5.3. Características das principais posturas estratégicas .....	122
6. AVALIAÇÃO DA COERÊNCIA ESTRATÉGICA .....	125
6.1. As decisões funcionais dominantes .....	125
7. VALIDAÇÃO DA MEDIDA DE COERÊNCIA .....	131
7.1. Os pressupostos da medida .....	131
7.2. As diferenças de performance para as várias posturas estratégicas .....	133
7.3. A Validade da medida .....	134
8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	136
BIBLIOGRAFIA .....	139
ANEXOS .....	144
ANEXO 1 - Dados Estatísticos sobre Mercados .....	145
ANEXO 2 - Dados Estatísticos sobre Mercados por Categoria de Produtos .....	151
ANEXO 3 - Exemplos de Questionário .....	159
ANEXO 4 - Resultados da Amostra .....	161
ANEXO 5 - Análise Factorial às Variáveis de Marketing e Finanças .....	164
ANEXO 6 - Análise da Variância: "One way" .....	169
ANEXO 7 - Análise Discriminante .....	187
ANEXO 8 - Relação Coerência Performance .....	202

## ÍNDICE DE QUADROS

- Quadro nº 1 - Descrição das variáveis estratégicas e funcionais
- Quadro nº 2 - Volume Comparativo de emprego por Sector
- Quadro nº 3 - Volume Comparativo de Formação Bruta de Capital Fixo por Sector
- Quadro nº 4 - Volume Comparativo do Valor Bruto de Produção por Sectores
- Quadro nº 5 - Volume Comparativo do Valor Acrescentado Bruto por Sectores
- Quadro nº 6 - Agregados Económicos Principais
- Quadro nº 7 - Agregados Económicos Principais (Taxa de Crescimento)
- Quadro nº 8 - Importância da Indústria do Vestuário e Confecção de 1981 a 1989
- Quadro nº 9 - Volume de Produção por Produtos
- Quadro nº 10 - Exportações Totais de Vestuário e Confecção de 1981 a 1987
- Quadro nº 11 - Exportações por Categorias de Produtos(escudos)
- Quadro nº 12 - Exportações por Categoria de Produtos(toneladas)
- Quadro nº 13 - Exportações por Categoria de Produtos(taxa de crescimento anual)
- Quadro nº 14 - Grau de Importância por Categoria de Produtos
- Quadro nº 15 - Exportações por Categoria de Produtos(escudos)
- Quadro nº 16 - Exportações por Categoria de Produtos (toneladas)
- Quadro nº 17 - Exportações por Categoria de Produtos (taxa de crescimento)
- Quadro nº 18 - Exportações Totais por Categoria de Produtos
- Quadro nº 19 - Exportações Totais por Categoria de Produtos (taxa de crescimento)
- Quadro nº 20 - Grau de Importância por Categoria de Produtos(toneladas)
- Quadro nº 21 - Grau de Importância por Categoria de Produtos(escudos)
- Quadro nº 22 - Matriz de Produtos (Exportação)
- Quadro nº 23 - Matriz do Produto - Indústria do Vestuário e Confecção
- Quadro nº 24 - Importações por Categoria de Produtos de 1981 a 1987 (escudos)
- Quadro nº 25 - Importações por Categoria de Produtos (toneladas)
- Quadro nº 26 - Importações por Categoria de Produtos(taxa de crescimento)
- Quadro nº 27 - Importações por Categoria de Produtos de 1988 a 1990 (escudos)
- Quadro nº 28 - Importações por Categoria de Produtos (toneladas)
- Quadro nº 29 - Importações por Categoria de Produtos (taxa de crescimento)
- Quadro nº 30 - Matriz de Produtos (Importação)

- Quadro nº 31 - Quotas dos Principais Fornecedores do Mercado Mundial
- Quadro nº 32 - Quota do Valor Acrescentado Mundial
- Quadro nº 33 - Postura dos Concorrentes Principais
- Quadro nº 34 - Consumo Final por Habitante de Vestuário e Calçado
- Quadro nº 35 - Taxa de Cobertura da Classe 84
- Quadro nº 36 - Evolução da Estrutura Populacional por Idades
- Quadro nº 37 - Variações da Estrutura Populacional
- Quadro nº 38 - Evolução dos Preços das Exportações por Mercados (1988-1990)
- Quadro nº 39 - Quota de Mercado de Portugal
- Quadro nº 40 - Evolução das Importações e Exportações Classe 84 - Mercado da Alemanha
- Quadro nº 41 - “ “ “ Mercado de Espanha
- Quadro nº 42 - “ “ “ Mercado da França
- Quadro nº 43 - “ “ “ Mercado de Itália
- Quadro nº 44 - “ “ “ Mercado da Suíça
- Quadro nº 45 - “ “ “ Mercado da Bélgica/Lux.
- Quadro nº 46 - “ “ “ Mercado da Holanda
- Quadro nº 47 - “ “ “ Mercado da Dinamarca
- Quadro nº 48 - “ “ “ Mercado da Finlândia
- Quadro nº 49 - “ “ “ Mercado da Inglaterra
- Quadro nº 50 - “ “ “ Mercado da Suécia
- Quadro nº 51 - “ “ “ Mercado dos Estados Unidos
- Quadro nº 52 - “ “ “ Mercado do Japão
- Quadro nº 53 - Variáveis da Matriz de Mercado
- Quadro nº 54 - Matriz Posicionamento de Mercados
- Quadro nº 55 - Grau de Coerência - v.s. Performance

## **Agradecimentos**

Tiveram uma especial colaboração na execução deste estudo o Prof. Dr. Gustavo Costa Pereira, a Eng<sup>a</sup>. Paula Azevedo, da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, o Dr. Paulo Ribeiro da Universidade Católica de Viseu e o empenho do prof. Dr. Vitor Gonçalves do Instituto Superior de Economia e Gestão.

Este trabalho foi apoiado pela JNICT (Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica), ao abrigo do programa Ciência.

A todos presto o meu reconhecimento pelas valorosas participações.

## INTRODUÇÃO

O conceito de coerência estratégico tem um desenvolvimento recente. Para se poder falar em coerência numa óptica interna (Venkatraman e Camillus, 1984), importa definir em primeiro lugar, o conjunto de acções determinantes que podem conduzir à obtenção duma vantagem competitiva (2ª parte). Identificadas assim, as principais posturas competitivas, torna-se obrigatório conhecer o conjunto de decisões operacionais que deverão ser consistentes com as variáveis estratégicas fundamentais (Hayes e Wheelwright, 1984). Ao grau de consistência entre o conjunto de decisões funcionais e as principais decisões estratégicas designa-se por grau de coerência.

Assim, é de esperar que quanto maior seja o grau de coerência atingido melhor será a performance da empresa.

Com base nestes conceitos, entendeu-se analisar no contexto da Indústria do Vestuário e Confecção (IVC) Portuguesa a evolução do sector quanto: a) a evolução genérica na década de 1980-1990 e alguns cenários evolutivos; b) ao comportamento dos principais mercados da indústria - analisando-se para o efeito 13 mercados; c) ao comportamento das principais categorias de produtos por malha e não malha; d) às principais ameaças competitivas (3ª parte). A partir desta informação secundária, e, entrevistando 31 empresas distribuídas geograficamente desde a região norte, centro e sul, incluídas no subsector 322020 para o ano de 1990 pretendeu-se conhecer quais as variáveis estratégicas e funcionais mais importantes, bem como avaliar a forma como elas condicionam as suas opções estratégicas (4ª parte). Definidas assim as variáveis estratégicas tornou-se importante encontrar as posturas estratégicas privilegiadas para a obtenção das vantagens competitivas. Em termos de coerência foi necessária encontrar posteriormente as decisões funcionais dominantes dentro de cada postura estratégica. Verificou-se assim que dos três grupos encontrados existiam de facto áreas funcionais

predominantes, consoante as variáveis estratégicas privilegiadas. Não foram observadas diferenças significativas com a performance, revelando que todas as posturas são igualmente passíveis de obterem êxito. A harmonia entre as opções estratégicas e as decisões funcionais traduzirá então, o grau de coerência obtido (5ª parte e 6ª). Finalmente pretendeu-se concluir se o grau de coerência alcançado tem alguma relação com a performance, ou seja, se será de esperar que quanto maior seja o grau de coerência melhores serão os resultados alcançados (7ª parte). As conclusões revelaram, para esta amostra, uma diferença significativa dos padrões de decisão funcional entre os vários grupos, e, uma elevada correlação entre o grau de coerência e a performance atingida.

## 1. ETAPAS DA INVESTIGAÇÃO

a) O **objectivo**, principal deste estudo é de verificar o grau de coerência entre as opções estratégicas e funcionais, e determinar a sua relação com uma medida de performance (variável dependente);

b) Como forma de identificarmos quais os principais problemas, e para que os possamos formular numa forma mais precisa, efectuou-se um **estudo exploratório**, por forma a permitir a identificação das variáveis mais importantes em termos estratégicos e funcionais. Analisou-se então um conjunto de dados secundários disponíveis (relatórios especializados e estatísticas do sector) e discutiu-se com alguns especialistas e industriais do sector;

c) A **hipótese** central que se pretende testar será então, a existência, ou não, de alguma associação entre o grau de coerência atingido e a medida de performance definida;

d) Como **forma de obter os dados** necessários ao objectivo do estudo definiu-se uma amostra. A amostra escolhida foi pelo critério de conveniência, dada a quantidade de empresas no sector. Este critério baseia-se segundo Elizabeth Reis «*na premissa de que certo tipo de respondentes têm maior disponibilidades ou se encontram mais acessíveis para responder ao inquérito. Dadas as dificuldades e os custos elevados da realização de um processo de amostragem aleatório, em muitas situações a amostragem por conveniência torna-se*

*particularmente atractiva e embora não se possa falar de representatividade, frequentemente é possível evitar um enviesamento sistemático"<sup>1</sup>, na opinião deste autor uma outra vantagem deste processo será o de que ele permite escolher "para respondentes aqueles que se pensa conhecerem melhor a situação, isto é, os hábitos de consumo da população. Poderão ser os mais idosos, os chefes, ou os dirigentes religiosos, autênticos "peritos" cujo conhecimento advém duma longa vivência dentro da comunidade".*

Assim, alguns cuidados foram observados: primeiro, houve na amostra (31 empresas) uma repartição por empresas industriais (CAE 322) cuja produção se encontrasse distribuída entre produtos de malha(12) e não malha(21) ;em segundo lugar cuidou-se a distribuição geográfica por forma a que a distribuição privilegiasse a zona norte(15) seguida da zona centro(13) e sul(3);finalmente acautelou-se a representação de empresas com maior dimensão(8) e a maioria de pequena e média dimensão(23).

#### **Perfil da Amostra**

<u>Empresas de Malha</u>	<u>12</u>
<u>Empresas Não Malha</u>	<u>21</u>
Total	33*
(+) <i>Duas empresas têm produção de malha e não malha.</i>	
<u>Zona Norte</u>	<u>15</u>
<u>Zona Centro</u>	<u>13</u>
<u>Zona Sul</u>	<u>3</u>
Total	31
<u>Dimensão Grande</u>	<u>8</u>
<u>Dimensão Média/Peq.</u>	<u>23</u>
Total	31

A recolha de informação primária processou-se através dum questionário com o formato que apresenta em anexo, e que incidia sobre 29 questões as quais estavam repartidas entre perguntas de natureza estratégica,(V1 a V6) e de natureza funcional (V7 a V28) - variáveis

<sup>1</sup>Reis Elizabete,Moreira R(1993).-Pesquisa de Mercados,Ed. Sílabo,Lisboa.



explicativas - considerando-se a ultima questão como sendo a variável dependente (V29). Segundo a classificação de Stevens<sup>2</sup>, as variáveis utilizadas são com a excepção da variável 4 e 9 que são de intervalo, e a variável 21 que é nominal, todas as outras utilizadas são proporcionais. Este questionário foi enviado pelo correio, e serviu de base á entrevista conduzida posteriormente na própria empresa.

Os dados recolhidos para esta amostra disseram respeito ao ano de 1990, visto tratar-se do ano até onde foi possível encontrar informação disponível para a terceira parte do trabalho;

e) para **analisarmos os dados** redimensionou-se o numero de variáveis originais, efectuando-se uma análise factorial, às variáveis de marketing e de finanças, enquanto nas variáveis de produção e de recursos humanos se manteve o numero inicial;

f) para a definição das principais posturas estratégicas procedeu-se a uma análise de cluster com base no critério Ward, às variáveis estratégicas; utilizou-se posteriormente o método da análise discriminante como forma de validar a estrutura dos clusters obtidos;

g) como forma definir o grau de coerência, calculou-se comparando nos padrões estratégicos a diversidade de decisões funcionais encontradas através dum indicador de coerência definido;

h) para a validação do grau de coerência com a medida de performance utilizada utilizou-se uma medida de correlação para avaliar este grau de associação.

---

<sup>2</sup>Mestre, Miguel Santesmases (1995)-Marketing-Conceptos y Estratégias, Ediciones Pirámide, Madrid.

**Quadro nº 1**  
**DESCRIÇÃO VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS E FUNCIONAIS**

	<b>Variável:</b>	<b>Rácio:</b>	<b>Variáveis:</b>
<b>V1</b>	Resposta rápida	Nº médio de dias da recepção da encomenda até à sua entrega	• <b>Estratégicas</b>
<b>V2</b>	Custos com pessoal	Custos c/ pessoal: custos totais	
<b>V3</b>	Custos com matéria-prima	Custos c/ matérias-primas: custos totais	
<b>V4</b>	Flexibilidade	(4 graus de integração)	
<b>V5</b>	Inovação/Moda	Nº de modelos produzidos por ano	
<b>V6</b>	Dimensão	Volume de vendas de 1990	
<b>V7</b>	Mix de produto	Rácio de produtos	• <b>Marketing</b>
<b>V8</b>	Mix de mercados	Rácio de mercados	
<b>V9</b>	Importância de merc. port.	(grau [menos] 1-2-3 [mais])	
<b>V10</b>	Nº de lojas	Nº	
<b>V11</b>	Nº de agentes	Nº	
<b>V12</b>	Nº de designers	Nº	
<b>V13</b>	Nº de marcas próprias	Nº	
<b>V14</b>	Dispersão de mercados	Nº de mercados onde actua	
<b>V15</b>	Dispersão de clientes	Nº de segmentos diferentes	
<b>V16</b>	Índice de qualidade	Média do somatório de 4 indicadores	• <b>Produção</b>
<b>V17</b>	Produtividade	Nº de peças/dia: nº de trabalhadores	
<b>V18</b>	Grau de utilização da produção	Entre 0 a 100%	
<b>V19</b>	Rotação de RH	Rácio-%	• <b>Rec.Humanos</b>
<b>V20</b>	Nº de pessoas qualificadas	Nº de qualificados: total de empregados	
<b>V21</b>	Tem contabilidade analítica	Sim-não	• <b>Finanças</b>
<b>V22</b>	Liquidez geral	Activo circulante: passivo c/ prazo	
<b>V23</b>	PMP	Fornecedores: compras * 365 dias	
<b>V24</b>	PMR	Clientes: vendas * 365 dias	
<b>V25</b>	Endividamento	Capitais alheios: activo	
<b>V26</b>	“Debt to Equity Ratio”	Capitais alheios: capitais próprios	
<b>V27</b>	Autonomia financeira	Capitais próprios: activo	
<b>V28</b>	Rentabilidade liq. das vendas	Resultados líquidos: vendas	
<b>V29</b>	“R.O.I”	Lucro: activo	• <b>Performance</b>

PMP - Prazo médio de Pagamento

PMR - Prazo médio de Recebimento

ROI - “Return on Investment”

i) dos resultados obtidos foram estabelecidas **conclusões, limitações e pistas futuras.**

## 2 - O CONCEITO DE COERÊNCIA ESTRATÉGICA

A distinção entre "business strategy" e as estratégias funcionais têm sido objecto de estudos vários. Hofer, Schendel (1978) e Hambrick (1980) pretenderam demonstrar o grau de interligação entre estes dois níveis estratégicos. Estudos posteriores como foram as pesquisas de Snow e Miles, quanto às tipologias estratégicas, vieram igualmente confirmar as diferenças existentes para as várias estratégias-tipo quanto às características das respectivas decisões funcionais. Assim, diferentes estratégias competitivas requerem um conjunto de decisões funcionais diferenciadas. Hambrick (1983), Shortell e Zajac (1990) confirmaram igualmente nos seus trabalhos a homogeneidade de decisões funcionais relativamente às 4 orientações estratégicas definidas por Miles e Snow.

Por "business strategy"<sup>3</sup> ou estratégia do negócio entende-se o conjunto de decisões que podem conduzir à obtenção duma vantagem competitiva num dado produto-mercado. É esta também a opinião de Faulkner e Bowman<sup>4</sup> quanto ao tipo de questões às quais o nível estratégico deve responder.

O domínio funcional deve assim preocupar-se em traduzir ao nível operacional as opções estratégicas previamente definidas. De acordo com os autores atrás referidos "toda a estratégia competitiva pode ser traduzida em estratégias de marketing, financeiras e de pessoal ao nível funcional", logo a estratégia representa um conjunto de acções que conduzem à

---

<sup>3</sup>Por "business strategy" passámos a designar estratégia do negócio, ou por vezes sómente estratégia..

<sup>4</sup>Faulkner D., Bowman C.-The essence of Competitive Strategy, Prentice.Hall International, UK.

... apoiando-se nas estratégias funcionais como um conjunto de actividades "core strategy" através dum conjunto de acções operacionais.

... consistência entre as posturas estratégicas e as escolhas estratégicas aos níveis... as a definir como coerência. Para ser real cada estratégia funcional deve... m competitiva, através dum conjunto de decisões padrão (Hayes e... A coerência deverá então, ser medida através do confronto da estratégia da... as decisões funcionais, ou seja, ser coerente requer a concordância entre... de decisões.

... necessidade de desenvolver uma medida que avalie o grau de convergência... estratégicos fez surgir o aparecimento dos conceitos, de "strategic fit" ou da... sistência estratégica, como relevantes para este tema. Este conceito... do pela escola ecológica, e bastante utilizado pelas teorias contingenciais, é... ado para avaliar a causalidade entre contexto, estrutura e performance (nos... Van de Ven, 1985). Venkatraman e Camillus (1984) propõem ainda... utilização do conceito, como seja, entendendo-o como um instrumento para... a da estratégia com a estrutura, ou como forma de medir a interligação entre... implementação estratégica.

... grau de congruência entre os níveis estratégico e funcional vai determinar um... os, cuja performance deve depender do grau de coerência atingido. É de... s que tenham a mesma estratégia tomem decisões funcionais similares.

... mos a Industria do Vestuário e Confecção (IVC) neste trabalho como Nath e... m para a industria hospitalar americana, ou seja incluímos nas decisões... s de: marketing, produção, recursos humanos e finanças.

---

... (1984)-Measuring Strategy Coherence Through Patterns of Strategic Choices, Strategic... pp.43-61.

## 2.1. DEFINIÇÃO DA MEDIDA DE COERÊNCIA

Em primeiro lugar importa encontrar um critério para avaliar a coerência duma decisão funcional, em segundo lugar importa esclarecer como vamos considerar quais as situações em que existe coerência duma área funcional.

Encontrados que sejam as principais posturas estratégicas, torna-se necessário encontrar as decisões funcionais que lhe são congruentes. Podemos encontrar estratégias funcionais totalmente coerentes, parcialmente coerentes como totalmente incoerentes. Assim se entendermos que  $S(i)$  representa as várias estratégias possíveis, então,  $M(i), P(i), RH(i)$  e  $F(i)$  devem representar as várias estratégias funcionais possíveis de marketing, de produção, de recursos humanos e de finanças. Podemos encontrar uma industria onde para uma dada estratégia  $S(k)$  se tenha  $n-1$  empresas com a mesma  $F(k)$  e  $n-1$  empresas com a mesma  $M(k)$ , o que nos levaria a concluir, que para a postura  $S(k)$  existiriam  $n-1$  empresas com estratégias coerentes com a estratégia  $S(k)$ , enquanto as restantes são parcialmente coerentes com a postura do grupo. É igualmente possível que esta estratégia  $S(k)$  tenha  $n/2$  empresas com um conjunto de decisões  $F(m)$  e  $M(m)$ , enquanto  $n/2$  empresas teriam estratégias do tipo  $F(n)$  e  $M(n)$ , desta forma existiriam dois padrões de decisões coerentes com a estratégia  $S(k)$ .

A construção dum indicador que avaliasse a coerência duma decisão funcional, pareceu relevante. Com base no trabalho de A. Simões Lopes<sup>6</sup> sobre análise regional, elaborou-se um índice de coerência, similar ao quociente de localização aí expresso. A razão desta contribuição fundamentou-se em dois aspectos que se expõem. «*Quando se trabalha apenas com um indicador a análise comparativa é fácil de realizar ficando a sua validade na dependência da validade do indicador escolhido. Nas comparações ainda assim, o recurso a um padrão afigura-se em regra conveniente podendo esse padrão associar-se a uma região específica ou ao*

---

<sup>6</sup>Lopes A. Simões (1984)-Desenvolvimento Regional-Problemática teoria e modelos, Fundação Calouste de Gulbenkian, Lisboa.

*comportamento médio do conjunto das regiões» (pag.54). Outro fundamento dizia respeito a «Quando o padrão é a média a comparação com ela de cada uma das unidades regionais dá origem a uma razão - um quociente - que em sentido lato se pode associar à medida em regra designada por quociente de localização; trata-se de um índice que relaciona a importância relativa de certo indicador em certa região com a importância relativa do mesmo indicador no conjunto das regiões» (pag.55). O campo de variação deste indicador é limitado à esquerda (zero) mas não o é à direita. Um quociente deste género quando igual a 1 é «um valor de referência com interesse ,embora signifique apenas que a região se comporta como a média; e quanto maior elevado fôr maior é o grau de localização do fenómeno» (pag.56).*

Com base nestas contribuições o índice de coerência (IC(e)) da empresa (e) deverá representar o quociente entre o valor da variável funcional  $x(i, j)$  do cluster  $j$  com o valor médio dessa variável  $x(i)$  no cluster .O valor aqui encontrado será sempre limitado à esquerda, e sem limite à direita. A condição agora imposta para definirmos o grau de coerência duma decisão funcional, pode revestir uma de duas formas:

$$x(i) \gg X(a) \Rightarrow IC(e) \gg 1$$

$$x(i) \ll X(a) \Rightarrow IC(e) \ll 1$$

a primeiras das quais, significa que se o valor médio da variável funcional  $x$ , no cluster fôr maior ou igual, à média dessa variável na amostra, então o índice de coerência deverá ser maior ou igual a 1, para que essa decisão seja coerente; caso contrário, a segunda forma verifica-se quando o valor médio da variável funcional  $x$  no cluster respectivo fôr menor ou igual, à média dessa variável na amostra, então o IC deverá ser menor que 1 para se admitir a coerência nessa decisão funcional.

Como a coerência de cada area funcional deverá representar o somatório das decisões funcionais coerentes, tornava-se igualmente necessário definir um critério que em ultima análise nos fornecesse a informação sobre qual o grau de coerência atingido por cada empresa. Ou seja, cada empresa pode assim ter zero, um, dois, três ou quatro graus de coerência relativamente à postura estratégica adoptada. Entendeu-se que existiria coerência ao nível duma área funcional (marketing, finanças...) desde que o numero de decisões funcionais coerentes fossem maioritariamente superiores às decisões funcionais consideradas não coerentes.

**Grau de Coerência => N° decisões coerentes > N° decisões n/coerentes**

### 3. DADOS DO SECTOR

A importância do sector do vestuário em Portugal pode ser avaliada através de vários indicadores dos quais destacamos o número de pessoas que trabalham no sector, a formação bruta de capital fixo como indicador do grau de actualizações do activo fixo, o valor bruto de produção que traduz a evolução do total produzido pelo sector, e por fim o valor acrescentado ponto que representará o acréscimo introduzido pelo sector no produto final.

1981	1989	
40309	55459	Pessoal
1981	1989	
1089	7258	FBCF
1981	1989	
30564	168062	VBP
1981	1989	
11057	58760	VAB

### 3.1.1. EMPREGO

#### Quadro nº 2

#### VOLUME COMPARATIVO DE EMPREGO POR SECTORES

(Entre 1981 e 1989)

(Unidade: número)	1981	1989
32	207801	221977
322020	40309	55459
Ind. Transformadora	697029	617579

Fonte: INE - Estatísticas Industriais

Em 1981 o peso do emprego da I.V.C. na indústria têxtil era de 19.3% enquanto na indústria transformadora era de 5.7%. Em 1989 a dimensão do sector provocou que o peso do número de pessoas a trabalhar na I.V.C. já fosse para a indústria têxtil de 24.9% enquanto na indústria transformadora passou a ter 8.9%.

O crescimento verificado no número de pessoas que trabalhavam na IVC foi sempre crescente desde 1981 até 1989, tendo mesmo ultrapassado o crescimento obtido pela indústria transformadora, a qual teve uma evolução negativa durante este período, tendo tido pontualmente (em 1986) um crescimento inferior à Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV). A IVC revelou-se assim um agente fomentador de substanciais postos de trabalho ao longo deste período.

### 3.1.2. FORMAÇÃO BRUTA DE CAPITAL FIXO

**Quadro nº 3**  
**VOLUME COMPARATIVO DE FORMAÇÃO BRUTA**  
**CAPITAL FIXO POR SECTORES**  
**(Entre 1981 e 1989)**

(Unidade: 1000 Esc.)	1981	1989
32	15494	54526
322020	1089	7258
Ind. Transformadora	81658	256741

Fonte: INE - Estatísticas Industriais

A I.V.C. em 1981 tinha um peso na indústria têxtil de 7% e de 1,3% na indústria transformadora portuguesa. Com as mudanças verificadas ao longo da década esta importância tornou-se crescente passando a ter um peso de 13,3% na indústria têxtil e de 2,8% na indústria transformadora.

A forma como este crescimento na FBCF se efectuou, foi também sempre crescente, embora comparativamente com a indústria transformadora este crescimento nem sempre tenha sido superior, (em 1986 e em 1989) a esta; com a ITV o crescimento comparativo só não foi superior nos anos de 1984 e 1986. Embora o grau de investimento em termos de valor seja bastante superior na ITV, e obviamente na indústria transformadora. O crescimento observado na IVC revela a preocupação na indústria da actualização de determinados activos.

### 3.1.3. VALOR BRUTO DE PRODUÇÃO

Quadro nº 4  
VOLUME COMPARATIVO DO VALOR BRUTO DE PRODUÇÃO POR SECTORES  
(Entre 1981 e 1989)

(Unidade: 1000 Esc.)	1981	1989
32	187144	806080
322020	30564	168062
Ind. Transformadora	1103886	4321010

Fonte: INE - Estatísticas Industriais

Este indicador traduz para 1981 um valor de 16,3% da I.V.C. na indústria textil, e de 2,7% na indústria transformadora, para em 1989 o grau de importância passar a ser para a indústria textil de 20,8% e de 3,8% para a indústria transformadora.

O valor bruto de produção foi na IVC, crescendo gradualmente ao longo do período, embora a partir de 1984 as taxas de crescimento tenham vindo a diminuir; este comportamento foi semelhante aquele verificado na ITV na generalidade, embora as taxas de crescimento da IVC tenham sido sempre superiores às da ITV. Comparativamente com a indústria transformadora o padrão de evolução é diferente, dado ter existido um decréscimo por parte desta industria (transformadora) até 1986, tendo depois recuperado até 1989, verificando-se mesmo em 1988 uma taxa de crescimento média anual superior à da IVC.

### 3.1.4. VALOR ACRESCENTADO BRUTO

Quadro nº 5  
VOLUME COMPARATIVO DO VALOR ACRESCENTADO  
BRUTO POR SECTORES  
(Entre 1981 e 1989)

(Unidade: 1000 Esc.)	1981	1989
32	69584	280703
322020	11057	58760
Ind. Transformadora	318262	1332018

Fonte: INE - Estatísticas Industriais

A importância da I.V.C. passou de, 15,8% na indústria textil e de 3,4% na indústria transformadora em 1981, para 20,9 na indústria textil e de 4,4% na indústria transformadora em 1989.

Embora com taxas de crescimento crescentes desde 1981 até 1989, este crescimento do valor acrescentado bruto, na IVC veio gradualmente a diminuir. Comparativamente com a ITV as taxas de crescimento anuais desta, foram sempre inferiores com a excepção do de 1984 e 1986. Com relação à industria transformadora as variações comparativas têm padrões distintos aos da ITV, e apesar da IVC ter sido uma taxa de crescimento sempre superior à indústria transformadora, exceptuando-se os anos de 1987 e 1988 o diferencial global rondou em termos médios cerca de 3%.

**Quadro nº 6**  
**AGREGADOS ECONÓMICOS PRINCIPAIS**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	Cresc. 81/89 %
<b>PESSOAL</b>	<b>32</b>	207801	20695	20908	21013	20847	21498	22189	22012	22198	6.821911
<b>(1000)</b>	<b>3220.2</b>	40309	40779	43219	45034	46112	46710	50792	52472	55459	37.58466
	<b>Ind.Tr.</b>	697029	68683	67618	65637	63248	63168	63108	62090	61758	-11.3984
<b>F.B.C.F.</b>	<b>32</b>	15494	15787	12904	14970	20808	34028	41002	50433	54526	251.9169
<b>[10<sup>6</sup> esc.]</b>	<b>3220.2</b>	1089	1573	2180	2400	3541	3572	5080	6634	7258	566.483
	<b>Ind.Tr.</b>	81658	11485	11167	97216	95448	13236	17416	21854	25674	214.4101
<b>V.B.P.</b>	<b>32</b>	187144	22046	29141	40122	50045	59622	68865	73652	80608	330.7271
<b>[10<sup>6</sup> esc.]</b>	<b>3220.2</b>	30564	38288	49881	67340	87543	10918	13071	14476	16806	449.8691
	<b>Ind.Tr.</b>	110389	136353	176912	225022	269108	290840	332766	383367	432101	291.4363
<b>V.A.B.</b>	<b>32</b>	69584	79552	99108	13771	16840	21621	24508	26681	28070	303.4016
<b>[10<sup>6</sup> esc.]</b>	<b>3220.2</b>	11057	14717	18927	24767	30872	37742	45927	52643	58760	431.4281
	<b>Ind.Tr.</b>	318262	371991	47133	60677	71422	85572	105785	122027	133202	318.5288

Fonte: INE - Estatísticas Industriais

**Quadro nº 7**  
**AGREGADOS ECONÓMICOS PRINCIPAIS**  
**Taxas de Crescimento**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	Media
<b>PESSOAL</b> <b>(1000)</b>	<b>32</b>		-0.41%	1.03%	0.50%	-0.79%	3.12%	3.22%	-0.80%	0.84%	0.84%
	<b>3220.2</b>		1.17%	5.98%	4.20%	2.39%	1.30%	8.74%	3.31%	5.69%	4.10%
	<b>Ind.Tr.</b>		-1.46%	-1.55%	-2.93%	-3.64%	-0.13%	-0.09%	-1.61%	-0.53%	-1.49%
<b>F.B.C.F.</b> <b>[10<sup>6</sup>]</b>	<b>32</b>		1.89%	-18.26%	16.01%	39.00%	63.53%	20.49%	23.00%	8.12%	19.22%
	<b>3220.2</b>		44.44%	38.59%	10.09%	47.54%	0.88%	42.22%	30.59%	9.41%	27.97%
	<b>Ind.Tr.</b>		40.65%	-2.77%	-12.94%	-1.82%	38.67%	31.58%	25.49%	17.48%	17.04%
<b>V.B.P.</b> <b>[10<sup>6</sup>]</b>	<b>32</b>		17.80%	32.18%	37.68%	24.73%	19.14%	15.50%	6.95%	9.44%	20.43%
	<b>3220.2</b>		25.27%	30.28%	35.00%	30.00%	24.71%	19.72%	10.75%	16.10%	23.98%
	<b>Ind.Tr.</b>		23.52%	29.75%	27.19%	19.59%	8.08%	14.42%	15.21%	12.71%	18.81%
<b>V.A.B.</b> <b>[10<sup>6</sup>]</b>	<b>32</b>		14.33%	24.58%	38.95%	22.29%	28.39%	13.35%	8.87%	5.21%	19.50%
	<b>3220.2</b>		33.10%	28.61%	30.86%	24.65%	22.25%	21.69%	14.62%	11.62%	23.42%
	<b>Ind.Tr.</b>		16.88%	26.70%	28.74%	17.71%	19.81%	23.62%	15.35%	9.16%	19.75%

Fonte: INE - Estatísticas Industriais

Para avaliarmos globalmente a importância da IVC relativamente à indústria dos Têxteis e Vestuário e à indústria transformadora comparou-se a taxa de crescimento de 1981 a 1989 de cada um dos agregados incluídos, utilizando-se também em último lugar, uma taxa média de crescimento anual, como indicadores para avaliar o grau de importância do sector.

Quanto ao número de pessoas a trabalhar na indústria, a sua evolução foi de supremacia para a IVC quando comparada com a indústria têxtil no seu todo, tal como com a indústria transformadora; quanto à taxa média de crescimento anual, ela também foi igualmente superior às demais -4,1% para IVC, 0,84% para a ITV e -1,49% para a indústria transformadora. Quanto à FBCF foi também na IVC o sector onde se verificou um maior crescimento de 1988 a 1989 atingiu 566,5% (a preços correntes) - sendo de igual forma aquela que em termos de crescimento médio anual mais se destacou -27,97% para a IVC, 19,22% para a ITC e 17,04%

**Quadro nº 8**  
**A IMPORTÂNCIA DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE 1981 A 1989**

	<b>Pessoal</b>	<b>FBCF</b>	<b>VBP</b>	<b>VAB</b>
<b>1. Texteis e Vestuário</b>	6.821911%	251.916%	330.7271%	303.4016%
<b>2. Vestuário</b>	37.58466%	566.483%	449.8691%	431.4281%
<b>3. Ind. Transf.</b>	-11.3984%	214.4101%	291.4363%	318.5288%
<b>[1/3]</b>	-59.85%	117.49%	113.48%	92.25%
<b>[2/3]</b>	-329.74%	264.21%	154.36%	135.44%
<b>[2/1]</b>	<b>550.94%</b>	<b>224.87%</b>	<b>136.02%</b>	<b>142.20%</b>
<b>4. Tx média de cresc. Ind. Confecção</b>	<b>4.10%</b>	<b>27.97%</b>	<b>23.98%</b>	<b>23.42%</b>

Fonte: INE - Estatísticas Industriais

para a indústria transformadora. Relativamente ao **VBP** o cenário é idêntico, tendo a taxa de crescimento mais elevada sido obtida pela IVC - 449,9% - enquanto a taxa de crescimento média anual foi de 24% para a IVC, de 20,4% para a ITV e de 18,8% para a indústria transformadora. Em termos de **valor acrescentado bruto**, a evolução de 1981 a 1989 foi de liderança para a IVC na taxa de crescimento - 431,4% - detendo também o primeiro lugar quanto à taxa média de crescimento anual com 23,4%, seguido pela indústria transformadora com 19,8% e a ITV com 19,5%.

A importância da IVC confirma-se assim, pelos valores encontrados para os principais agregados, quer em termos de número de empregados, quer em termos de crescimento dos recursos aplicados em investimentos, quer pela fatia que ocupa na produção industrial, e pelo valor acrescentado fomentado, quer comparando-a com a indústria têxtil no seu conjunto quer com a indústria transformadora em geral.

### 3.1.5. OS PRINCIPAIS PRODUTOS DA I.V.C.

Alguns dos principais produtos produzidos pela I.V.C. são em termos de importância e de acordo com o objecto do nosso estudo, os seguintes: os fatos, os casacos, as calças, os vestidos, as saias e as camisas.

**Quadro nº 9**  
**VOLUME DE PRODUÇÃO POR PRODUTO**  
**Unidades produzidas**

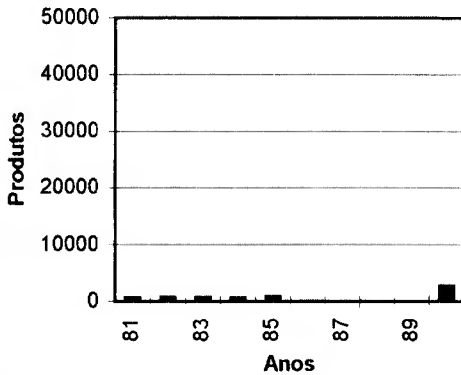
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
<b>Fatos</b>	660	790	803	703	837	9				2821
<b>Casacos</b>	2163	2654	2868	2894	2859	2741	2726	3126	4220	8800
<b>Calças</b>	10896	11721	12301	13247	13082	13942	14724	14166	15784	22003
<b>Vestidos</b>	1368	1492	1529	1178	659	814	769	569	557	1633
<b>Saias</b>	3097	2794	2654	2722	2262	2684	2764	2444	2383	3687
<b>Camisas</b>	13583	15088	17085	16022	16900	16961	15872	15258	14141	14943

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Industriais

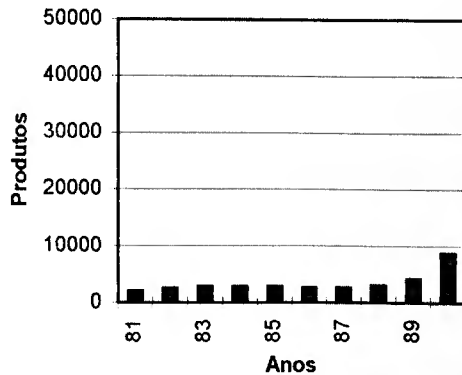
Uma primeira constatação que podemos verificar é o grau de importância que cada um destes produtos representa para a indústria, e a evolução que cada um teve desde 1981 a 1990. Assim, o número de unidades produzidas em 1981, colocava por ordem de importância os seguintes produtos: em primeiro lugar as calças, seguidas das camisas e das saias; em 1990 estas categorias já não representavam para a IVC a mesma importância - encontravam-se ainda as calças e as camisas como sendo os produtos mais produzidos em Portugal, contudo em terceiro lugar surgiam os casacos como produto emergente. Esta alteração é confirmada pelas taxas de crescimento verificadas na década.

## PRODUÇÃO UNIDADES PRODUZIDAS

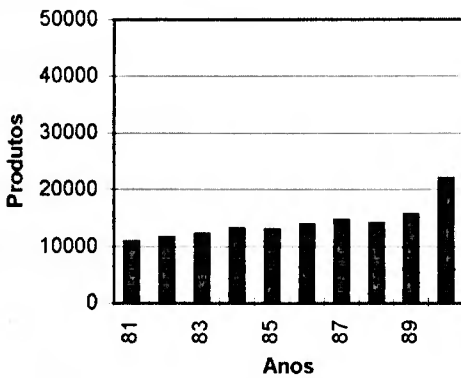
Fatos



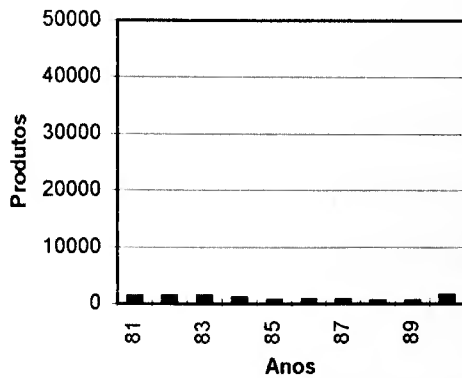
Casacos



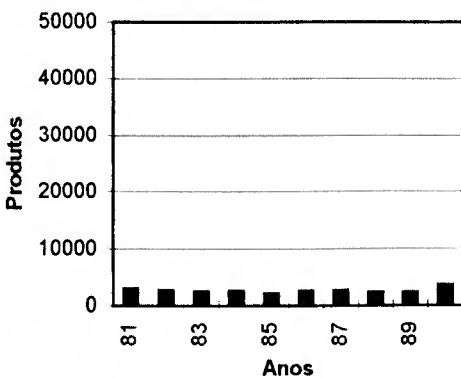
Calças



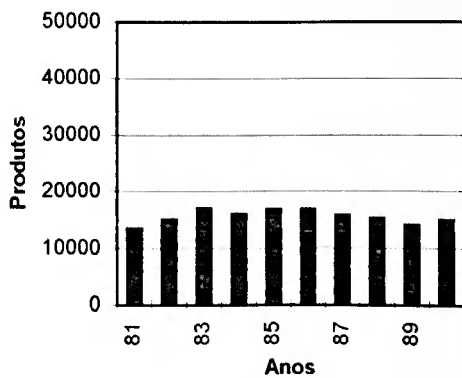
Vestidos



Saias



Camisas



Apesar, da distribuição estatística não ser clara, o quadro do número de unidades produzidas por tipo de produto, é um dos indicadores mais importantes em termos de avaliação da futura tendência e atractibilidade da IVC. Assim, em crescimento sustentado destacaram-se até 1990 os fatos, os casacos, e as calças; por outro lado os vestidos, têm mantido um declínio ao

longo da década só alterado em 1990, o que lhe conferiu um crescimento de 19%; as saias (19%) e as camisas (10%) têm mantido oscilações constantes ao longo da década, revelando contudo uma tendência para a estagnação.

Em segundo lugar, há a destacar as formas diferenciadas de padrões evolutivos seguidas pelos vários produtos neste período. Enquanto temos um primeiro grupo, onde temos: os casacos que apresentam uma evolução crescente com a exceção dos anos de 1985 a 1987; as calças, que revelaram ser dentro deste grupo aquele produto, que embora tendo tido um decréscimo em 1988, tiveram um padrão evolutivo crescente mais constante; finalmente os fatos, os quais cresceram acentuadamente com exceção do ano de 1984. A regra dentro deste grupo foi em termos genéricos de crescimento. Podemos ainda identificar um segundo grupo, onde estão incluídas as outras categorias de produtos - vestidos, saias e camisas. Este grupo parece traduzir em termos de evolução, uma tendência para a estagnação ou mesmo declínio nalguns produtos. O fenómeno é compreensível pois é neste grupo onde estão alguns dos produtos com valor acrescentado mais reduzido, bem como são também estes produtos que têm sofrido maior concorrência por parte dos países que competem com base no preço.

Podemos assim agrupar algumas tendências dos produtos atrás citados:

- a) em crescimento estão os fatos, casacos e calças
- b) com tendência para estabilidade, os vestidos, saias e as camisas.

## EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO POR PRODUTO

### Taxa de Crescimento de 1980 - 1990

+	- fatos	327%
	- casacos	214%
	- calças	101%
-	- vestidos	19%
	- saias	19%
	- camisas	10%



### 3.1.6. PROSPECTIVA DO SECTOR

#### Emprego e a produção

Os Estados Unidos da América desde 1980 até 1994 na industria têxtil e de confecção viu diminuir o seu número de postos de trabalho em cerca de 40% - de 3,9 para 2,3 milhões. Em termos europeus, dois cenários foram estimados, um com base nas prováveis variações da procura, outro com base nos efeitos da produtividade. Para cada um destes cenários as perspectivas para a IVC em termos comunitários é a seguinte: de, 1990 a 1995 - menos 30,7% e, menos 32,6%; de 1995 a 2000 - menos 13% e, menos 17,4%; enquanto de 2000 a 2005 - será de, menos de 12,1% e menos de 18,9%, donde é de esperar uma inevitável quebra da produção neste espaço temporal.

#### Cenários para o Emprego<sup>7</sup>

(000 empregados)	1993	1995	2000	2005	%90-95	%95-2000	%2000-05
Cenário A							
Vestuário	1137	1007	832	675	-32,6	-17,4	-18,9
Cenário B							
Vestuário	1137	1035	901	792	-30,7	-13	-12,1

Esta diminuição da produção vem gradualmente a verificar-se em termos comunitários (12) desde 1980 a 1985 onde se verificou uma variação no volume de produção positiva, embora muito próxima de zero, enquanto de 1985 a 1990 a variação foi negativa, em cerca de 1,5%, tendo-se verificado de 1990 a 1995 uma variação negativa de 3,5%, prevendo-se que de 1995 a 2005 a variação negativa continue embora com valores inferiores, rodando os

<sup>7</sup> - "Long-term scenarios for the EU textile and clothing industries-Building block on employment and technology-IFO Institute and NEI, 1995.

1,5% a 2%. Em resultado desta evolução estima-se que a Europa em 2005 tenha somente na sua indústria de vestuário e confecção, entre 700 a 800 mil empregados.

A reorganização do emprego, originará o desmantelamento de grandes empresas industriais em organizações de serviços, onde se passarão a encontrar serviços de design, de organização da produção e, de actividades comerciais e de marketing. Estas alterações apoiar-se-ão em estratégias de formação nas áreas de marketing e do desenvolvimento e implementação de novas tecnologias (redes, EDI, CAD/CAM, realidade virtual e EPOS).

### **Distribuição**

As alterações nos formatos da distribuição, e a tendência para a vivência fora das grandes cidades, ou seja o crescimento das áreas suburbanas, são algumas das alterações mais importantes para a evolução dos sistemas de distribuição. Os formatos para a distribuição foram descritos pela RISC<sup>8</sup>, como podendo apresentar a seguinte forma: a) “brand networks” (franchising); b) lojas independentes; c) lojas de descontos; d) grandes armazéns; e) hipers e supermercados; f) “home shopping”. Este formato será distinto nos vários países - as lojas independentes representam entre 66 a 70% (em valor) em Itália, Grécia e Portugal representando cerca de 50% na Espanha enquanto na Inglaterra já só representam cerca de 15% do mercado total. A concentração será uma das grandes tendências da distribuição europeia. Outra alteração, dar-se-á ao nível do melhoramento da gestão dos stocks, das ligações entre retalhistas e os seus fornecedores, e, das inovações nas tecnologias de informação.

---

<sup>8</sup> RISC - Report-Historical momentum of social change in Europe - 1995

### Evolução da distribuição (1993-2000)

<b>Canais de Distribuição</b>	<b>1993</b>	<b>2000 (média)</b>
Lojas independentes	44	38
Lojas múltiplas	20	24
Grandes Armazéns	12	13
Hipers-supers	6	7
“Mail-Orders”	8	9
Outros	10	9

**Fonte:** Institute Français de la Mode (% em valor a preços de 1993)

O estabelecimento de ligações entre clientes e fornecedores, permitirá uma melhor gestão dos inventários, um desenvolvimento mais adequado do “mix de produtos” que resultará da recolha e tratamento das informações recolhidas nos pontos de venda. As relações na cadeia de valor alterar-se-ão, o “relational retailing” será outra das tendências possíveis.

### **O Consumo**

O relatório da RISC, subdivide em 1990 os países em 4 grandes categorias: I) um quadrante onde se privilegia o consumo, nomeadamente dos intangíveis (actividades recreativas e de lazer, hotelaria e restaurantes) - serão os países chamados virtuais. Enquadram-se aqui os USA e o Reino Unido; ii) outra categoria, onde se engloba o Japão, a Alemanha e os países do Benelux, privilegiam os intangíveis e a vertente da poupança - 10% (quadrante que se considera como de equilíbrio); iii) noutro grupo integram-se a Itália e Portugal, onde se dá ênfase aos produtos tangíveis (70%) e à poupança (são os tradicionais); iv) os países nórdicos integram

outro grupo, que privilegiam o consumo de alimentos, produtos de saúde e vestuário, acentuando as vias consumistas (são os considerados materialistas). Para além desta divisão por categoria de países, importa destacar a diminuição de 1970 a 1990 de cerca de 30% em despesas com vestuário, tanto na Europa com menos de 30%, como nos Estados Unidos com menos de 18%.

O desenvolvimento duma tipologia de consumidores europeus foi igualmente apresentada no relatório atrás citado. Encontraram 4 grupos - tipo de consumidores: 1º) os “fashion trend setters”; 2º) os autênticos; 3º) os seguidores; 4º) os utilitários. A evolução prevista entre 1993 e 2000 para as principais características destes grupos são as seguintes: para os “fashion trend setters”, o vestuário é uma forma de expressão pessoal, sendo a diferenciação um factor determinante. A personalização e o acompanhamento das principais tendências da moda são aspectos que consideram importantes. A qualidade para este grupo é mais uma questão de marcas. O montante destinado por este grupo ao vestuário é o mais elevado de todos. Em termos europeus este grupo representará cerca de 14% a 17%. Os países onde se espera um crescimento são: Dinamarca, Bélgica, Alemanha, Espanha, Holanda; a Itália prevê uma estabilidade; enquanto no Reino Unido e na França se espera um declínio. Os autênticos, dão importância ao conforto e à comodidade na compra do seu vestuário - estar bem vestido é uma questão de contexto (clássico, casual, ou inovador); a qualidade traduzida no tipo de materiais utilizados, é o atributo fundamental, mais que o design. A qualidade embora relevante é conjuntamente com a marca, avaliados em simultaneidade; este grupo enquadra 10% a 15% dos consumidores; os países onde se espera um crescimento é a Bélgica, Dinamarca, França e Holanda; com tendência para a estagnação encontrar-se-á a Itália, enquanto, em decréscimo, se prevê a Espanha e o Reino Unido<sup>9</sup>. Os seguidores, veem na roupa uma forma de ascensão social, logo têm uma preocupação em comprar frequentemente de forma a renovarem a sua aparência e

---

<sup>9</sup> Information Technology, Telecommunications and Multimedia - Their impact on Consumption of Textiles and Clothing and their application in manufacturing, 1995.

acompanharem a moda. O prazer é o factor mais relevante. A qualidade deixa de ser crítica, dando-se primazia ao número de peças que se compram. O preço é a variável determinante. O seu peso representa entre 25% a 35% do mercado; estando previsto um crescimento deste segmento na Dinamarca, Alemanha, Itália, Espanha e Reino Unido, com tendência para estabilização na Bélgica e França, e com perspectivas de declíneo na Holanda. Os utilitários, pretendem que a sua roupa seja prática e útil; procuram peças baratas, logo a qualidade não é fundamental; tentam encontrar cópias de modelos de marcas, isto porque são contrariamente à primeira categoria, aqueles que menos gastos fazem neste tipo de produtos. Representam contudo, cerca de 35% a 45% dos consumidores, prevendo-se um crescimento deste segmento na França, uma tendência para a estabilidade na Inglaterra e um declíneo em todos os outros países.

### **Tecnologia**

Na vertente tecnológica, verificar-se-á uma crescente utilização da tecnologia de informação, das telecomunicações e do aumento da sofisticação do software quer em termos de processamento quer em termos de armazenagem de informação. Estas tecnologias terão<sup>10</sup>, impacto na distribuição e no retalho, especialmente: a) com a possibilidade da criação dos “on-line electronic show rooms”, que permitiram um acesso a fornecedores em qualquer parte do mundo; b) com o aumento gradual da instalação de sistemas de entrega JIT, que facilitaram uma melhor actualização dos stocks, bem como, acentuarão o declínio das duas colecções, que habitualmente são prática na IVC, passando desta forma a oferecerem-se colecções contínuas; c) ao nível dos stocks, as melhorias podem ser acentuadas com a criação de redes de informação entre retalhistas - fornecedores - “shop without stocks” - prevendo-se também a cooperação

---

<sup>10</sup> “Long - term scenarios for the EU Textile and Clothing Industries (1995) - Building block on employment and technology - IFO Institute and NEI.



entre retalhistas para a gestão comum de stocks, o que poderá originar o aparecimento de uma nova tipologia de armazenistas e agentes que se centrarão essencialmente na logística e na gestão dos inventários.

Quanto à produção, a sua ligação com o nível de desemprego dependerá como já se citou do nível de produtividade e da melhoria da competitividade. Esta, pode ser melhorada através do desenvolvimento de nova tecnologia de produção, de novos métodos de trabalho e do desenvolvimento de novos produtos. O desenvolvimento de tecnologia para a Indústria Têxtil e Confecção revelou nos últimos anos - 1982 a 1992 - uma tendência decrescente de 4%, das patentes registadas em termos globais, em 1982 para 2,8% em 1992; este decréscimo revela-se mais acentuado na IVC, dado a oferta elevada de países onde a mão-de-obra é bastante barata, o que origina assim fluxos de deslocalização de produção para esses mercados, em especial por parte dos países que têm uma dimensão considerável na procura mundial, em detrimento da investigação e desenvolvimento de nova tecnologia de produção. A IVC é como se sabe de mão-de-obra intensiva, o que aliando com o facto atrás referido, tem dificultado o aparecimento de contribuições para a automação da confecção propriamente dita, o que exceptuando-se a introdução do sistema de corte CAD, pouco mais de relevante se tem observado.

O desenvolvimento tecnológico será assim, no futuro próximo, diferente na distribuição e na produção. Este problema gerará uma descontinuidade na cadeia de valor da IVC, a qual será possivelmente uma das questões a resolver no início do próximo século.

### 3.2.1. EXPORTAÇÕES POR PRODUTOS

A evolução das exportações\* foi de 1981 a 1987, mais acentuada na classe de malhas (60.5) de 340,3% seguida da confecção de senhora (61.02) de 188,6% e de homem (61.01) em 135,5%, valores estes superiores sempre ao crescimento das suas classes respectivas.

**Quadro nº 10**  
**EXPORTAÇÕES TOTAIS DE VESTUÁRIO E CONFEÇÃO**  
**(Toneladas e Escudos)**

	60	60.5	61	61.01	61.02	61.03	
<b>1981</b>	17661	8595	14991	7690	3047	3230	*
	17234	8531	18005	8821	4474	3942	**
<b>1982</b>	22830	11847	17291	8491	3814	3843	
	25654	13335	25561	12021	6830	5763	
<b>1983</b>	26624	14920	18794	9274	4198	4441	
	40069	22703	37179	17153	10130	8731	
<b>1984</b>	31037	18653	23361	11423	6012	5023	
	59950	36241	60198	27317	18190	13117	
<b>1985</b>	36440	23261	28027	13634	7185	6077	
	83147	53901	90341	41143	26777	19681	
<b>1986</b>	46818	31950	30679	15778	7696	6073	
	109237	72841	112009	55146	31308	22463	
<b>1987</b>	56224	37851	33867	18114	8796	5937	
	156298	107376	137550	70877	39217	24442	

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

\* Quantidade=Ton.

\*\* Valor=10<sup>6</sup> Esc.

Quanto ao grau de importância convém realçar que a cat. 60 (não malha) tem um peso superior no conjunto da I.V.C.. Contudo relativamente à família 60 a categoria 60.5 só representa entre 52% em 1982, e 68,6% em 1987. O crescimento em termos de valor foi neste período (81-87) de crescimento constante.

\* Classe de Produtos utilizados no estudo:

a) Período de 1981 a 1987:

60 - Vestuário Malha

60.5 - Vestuário Exterior de Malha

61 - Vestuário de Tecido

61.01 - Vestuário Exterior para Homem

61.02 - Vestuário Exterior para Senhora

61.03 - Camisas

b) Período de 1988 a 1990:

61 - Vestuário Malha

61.04 - Vestuário Malha Senhora

61.09 - "T-Shirts"

61.10 - Camisolas e Pullovers

62 - Vestuário Tecido

62.03 - Fatos, casacos, calças para Homem

62.05 - Camisas Homem

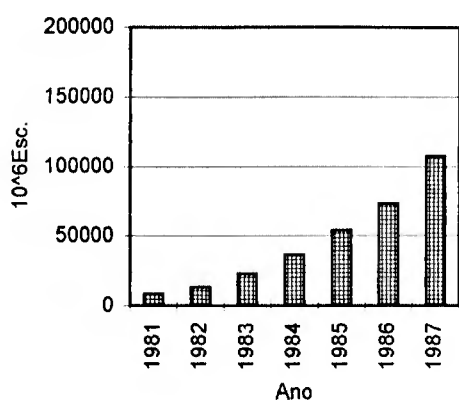
62.06 - Blusas Senhora

**Quadro nº 11**  
**EXPORTAÇÕES POR CATEGORIA PRODUTOS**  
**(Escudos)**

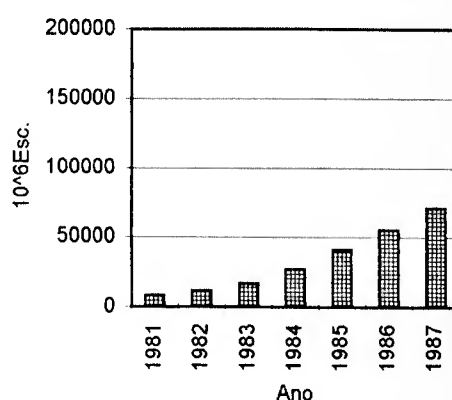
(Esc.)	60	60.5	61	61.01	61.02	61.03
1981	17234	8531	18005	8821	4474	3942
1982	25654	13335	25561	12001	6830	5763
1983	40069	22703	37179	17153	10130	8731
1984	59950	36241	60198	27317	18190	13117
1985	83147	53901	90341	41143	26777	19681
1986	109237	72841	112009	55146	31308	22463
1987	156298	107376	137550	70877	39217	24442
Média	79059	44989	68691	33211	19560	14019

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

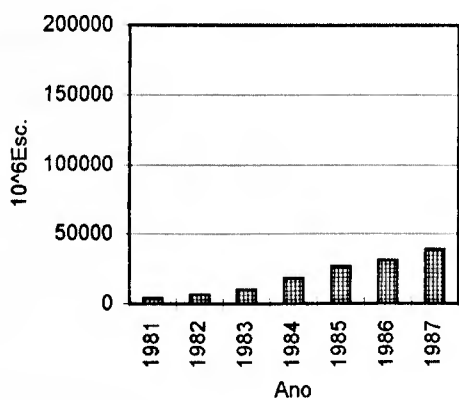
60.5



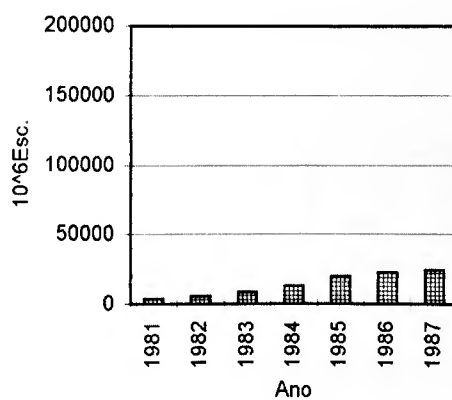
61.01



61.02



61.03

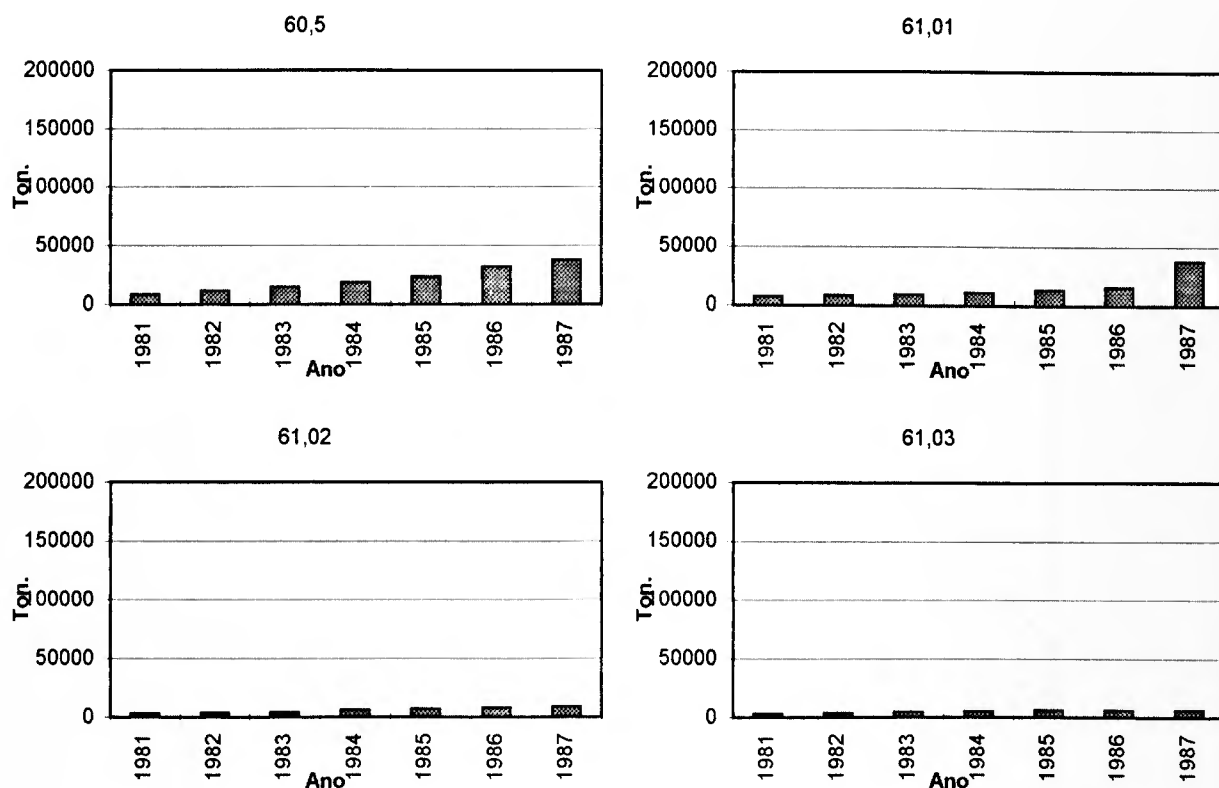


A classe 61, cresceu igualmente de 81-87 mas de forma mais moderada. Tendo assumido um maior crescimento a categoria 61.02, seguido do 61.01 e 61.03. Em termos de dimensão nesta categoria 61, a 61.01 é aquela que maior peso tem. O conjunto destas 3 famílias (61.01, 61.02, 61.03) representam em termos da classe 61 entre 95% a 98%, variação esta verificada entre 1981 e 1987.

**Quadro nº 12**  
**EXPORTAÇÕES POR CATEGORIA DE PRODUTOS**  
**(Toneladas)**

(Ton.)	60	60.5	61	61.01	61.02	61.03
1981	17661	8595	14991	7690.8	3047.4	3220.6
1982	22830	11847	17291	8491	3814	3843
1983	26624	14920	18794	9274	4198	4441
1984	31037	18653	23361	11423	6012	5023
1985	36440	23261	28027	13634	7185	6077
1986	46818	31950	30679	15778	7696.8	6073
1987	56224	37851	33867	18111.4	8796	5937

Fonte: I.N.E. - Estatística Comércio Externo



O crescimento em valor atrás verificado, é necessário agora ser confrontado com a evolução em termos de quantidades produzidas (toneladas).

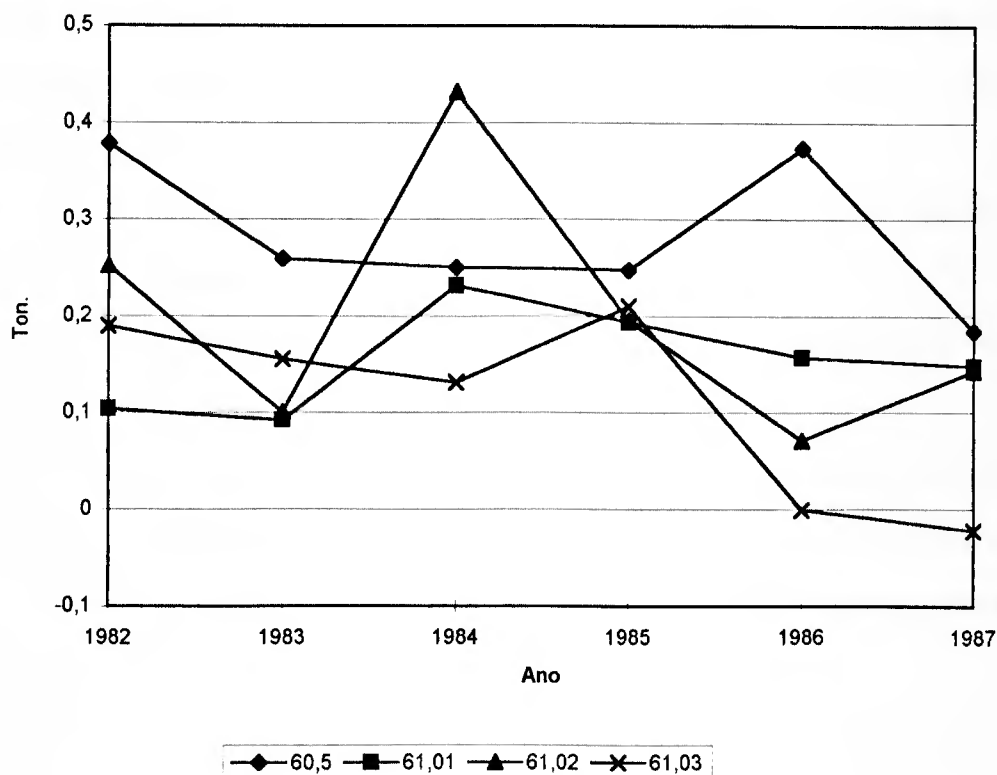
Assim, o produto que maior crescimento obteve foi o 60.5. O 61.02 e 61.01 foram os que se seguiram como demonstra o gráfico do lado. A categoria 61.03 teve um comportamento mais modesto.

**Quadro nº 13**  
**EXPORTAÇÕES POR CATEGORIA DE PRODUTOS**  
**Taxa de Crescimento Anual**

(Ton.)	60	60.5	61	61.01	61.02	61.03
1982	0.2927	0.37836	0.153425	0.104046	0.251559	0.189562
1983	0.166185	0.259391	0.086924	0.092215	0.100682	0.155608
1984	0.165753	0.250201	0.243003	0.231723	0.432111	0.131052
1985	0.174083	0.247038	0.199735	0.193557	0.19511	0.209835
1986	0.284797	0.373544	0.094623	0.157254	0.071232	-0.00066
1987	0.200906	0.184695	0.103915	0.148054	0.142813	-0.02239

Fonte: I.N.E. - Estatística Comércio Externo

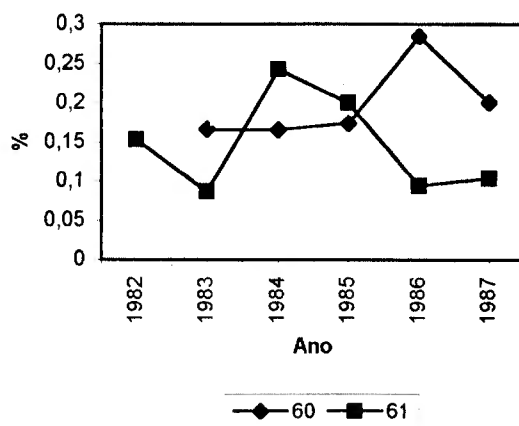
**Exportações de Portugal por Produtos**  
**Taxa de Crescimento**



Como se pode concluir pela taxa média de crescimento obtida pelas várias categorias entre 81-87: a classe 60.5, cresceu 28.2%, seguida pela 61.02 com 19.8%, logo depois a 61.01 com 15.4% e a 61.03 com 11%.

É de notar que a classe 61.03 teve a partir de 1986 comportamentos que revelam um declínio deste tipo de produtos.

### EXPORTAÇÕES POR CATEGORIAS DE PRODUTOS Taxa de Crescimento



Em termos das classes os produtos da categoria 60, tendo maior importância em termos de valor exportado pela IVC, também, parecem ser aqueles com taxa de crescimento neste período que melhor performance obtiveram. Os produtos de malha - 61 - depois de 1984, revelam uma tendência decrescente até 1987.

- i) Em termos de crescimento médio das quantidades exportadas de 1981 a 1987 podemos sintetizar o seguinte:
  - a) da classe 60, a categoria 60.5 representa cerca de 64%, tendo tido taxas médias mais alta 28% de toda a amostra;
  - b) na classe 61, destaca-se a classe 61.02 com 19.8% de crescimento;
  - c) com taxas de crescimento médios semelhantes estão no final de 1987 todas - 61.01 e 61.02 e 60.5, exceptuando-se a 61.03 que apresenta sintomas de declínio acentuado especialmente depois de 1986.
  - d) as duas categorias 60 e 61, apresentam evoluções neste período distintas, estando os produtos não-malha, bastante melhor posicionados.

	Não malha	Malha
1º	60.5	61.02
2º		61.01
3º		61.03

ii) Relativamente ao valor exportado por estas categorias de produtos podemos assinalar em termos médios:

- a) o peso da classe 60.5 com cerca de 56% do volume das exportações da sua classe;
- b) enquanto nos produtos de malha a classe 61.01 representava aproximadamente 49%.

**Quadro nº 14**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA POR CATEGORIAS DE PRODUTOS**  
 Efeito dimensão (escudos) e taxa de crescimento médio (Ton.)  
 1981-1987

Ranking	Não malha (60)	Malha (61)
1º	60.5	61.02
2º		61.01
3º		61.03

No vestuário de malha, de 1988 a 1990 a tendência das classes 61.04 e 61.10 foi dum crescimento de 24% enquanto a categoria das T-Shirts revelaram um crescimento superior, 88%.

**Quadro nº 15**  
**EXPORTAÇÕES POR CATEGORIA DE PRODUTOS**  
 (Escudos)

(10 <sup>6</sup> Esc.)	61.04	61.09	61.10	62.03	62.04	62.05	62.06
<b>1988</b>	19904	25046	52756	52892	26982	24606	9499
<b>1989</b>	22430	38844	63407	68444	37525	30136	12802
<b>1990</b>	27424	51525	67414	85855	44527	36093	15891

Fonte: INE - Estatística Comércio Externo

**Quadro nº 16**  
**EXPORTAÇÕES POR CATEGORIA DE PRODUTOS**  
 (Toneladas)

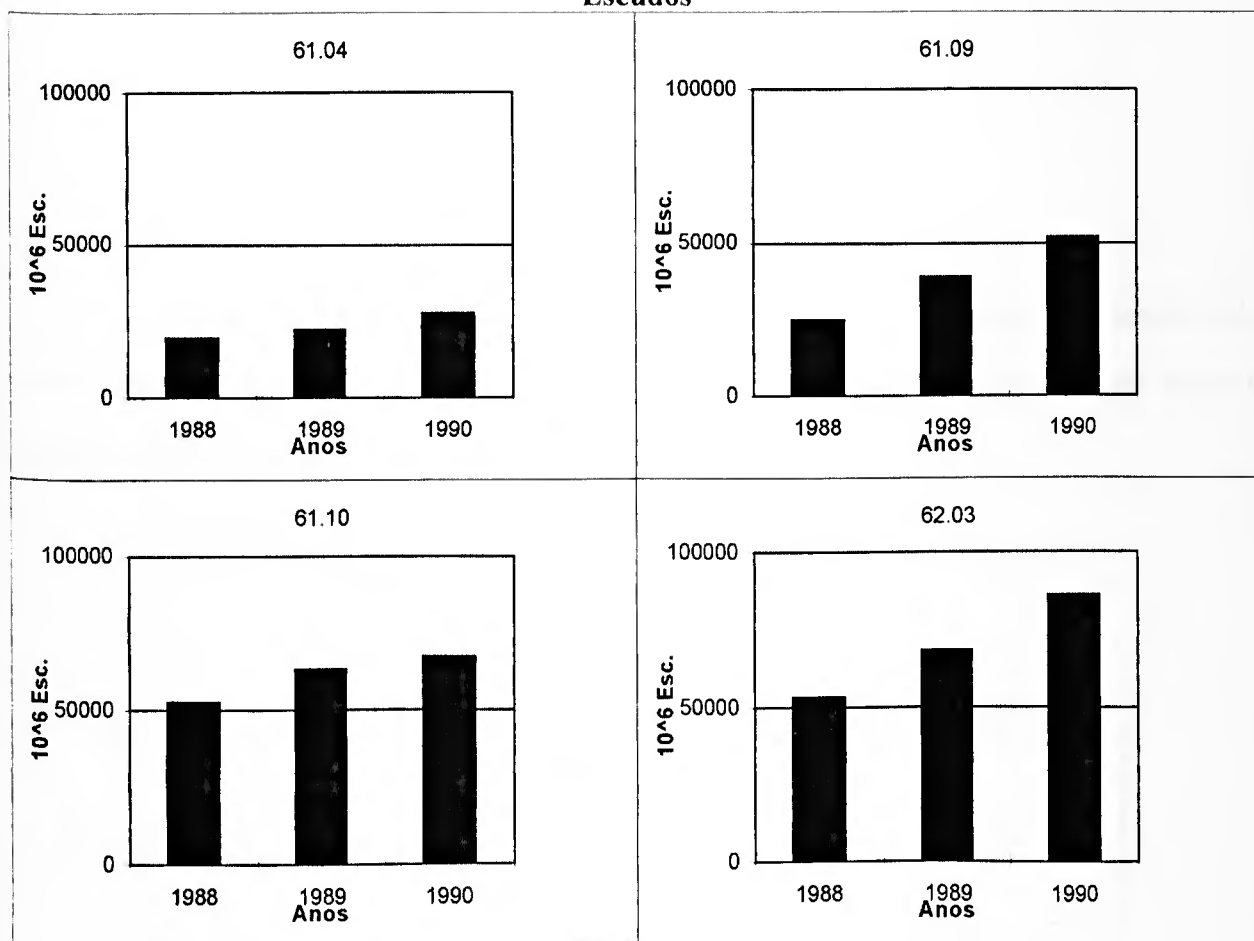
Ton.	61.04	61.09	61.10	62.03	62.04	62.05	62.06
<b>1988</b>	5465	7416	16836	12104	5653	5345	1441
<b>1989</b>	6383	11473	20851	15042	7274	6661	1726
<b>1990</b>	7090	13945	20585	17401	7885	7278	1913

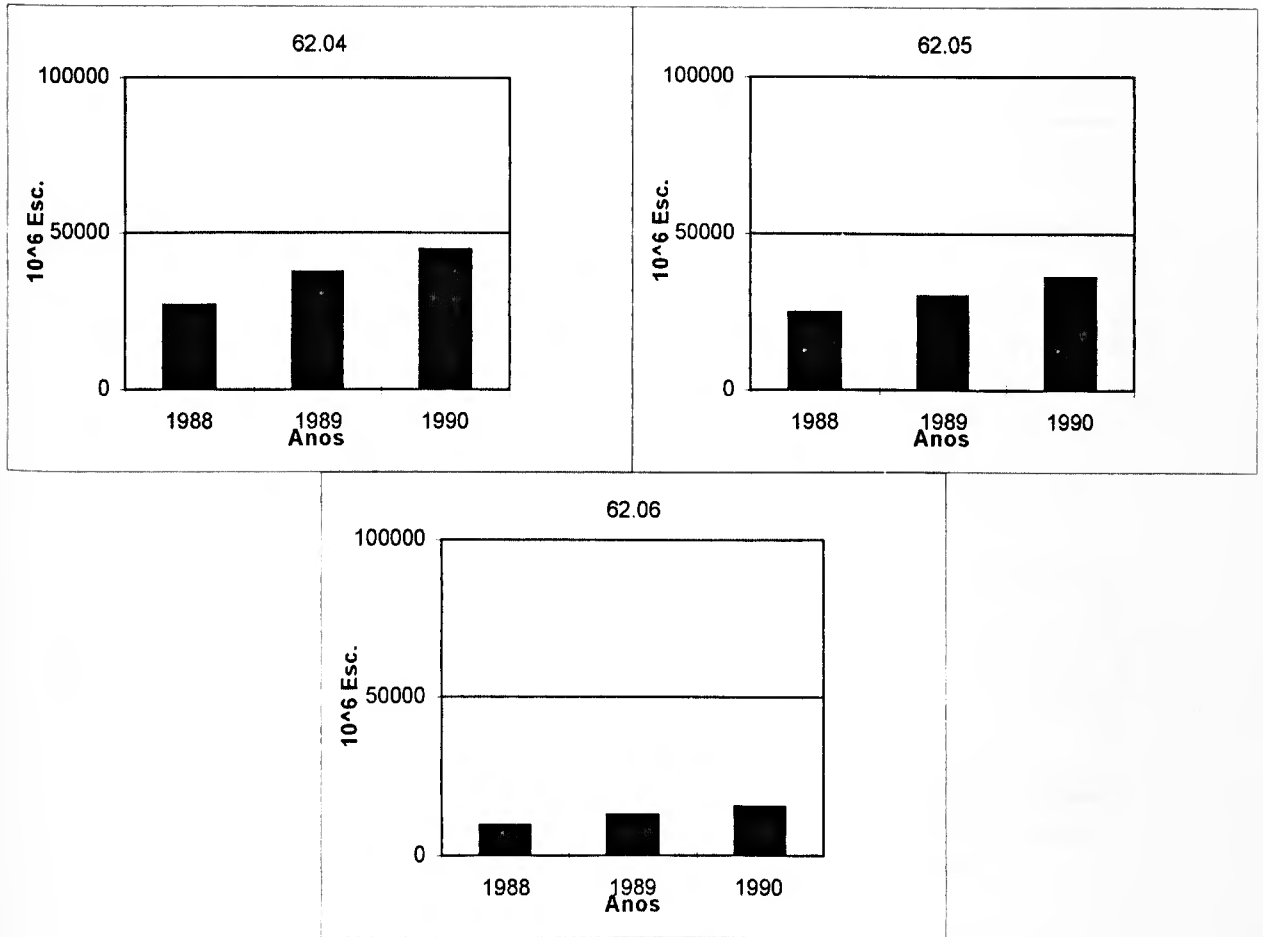
Fonte: INE - Estatística Comércio Externo

No vestuário de tecido, o crescimento manteve-se para as várias categorias em torno dos 30 a 40%; surgindo com as melhores taxas de crescimento o vestuário de homem (62.03) seguida do de senhora (62.04). Nas performances mais baixas encontram-se as camisas de homem e as blusas de senhora.

A evolução de 88 a 90 confirma o peso em termos de valor das exportações do sector não malha (62) - sendo este liderado pelos produtos 62.03 seguido dos 62.04 e 62.05, ficando em último lugar o 62.06. Quanto à classe das malhas a maior relevância vai para, a 61.10 seguida da 61.09 e 61.04.

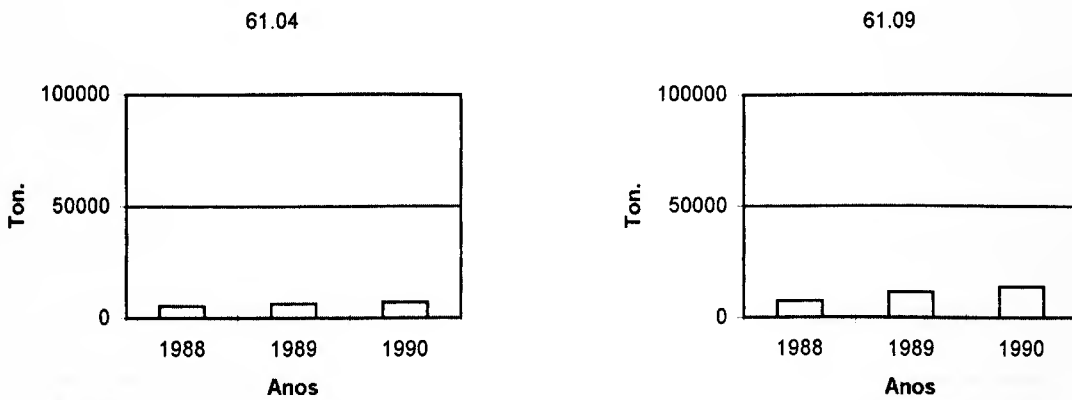
### EXPORTAÇÕES POR PRODUTOS Escudos



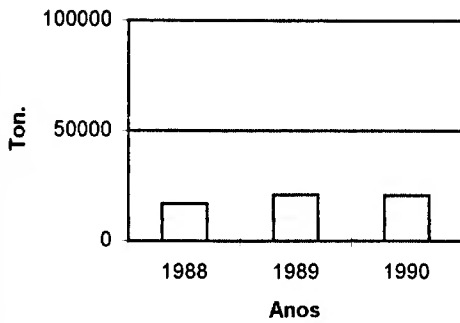


Por sua vez a evolução em termos de quantidades exportadas é liderada pelo 62.03 seguida do 62.04 nos produtos não malha, enquanto nos produtos de malha, o que ocupa o primeiro lugar é a classe 61.10, seguida da 61.09 e 61.04.

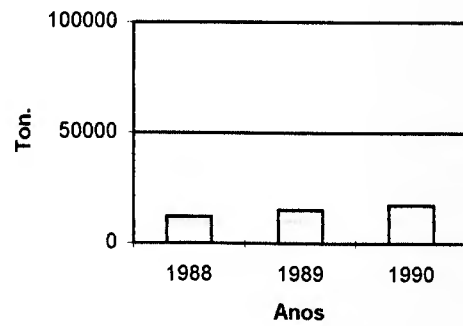
### EXPORTAÇÕES POR PRODUTOS (Toneladas)



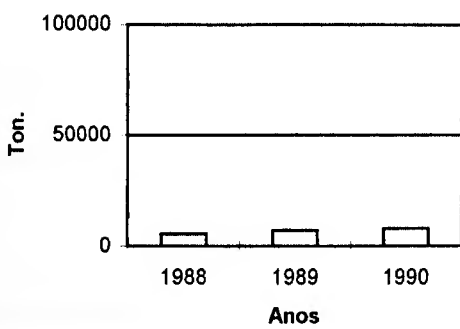
61.10



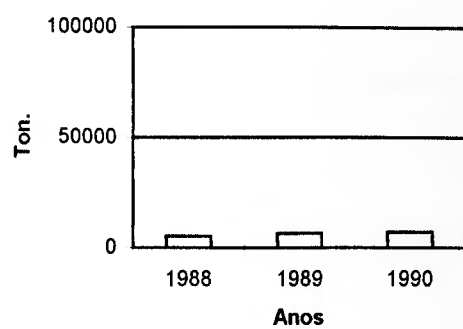
62.03



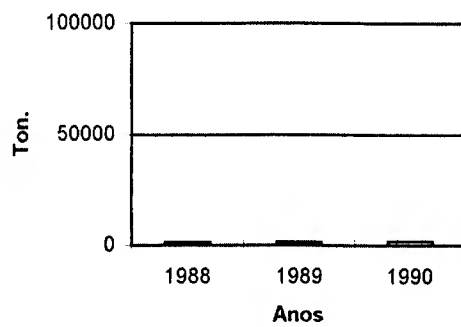
62.04



62.05



62.06

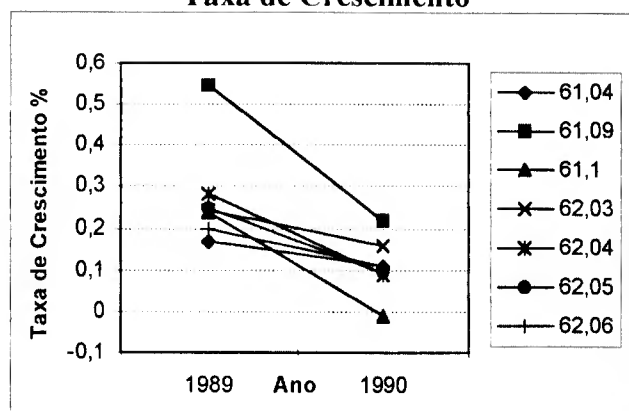


## Quadro nº 17

**EXPORTAÇÕES POR CATEGORIAS DE PRODUTOS**  
**Taxas de Crescimento**

(Ton.)	61.04	61.09	61.10	62.03	62.04	62.05	62.06
1989	0.16798	0.54706	0.23848	0.24273	0.28197	0.24621	0.19778
1990	0.110763	0.21546	-0.0128	0.15683	0.08804	0.09263	0.10834

## EXPORTAÇÕES DE PORTUGAL Taxa de Crescimento



i) A evolução em termos de crescimento em quantidade, fornece-nos então as seguintes conclusões:

a) com a exceção da classe 61.09, todas as outras classes - 61.04, 61.10 - tiveram comportamento de crescimento abaixo da média global.

b) por sua vez a classe - 62 - teve comportamentos bem mais estáveis ao longo de 1988 - 1990, rondando valores entre 19% e os 15%, estando a liderar os produtos a classe 62.03 e em último lugar o 62.06.

c) com a exceção da classe que teve uma taxa de crescimento acima de todos os outros (61.09), todos em conjunto apresentam uma tendência decrescente conforme comprova o gráfico atrás referido.

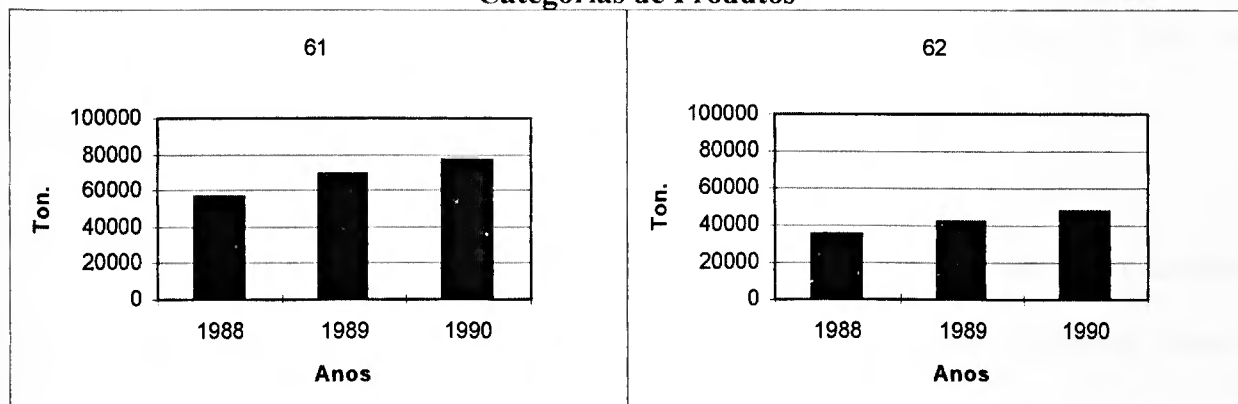
**Quadro nº 18**  
**EXPORTAÇÕES TOTAIS POR CATEGORIAS DE PRODUTO**

(Ton.)	61	62		(10 <sup>6</sup> Esc.)	61	62
<b>1989</b>	56560	35381		<b>1989</b>	170042	156677
<b>1990</b>	68801	42208		<b>1990</b>	207857	195036
<b>1991</b>	77052	47638		<b>1991</b>	251990	240835

Fonte: I.N.E. - Estatística Comércio Externo



## EXPORTAÇÕES TOTAIS Categorias de Produtos



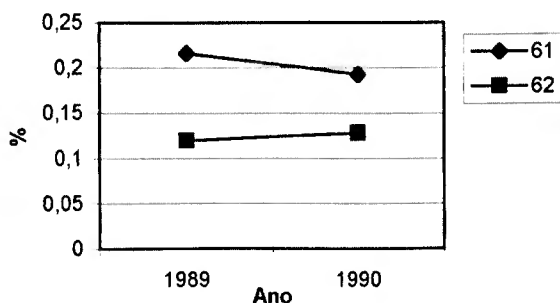
d) confirmando os dados anteriores as famílias 61 e 62 assumem tendências de crescimento decrescentes, embora como se pode verificar a quantidade produzida tenha vindo a crescer até 1990. A taxa de crescimento coloca estas duas classes praticamente em igualdade percentual.

Quadro nº 19  
EXPORTAÇÕES TOTAIS POR CATEGORIA DE PRODUTO  
Taxa de Crescimento

(Ton.)	61	62
1989	0.216425	0.192957
1990	0.1019926	0.128649

Fonte: I.N.E. - Estatística Comércio Externo

EXPORTAÇÕES DE PORTUGAL  
Taxa de Crescimento



Em termos de mercados de destino a categoria 61 - vestuário de malha - em 1990 representa nas exportações 10,79% enquanto para 62 - vestuário não malha - o peso nas exportações traduz-se em 10,31%.

e) As maiores taxas de crescimento verificaram-se neste período na categoria 62.05 para Espanha (229%), seguida das categorias 61.04 para os Estados Unidos da América (225%) e 61.09 para França (147%) e para a Alemanha (130%), igualmente para a Alemanha encontramos com variações menores a categoria 61.10 (47,5%) e 62.03 (79%).

**Quadro nº 20**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA POR CATEGORIAS DE PRODUTOS**  
**Efeito do crescimento (Toneladas)**  
**1988-1990**

	<b>Não malha</b>	<b>Malha</b>
1º	62.03	61.09
2º	62.04	61.04
3º	62.05	61.10
4º	62.06	

ii) A evolução em termos de dimensão, confirma aquilo que em termos de crescimento médio das quantidades exportadas se observa:

- a) Na classe 61, a categoria com maior peso no volume exportado é a 61.10 a qual representa cerca de 29.1% do total médio de período, seguido pela categoria 61.09 e 61.04 com cerca de 18% e 11% aproximadamente do volume total médio.
- b) Na classe 62, as categorias com maior importância são hierarquicamente as mesmas que encontramos para o critério da taxa média de crescimento em toneladas. Assim a de maior importância é a classe 62.03, que representa cerca

de 35% no valor médio da classe enquanto, o 62.04, 62.05 e 62.06 representa, 18%, 15% e 6% aproximadamente.

- c) O comportamento das várias classes ao longo do período é dificilmente comentável dada a evolução das taxas de câmbio dos vários mercados.
- d) Quanto ao comportamento das duas categorias - 61 e 62 - é sintomática a tendência igualmente decrescente em ambas.
- e) Existe igualmente a confirmação que quer para o vestuário de malha e não malha os principais mercados em termos de dimensão são respectivamente a Alemanha, a França e a Espanha nos últimos anos, tendo ainda a considerar-se o núcleo da Suécia, Dinamarca e Finlândia como mercados onde tradicionalmente a indústria está implantada.

**Quadro nº 21**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA POR CATEGORIAS DE PRODUTOS**  
**Efeito Dimensão (Escudos)**  
**1988-1990**

Ranking	Não malha	Malha
1º	62.03	61.10
2º	62.04	61.09
3º	62.05	61.04
4º	62.06	

### 3.2.1.1. MATRIZ DE PRODUTOS

Aquilo que agora devemos poder responder serão a dois tipos de questões:

- a) quais os produtos que melhor se comportavam na década de 80
- b) quais os produtos que nesse período maior peso representam para o sector.

- a) Para conhecermos quais os produtos que melhor se comportaram na década de 80 escolheu-se como critério a taxa de crescimento verificado pelas exportações em termos de quantidade (toneladas). Assim:
- i) em primeiro lugar, analisou-se a taxa de crescimento verificada anualmente por cada classe de produtos, para então, encontrarmos a média dessas taxas de crescimento no período (81/87 e 88/90).
  - ii) em segundo lugar, encontrou-se a média das médias por categoria de produtos (61 e 62)
  - iii) finalmente, para se encontrar qual o quadrante que cada produto iria ser colocado, confrontou-se a média obtida em i) com a média de ii). Consoante fosse superior ou inferior a esta última (ii), assim, o produto se considera com um crescimento acima ou abaixo da média.

**Quadro nº 22**  
**MATRIZ DE PRODUTOS**  
**Indústria de Vestuário e Confecção**

1981/87			(+)
1988/1990			<b>Efeito Dimensão (escudos)</b>
1981/87			(-)
1988/90			
	(+)	(-)	
	<b>Taxa Crescimento Exportações</b>		
	Toneladas (%)		

- b) O segundo problema colocado, era o de conhecermos quais os produtos que mais contribuíram para o volume total das exportações. Pretende-se assim esclarecer que não bastava que existisse uma boa taxa de crescimento do produto ao longo do período, era também importante avaliar o peso que ele

representa no volume total exportado. A isto se chamou efeito de dimensão, e foi assim colocado:

- i) com base no volume exportado por cada classe de produtos, foi encontrado a sua média no período (81/87 e 88/90).
- ii) em segundo lugar encontrou-se a média das médias por categoria de produto (61 e 62).
- iii) em terceiro lugar, consoante a média encontrada para o período e a média das médias por categoria, assim se estabeleceu que o peso era maior, ou menor.

Desta forma elaborou-se uma Matriz do Produto onde cada célula está dividida em duas partes (1981-1987, e, 1987-1990), tendo como variável na vertical a “dimensão”, enquanto na horizontal surge a “taxa de crescimento médio das quantidades exportadas”.

**Quadro nº 23**  
**MATRIZ DO PRODUTO**  
**Indústria do Vestuário e Confecção**

A  N  O	(81/87)	. 60.5	. 61.01	(+)
	(87/89)	. 62.03 ①	. 61.10 ②	
	(81/87)	. 61.02	. 61.03	(-)
	(87/89)	. 61.09 . 62.04 ③	. 61.04 . 62.05 . 62.06 ④	
	(+)		(-)	
		<b>Tx Crescimento Exportações</b> Toneladas		

**Efeito Dimensão (escudos)**

<b>Tx Crescimento Exportação (Toneladas - %)</b>	<b>81/87</b>	<b>87/89</b>
⊙ Crescimento:	61.02	62.03
(acima da média) (+)	60.5	61.09
		62.04
⊙ Crescimento:	61.01	61.04
(abaixo da média) (-)	61.03	61.10
		62.05
		62.06

<b>Dimensão (escudos)</b>	<b>81/87</b>	<b>87/89</b>
⊙ Peso:	61.01	61.10
(maior) (+)	60.5	62.03
⊙ Peso:		62.04
(menor) (-)	61.02	61.04
	61.03	61.09
		62.05
		62.06

Dos resultados obtidos podem retirar-se as seguintes conclusões:

1º Há sectores de grandes dimensões (62.03, 60.5) em que a taxa de crescimento foi acima da média.

As empresas com estes produtos devem ser atentamente suportadas, pois a dimensão em termos de valores de exportação é importante, e a taxa com que têm crescido é-o também. A sua contribuição para o P.I.B. é grande. As empresas que produzam estes produtos é provável poderem atingir boas performances.

2º Há sectores em que apesar da dimensão que representam para as nossas exportações, as suas taxas de crescimento têm-se degradado, representando assim áreas onde deve existir um cuidado estratégico, bastante grande.

O risco é máximo (61.01, 61.10). As empresas que se encontram a produzir estes produtos, podem defrontar-se com estagnação ou declínio de encomendas.

3º Há sectores em que apesar da nossa dimensão ser abaixo da média, a taxa com que tem crescido é bastante boa. Estas empresas, podem actuar em pequenos segmentos de mercado, ou, em mercados de dimensão média.

O risco neste caso é a dimensão, ou seja, na hipótese de existirem empresas em busca de economias de escala este efeito só será sustentável caso disponha duma boa carteira de nichos (61.02, 62.04, 61.09).

4º Há sectores, em que para além da dimensão, também a taxa de crescimento é reduzida.

Estes casos, dado não contribuírem em termos de dimensão nem de taxa de crescimento, podem ser considerados, residuais, e nunca devem ser relevantes para as empresas do sector (61.03, 61.04, 62.05, 62.06). Neste contexto as empresas com produtos deste tipo deverão constituir carteiras de produtos que abranjam produtos doutras células desta matriz. \*

---

#### Mix de Produtos

A fórmula de cálculo, do valor a atribuir à variável “mix de produtos” necessário para a função de marketing recorre à matriz de produto aqui definida. Assim mediante o número de produtos que a empresa (E) comercializa, bem como o seu posicionamento na matriz poderá colocar-se numa de três tipos de células: célula em que a dimensão e a taxa de crescimento são grandes (+/+) donde resulta a atribuição duma nota 2; célula em que uma das variáveis é relevante em relação à outra (+/-), situação que atribuímos uma nota de 1; célula em que as duas dimensões são fracas (-/-) donde resulta uma nota 0. A nota final para cada em empresa resultará da média das notas obtidas dos produtos comercializados - ver exemplo.

Nota: - Soma 2 - +/+  
- Soma 1 - +/-  
- Soma 0 - -/-

Ex.: Produtos que produz:  
- 60.05 = 2  
- 62.03 = 2  
- 61.01 = 1

$$\text{Nota}_E = \frac{2+2+1}{3}$$
$$\text{Nota}_E = \mathbf{1.66}$$

### 3.2.2. IMPORTAÇÕES POR PRODUTOS

A evolução de 1981 a 1987, demonstrou o volume crescente das importações da categoria 61.02, 60.5 e 61.01, respectivamente de 889%, 558% e 511% em termos de quantidades.

O crescimento destes tipos de produtos ainda salienta outro aspecto, o crescimento das malhas exteriores foi superior ao crescimento da categoria 60; enquanto no vestuário exterior de não malha o vestuário de homem (61.01) cresceu em termos de importação a um nível inferior à da sua categoria 61, contrariando a tendência substancialmente superior de crescimento do vestuário exterior de senhora.

**Quadro nº 24**  
**IMPORTAÇÕES TOTAIS POR CATEGORIAS DE PRODUTOS**

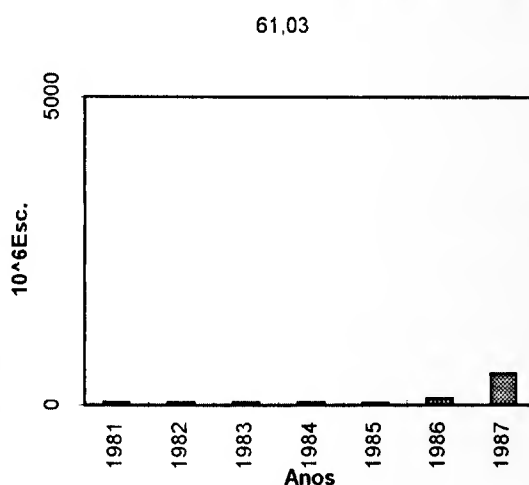
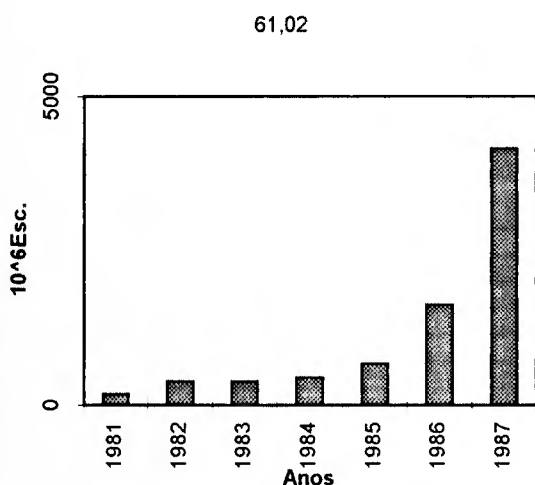
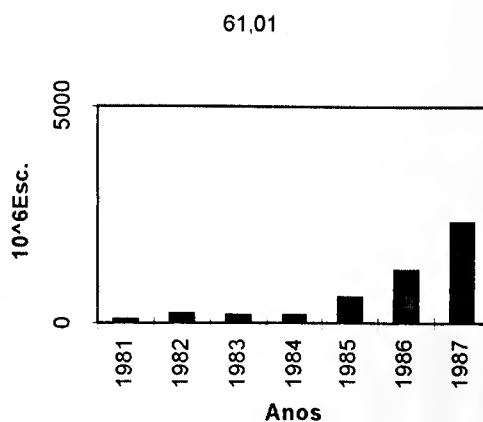
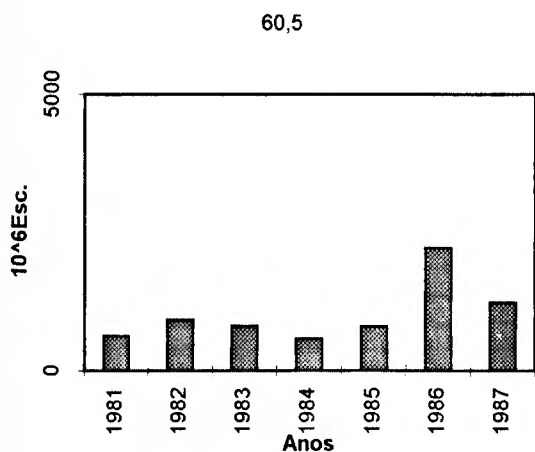
(10 <sup>6</sup> Esc.)	60	60.5	61	61.01	61.02	61.03
1981	1541.7	627.5	442.8	109	175	48
1982	2219	922	834.9	217.3	385.2	43.9
1983	2331	804	764	178	387	44
1984	2635	572.5	863	210	444	42.8
1985	3418	791	1639	635	667	36
1986	7208	2221	3784	1241	1629	109.5
1987	13778	1229.7	8630	2317	4157	512
Média	4732	1023	2422	701	1120	119

Fonte: I.N.E. - Estatística Comércio Externo

O nível geral das importações foi crescendo ao longo da década de 80, seguindo a tendência dos países europeus. O crescimento menos acentuado da classe 60.5 foi notório, embora esta tendência tenha apresentado comportamentos irregulares durante este período. Apesar da classe 60.5 representar em comparação com a sua categoria 60 uma percentagem não muito elevada em 1987 (8,9%) esta categoria é aquela que maior dimensão tem nas importações na IVC.

## IMPORTAÇÕES POR PRODUTOS

### Escudos



Em termos de importância importa realçar que os anos de 1986 e 1987 viram crescer acentuadamente os produtos 61.02, 61.01 e em último lugar o 61.03. Estas 3 classes de produtos são já bastante representativas do total das importações da classe 61, dado representarem em 1987 cerca de 80.9%.

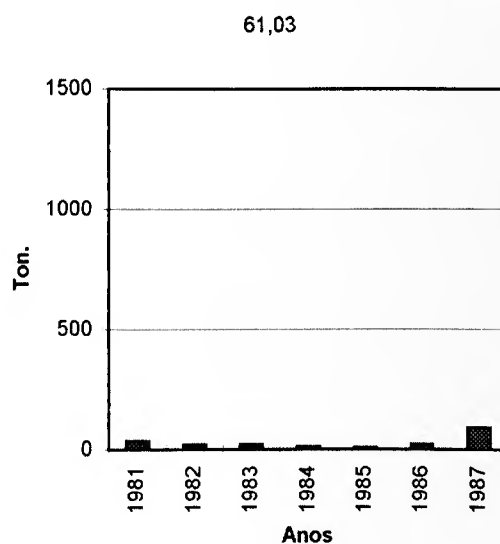
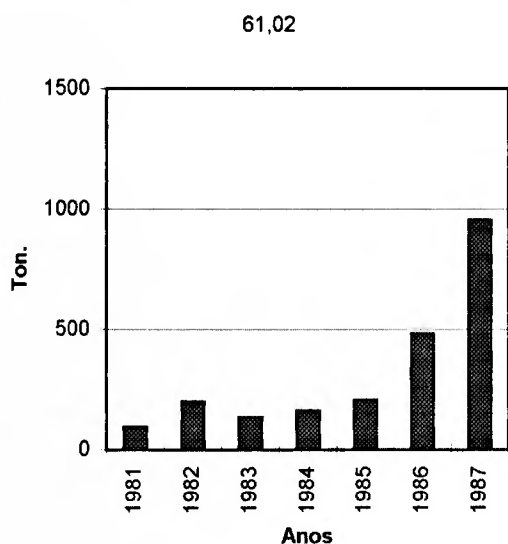
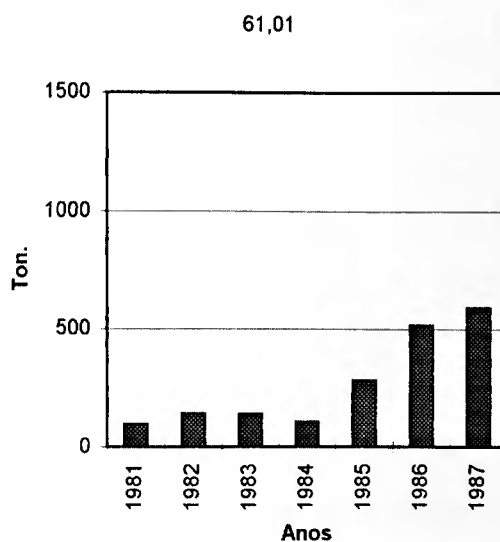
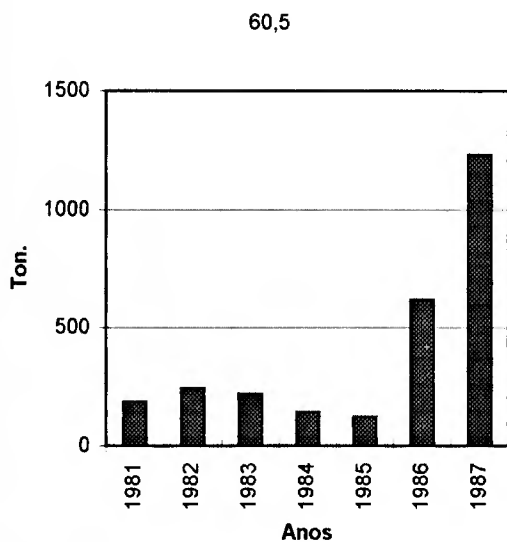
**Quadro nº 25**  
**IMPORTAÇÕES TOTAIS POR CATEGORIAS DE PRODUTOS**

(Ton.)	60	60,5	61	61,01	61,02	61,03
1981	1231	186.8	268.8	96.7	96.6	36.2
1982	1415.6	243	425	141.8	200	21.2
1983	1253	219.9	351.7	137.9	134.5	19.8
1984	1394	142.7	339.8	106.4	164.3	12.5
1985	1531	122	577.9	281.8	207.9	7.2
1986	3048.8	619	1275	518	483.8	19.8
1987	5206	1229.7	1951.7	591	955.6	91.8

Fonte: I.N.E. - Estatística Comércio Externo

## IMPORTAÇÕES POR PRODUTOS

### Toneladas

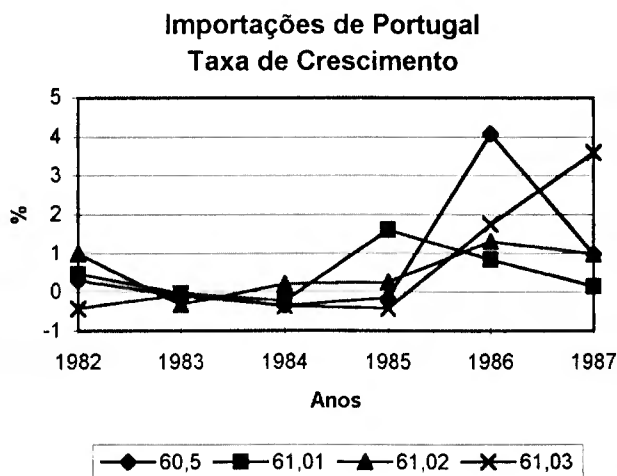


Os dados anteriores confirmam genericamente os valores em termos de quantidade importados para Portugal. Tem sido os produtos que mais contribuíram, por ordem de importância, o 60.5, 61.02, 61.01 e 61.03. A exceção à conclusão anterior será que agora o peso da classe 60.5 na 60 passou em 1987 a ser cerca de 23,6%, enquanto nas três classes dos produtos de malha elas passam a explicar em 1987 cerca de 83,9% das importações destes produtos pela parte portuguesa.

**Quadro nº 26**  
**IMPORTAÇÕES POR CATEGORIA DE PRODUTOS**  
**Taxas de Crescimento Anual**

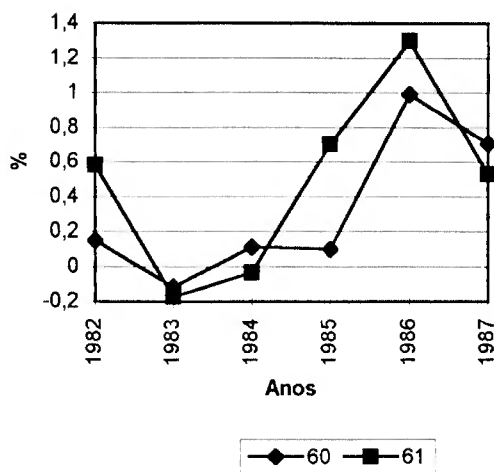
(Ton.)	60	60.5	61	61.01	61.02	61.03
1982	0.149959	0.295503	0.581101	0.466391	1.070393	-0.41436
1983	-0.11486	-0.09132	-0.17247	-0.0275	-0.3275	-0.06604
1984	0.11253	-0.35107	-0.03384	-0.22843	0.221561	-0.36869
1985	0.098278	-0.14506	0.700706	1.648496	0.265368	-0.424
1986	0.991378	4.07377	1.206264	0.838183	132.708	1.75
1987	0.707557	0.986591	0.530745	0.140927	0.975196	3.636364

Quanto à evolução das taxas de crescimento verificam-se algumas alterações. Embora a classe 60.5 seja aquela que maior crescimento teve, seguida, em termos médios, pela 61.03, 61.02 e 61.01.



Como se pode verificar, igualmente de acordo com o gráfico anexo, a alteração comportamental das importações de vestuário e confecção por parte de Portugal, dá-se em 84/85.

### IMPORTAÇÕES DE PORTUGAL Taxa de Crescimento



De igual modo as categorias 60 e 61 seguem o comportamento das importações atrás citado - o ano de 1984/1985 é o ano da viragem.

i) Do exposto importa referir quanto a taxa de crescimento das importações de 81/87 o seguinte:

- na categoria 60, a classe 60.5 revelou um comportamento de crescimento substancialmente superior ao da sua categoria.
- na categoria 61, os crescimentos maiores obtiveram-se nas classes 61.02 e 61.03.
- em termos das duas categorias de produtos de malha e não malha a variação global é variável, observando-se em 87 uma superioridade da categoria 60 - não malha.

ii) Na variável dimensão é de salientar:

- na categoria 60 o peso médio da classe 60.5 é de cerca de 22%;
- enquanto na categoria 61, o destaque é a classe 61.02 que representa em termos médios para este período um valor próximo dos 46%;

c) das duas categorias, 60 e 61, aquela que maior peso representa é a de produtos não malha, cerca de 95% mais que a de produtos de malha. Embora a taxa de crescimento tenha sido substancialmente maior para a classe 61 durante este período.

**Quadro nº 27**  
**IMPORTAÇÕES POR CATEGORIA DE PRODUTOS**  
(Escudos)

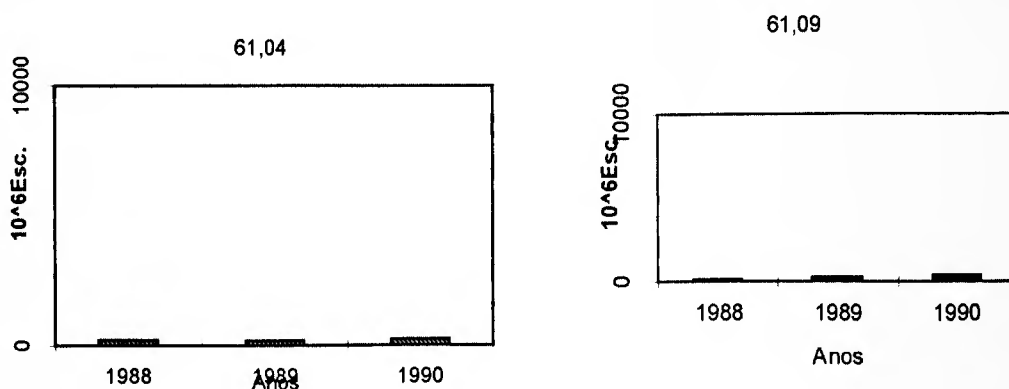
(10 <sup>6</sup> Esc.)	61,04	61,09	61,10	62,03	62,04	62,05	62,06
1988	1238	531	4726	2390	3300	678	1031
1989	1237	728	6284	4006	4656	912	1581
1990	1596	1616	9190	5825	7634	1595	2560

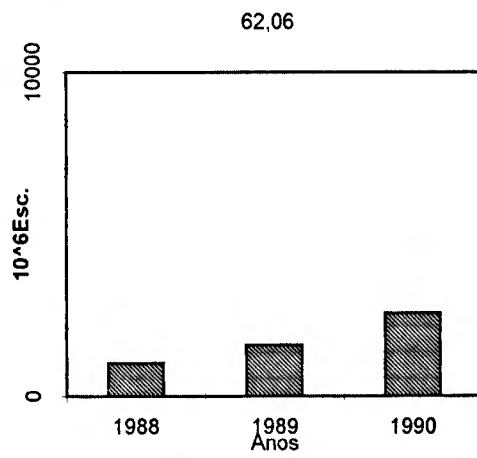
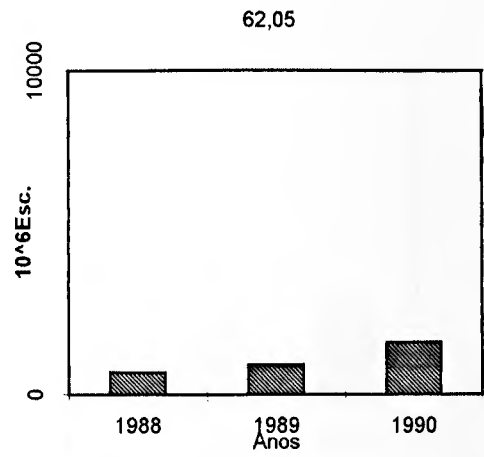
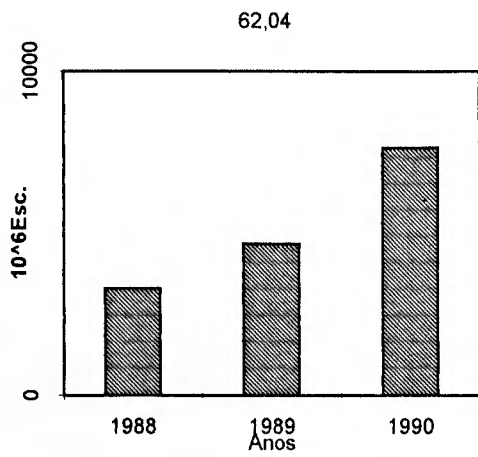
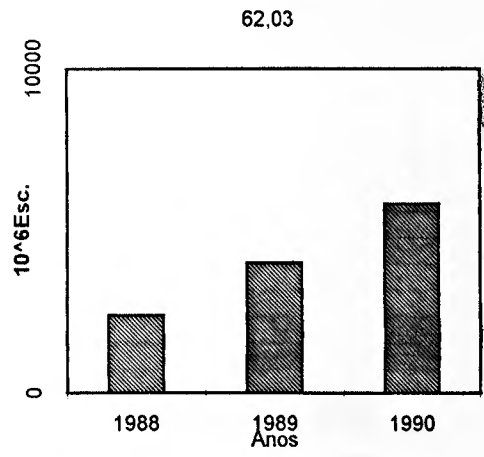
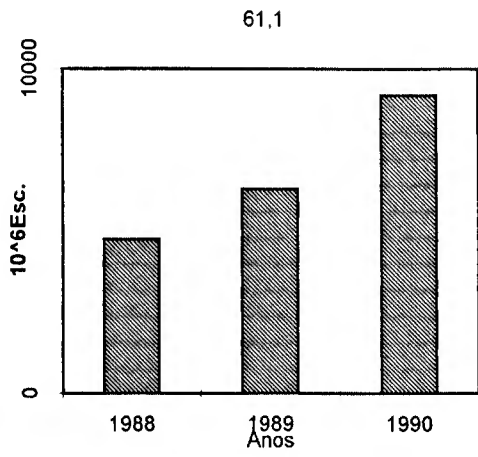
**Quadro nº 28**  
**IMPORTAÇÕES POR CATEGORIA DE PRODUTOS**  
(Toneladas)

(Ton.)	61,04	61,09	61,10	62,03	62,04	62,05	62,06
1988	216	167	746	520	451	106	135
1989	187	219	925	1200	628	125	177
1990	233	422	1285	1505	860	212	231

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

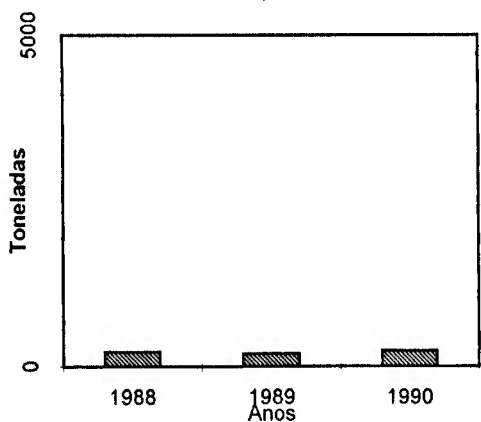
**IMPORTAÇÕES DE PORTUGAL (Escudos)**



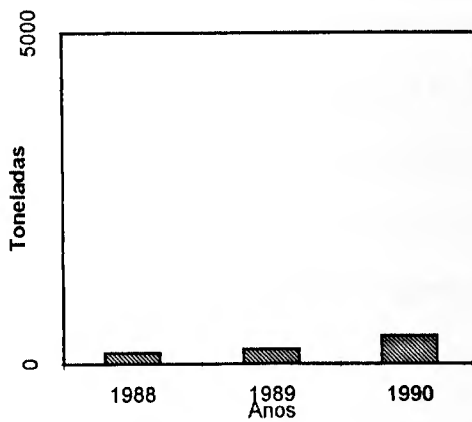


# IMPORTAÇÕES DE PORTUGAL (Toneladas)

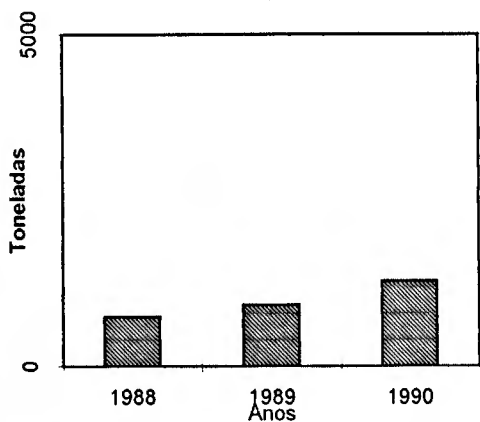
61,04



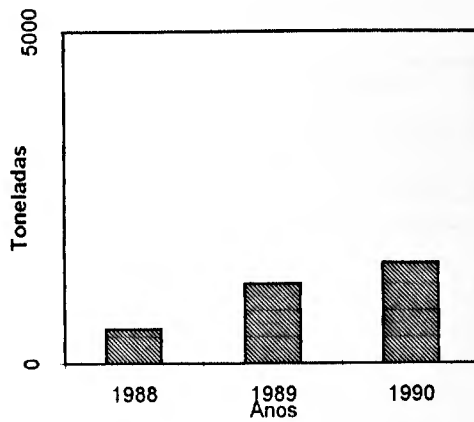
61,09



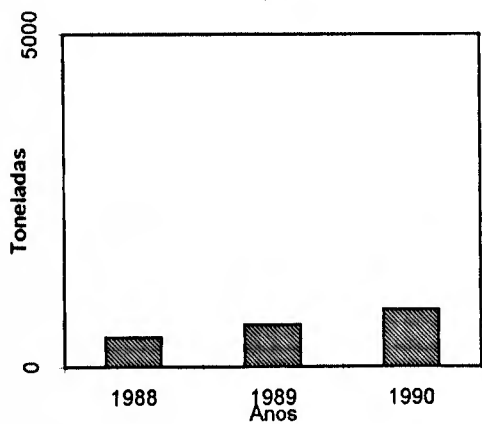
61,1



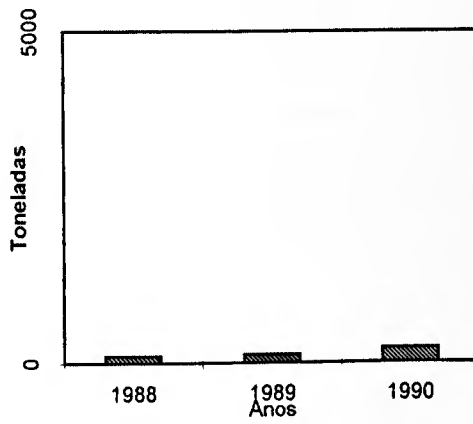
62,03



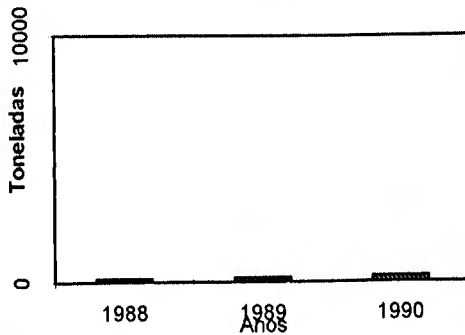
62,04



62,05



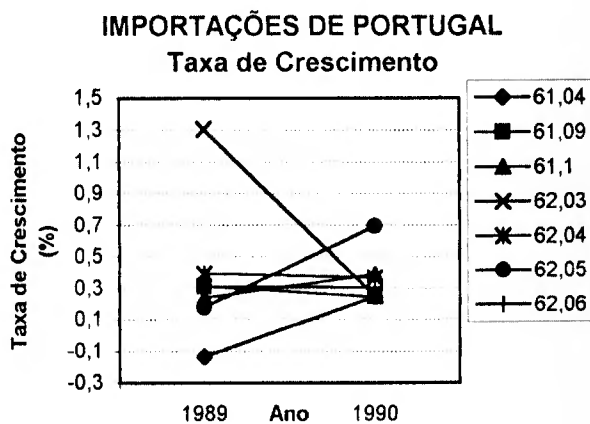
62,06



Em termos de dimensão nas importações as categorias 61.10, 62.03 e 62.04 são os mais relevantes. O crescimento em termos de quantidade foi mais relevante na categoria 62.03 que quase triplicou, enquanto todas as outras categorias duplicavam, com a exceção da classe 61.04 que cresceu cerca de 8%. O crescimento em termos de custos por tonelada foi no triénio nas categorias 61.04, 61.09, 62.04 e 62.05 de 19%, 22%, 20% e 19% respectivamente; excepcionalmente verifica-se, que a classe 62.03 viu os seus preços degradarem-se cerca de 21%, enquanto a 62.06 aumentou cerca de 44%.

**Quadro nº 29**  
**IMPORTAÇÕES POR CATEGORIA DE PRODUTOS**  
**Taxa de Crescimento Anual**

(Ton.)	61,04	61,09	61,10	62,03	62,04	62,05	62,06
<b>1989</b>	-0,13426	0,311377	0,239946	1,307692	0,392461	0,179245	0,311111
<b>1990</b>	0,245989	0,926941	0,389189	0,254167	0,369427	0,696	0,305085



A evolução de 1988 a 1990 em quantidade, revelou em termos de malha exteriores um crescimento de cerca de 57% (61.04 e 61.10), enquanto o crescimento das T-Shirts e camisolas interiores era ainda maior.

Por sua vez, a confecção de tecido apresenta um maior crescimento no vestuário para homem (62.03) de 189%; seguido em termos de crescimento pelas camisas (62.05) em 98.9% e pelo vestuário de senhora (62.04) em 90.2%.

As importações, têm tido progressivamente uma importância crescente respectivamente para a categoria - 61 - vestuário de malhas - a qual tem um peso de 0,82% nas importações Portuguesas.

Os principais fornecedores são a Alemanha (15.41%), a França (27.38%) e a Itália (24.81%).

A presença crescente da Espanha é também um factor a ponderar, dado a sua importância rondar em 1990 os cerca de 14%.

i) A taxa de crescimento das importações entre 1988 e 1990 demonstrou o seguinte:

a) existir um crescimento progressivo nas seguintes classes de produtos: 61.04, 61.09, 61.10, 62.05.

b) em segundo lugar, encontramos um conjunto de produtos que embora apresentem tendências de crescimento elas são inferiores em 90 às que apresentavam entre 88 e 89; estão nestas circunstâncias, os produtos 62.03, 62.04 e 62.06.

ii) Em termos de peso, para as importações portuguesas, aqueles que representam um maior volume são respectivamente:

a) na categoria 61, a classe 61.10.

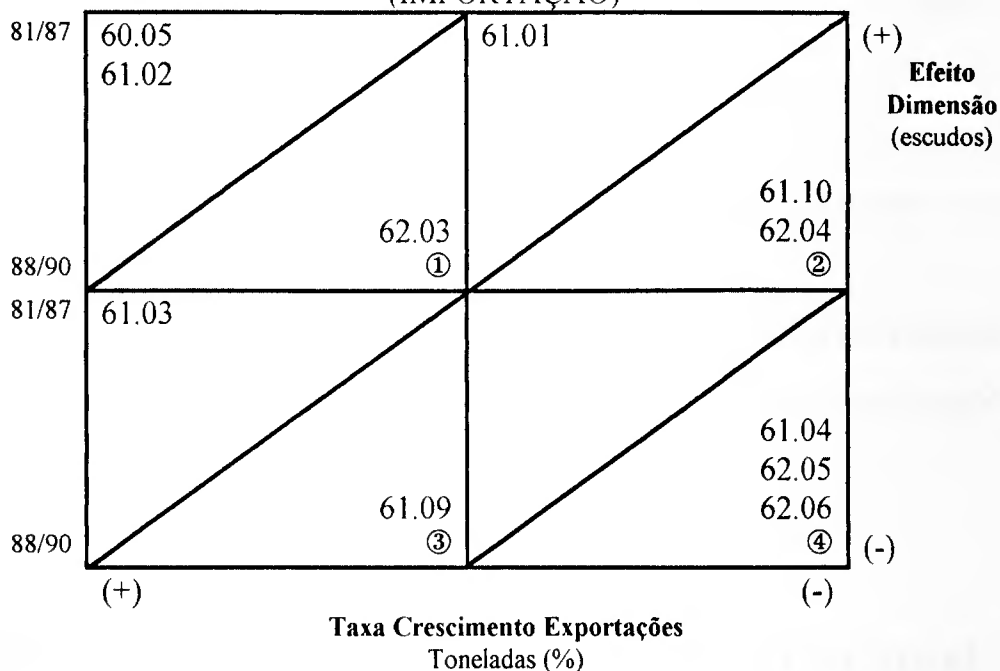
b) na categoria 62, a classe 62.04 e 62.03.

### **3.2.2.1. MATRIZ DE PRODUTOS**

Adoptando os mesmos critérios que se utilizaram no capítulo anterior para a elaboração da matriz de produtos na óptica da exportação, igualmente se construiu uma matriz, para analisarmos comparativamente qual a forma como têm evoluído as importações na IVC. O

objectivo principal centra-se agora em identificarmos quais os produtos que maior concorrência iriam sofrer, em resultado da entrada de produtos similares.

**Quadro nº 30**  
**MATRIZ PRODUTO - Indústria do Vestuário e Confecção**  
**(IMPORTAÇÃO)**



<b>Tx crescimento</b> <b>(Toneladas)</b>	<b>1981/87</b>	<b>88/90</b>
+	60.05	61.09
	61.02	62.03
	61.03	
(-)	61.01	61.10/61.04
		62.04/62.05/62.06

<b>Dimensão</b> <b>(Escudos)</b>	<b>1981/87</b>	<b>88/90</b>
+	60.05	61.10
	61.01	62.03
	61.02	62.04
(-)	61.03	61.09
		61.04
		62.05
		62.06

Dos dados obtidos globalmente podem ressaltar 2 conclusões para a IVC:

1º há produtos que por se traduzirem em volumes de **entradas no mercado** português, vão constituir uma ameaça, logo um aumento da concorrência aos produtos produzidos internamente.

São assim os produtos que se colocam nas células 1 e 2 respectivamente o 62.03, o 61.10 e o 62.04.

2º Os produtos colocados por sua vez nas células 3 e 4 podem não representar um problema tão acentuado.

Dir-se-ia que aqueles que se encontrarem em 3 serão mais perigosos - 61.09, enquanto os que caírem em 4 serão os que apresentam menor ameaça - 61.04, 62.05 e 62.06.

### **3.2.3. PRINCIPAIS FORNECEDORES DO MERCADO MUNDIAL**

Os principais países exportadores de vestuário são em 1982 Hong Kong, seguido da China, Itália e Alemanha, encontrando-se Portugal em 10º lugar, tendo atrás de si países como Tailândia, Indonésia e Índia, cujas taxas de crescimento foram de 1986 a 1992 de 360%, 513% e 181%, respectivamente. Portugal em 1986 ocupava assim o 8º lugar.

Em termos de quota industrial para 1992 o primeiro lugar era da China seguido de Itália, Hong Kong, RFA e República da Coreia - Portugal detêm nesta data o 9º lugar, seguido de perto pela Tailândia, Indonésia e Índia.

**Quadro nº 31**  
**QUOTAS DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES DO MERCADO MUNDIAL**  
(Milhões Dol.)

	Quota de Importação (%)				Quota de Exportação (%)			
	80	90	80	92	80	90	80	92
RFA	8326	19989	2%	4.1	2882	7045	1.5	1.9
ESPAÑA	152	1649	0.4	3.2	312	598	1.5	1.1
FRANÇA	2637	8381	2	4.1	2294	4671	2	2.2
ITÁLIA	797	2580	0.8	2.3	4548	11839	5.9	6.9
SUIÇA	1456	3437	4	5.4	366	686	1.2	1
BEL./LUX.	1824	3590	2.5	3.3	999	2000	1.5	1.9
HOL.	2875	4768	3.7	4.3	875	2189	1.2	1.9
DINAM.	502	1069	26	4	379	859	2.3	3
FINLAND.	220	887	1.4	3.4	729	497	5.1	1.1
U.K.	2857	6961	2.5	3.6	1878	3042	1.7	1.9
SUÉCIA	1344	2510	4	5.2	295	390	1	0.7
USA	6943	26977	2.7	5.9	1263	2565	.6	.9
JAPÃO	1537	8737	1.1	4.8	488	566	.4	.2
PORTUGAL	14	436	0.2	2.8	631	3491	13.6	22.

Fonte: GATT: International Trade 1993

Regra geral, na década de 80, todos os países que integram a amostra deste trabalho aumentaram a sua quota de importação de vestuário e confecção.

No que diz respeito à exportação a variação de 80/92 podem dividir-se da forma que o quadro seguinte apresenta:

1980		1990
Itália	1º	Itália
Alemanha	2º	Alemanha
França	3º	França
U.K.	4º	Portugal
U.S.A	5º	U.K.

Os países que mais importam, a dados de 92 é destacadamente os USA, seguido da RFA, Japão, Hong Kong e França.

Dos países que maior variação de 1986 a 1992 tiveram destaca-se bastante a Espanha, seguida do Japão, Itália e França.



Quanto à quota mundial, em 1992, os cinco primeiros são liderados pelos USA (24%), seguido da RFA (18,1%), Japão (8,1%), Hong Kong (7,1%) e UK (5,7%).

Como se pode verificar, maior parte do valor acrescentado está ainda concentrado nos países industrializados!

**Quadro nº 32**  
**Indústria Vestuário (CITI 322)**  
**QUOTA DO VALOR ACRESCENTADO MUNDIAL (Porcentagem)**

	1980	1990
RFA	7.8 (4)	5.5 (3)
ESPAÑA	7 (7)	3.3 (9)
FRANÇA	6.3 (4)	4.7 (6)
ITÁLIA	10.6 (2)	10.2 (2)
SUIÇA	1.4 (16)	1 (21)
BÉLGICA	1.2 (17)	1.4 (19)
HOLANDA	-	-
DINAMARCA	0.3 (37)	0.3 (41)
FINLÂNDIA	0.7 (25)	0.4 (34)
U.K.	4.4 (6)	4.9 (5)
SUÉCIA	-	-
U.S.A.	22.9 (1)	24 (1)
JAPÃO	6.2 (5)	6 (3)
PORTUGAL	0.4 (34)	0.4 (32)

"Classificação baseada nas estatísticas de valor acrescentado (a dólares constantes 1980)

**Fonte:** Unido Database

Apesar de Portugal ter melhorado em dois lugares de 1980 para 1990 encontra-se ainda num modesto 32º lugar, liderando o ranking os Estados Unidos e a Itália e o Japão.

As primeiras alterações na produção da indústria do vestuário deram-se com a chegada dos anos 60, e com o advento das novas economias asiáticas - Hong Kong, República da Coreia, Singapura, Taiwan e China - as quais dispunham de uma grande quantidade de mão-de-obra barata e excedente, para as capacidades de absorção dos seus mercados domésticos. A exportação foi então a orientação seguida.

Depois desta primeira vaga, dá-se uma outra, onde se incluem países como a Indonésia, Malásia e Tailândia. O aparecimento destes novos intervenientes provocou uma reacção por parte das empresas ocidentais:

a) modernização tecnológica

b) racionalização produtiva

c) estabelecimento da AMF em 1974

d) início da subcontratação - deslocalização da produção.

A Tailândia revelou desde 1986 a 1990 um crescimento contínuo em termos de unidades produzidas, «37% em 1987, 8,1% em 1988, 13,1% em 1989 e 14,2% em 1990»<sup>11</sup>, por outro lado, o aumento do seu valor unitário médio deveu-se ao posicionamento em segmentos de mercado de alta qualidade.

A Indonésia, aumentou o número de produtores de 1986 para 1989 de 300 empresas para 472, duplicando o número de máquinas de costura de 66000 para o dobro. Este cenário confirma a importância deste país que exportava em 1975, 2,4 milhões de dólares, e em 1992 já representa 3000 milhões dólares.

O crescimento do custo da mão-de-obra fez com que alguns destes países comecem por tentar encontrar novos destinos com mão-de-obra com custos mais baixos. A Malásia surge assim também com um sector fortemente dominante, em que conjuntamente com os mercados tradicionais (U.S.A., Alemanha) diversificou as suas exportações para a Austrália.

Em 1990 o país dispunha já de cerca de 1000 empresas com um total de 30000 máquinas de costura instaladas.

No início de 1980 surge o Bangladesh, o qual com base numa política governamental incentivou as exportações no sector, o que originou o crescimento das 450 unidades empresariais em 1985, para mais de 1000 em 1990. O país especializou-se nos artigos para mercados de massa das grandes cadeias de distribuição.

O Sri Lanka, apostou também na produção de vestuário para exportação, o que originou, uma taxa de crescimento anual média entre 1987 e 1991 de cerca de 18%. A preocupação com a qualidade, e o valor acrescentado, contribuiu para que em 1993 o país tivesse obtido licenças de produção de Van Hensen, Ralph Lauren, Pierre Cardin. As cerca de 500 unidades produtivas que dispõem em 1993 traduzem o crescimento médio de 20% de 1987 a 1992.

---

<sup>11</sup>Recent Development in Clothing Industry

A indústria de confecção chinesa é um caso especial.

Inicialmente foi criada para responder às necessidades do mercado interno. De 1981 a 1990 a evolução da produção foi de 945 milhões de unidades para 3000 milhões. As condições sociais económicas e políticas, fizeram da China um dos maiores produtores mundiais.

A Índia trata-se doutro competidor tão importante como a China. Os seus baixos custos tornam-no um dos principais fornecedores das cadeias de grande consumo a baixo preço. Embora 1992 tivesse sido um mau ano o crescimento para 1993 foi superior a 20%.

A terceira vaga de deslocalização dá-se principalmente ainda na Ásia - inclui países como Camboja, Laos, Nepal e Vietname.

O problema colocado por estes aos países da 2ª vaga são já os baixos preços da sua mão-de-obra. Ao captarem investimento internacional originaram novos polos de desenvolvimento da indústria.

No Laos, e dado os baixos custos de produção estão a ser montadas peças para o mercado americano e europeu.

O Vietname encontra-se numa fase inicial de desenvolvimento, contudo o governo interveio para unificar as 5 fábricas existentes numa única entidade. O Nepal está igualmente numa fase embrionária, cuja participação do governo visa promovê-la externamente para uma futura produção em massa de vestuário. O Paquistão é ainda outro exemplo da produção a baixos custos - uma "t-shirt", custa em termos de mão-de-obra 6 dólares na Tailândia, 2 dólares no Vietname e 60 centavos no Paquistão - esta condição permite-lhe ser hoje um dos principais destinos do investimento neste sector. Outra das características comuns a todos estes novos concorrentes emergentes na indústria é a criação de zonas privilegiadas com o apoio e incentivo dos seus governos.

Apesar de nesta 3ª vaga a Ásia, ter um peso considerável há ainda a considerar as Américas, a África e a Europa de Leste.

O declínio acentuado da indústria nos USA e no Canadá, beneficiou o México que para além do acordo NAFTA, tem já uma larga experiência e importância económica. As cerca de 8000 empresas já implantadas projectam que em 1995 o fluxo de trocas com os USA, representem cerca de 3% do comércio mundial.

Com mais de 13000 empresas no sector, o Brasil é também um dos maiores produtores da América Latina - de 1988 a 1991 o crescimento das exportações passou das 1000 toneladas para 25000 ton. - assistindo-se agora a uma estagnação em virtude de mercados vizinhos com preços mais concorrenciais ameaçarem influenciar o mercado.

Em África destacam-se as Maurícias, Marrocos, Tunísia, Zimbábue e Madagáscar.

Desde os inícios da década de 80 até 1988 as Maurícias foram invadidas por investimentos franceses e de Hong Kong, altura em que a economia sobreaqueceu.

De 1988 a 1991 fecharam cerca de 150 unidades, tendo a partir daqui procurado posicionar-se em segmentos de maior qualidade, e procurado manter-se quer tecnologicamente quer em termos de marketing e distribuição actualizados.

A transferência dalguma produção para a Ilha de Madagáscar foi também outra consequência.

A proximidade com a Europa, os seus baixos custos e a sua estabilidade política fez de Marrocos e Tunísia dois parceiros importantes.

Marrocos é um dos principais fornecedores da França, enquanto a Tunísia dirige por sua vez grande parte da sua produção para Itália.

A recessão de 1992 que afectou a Europa, projectou-se obviamente nestes mercados produtores. Dos países da Europa de Leste, destacam-se a Jugoslávia, a Hungria e a Polónia.

Feita uma rápida referência a alguns dos mais importantes concorrentes no comércio mundial, importa sintetizar quais as dimensões que maior influência terão na indústria, e quais serão os países, ou blocos que afectavam Portugal mais directamente.

Duma análise aos principais factores que condicionam externamente a indústria podemos concluir o seguinte:

- 1º Uma vantagem competitiva raramente o pode ser por muito tempo. Caso dos custos na Ásia.
- 2º Uma subida nos custos da mão-de-obra implica uma melhoria na produtividade, ou,
- 3º uma procura de mercados que pretendem uma qualidade superior.

Se entendermos que as dimensões que maior relevância estratégica têm para a indústria são: os custos, a aposta no design, a flexibilidade, a dimensão e a resposta rápida, podemos então, avaliar quais as áreas onde os principais intervenientes na indústria actuarão.

**Quadro nº 33**  
**POSTURA DOS CONCORRENTES PRINCIPAIS**

Factores Críticos	. RFA/Itália	. Leste Europeu	. África	. Oriente
	. França/Espanha		. América	
1º CUSTO		②	②	②
2º MODA/INOVAÇÃO	②			
3º FLEXIBILIDADE				①
4º DIMENSÃO	①			③
5º RESPOSTA RÁPIDA	①			

É possível identificar três frentes: a primeira inclui os países europeus os quais apostam na inovação, nas marcas próprias e no domínio dalgumas redes de distribuição, criando desta forma massa crítica em termos de dimensão; uma segunda frente, inclui todos os países do Leste Europeu, à África, América e Oriente que competem com base nas grandes séries, na mão-de-obra barata; finalmente no Oriente surgem países em que para além dos custos integram fortes redes de subcontratação com tecnologia actual e com dimensão para actuarem fora dos

seus mercados típicos. Os principais concorrentes na IVC podem assim ser agrupados em 3 padrões estratégicos.

Conclusões semelhantes foram encontradas por Vasconcellos e Sá na análise à indústria têxtil, considerando então, que a importância dos factores críticos de sucesso dependiam do posicionamento das empresas nos mercados, podendo aceitar-se que consoante a moda fosse ou não um factor crítico, e o afastamento do consumidor final fosse efectivo ou não, assim «os produtos sofrem grande influência da moda», ou noutras circunstâncias, «a adaptabilidade/flexibilidade requer o fornecimento do produto certo (*design e textura*) no prazo certo e na quantidade certa», ou, quando a moda e a textura não são relevantes «o único requisito em termos de adaptabilidade é o prazo de entrega»<sup>12</sup>.

A competitividade de Portugal tem que ser avaliada mediante os factores considerados críticos e a comparação com os seus principais concorrentes de modo a identificarem-se «os pontos fortes e fracos são qualidades relativas (melhores ou piores) quando comparados com a concorrência» pois ao comparar-se «pontos fortes e fracos temos que ter em conta o segmento visado, grupo de produtos e tecnologia utilizada»<sup>13</sup>. Portugal deverá ter as suas “competências centrais” nos factores “não-custo”, não colocando nunca a busca pela eficiência como factor marginal, pois o preço tende a ser o factor transversal a todos os segmentos (intermediários e consumidor final) como já foi referido atrás. Ao colocarem-se como competências centrais factores não condicionados pelos custos atribui-se importância primordial aos nichos de mercado e às estratégias de diferenciação.

---

<sup>12</sup> Vasconcellos e Sá Jorge, Miranda M. T., Martins Carlos - Têxtil e Confecções em Portugal: o Futuro chegou mais cedo, Ed. ASA, nº 13, 1993.

<sup>13</sup> Vasconcellos e Sá, obra cit., pág. 36.

### 3.2.4. AS VARIÁVEIS DOS MERCADOS

As variáveis consideradas úteis, e possíveis para avaliar a bondade dos mercados foram por ordem as seguintes:

1º O consumo final das famílias por habitante de vestuário e calçado, relativo ano de 1990, dando para efeito a noção e a dimensão do poder de consumo no ano; e, a variação obtida de 1981 a 1990 que nos indica um efeito potencial de comportamento do consumo nesse mercado.

Para estas duas variáveis definiram-se pesos diferentes; para o consumo no ano de 1990 atribui-se 15% enquanto para o crescimento 20%.

2º Um termo de troca da classe 84, que pretendíamos que nos esclarecesse numa forma elementar para 1990, o grau de aceitabilidade e penetração dos produtos portugueses; assim, definimos por termo de troca o quociente entre o peso das exportações desse país nas suas importações desta categoria (84). Considerando-se, que quanto mais baixo este valor fôr maior seria o grau de receptividade de produtos externos. Havendo menor capacidade para exportar, pressupõe-se uma tendência maior para se poder importar. A este indicador atribui-se um peso de 15%.

3º A dimensão populacional, entende-se como outra variável que pode indicar, a importância do mercado, escolhendo-se a população absoluta total para a avaliar; o potencial populacional através da variação do crescimento populacional entre 1981 e 1990, considerou-se outra dimensão relevante.

Ponderou-se positivamente os países com maior número de habitantes, tal como, aqueles onde a taxa de crescimento foi na década superior.

Em termos de ponderação considera-se menos importante a dimensão do que crescimento, sendo a ponderação desta forma de 10% e 15% respectivamente.

4º Outro factor considerado importante, por poder afectar a rentabilidade, foi o custo unitário por tonelada para o ano de 1990, e também, a taxa de crescimento verificada de 1988 a 1990. Os mercados que observaram valores superiores são considerados mais atractivos, logo ponderados com valores mais altos. Para cada uma destas variáveis foi atribuída um ponderação de 10%, o que coloca esta variável com um peso final de 20%.

5º A estrutura da distribuição pretende retratar o grau de evolução da distribuição por país, segundo uma concepção desenvolvida por A. Tordjman<sup>14</sup>. Os quatro níveis de desenvolvimento sugeridos por Tordjman foram os seguintes: tradicional, intermédio, estruturado e avançado.

O nível tradicional representa uma distribuição pouco concentrada, segmentação inexistente, e a integração de nova tecnologia é bastante baixa. No nível intermédio encontra-se um mercado em fase de transição, onde os grossistas e as cadeias independentes ainda têm uma posição significativa, mas onde já é notória a tendência para a concentração. Os mercados que têm uma distribuição tida como estruturada, o seu grau de concentração e de produtividade é elevado, reflectindo o nível de desenvolvimento económico do país. A distribuição avançada traduz-se pelo grau máximo de concentração, de segmentação, de capitalização e integração.

Conforme o grau de desenvolvimento assim se considera a nota a atribuir. Esta nota considera-se em termos crescentes consoante se entenda que o nível de desenvolvimento da distribuição no país seja: tradicional, intermédio, estruturado ou avançado.

A ponderação atribuída foi de 5%.

A atractibilidade dos mercados ficaram assim definidas de acordo com estas variáveis atrás apresentadas.

---

<sup>14</sup> A. Tordjam (1994) - European Retailing - Convergences, Differences and Perspectives International Journal of Retail of Distribution Management, 22 (5), pp. 3-19.

**Quadro nº 34**  
**Consumo final das famílias por habitante de vestuário e calçado**

( Ecu )	1981	1990	81/90 %	Nota do Consumo	Nota do Cresc. Consumo
Alemanha	499	818	63.92786	5.5	1.5
Espanha	290	578	99.31034	1.5	3.5
França	405	649	60.24691	2.5	1.5
Itália	321	940	192.8349	5.5	5.5
Suíça	352	622	76.70455	2.5	2.5
Bélgica	411	733	78.3455	4.5	2.5
Holanda	396	649	63.88889	2.5	1.5
Dinamarca	400	584	46	1.5	1
Finlândia	322	545	69.25466	1	1.5
Inglaterra	210	573	172.8571	1.5	5.5
Suécia	332	511	53.91566	1	1
USA	412	736	78.64078	4.5	2.5
Japão	343	815	137.6093	5.5	4.5
Portugal	253	595	135.1779		

Fonte: Eurostat - Estatística de Base da Comunidade

Para a atribuição de notas, foram estabelecidos critérios à luz dos quais se atribuíram as notas a cada factor. Para o consumo absoluto com base no ano de 1990 foi o seguinte o critério:

Consumo	Nota
500-550	1
550-600	1,5
600-650	2,5
650-700	3,5
700-800	4,5
+ de 800	5,5

Para o segundo factor, o crescimento do consumo entre 1981 e 1990, o critério foi o seguinte:

Taxa de crescimento	Nota
até 60%	1
60 a 70%	1,5
70 a 90%	2,5
90 a 110%	3,5
110 a 150%	4,5
+ de 150%	5,5

**Quadro nº 35**  
**Taxa de Cobertura da Classe 84**

(1990)	Importação	Exportação	termo troca	Nota
<b>Alemanha</b>	19989399	7044742	35.24239	3.5
<b>Espanha</b>	1645283	610883	37.12936	3.5
<b>França</b>	8380946	4670755	55.73064	2.5
<b>Itália</b>	2558649	11727997	458.3668	1
<b>Suíça</b>	3497141	699692	20.00754	3.5
<b>Bélgica</b>	3589878	2000455	55.72487	2.5
<b>Holanda</b>	4776329	2194462	45.94453	2.5
<b>Dinamarca</b>	1074980	864903	80.45759	1.5
<b>Finlândia</b>	887040	497223	50.05418	2.5
<b>Inglaterra</b>	6963729	3041503	43.67636	2.5
<b>Suécia</b>	2510736	389535	15.51477	4.5
<b>USA</b>	26977362	2478598	9.187696	5.5
<b>Japão</b>	8736881	566331	6.482073	5.5
<b>Portugal</b>	436151	3491118	800.4379	0

(1000 us dol.)

**Fonte:** OCDE Departments of Economics and Statistics - Series C

O terceiro factor, a taxa de cobertura da classe 84, o critério foi o seguinte:

<b>termo troca</b>	<b>Nota</b>
1 a 10	5,5
10 a 20	4,5
20 a 40	3,5
40 a 60	2,5
60 a 100	1,5
+ de 100	1

O quarto factor, que refere a dimensão populacional do país o critério foi o seguinte:

<b>Dimensão populacional</b>	<b>Nota</b>
até 5 milhões de hab.	1
5 a 10 milhões de hab.	1,5
10 a 20 milhões de hab.	2,5
20 a 40 milhões de hab.	3,5
40 a 60 milhões de hab.	4,5
+ de 60 milhões de hab.	5,5

**Quadro nº 36**  
**Evolução da Estrutura Populacional**

1981 1990

( Milhões Hab. )	<15 anos	15/64	>65	Total	<15 anos	15/64	>65	Total	Nota
Alemanha	1003	41121	9535	61659	9260	43258.2	9544.3	62062.5	5.5
Espanha	9625	23915	4113	37653	7679.1	26059.6	5220.5	38959.2	3.5
França	11936	34445	7459	53840	11400.4	37381	7953.7	56735.1	4.5
Itália	112402	36997	7742	57141	9502.4	39712.4	8366.5	57581.3	4.5
Suíça	1222	4263	882	6367	1147.5	4586.8	977.8	6712.1	1.5
Bélgica	2041	6710	1466	10217	1899.5	6938.2	1538.7	10376.4	1.5
Holanda	3134	9433	1642	14209	2634.8	10332.3	1984.4	14951.5	2.5
Dinamarca	1055	3328	742	5125	877.2	3462.6	801.2	5141	1.5
Finlândia	957	3270	586	4813	963.3	3356	667.4	4986.7	1
Inglaterra	11531	36053	8436	56020	10919.8	37502.5	8988.2	57410.5	4.5
Suécia	1586	5359	1378	8323	1535	5502.1	1522	8559.1	1.5
USA	51227	151828	56250	229305	53912	163341	30986	248239	5.5
Japão	27533	78755	10627	116915	23985.4	85013	13784.5	122782.9	5.5
Portugal	2585	6289	1033	9907	2062	6508.8	1297.3	9868.1	1.5

Fonte: Eurostat - Estatísticas de Base da Comunidade, 30ª ed., 1993.

**Quadro nº 37**  
**Variações da Estrutura Populacional**

( % )	<15 anos	15/64	>65	Total	Nota
Alemanha	-15.8411	5.197344	0.097535	0.654406	1
Espanha	-20.2171	8.967594	26.92682	3.469046	3.5
França	-4.48727	8.523733	6.632256	5.377229	4.5
Itália	-23.3801	7.339514	8.06391	0.77055	1
Suíça	-6.09556	7.59559	1086168	5.420135	4.5
Bélgica	-6.93288	3.400894	4.959072	1.560145	1.5
Holanda	-15.9285	9.533552	20.85262	5.225561	4.5
Dinamarca	-16.8531	4.044471	7.978437	0.312195	1
Finlândia	0.658307	2.629969	13.89078	3.608976	3.5
Inglaterra	-5.30049	4.02047	6.545756	2.482149	2.5
Suécia	-3.21564	2.670274	10.44993	2.836718	2.5
USA	5.241377	7.582923	18.0419	8.257125	5.5
Japão	-12.8849	7.946162	29.71205	5.018945	4.5
Portugal	-20.2321	3.494991	25.58567	-0.39265	1

Fonte: Eurostat - Estatísticas de Base da Comunidade, 30ª ed., 1993.

Quinto factor, refere a taxa de crescimento da população entre 1981 e 1990, o critério de classificação foi o seguinte:

<b>Taxa de crescimento populacional</b>	<b>Nota</b>
até 1%	1
1 a 2 %	1,5
2 a 3,5%	2,5
3,5 a 5 %	3,5
5 a 6%	4,5
+ de 6 %	5,5

Para o sexto factor, que traduz a importância dos preços o critério foi o seguinte:

<b>Preço/Ton.</b>	<b>Nota</b>
até 3,5	1
3,5 a 3,75	1,5
3,75 a 4	2,5
4 a 4,5	3,5
4,5 a 5	4,5
+ de 5	5,5

O sétimo factor, avalia a taxa de crescimento do preço/ton. de 1988 a 1990, tendo o critério utilizado sido o seguinte:

<b>Taxa crescimento</b>	<b>Nota</b>
<b>Preço/Ton.</b> até 3%	1
3% a 6%	1,5
6% a 10%	2,5
10% a 13%	3,5
13% a 15%	4,5
+ de 15%	5,5

**Quadro nº 38**  
**EVOLUÇÃO COMPARATIVA DOS PREÇOS DAS EXPORTAÇÕES DE PORTUGAL**  
**(1988-1990)**

	1988				1990			
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Preço 1990/Ton.	Nota Esc./Ton.	Tx. Cres. 88/90	Nota Tx. Cresc. (%)
Alemanha	9804	41697	15508	71255	4.594725	4.5	0.080334	2.5
Espanha	766	4302	3834	17990	4.692227	4.5	-0.16452	1
França	9391	37613	13776	63857	4.63538	4.5	0.157335	5.5
Itália	580	2549	943	5370	5.694592	5.5	0.295749	5.5
Suíça	2165	7794	2593	11329	4.369071	3.5	0.213631	5.5
Bélgica	1070	3343	1848	6529	3.533009	1.5	0.130816	4.5
Holanda	3271	11812	4604	17602	3.823197	2.5	0.058727	1.5
Dinamarca	2470	8929	3148	13049	4.145172	3.5	0.146665	4.5
Finlândia	2324	8648	2534	11306	4.461721	3.5	0.19901	5.5
Inglaterra	8108	30249	10322	38853	3.764096	2.5	0.008936	1
Suécia	5470	22009	7123	31872	4.474519	3.5	0.112073	3.5
USA	3161	10076	3533	11368	3.217662	1	0.009431	1
Japão	0	0	56	473	8.446429	5.5	0	0
<b>Total</b>	<b>50568</b>	<b>189021</b>	<b>71812</b>	<b>300853</b>	<b>4.603985</b>	<b>0</b>	<b>0.104016</b>	<b>0</b>

Fonte: I.C.E.P.

O oitavo factor, refere o nível de desenvolvimento da estrutura da distribuição do país. Esta perspectiva foi fundamentada na análise de Tordjman, e que levou a ponderar da seguinte forma os países: quanto mais baixo fosse a nota menos desenvolvida estaria a distribuição - assim

País	Nota
Itália	1
Bélgica	1
Espanha	1,5
Dinamarca	2,5
Luxemburgo	2,5
França	3,5
Holanda	3,5
Finlândia	3,5
Suécia	3,5
Alemanha	4,5
Reino Unido	4,5
Suíça	4,5
Estados Unidos	5,5
Japão	5,5

Finalmente, a quota de mercado de Portugal em 1990 nos mercados referidos, foi avaliada da seguinte forma:

6º A quota de mercado de Portugal em cada um dos mercados foi o segundo indicador escolhido, que conjuntamente com a atractibilidade de mercado permitem elaborar a

matriz dos mercados. A forma adoptada para calcular a quota de mercado (%) foi baseada nos valores encontrados nas estatísticas comerciais da OCDE para a classe 84, para o ano de 1990, através do peso que representa o valor das exportações portuguesas nas importações da classe 84 desse mercado.



<b>Quota de Portugal(90)</b>	<b>Nota</b>
menos de 2	1
2 a 3	1,5
3 a 5	2,5
5 a 10	3,5
10 a 15	4,5
+ de 15	5,5

**Quadro nº 39**  
**QUOTA DE MERCADO DE PORTUGAL**  
**Classe 84 (%)**

(%)	1981	1985	1990
<b>Alemanha</b>	1	2.8	4
<b>Espanha</b>	1	1	13.1
<b>França</b>	3.1	5.7	8.1
<b>Itália</b>	0.52	0.94	2.4
<b>Suíça</b>	2.1	2.8	3.4
<b>Bélgica</b>	1	1.7	2.1
<b>Holanda</b>	1.3	2.8	3.4
<b>Dinamarca</b>	4.2	7.5	13
<b>Finlândia</b>	14.6	19.4	17.4
<b>Inglaterra</b>	4.1	6.5	5.9
<b>Suécia</b>	6.6	9.4	15.3
<b>USA</b>	0.1	0.4	0.4
<b>Japão</b>	0	2	2

### 3.2.4.1. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MERCADOS

#### ALEMANHA

A Alemanha era em termos de consumo o país que dispõe do segundo maior consumo per capita, sendo ainda o 3º espaço com maior dimensão territorial. Contudo em termos de evolução da sua estrutura populacional, tem a mais baixa taxa de crescimento da população com mais de 65 anos, e também uma das mais baixas em termos globais.

**Quadro nº 40**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
TOTAL	Imp	7144942	6674421	6688106	6959050	7000425	10355193	14084863	14508350	14639207	19989399	179,77%
	Exp	2500775	2493322	2526258	2601387	2860134	4167566	5005973	5374420	5631696	7044742	181,70%
OCDE	Imp	3617261	3411866	3446856	3537728	3728236	5618378	7472863	7306247	7328083	9961901	49,40%
	Exp	2251082	2263819	2269412	2353500	2621524	3873859	4678099	5003070	5201439	6452331	92,46%
N/OCDE												
Europa	Imp	926723	908846	959374	1033158	1058991	1461927	1831840	2025562	2161966	3029041	16,37%
	Exp	111227	104218	126361	142213	141242	174636	200235	229896	266245	395127	6,25%
Africa	Imp	174230	184059	191828	204438	218928	345527	481227	541349	603277	858919	5,33%
	Exp	67947	55516	61246	49786	39807	54772	72066	72717	69530	77068	0,20%
America	Imp	81216	60528	62694	59744	43031	61371	91355	85826	76974	102048	0,16%
	Exp	10879	7047	3311	3485	3360	3934	4196	4292	5032	8371	-0,06%
Medio	Imp	64625	49936	48116	51012	42947	49633	71072	68181	71844	139463	0,58%
Oriente	Exp	52717	53724	56726	41575	40404	41061	27595	32040	39609	42342	-0,23%
Extremo	Imp	2280886	2059176	1979235	2072961	1908289	2818352	4136419	4480674	4396677	5898008	28,16%
Oriente	Exp	6748	8815	9037	10636	13670	19133	23578	31561	48782	68315	1,35%
[Portugal]	Imp	78024	117143	148451	175205	201112	305193	424823	468390	578245	802981	5,64%
	Exp	3876	3471	3830	4186	7558	12009	24433	39138	50308	65034	1,35%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

Quanto ao preço/ton. encontra-se na média, tal como o foi a taxa média de crescimento na década quanto às importação de Portugal. A quota média de mercado de 81/90 foi também abaixo da média - 3,05%. São nossos concorrentes principais neste mercado a Itália, Turquia e Hong Kong.

		Taxa Média de Crescimento <sup>(1)</sup> (81/90)		Quota Média de Mercado <sup>(2)</sup> 1981-1990	
		Import	Export	Import	Export
OCDE		49.40%	92.46%	51.30%	91.95%
Não OCDE		50.60%	7.52%		
PORTUGAL		5.64%	1.35%	3.05%	0.53%

### MERCADOS PRINCIPAIS

Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)      Maiores quotas de mercado (90) em valor

IMPORTAÇÕES	1.	OCDE	1.	Itália
	2.	N/OCDE- Europa	2.	Turquia
	3.	Médio Oriente	3.	Hong-Kong
EXPORTAÇÕES	1.	OCDE	1.	Holanda
	2.	N/OCDE - Europa	2.	Austria
	3.	Portugal	3.	Suíça

A concentração quer das importações quer das exportações é concentrada nos países da OCDE, sendo Portugal um dos principais fornecedores do mercado alemão. A taxa de crescimento, durante a década de 80 quanto a Portugal, foi contudo baixa (5,64%).

### INDICADORES DE ATRACTIBILIDADE

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990) (ecu)	818
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado (%)	63.9
3	Taxa de cobertura (84) (%)	35.2
4	Evolução da Estrutura Populacional (Mil. Hab.)	62062
5	Taxa de Crescimento Populacional (%)	0.65
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	4.59
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990) (%)	0.08
8	Desenvolvimento da Distribuição	4.5

(1) Taxa Média de Crescimento (TMC) é calculada com base no quadro com os dados da classe 94 da OCDE através da seguinte fórmula:

$$TMC (i) = \frac{(\text{Importações (i) 1990} - \text{Importações (i) 1981})}{(\text{Importações Totais 1990} - \text{Importações 1981})}$$

(2) Quota Média de Mercado (QMM) foi calculada com o recurso ao mesmo conjunto de dados do indicador anterior através da seguinte fórmula:

$$QMM (i) = \frac{(\text{Média (Importações(i) de 1981 a 1990)})}{(\text{Média (Importações Totais de 1981 a 1990)})}$$

A grande dependência externa verificada ajuda a compreender a grande propensão para o consumo, verificando uma tendência para os fornecedores oriundos de Hong-Kong começarem a ter uma maior importância no mercado alemão.

A dimensão deste mercado torna-o atractivo e altamente competitivo. Quanto à quota portuguesa no conjunto das importações feitas pela Alemanha veio-se a consolidar progressivamente ao longo da década de 1% em 1981 até 4% em 1990. A importância deste mercado pode sofrer alterações progressivas para Portugal. A distribuição tem uma estrutura avançada, com predominância forte dos “department store” e da venda por correspondência, estando o “franchising” e os armazéns populares em posições inferiores.

## ESPAÑA

Quanto ao mercado espanhol há um bom crescimento no consumo de vestuário na década de 80. Realça-se que o crescimento na população com mais de 15 anos é o 2º maior desta amostra, tendo o estrato com menos de 15 anos uma das maiores baixas de 81 a 90 - menos 20,2%. Quanto aos preços/ton. ele era em 1990 o 3º mais alto, contudo há que destacar que é também o único país em que de 88/90 a taxa de crescimento sofreu uma deterioração nos preços. As taxas médias de crescimento das nossas exportações tal como das importações de 81/90 foram de 14,2% e 18,2%, tendo contudo a nossa quota média de mercado sido a segunda mais alta na década. Os nossos concorrentes mais importantes são a Itália e a França.

**Quadro nº 41**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
<b>TOTAL</b>	Imp	146192	139371	118555	98519	119387	238602	423138	690329	1036390	1645283	1025,43%
	Exp	273997	268283	271419	316219	317485	373395	505918	503509	470460	610883	122,95%
<b>OCDE</b>	Imp	81635	88675	74939	63677	77125	169220	285287	460051	718832	1137203	70,41%
	Exp	195199	196609	192281	214089	225644	297489	417382	419113	391236	512664	94,24%
<b>N/OCDE</b>												
<b>Europa</b>	Imp	1007	762	557	412	1084	1279	2397	3459	7235	15035	0,94%
	Exp	6894	6859	6236	7660	8973	9196	12693	12552	13214	22094	4,51%
<b>Africa</b>	Imp	573	686	698	835	1294	3470	13294	31329	38797	66300	4,38%
	Exp	18908	8888	14986	19065	6771	5532	6536	7388	4633	7047	-3,52%
<b>America</b>	Imp	1536	748	513	453	492	1137	2762	9498	12557	18005	1,10%
	Exp	16671	16084	6730	9069	9740	9419	9104	11010	13555	19611	0,87%
<b>Medio Oriente</b>	Imp	714	439	687	545	780	1312	2583	3481	4578	7816	0,47%
	Exp	32795	36555	47838	61863	61922	47294	53284	43138	35948	34302	0,45%
<b>Extremo Oriente</b>	Imp	60667	48016	41160	32597	38597	62183	116733	182129	254132	400748	22,69%
	Exp	3204	3156	3289	4422	4227	4153	6147	9399	10536	13372	3,02%
<b>[Portugal]</b>	Imp	1490	2272	1729	1490	1308	11419	34135	65877	122038	215692	14,29%
	Exp	746	327	187	276	946	4823	17306	25920	38408	62231	18,25%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

A evolução da posição de Portugal no mercado espanhol evoluiu em termos médios bastante bem (14,29%), só ultrapassável pela evolução nos mercados nórdicos. Convém referir igualmente a evolução das exportações espanholas, que referi durante este período, sofreu

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
<b>OCDE</b>	<b>Import</b>	70.41%		97.80%	
	<b>Export</b>		94.24%		78.27%
<b>Não OCDE</b>	<b>Import</b>	29.58%			
	<b>Export</b>		5.33%		
<b>PORTUGAL</b>	<b>Import</b>	14.29%		9.83%	
	<b>Export</b>		18.25%		3.86%

um crescimento superior às exportações portuguesas (18,25%). A concentração das trocas espanholas incide no bloco da OCDE.

## MERCADOS PRINCIPAIS

Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)      Maiores quotas de mercado (90) em valor

<b>IMPORTAÇÕES</b>	1.	OCDE	1.	Itália
	2.	Extremo Oriente	2.	Portugal
	3.	África	3.	França
<b>EXPORTAÇÕES</b>	1.	OCDE	1.	França
	2.	Médio Oriente	2.	Portugal
	3.	N/OCDE - Europa	3.	Itália

Para além duma modesta posição quanto ao consumo per capita para produtos de vestuário e calçado, a proximidade com Portugal tem sedimentado a quota de mercado portuguesa que no início da década era de cerca de 1% para 13% no ano de 1990; é de salientar, então o fraco comportamento nos preços e as dificuldades de consolidação na estrutura da distribuição Espanhola. As perspectivas apontam este mercado como um dos mais importantes nos próximos anos, para Portugal.

## INDICADORES DE ATRACTIBILIDADE

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	578
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	99.3
3	Taxa de cobertura (84)	37.1
4	Evolução da Estrutura Populacional	38959
5	Taxa de Crescimento Populacional	3.46
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	4.69
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	-0.16
8	Desenvolvimento da Distribuição	1.5

A nível de desenvolvimento da distribuição espanhola é intermédio, destacando-se fortemente os grandes armazéns, logo seguidos das cadeias independentes e do “franchising” e por último os armazéns populares e a venda por catálogo com posições mais fracas.

**FRANÇA**

A forma como os preços/ton. têm evoluído colocam este mercado como um dos de maior crescimento recente.

**Quadro nº 42**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
TOTAL	Imp	2443870	2574763	2419220	2422823	2706481	4109274	5609808	6047843	6406202	8380946	242,94%
	Exp	1919927	1795135	1721479	1730686	1935173	2503747	3052220	3302241	3626009	4670755	143,28%
OCDE	Imp	1534517	1656822	1571678	1572882	1725118	2573246	3268418	3343523	3469448	4312821	46,80%
	Exp	1565319	1422699	1362636	1404922	1595018	2112328	2608099	2772704	3017193	3922509	85,69%
N/OCDE												
Europa	Imp	109294	117914	109605	108782	116347	179317	240555	250901	283291	383439	4,62%
	Exp	42660	37437	37506	44445	50617	61999	84874	84193	105253	137263	3,44%
Africa	Imp	224582	263146	275330	274476	352307	569611	854188	979826	1125389	1675589	24,44%
	Exp	99521	97514	92208	85471	88853	114062	121415	148180	170260	220304	4,39%
America	Imp	10018	11692	9170	7089	6937	8158	15226	23080	23961	33587	0,40%
	Exp	48219	43225	40102	34032	41538	56821	73572	81190	83919	109203	2,22%
Medio	Imp	20616	21773	19823	17915	14611	25517	41752	50814	56649	85662	1,10%
Oriente	Exp	125528	153081	152486	123659	115774	100597	80757	112607	106793	123223	-0,08%
Extremo	Imp	486834	451746	378586	382299	433824	679826	1090088	1294844	1328453	1713740	20,67%
Oriente	Exp	32464	35264	30709	31107	36070	44301	65134	89549	126031	138979	3,87%
[Portugal]	Imp	78024	110197	114886	116277	156298	247847	379811	415943	507543	685365	10,23%
	Exp	7534	9124	7499	7388	10587	17545	31285	44187	55883	100646	3,38%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

As taxas médias de crescimento e a quota média de mercado em termos das nossas exportações foram acima da média (10.23% e 6.52%), existindo também, um conjunto apreciável de importações francesas ao longo de 81/90 (3.3%). Os concorrentes mais importantes dos produtos portugueses são a Itália e Marrocos.

O padrão das trocas francesas apresenta uma tendência ligeiramente diferenciada da maioria dos países europeus, pois há uma dispersão entre as importações originárias quer do bloco da OCDE, quer do bloco não OCDE.

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
OCDE	Import	46.80%	85.69%	58.04%	82.96%
	Export				
Não OCDE	Import	52.21%			
	Export		13.84%		
PORTUGAL	Import	10.23%		6.52%	
	Export		3.38%		1.11%

### MERCADOS PRINCIPAIS

	Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)			Maiores quotas de mercado (90) em valor		
IMPORTAÇÕES	1.	OCDE		1.	Itália	
	2.	Extremo Oriente		2.	Marrocos	
	3.	África		3.	Portugal	
EXPORTAÇÕES	1.	OCDE		1.	Bélgica	
	2.	África		2.	RFA	
	3.	N/OCDE-Europa		3.	Itália	

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	649
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	60.2
3	Taxa de cobertura (84)	55.7
4	Evolução da Estrutura Populacional	56735
5	Taxa de Crescimento Populacional	5.37
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	4.63
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	0.15
8	Desenvolvimento da Distribuição	3.5

O nível do consumo é mediano nos finais da década de 80, contudo a taxa de crescimento populacional foi acima da média, exceptuando o escalão com menos de 15 anos que decresceu na década cerca de 4,5%; a quota de mercado dos produtos portugueses foi ao longo deste período aumentando gradualmente de 3% em 1981 até aos 8% em 1990. É um mercado importante para Portugal. Contudo a propensão a importar é das mais baixas, dada a tradicional indústria têxtil francesa ser igualmente forte no seu país.

Quanto à distribuição considera-se estruturada, com ênfase nos “franchising” e nas cadeias especializadas, encontrando-se numa situação intermédia, os independentes e a

venda por catálogo, enquanto numa situação mais fraca encontramos os grandes armazéns e os armazéns populares.

## ITÁLIA

São os maiores consumidores per capita de vestuário e calçado da amostra, e foram o segundo país onde este crescimento na década foi maior. Por outro lado é o país em relação ao indicador de receptividade que menos aconselha a entrar-se. Apesar deste aspecto a relação do preço/ton e a taxa de crescimento de 88/90 foi dos maiores ocupando o 2º lugar e o 1º respectivamente.

**Quadro nº 43**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
<b>TOTAL</b>	Imp	748855	680456	624062	647507	769048	1148496	160515	1876322	2027093	2558649	241,67%
	Exp	4279231	4381403	4483552	4780102	5284968	7494361	8986812	9065761	9440698	11727997	174,07%
<b>OCDE</b>	Imp	421890	391173	372322	403595	474898	696229	931851	1059444	1161014	1510581	60,16%
	Exp	3772171	4038366	4128491	1161526	4961250	7148319	8602190	8586902	8822459	10806568	94,44%
<b>N/OCDE</b>												
<b>Europa</b>	Imp	83916	76115	60703	69504	77680	104708	140399	133917	159545	170017	4,76%
	Exp	43355	43214	56563	61342	77428	72375	57372	63773	113809	278242	3,15%
<b>Africa</b>	Imp	39106	34173	39811	28382	38378	48616	68258	75563	91091	134753	5,28%
	Exp	276104	72394	79528	69412	49986	48939	96584	94911	42689	40372	-3,16%
<b>America</b>	Imp	14971	13453	9687	10391	11844	19981	31011	27094	26612	32140	0,95%
	Exp	44990	34631	17007	13636	21628	28554	24909	33217	40422	58305	0,18%
<b>Medio</b>	Imp	4010	1761	1739	1202	1992	6346	7844	8926	10235	10340	0,35%
<b>Oriente</b>	Exp	97797	132951	145368	124114	115619	113925	93178	104152	124453	142327	0,60%
<b>Extremo</b>	Imp	184421	163768	139349	132965	157321	267696	469267	567907	576734	696050	28,27%
<b>Oriente</b>	Exp	42682	57380	55150	48081	57893	79512	108375	165940	287347	394373	4,72%
<b>[Portugal]</b>	Imp	3895	3494	4230	6286	7289	8093	18025	26234	38129	63009	3,27%
	Exp	3221	3706	4122	6682	6483	11606	20125	40743	55883	99804	1,30%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

Apesar da sua dimensão populacional é também na estrutura com menos de 15 anos que verifica um declínio na década de 80. Os maiores intervenientes neste mercado são a França, a China e a RFA, e os mercados para onde mais exporta são a RFA, França e Japão.

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
OCDE	Import	60.16%	94.44%	58.31%	93.43%
	Export				
Não OCDE	Import	39.61%	5.49%		
	Export				
PORTUGAL	Import	3.27%		1.32%	
	Export		1.30%		0.35%

### MERCADOS PRINCIPAIS

Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)      Maiores quotas de mercado (90) em valor

IMPORTAÇÕES	1.	OCDE	1.	França
	2.	Extremo Oriente	2.	China
	3.	N/OCDE-Europa	3.	RFA
EXPORTAÇÕES	1.	OCDE	1.	RFA
	2.	Extremo Oriente	2.	França
	3.	N/OCDE-Europa	3.	Japão

As taxas médias de crescimento são mais elevadas, quer para as importações quer para as exportações, no bloco da OCDE.

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	940
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	192.8
3	Taxa de cobertura (84)	458.3
4	Evolução da Estrutura Populacional	57581
5	Taxa de Crescimento Populacional	0.77
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	5.69
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	0.29
8	Desenvolvimento da Distribuição	1

A sua reduzida propensão a importar estes produtos torna o seu mercado de difícil acesso. Apesar da sua dimensão populacional, a relativa estagnação é uma das suas debilidades.

Portugal tem neste mercado uma fraca expressão, com cerca de 2,5% de quota nos produtos importados pelos italianos. A distribuição italiana encontra-se relativamente diferenciada em termos de evolução dos seus parceiros europeus essencialmente por razões políticas. O formato tradicional é dominante, predominando assim as cadeias independentes,

logo seguidas dos armazéns populares e com menor expressão os grandes armazéns e a venda por catálogo.

**SUIÇA**

Apesar de seguir a tendência na década de quase todos os países da amostra, quanto à estrutura populacional para o grupo etário com menos de 15 anos (-6%), na globalidade a população revela uma tendência de crescimento de 5.4%. Dado ter também uma propensão a importar é logo receptivo a produtos vindos do exterior como o demonstra o termo de troca.

**Quadro nº 44**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
<b>TOTAL</b>	Imp	137005	13711816	1371497	1425850	1472028	2095989	2741037	2825797	2799565	3497141	2452.56%
	Exp	322009	297790	273532	267545	280068	391037	445925	508102	509914	699692	117.29%
<b>OCDE</b>	Imp	1081662	1085882	1087455	1105268	1163346	1684819	2134961	2203919	2193708	2780228	50.56%
	Exp	303653	278411	253750	246718	259910	372791	425689	480959	481750	659042	94.10%
<b>N/OCDE</b>												
<b>Europa</b>	Imp	18315	17332	22112	20423	26731	30907	38498	29691	29455	39511	0,63%
	Exp	3454	5101	5112	5402	3979	3868	5172	5186	6630	15205	3,11%
<b>Africa</b>	Imp	2039	1664	1508	1503	2127	4264	4958	4701	4142	3918	0,06%
	Exp	3423	3048	2003	1799	1417	719	893	924	657	1466	-0,52%
<b>America</b>	Imp	7764	7117	6123	6542	5473	6189	9146	10209	8142	7559	-0,01%
	Exp	1673	1435	861	1376	1613	1821	1194	1378	699	1178	-0,13%
<b>Medio</b>	Imp	7441	5324	4793	5560	4488	5578	7251	6963	6470	9387	0,06%
<b>Oriente</b>	Exp	6689	6718	9548	9186	9290	8552	7406	7622	8519	8444	0,46%
<b>Extremo</b>	Imp	252756	254455	249505	286554	269863	364232	546223	570307	557648	656176	12,01%
<b>Oriente</b>	Exp	3065	3015	2246	3059	3855	3257	5554	12007	11620	14335	2,98%
<b>[Portugal]</b>	Imp	29576	30849	31159	39115	42073	58336	67971	76102	82991	121848	2,75%
	Exp	1029	1151	541	462	576	848	1641	1906	2025	5502	1,18%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

Quanto ao crescimento dos preços/ton. de 88 a 90 ocupa o segundo lugar, revelando assim uma boa atractibilidade. A taxa de crescimento das importações portuguesas

manteve-se baixa (2.75%) durante a década, tal como a quota média de mercado (2.94%). São nossos principais concorrentes, RFA, Itália e França.

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
OCDE	Import	50.56%		83.75%	
	Export		94.10%		94.17%
Não OCDE	Import	12.74%			
	Export		5.91%		
PORTUGAL	Import	2.75%		2.94%	
	Export		1.18%		0.39%

### MERCADOS PRINCIPAIS

Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)      Maiores quotas de mercado (90) em valor

IMPORTAÇÕES	1.	OCDE	1.	RFA
	2.	Extremo Oriente	2.	Itália
	3.	N/OCDE-Europa	3.	França
EXPORTAÇÕES	1.	OCDE	1.	RFA
	2.	N/OCDE - Europa	2.	Itália
	3.	Extremo Oriente	3.	Austria

A maioria das importações do mercado suíço são concentradas no mercado europeu, enquanto as exportações assentam quase na totalidade nos países da OCDE.

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	622
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	76.7
3	Taxa de cobertura (84)	20
4	Evolução da Estrutura Populacional	6712
5	Taxa de Crescimento Populacional	5.42
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	4.36
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	0.21
8	Desenvolvimento da Distribuição	4.5

Apesar da sua reduzida dimensão, o seu índice de consumo é médio-alto, e a sua receptividade a estes produtos são traduzidos igualmente no nível dos preços praticados com Portugal de 1981 a 1990. A reduzida quota de mercado Portuguesa pode explicar-se pela proximidade Alemã, Francesa e Italiana. A estrutura de distribuição suíça encontra-se num nível avançado predominando os grandes armazéns e a venda por catálogo.

## BÉLGICA/LUXEMBURGO

A dimensão populacional da Bélgica/Luxemburgo bem como a sua taxa de crescimento demonstram uma tendência para a manutenção (1.5%). Em termos de consumo per capita colocam-se em 5º lugar em 1990. Em termos de preços/ton. apesar de em 1990 representarem um dos rácios mais baixos (3.5/ton.) a taxa de crescimento de 1988/1990 foi acima da média (13%).

**Quadro nº 45**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
<b>TOTAL</b>	Imp	1557727	1437676	1362270	1273049	1336772	1934670	2533248	2675490	2693464	3589878	130,46%
	Exp	823453	756411	756363	736848	757548	1073866	1370570	1383037	1466991	2000455	142,93%
<b>OCDE</b>	Imp	1339536	1258961	1199975	1125169	1202293	1719797	2205031	2316070	2276160	2992243	81,33%
	Exp	796501	732246	734424	711377	732187	1042748	1328953	1342552	1404350	1914783	95,01%
<b>N/OCDE</b>												
<b>Europa</b>	Imp	49162	37881	39576	30594	25542	39964	55756	50536	82695	116291	3,30%
	Exp	5806	4172	5031	6413	5939	5408	8830	7265	17244	22731	1,44%
<b>Africa</b>	Imp	54044	53346	50156	50379	57982	98056	138902	147102	179149	270540	10,65%
	Exp	15156	14212	12254	11521	15564	21631	28224	29704	39966	49843	2,95%
<b>America</b>	Imp	2310	1381	1607	1330	926	1891	2575	2425	5003	2306	0,00%
	Exp	334	400	363	138	207	225	265	366	604	1979	0,14%
<b>Medio</b>	Imp	4004	2727	3364	3615	2016	2284	3541	4986	5001	6462	0,12%
<b>Oriente</b>	Exp	5235	4830	3750	6922	3191	2810	3363	1964	3109	7911	0,23%
<b>Extremo</b>	Imp	108185	82576	66990	60960	46932	71274	126950	153623	145422	201836	4,61%
<b>Oriente</b>	Exp	202	238	384	369	364	617	450	742	1072	2184	0,17%
<b>[Portugal]</b>	Imp	16705	20031	21495	19972	23461	35733	43961	47521	54882	77736	3,00%
	Exp	710	944	594	689	1221	761	1142	2432	5375	7403	0,57%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

Ao nível da concorrência, os países que mais competem são a Holanda, a França e a RFA.

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
OCDE	Import	81.33%		86.47%	
	Export		95.05%		96.54%
Não OCDE	Import	18.69%			
	Export		4.92%		
PORTUGAL	Import	3.00%		1.77%	
	Export		0.57%		0.19%

### MERCADOS PRINCIPAIS

Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)      Maiores quotas de mercado (90) em valor

IMPORTAÇÕES	1.	OCDE	1.	Holanda
	2.	África	2.	França
	3.	Extremo Oriente	3.	RFA
EXPORTAÇÕES	1.	OCDE	1.	Holanda
	2.	África	2.	França
	3.	N/OCDE-Europa	3.	RFA

Como a maioria dos países, a Bélgica/Luxemburgo concentra as suas trocas nos produtos de vestuário e confecção no mercado europeu integrado na OCDE. As importações originárias de África têm já algum peso. Este facto, bem como por ter boas relações com a Holanda e França torna-o de fraca atractibilidade.

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	733
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	78.3
3	Taxa de cobertura (84)	55.7
4	Evolução da Estrutura Populacional	10376
5	Taxa de Crescimento Populacional	1.56
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	3.53
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	0.13
8	Desenvolvimento da Distribuição	1

Devido à reduzida dimensão do mercado e à estrutura da sua distribuição, a quota de mercado de Portugal foi sempre reduzida entre 1981 e 1990.

A distribuição têxtil considerou-se ainda numa fase tradicional com o domínio das redes independentes e dos grandes armazéns.

HOLANDA

Sendo um mercado de dimensões reduzidas, e tendo também a sua população jovem em decréscimo (-15.6%), verifica um crescimento acentuado no grupo etário dos 15/64 anos (+9.5%) e no superior aos 65 anos (+20.8%). Este mercado revela-se exigente em termos de preços, o que o coloca abaixo da média quer para o ano de 1990 (3.8/ton.) quer quanto à taxa de

**Quadro nº 46**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
<b>TOTAL</b>	Imp	2316480	2128298	1954430	1909003	2046236	2958065	3820073	3773589	3699455	4776329	106,19%
	Exp	723779	692650	669191	665459	754913	1107165	1382210	1511651	1571565	2194462	203,20%
<b>OCDE</b>	Imp	1636596	1490480	1367796	1332825	1470653	2145538	2737247	2615344	2509322	3228319	64,71%
	Exp	668435	648119	633147	629931	714944	1059115	1332658	1452053	1499192	2104429	97,64%
<b>N/OCDE</b>												
<b>Europa</b>	Imp	148437	147351	134073	131467	137282	201222	231168	226078	224540	287929	5,67%
	Exp	24577	18464	15554	19621	24536	26032	24344	30921	41776	54365	2,03%
<b>Africa</b>	Imp	57233	51671	43217	43421	44978	68720	85733	78994	84049	118922	2,51%
	Exp	25754	21787	16970	11715	10717	15387	17930	18663	18133	21606	-0,28%
<b>America</b>	Imp	9246	6572	4642	4580	5847	6758	8175	9688	11599	20874	0,47%
	Exp	1409	807	602	1003	1947	3303	3950	3801	6003	7008	0,38%
<b>Medio</b>	Imp	20912	18106	15919	12564	10613	15600	19184	20037	19263	26902	0,24%
<b>Oriente</b>	Exp	2853	2531	2157	2617	1774	2600	2042	2365	2995	3242	0,03%
<b>Extremo</b>	Imp	444055	414119	388783	384146	376863	520224	738536	823357	850630	1093342	26,40%
<b>Oriente</b>	Exp	749	919	731	571	994	715	1277	3787	3420	3671	0,20%
<b>[Portugal]</b>	Imp	30535	37287	40112	43335	57753	94682	126092	118198	117733	166331	5,52%
	Exp	1844	1471	1782	1058	1116	1397	1757	3117	3977	7660	0,40%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

crescimento dos preços de 88/90 (5.8%). A Holanda importa principalmente da RFA, da Bélgica/Luxemburgo e Itália.

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
<b>OCDE</b>	<b>Import</b>	64.71%		69.89%	
	<b>Export</b>		97.64%		95.29%
<b>Não OCDE</b>	<b>Import</b>	35.29%			
	<b>Export</b>		2.35%		
<b>PORTUGAL</b>	<b>Import</b>	5.52%		2.83	
	<b>Export</b>		0.40%		0.22%

## MERCADOS PRINCIPAIS

Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)      Maiores quotas de mercado (90) em valor

	Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)		Maiores quotas de mercado (90) em valor	
<b>IMPORTAÇÕES</b>	1.	OCDE	1.	RFA
	2.	Extremo Oriente	2.	Bélg.Luxemburgo
	3.	N/OCDE-Europa	3.	Itália
<b>EXPORTAÇÕES</b>	1.	OCDE	1.	RFA
	2.	N/OCDE-Europa	2.	Bélg.Luxemburgo
	3.	África	3.	UK

Em termos de padrão comercial, convém referir o grau de importância que os fornecedores do Extremo Oriente têm vindo a assumir neste mercado. Embora a maioria das importações sejam originárias da OCDE. Quanto às exportações elas concentram-se predominantemente no mercado europeu.

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	649
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	63.8
3	Taxa de cobertura (84)	45.9
4	Evolução da Estrutura Populacional	14951
5	Taxa de Crescimento Populacional	5.22
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	3.82
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	0.05
8	Desenvolvimento da Distribuição	3.5

O nível e o crescimento do consumo aproximam-os da média europeia, tendo apesar do seu alto grau de abertura ao exterior, sido para Portugal um mercado onde gradualmente tem vindo a crescer a sua quota de mercado no total desta categoria de produtos - 1,2% em 1981 e 3,4% em 1990.

Considerado um importante mercado grossista o nível de desenvolvimento é considerado estruturado, com maior predomínio para as redes independentes e os grandes armazéns enquanto a venda por correspondência tem menor expressão.

# DINAMARCA

É também um mercado de dimensões reduzidas, cuja estrutura populacional durante a década de 80 quase estagnou, observando-se variações no escalão com menos de 15 anos (-16.8%) e um crescimento nos restantes. Em termos de variação do consumo de 1981-1990 foi o mais baixo de toda a amostra.

**Quadro nº 47**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
TOTAL	Imp	393571	413618	387445	433291	506869	740607	923730	938954	873215	1074980	173,13%
	Exp	370322	377127	381355	432290	472240	635185	745225	708330	643396	864903	133,55%
OCDE	Imp	229876	241885	229295	256593	317650	452344	529956	502800	457314	580397	51,44%
	Exp	354772	361046	365568	413368	453004	604207	716245	675156	621882	832865	96,67%
N/OCDE												
Europa	Imp	21457	23014	20075	22113	28851	42020	50784	46944	44810	74672	7,81%
	Exp	5794	6312	6941	9568	10763	18843	14393	16252	13338	23789	3,64%
Africa	Imp	2028	3186	3360	3533	5862	9227	10291	17700	22370	28851	3,94%
	Exp	401	539	719	386	223	353	312	623	971	1241	0,17%
America	Imp	2867	3004	2333	2766	2069	2166	2922	2802	3291	3141	0,04%
	Exp	8724	8136	7005	7798	7648	10514	13356	15028	6640	5906	-0,57%
Medio	Imp	2568	1928	1215	826	781	819	1221	2611	1494	4179	0,24%
Oriente	Exp	415	711	964	1069	474	1184	407	628	215	380	-0,01%
Extremo	Imp	134720	140583	131167	147460	151656	234028	328549	366053	343832	383637	36,53%
Oriente	Exp	108	232	155	95	105	66	474	451	325	709	0,12%
[Portugal]	Imp	16705	18420	20250	24766	38054	62477	92941	96317	100171	140061	18,10%
	Exp	109	95	55	144	64	118	320	1064	1652	2423	0,47%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

Relativamente à taxa de crescimento dos preços/ton. o mercado tem sido razoável (14.6%); da mesma forma se tem comportado a taxa média de crescimento das exportações portuguesas (18.1%) e a quota média das exportações (9.1%). Os principais fornecedores que competem com Portugal é a China e a Itália.

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
OCDE	Import	51.44%		56.80%	
	Export		96.67%		95.87%
Não OCDE	Import	48.55%			
	Export		3.35%		
PORTUGAL	Import	18.10%		9.13%	
	Export		0.47%		0.11%

## MERCADOS PRINCIPAIS

Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)      Maiores quotas de mercado (90) em valor

	Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)		Maiores quotas de mercado (90) em valor	
<b>IMPORTAÇÕES</b>	1.	OCDE	1.	Portugal
	2.	Extremo Oriente	2.	China
	3.	Europa n/OCDE	3.	Itália
<b>EXPORTAÇÕES</b>	1.	OCDE	1.	Suécia
	2.	Europa n/OCDE	2.	Noruega
	3.	América	3.	RFA

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	584
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	46
3	Taxa de cobertura (84)	80.4
4	Evolução da Estrutura Populacional	5141
5	Taxa de Crescimento Populacional	0.312
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	4.14
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	0.14
8	Desenvolvimento da Distribuição	2.5

As principais trocas da Dinamarca, quanto às importações dividem-se maioritariamente em 1990 entre o mercado europeu e com uma tendência crescente para o Extremo Oriente que nesta data já tinha uma quota de mercado próxima dos 35%. Por esta razão a propensão a importar tem diminuído, o que para Portugal se torna um risco considerável.

Em termos de distribuição, o nível é considerado estruturado.

**FINLÂNDIA**

Apesar da dimensão populacional reduzida é o único país que com os Estados Unidos apresenta todas as suas faixas etárias em crescimento. Apesar de não terem um consumo per capita muito elevado, os preços/ton. mantém-se em torno da média, estando mesmo a taxa de

**Quadro nº 48**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
<b>TOTAL</b>	Imp	196709	209296	196392	208769	255305	377118	584085	640855	715877	887040	350,94%
	Exp	776047	651572	502770	501523	523976	659038	677221	602103	487184	497223	-35,93%
<b>OCDE</b>	Imp	124859	136464	132468	148378	184770	268738	383365	396972	463632	591997	67,67%
	Exp	451874	409301	348533	328517	327446	412084	463961	413332	367345	366466	30,63%
<b>N/OCDE</b>												
<b>Europa</b>	Imp	19819	13790	14398	14339	18661	28935	49716	56001	51720	60645	5,91%
	Exp	323046	241110	153323	172197	195014	246328	212488	188070	118938	129995	69,24%
<b>Africa</b>	Imp	48	108	68	105	155	449	827	1150	1646	2438	0,35%
	Exp	451	356	249	200	594	119	339	158	378	180	0,10%
<b>America</b>	Imp	328	380	310	153	147	402	904	1039	1308	1160	0,12%
	Exp	239	101	88	204	57	168	77	117	74	71	0,06%
<b>Medio</b>	Imp	146	240	101	80	249	199	233	155	313	292	0,02%
<b>Oriente</b>	Exp	275	610	526	351	765	257	228	302	311	149	0,05%
<b>Extremo</b>	Imp	51487	58274	49047	45714	51323	78395	149040	185538	197255	230508	25,93%
<b>Oriente</b>	Exp	102	45	51	54	100	82	128	116	136	358	-0,09%
<b>[Portugal]</b>	Imp	28876	39269	38568	41474	49770	62994	98701	103233	111229	154559	18,21%
	Exp	26	44	11	25	48	87	161	261	218	410	-0,14%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

crescimento dos preços de 88/90 à volta de 20%. Concorrem com Portugal como exportadores a Itália e a China.

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
<b>OCDE</b>	<b>Import</b>	67.67%		66.29%	
	<b>Export</b>		30.63%		66.15%
<b>Não OCDE</b>	<b>Import</b>	32.33%			
	<b>Export</b>		69.35		
<b>PORTUGAL</b>	<b>Import</b>	18.21%		17.06%	
	<b>Export</b>		0.14%		0.02%

## MERCADOS PRINCIPAIS

Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)      Maiores quotas de mercado (90) em valor

<b>IMPORTAÇÕES</b>	1.	OCDE	1.	Portugal
	2.	Extremo Oriente	2.	Itália
	3.	Europa n/OCDE	3.	China
<b>EXPORTAÇÕES</b>	1.	OCDE	1.	Suécia
	2.	Europa n/OCDE	2.	URSS
	3.	África	3.	Noruega

Tal como com a Dinamarca, também os principais fornecedores da Finlândia embora em 1990 sejam ainda predominantemente da OCDE, o crescimento das importações oriundas do Extremo Oriente têm crescido consideravelmente a uma taxa superior à de Portugal.

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	545
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	69.2
3	Taxa de cobertura (84)	50
4	Evolução da Estrutura Populacional	4986
5	Taxa de Crescimento Populacional	3.6
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	4.46
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	0.19
8	Desenvolvimento da Distribuição	3.5

As exportações têm um cariz eminentemente regional e de importância limitada.

Apesar do grau de abertura não se revelar muito atraente para o vestuário, Portugal detêm aqui a maior quota de mercado de toda a amostra, pois já em 1981 possuía cerca de 14% deste mercado e em 1990 tinha-o aumentado para 17%. É de realçar, contudo que ao longo da década a subida nem sempre foi constante. A distribuição tem um nível considerado estruturado, sendo dominado por cadeias privadas de grossistas e cooperativas.

# INGLATERRA

A Inglaterra quanto à dimensão populacional em 1990 é um dos maiores mercados da amostra. O seu crescimento é contudo muito ténue durante a década de 80 (+2.4%). Por outro lado, a taxa de crescimento no mesmo período do consumo per capita foi o mais elevado do conjunto dos países.

**Quadro nº 49**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
<b>TOTAL</b>	Imp	2901995	2626537	24255072	2698313	2695393	3494402	4554783	5539953	5798646	6963729	139,96%
	Exp	1652224	1467613	1308093	1332935	1513646	1796764	2341212	2519512	2362068	3041503	84,09%
<b>OCDE</b>	Imp	1239616	1174942	1167826	1286477	1382920	1752642	2156604	2559692	2687588	3422661	53,75%
	Exp	1206529	1144257	1064592	1106252	1273327	1567860	2118041	2270000	2106217	2728827	109,57%
<b>N/OCDE</b>												
<b>Europa</b>	Imp	116848	106777	99516	95513	115419	137900	176088	206878	228378	252830	3,35%
	Exp	29282	28799	35442	31174	35950	39382	31812	35839	59389	84937	4,01%
<b>Africa</b>	Imp	37644	32635	41375	50407	39480	52006	75583	99156	106234	180139	3,51%
	Exp	249144	94644	48509	40599	40177	32817	38479	43357	36225	48078	-14,47%
<b>America</b>	Imp	15347	11088	9128	12763	10318	10147	13385	23992	23334	25857	0,26%
	Exp	18714	14873	11559	12383	15061	15344	16012	12502	13137	13309	-0,39%
<b>Medio</b>	Imp	94941	96286	96702	94886	93134	109672	120564	136577	144580	185195	2,22%
<b>Oriente</b>	Exp	128217	162835	126324	119396	121988	104979	90133	89316	73655	79790	-3,49%
<b>Extremo</b>	Imp	120478	124441	130404	155418	176169	211994	283257	328630	331553	415610	36,87%
<b>Oriente</b>	Exp	19757	21965	21416	22925	26777	35987	46327	67977	72936	85837	4,76%
<b>[Portugal]</b>	Imp	120478	124441	130404	155418	176169	211994	283257	328630	331553	415610	7,27%
	Exp	4728	3761	3174	2653	3132	5855	17211	20716	18987	29514	1,78%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

Contrariamente foi que mais deteriorou os preços/ton. para Portugal de 88/90 (0.8%). Apesar destas limitações a taxa média de crescimento das exportações e a quota média de mercado manteve valores próximos da média geral - 7.2% e 5.7%. Os principais fornecedores deste mercado são: Hong Kong, RFA e Itália.

A Inglaterra concentra a esmagadora maioria das suas importações e exportações no espaço da OCDE. Contudo como a maioria dos mercados nórdicos a taxa média de

crescimento do bloco do Extremo Oriente tem vindo a crescer a um ritmo considerável (36,8%) bastante acima do valor conseguido por Portugal na década de 1981 a 1990.

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
OCDE	Import	53.75%		47.43%	
	Export		109.57%		85.78%
Não OCDE	Import	46.21%			
	Export		-9.59%		
PORTUGAL	Import	7.27%		5.74%	
	Export		1.78%		0.57%

### MERCADOS PRINCIPAIS

Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)      Maiores quotas de mercado (90) em valor

IMPORTAÇÕES	1.	OCDE	1.	Hong-Kong
	2.	Extremo Oriente	2.	RFA
	3.	Europa N/OCDE	3.	Itália
EXPORTAÇÕES	1.	OCDE	1.	Irlanda
	2.	Extremo Oriente	2.	RFA
	3.	N/OCDE-Europa	3.	França

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	573
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	172.8
3	Taxa de cobertura (84)	43.6
4	Evolução da Estrutura Populacional	57410
5	Taxa de Crescimento Populacional	2.48
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	3.76
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	0.0089
8	Desenvolvimento da Distribuição	4.5

A progressiva dependência dos mercados orientais traduziu em 1990 uma relativa degradação dos preços/ton..

A abertura da Inglaterra ao exterior quanto a este género de produtos para além de razões internas consolidou-se por factores históricos, tendo Portugal, assumido algum relevo nos produtos de vestuário, contudo a quota de mercado tem vindo a apresentar tendências decrescentes a partir dos meados da década de 80.

A distribuição é encarada como tendo um formato avançado, onde têm forte influência os armazéns populares e as cadeias especializadas, logo seguidas pela venda por correspondência, pelo grandes armazéns e pelo “franchising”.

**SUÉCIA**

Em termos populacionais, a tendência para a estagnação é evidente, tendo em conta que para além da faixa etária dos menores de 15 anos a faixa dos 15/64 anos tem um dos valores mais baixos em termos de crescimento de toda a amostra (2.8%).

**Quadro nº 50**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
<b>TOTAL</b>	Imp	1151996	1080165	937383	972186	1121575	1515690	2031233	2087620	2073510	2510736	117,95%
	Exp	249481	210637	208162	216567	239503	305269	369210	353006	328395	389535	56,14%
<b>OCDE</b>	Imp	774687	713656	631979	652419	780680	1058669	1368897	1395496	1379518	1663929	65,45%
	Exp	246096	207064	206025	213932	236896	301822	365307	348237	320109	372799	90,47%
<b>N/OCDE</b>												
<b>Europa</b>	Imp	55747	47285	40638	37242	38838	49024	55003	50873	53641	65942	0,75%
	Exp	882	1203	905	1025	912	1322	1849	2259	6359	8493	5,43%
<b>Africa</b>	Imp	1297	1453	1532	3935	6563	7697	9084	11263	15060	17637	1,20%
	Exp	646	595	322	437	364	488	444	468	373	267	-0,27%
<b>America</b>	Imp	8081	6815	8090	7948	8322	11534	19632	23513	24286	20974	0,95%
	Exp	169	104	110	302	155	166	269	702	198	189	0,01%
<b>Medio</b>	Imp	1868	1234	536	377	410	890	2388	2626	4711	6433	0,34%
<b>Oriente</b>	Exp	1437	1439	640	631	819	1091	568	530	526	6645	3,72%
<b>Extremo</b>	Imp	310260	309674	254608	270265	286762	387876	576218	603747	596156	735699	31,31%
<b>Oriente</b>	Exp	175	170	155	233	345	371	773	807	825	1140	0,69%
<b>[Portugal]</b>	Imp	76666	77577	76701	84801	106284	165416	246605	272886	285764	385502	22,73%
	Exp	999	1128	1105	966	1048	1213	2689	3371	4828	8168	5,12%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

Contudo a propensão a importar é das mais elevadas, e os preços/ton. mantêm valores próximos da média geral. A taxa média de crescimento das exportações é mesmo a mais elevada de todas, sendo-o também para a quota média de mercado.

Concorrem com Portugal, principalmente Hong Kong e Itália.



A Suécia, a Dinamarca e a Finlândia, apresentam como já referimos nestes dois últimos casos, padrões de troca similares. Dado que embora maioritariamente as importações sejam originárias da OCDE, existe uma tendência progressiva para comprar nos mercados do Extremo Oriente.

Assim a taxa média de crescimento nesta década é de 31,3%, bastante superior ao valor alcançado no mesmo período por Portugal (22,7%). Esta situação deve igualmente merecer a atenção dos exportadores portugueses dada a importância deste mercado.

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
OCDE	Import	65.45%		67.30%	
	Export		90.47%		98.21%
Não OCDE	Import	34.55%			
	Export		9.59%		
PORTUGAL	Import	22.73%		11.49%	
	Export		5.12%		0.89%

### MERCADOS PRINCIPAIS

	Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)			Maiores quotas de mercado (90) em valor		
IMPORTAÇÕES	1.	OCDE		1.	Portugal	
	2.	Extremo Oriente		2.	Hong-Kong	
	3.	Europa N/OCDE		3.	Itália	
EXPORTAÇÕES	1.	OCDE		1.	Noruega	
	2.	Europa N/OCDE		2.	Finlândia	
	3.	Médio Oriente		3.	Dinamarca	

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	511
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	53.9
3	Taxa de cobertura (84)	15.5
4	Evolução da Estrutura Populacional	8559
5	Taxa de Crescimento Populacional	2.83
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	4.47
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	0.112
8	Desenvolvimento da Distribuição	3.5

Em termos de quota de mercado, a Suécia, foi durante a década de 80 um dos mercados mais importantes para Portugal, revelando um crescimento sustentado, que evoluiu progressivamente dos 6,6% em 1981 até aos cerca de 15,4% em 1990. A abertura ao exterior é

verificado claramente no termo de troca, o qual assume um valor bastante baixo, só ultrapassado pelos Estados Unidos e Japão.

A distribuição é considerada estruturada com predominância dos grandes armazéns e das cadeias especializadas de lojas.

## ESTADOS UNIDOS

A dimensão populacional do país coloca este mercado como um dos maiores em termos mundiais. A evolução da sua estrutura populacional em todas as faixas etárias dá-lhe igualmente um potencial de atractibilidade muito importante.

### Quadro nº 51 EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84 84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cres c.
<b>TOTAL</b>	Imp	8118038	8790949	10418462	14598309	16200651	18691859	22115895	21691880	26025979	26977362	232,31%
	Exp	1255372	987060	883089	846185	723264	879041	1143049	1555969	2086785	2478598	97,44%
<b>OCDE</b>	Imp	831566	851727	1105322	1937102	2446098	2755545	2841643	2671699	2761234	2717691	10,00%
	Exp	520453	358652	287313	226288	179579	226276	329846	461559	640941	965197	36,36%
<b>N/OCDE</b>												
<b>Europa</b>	Imp	112124	120183	118258	194773	196291	229598	285734	258660	221453	214076	0,54%
	Exp	5725	6185	6583	7201	468	2695	3430	4138	3898	9218	0,29%
<b>Africa</b>	Imp	23118	23001	20216	54081	112418	149564	184411	189923	233696	291398	1,42%
	Exp	31405	12816	10913	11970	3238	2709	2570	2964	3949	4782	-2,18%
<b>America</b>	Imp	674595	626539	729639	1000194	1196605	1417041	1933934	2437708	3063879	3364788	14,26%
	Exp	588830	484398	432101	475829	471129	586681	734945	990630	1310959	1354231	62,57%
<b>Medio</b>	Imp	15706	15502	12893	21480	47383	73249	100409	156965	235127	331798	1,68%
<b>Oriente</b>	Exp	56541	60447	55150	55834	39797	32990	34928	51707	58074	60407	0,32%
<b>Extremo</b>	Imp	6461053	7153932	8432123	11384592	12196533	14063595	16764636	15973036	19502188	20036739	71,98%
<b>Oriente</b>	Exp	27594	28224	23625	28988	28412	27055	36522	43760	67246	83615	4,58%
<b>[Portugal]</b>	Imp	9274	7883	10215	42899	80587	104283	135021	110476	133934	131953	0,65%
	Exp	480	177	132	37	124	123	563	223	570	827	0,03%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

A estas vantagens contrapõem-se os baixos preços por tonelada, que nesta circunstância é o mais baixo de toda a amostra, denotando o alto grau de competitividade existente, e que decorre pelo facto do principal fornecedor ser o Extremo Oriente; os principais países concorrentes são assim: Hong Kong a China e a Coreia do Sul. Em termos de principais destinos das exportações americanas a América do Norte e do Sul tal como o Japão são os seus mercados principais. A tendência importadora é bastante acentuada para este tipo de produtos, tendo contudo os produtos de vestuário e confecção americanas uma modesta expressão na totalidade das importações e exportações.

Os principais fornecedores do mercado americano são o bloco fora da OCDE, padrão este diferente da maioria dos países europeus. A posição de Portugal neste mercado é marcada por quotas insignificativas e com extrema instabilidade na procura.

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	736
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	78.6
3	Taxa de cobertura (84)	9.18
4	Evolução da Estrutura Populacional	248239
5	Taxa de Crescimento Populacional	8.25
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	3.21
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	0.009
8	Desenvolvimento da Distribuição	5.5

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
<b>OCDE</b>	Import	10.00%		12.05%	
	Export		36.36%		32.68%
<b>Não OCDE</b>	Import	89.89%			
	Export		65.58%		
<b>PORTUGAL</b>	Import	0.65%		0.44%	
	Export		0.03%		0.03%

### MERCADOS PRINCIPAIS

**Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)**      **Maiores quotas de mercado (90) em valor**

<b>IMPORTAÇÕES</b>	1.	Extremo Oriente	1.	Hong-Kong
	2.	América	2.	China
	3.	OCDE	3.	Coreia Sul
<b>EXPORTAÇÕES</b>	1.	América	1.	América N. e S.
	2.	OCDE	2.	México
	3.	Extremo Oriente	3.	Japão

A distribuição no mercado americano é complexa e considerada das mais avançadas. Dominam os grandes armazéns, os armazéns populares e em menor grau as cadeias especializadas juntamente com o “franchising” e a venda por catálogo.

## JAPÃO

Nos gastos com vestuário é o terceiro maior da amostra, sendo igualmente a propensão para importar a maior de todos. Donde se acentua a dependência externa para este tipo de produtos. Quanto à evolução da estrutura populacional na década de 80, quer à dimensão

**Quadro nº 52**  
**EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DA CLASSE 84**  
**84 - Artigos e acessórios de vestuário (OCDE)**

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Tx.Cresc.
TOTAL	Imp	nd	nd	1510162	1960816	2011486	2876633	4671513	6739246	8971742	8736881	478,5%
	Exp	nd	nd	640261	757131	709205	711678	638375	587915	565292	566331	-11,5%
OCDE	Imp	nd	nd	340648	336878	347221	482480	737763	1070339	1665738	2188555	25,05%
	Exp	nd	nd	454406	586001	552679	581497	504753	438778	387349	342374	60,45%
N/OCDE		nd	nd									
Europa	Imp	nd	nd	1677	2290	2227	3254	2877	3386	9190	12304	0,14%
	Exp	nd	nd	13920	5199	16185	5262	4775	3894	12698	18492	3,27%
Africa	Imp	nd	nd	119	38	72	497	468	909	1091	905	0,01%
	Exp	nd	nd	29293	17264	7211	5401	5782	5682	3669	5122	0,90%
America	Imp	nd	nd	2654	2148	1812	1731	2768	6478	12230	12387	0,14%
	Exp	nd	nd	2612	2483	2760	2206	1491	1458	1399	1404	0,25%
Medio	Imp	nd	nd	264	180	190	193	228	160	370	358	0,00%
Oriente	Exp	nd	nd	58996	59010	44934	35178	332167	23984	19875	22143	3,91%
Extremo	Imp	nd	nd	1164799	1619282	1659943	2388475	3927397	5657920	7282866	6521679	74,65%
Oriente	Exp	nd	nd	80399	86573	84554	81400	88733	113409	139562	175627	31,01%
[Portugal]	Imp	nd	nd	136	195	612	537	939	2550	6037	8239	0,09%
	Exp	nd	nd	51	43	1	35	152	231	617	1043	0,18%

Fonte: OCDE-Departments of economics and statistics-Series C.

(1000 US dol.)

\*nd - não disponível

na década de 80, quer à dimensão que este mercado representa, coloca o Japão num lugar logo a seguir aos Estados Unidos. Acresce a estes factores de atractibilidade o facto da evolução dos preços por tonelada alcançados serem dos mais elevados dos 13 países.

1	Consumo de Vestuário/calçado (1990)	815
2	Crescimento de Consumo de Vestuário/Calçado	137.6
3	Taxa de cobertura (84)	6.48
4	Evolução da Estrutura Populacional	122782
5	Taxa de Crescimento Populacional	5
6	Preço/Ton. Das Exportações (1990)	8.44
7	Crescimento do Preço/Ton. (1988-1990)	n.d.
8	Desenvolvimento da Distribuição	5.5

Os principais fornecedores deste mercado são oriundos do Extremo Oriente, o que para além de serem maioritários têm igualmente crescido em termos médios com valores superiores a todos os seus concorrentes. As exportações embora com importância reduzida, são maioritariamente destinadas ao espaço da OCDE.

		Taxa Média de Crescimento (81/90)		Quota Média de Mercado 1981-1990	
<b>OCDE</b>	<b>Import</b>	25.05%		19.13%	
	<b>Export</b>		60.45%		74.34%
<b>Não OCDE</b>	<b>Import</b>	79.94%			
	<b>Export</b>		39.34%		
<b>PORTUGAL</b>	<b>Import</b>	0.09%		0.06%	
	<b>Export</b>		0.18%		0.04%

Os principais concorrentes neste mercado são a Coreia, a China e a Itália, o que define um padrão de importações semelhante ao americano, ou seja a não dependência dos países europeus, e a sua concentração essencialmente na zona asiática.

Portugal tem neste mercado uma modesta quota de mercado, que apesar de revelar algum crescimento só começou a ter alguma expressão como mercado de destino a partir dos finais da década de 80.

**MERCADOS PRINCIPAIS**  
**Blocos c/ maiores taxas de crescimento (81/90)**      **Maiores quotas de mercado (90) em valor**

<b>IMPORTAÇÕES</b>	1. Extremo Oriente	1. Coreia Sul
	2. OCDE	2. China
	3. América	3. Itália
<b>EXPORTAÇÕES</b>	1. OCDE	1. USA
	2. Extremo Oriente	2. Hong-Kong
	3. Médio Oriente	3. Taiwan

As estruturas de distribuição, embora complexas e de difícil penetração, são modernas. As “trading” servindo de intermediários e reguladores, detêm ainda redes próprias de distribuição, ficando a estrutura de distribuição repartida, em termos de importância, em cadeias de lojas especializadas, seguidas dos grandes armazéns e do “franchising”.

### 3.2.4.2. A MATRIZ DE MERCADOS

A análise do mercado coloca-nos a questão de saber quais os mercados mais interessantes para Portugal. Esta questão foi portanto respondida com o recurso a 8 factores que podem caracterizar a atractibilidade dum mercado. Perante este cenário podemos afirmar que para Portugal se podem colocar 3 alternativas possíveis:

**Quadro nº 53**  
**VARIÁVEIS DA MATRIZ DE MERCADO**

	Consumo Dimensão	Potencial Consumo	Tx Cobert. Cat.84	População Dimensão	Potencial Populac.	Custo Esc./Ton	T. cresc. custo	Desenv. Distribuição	Atrib. Mercados	Portugal Q.M.
Alemanha	5.5	1.5	3.5	5.5	1	4.5	2.5	4.5	3.275	2.5
Espanha	1.5	3.5	3.5	3.5	3.5	4.5	1	1.5	2.95	4.5
França	2.5	1.5	2.5	4.5	4.5	4.5	5.5	3.5	3.35	3.5
Itália	5.5	5.5	1	4.5	1	5.5	5.5	1	3.825	1.5
Suíça	2.5	2.5	3.5	1.5	4.5	3.5	5.5	4.5	3.35	2.5
Bélgica/Lux.	4.5	2.5	2.5	1.5	1.5	1.5	4.5	2	2.625	1.5
Holanda	2.5	1.5	2.5	2.5	4.5	2.5	1.5	3.5	2.55	2.5
Dinamarca	1.5	1	1.5	1.5	1	3.5	4.5	2.5	1.875	4.5
Finlândia	1	1.5	2.5	1	3.5	3.5	5.5	3.5	2.525	5.5
Inglaterra	1.5	5.5	2.5	4.5	2.5	2.5	1	4.5	3.1	3.5
Suécia	1	1	1.5	1.5	2.5	3.5	3.5	3.5	2.425	5.5
USA	4.5	2.5	5.5	5.5	5.5	1	1	5.5	3.85	1
Japão	5.5	4.5	5.5	1.5	4.5	3.5		5.5	4.2	1.5

<b>Ponderação</b>	0.15	0.2	0.15	0.1	0.15	0.1	0.1	0.05
-------------------	------	-----	------	-----	------	-----	-----	------

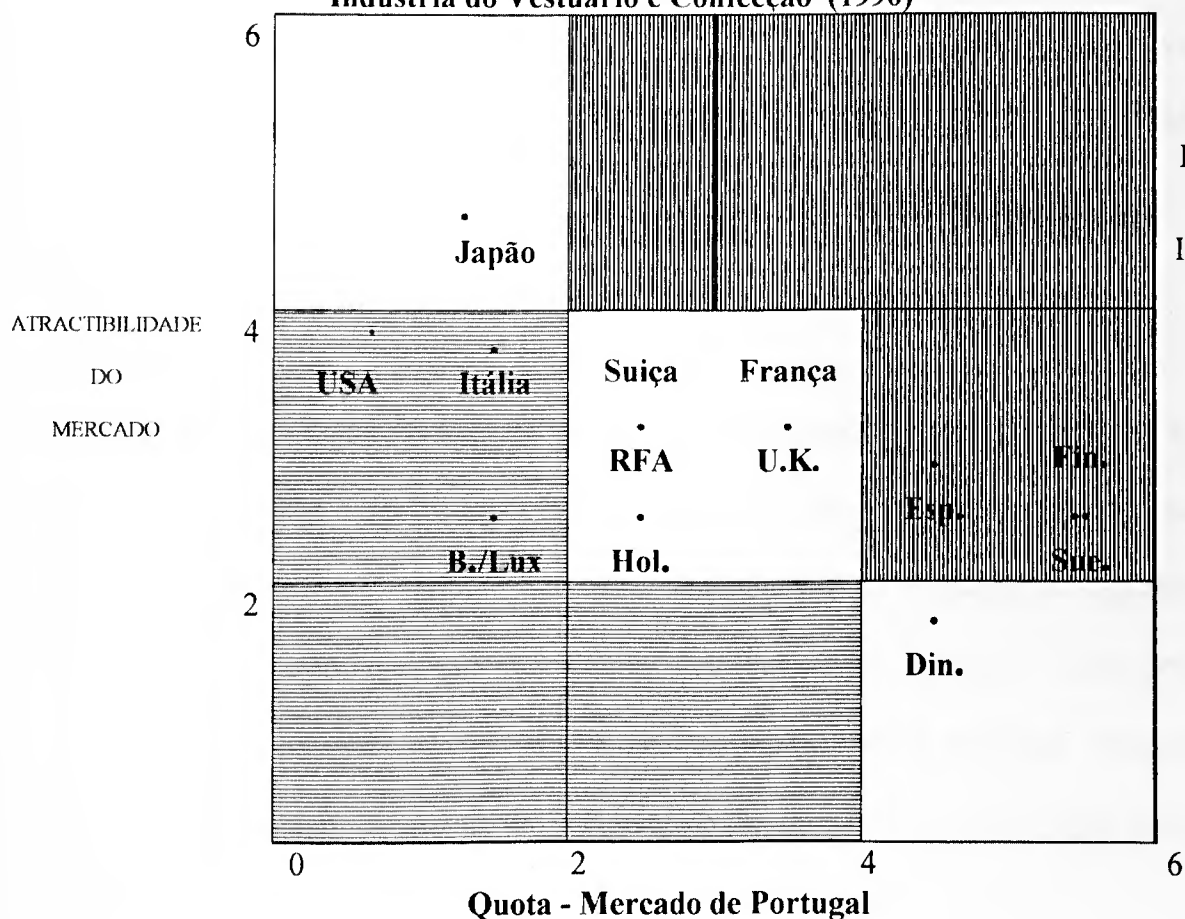
Alemanha	0.825	0.3	0.525	0.55	0.15	0.45	0.25	0.225
Espanha	0.225	0.7	0.525	0.35	0.525	0.45	0.1	0.075
França	0.375	0.3	0.375	0.45	0.675	0.45	0.55	0.175
Itália	0.825	1.1	0.15	0.45	0.15	0.55	0.55	0.05
Suíça	0.375	0.5	0.525	0.15	0.675	0.35	0.55	0.225
Bélgica/Lux.	0.675	0.5	0.375	0.15	0.225	0.15	0.45	0.1
Holanda	0.375	0.3	0.375	0.25	0.675	0.25	0.15	0.175
Dinamarca	0.225	0.2	0.225	0.15	0.15	0.35	0.45	0.125
Finlândia	0.15	0.3	0.375	0.1	0.525	0.35	0.55	0.175
Inglaterra	0.225	1.1	0.375	0.45	0.375	0.25	0.1	0.225
Suécia	0.15	0.2	0.675	0.15	0.375	0.35	0.35	0.175
USA	0.675	0.5	0.825	0.55	0.825	0.1	0.1	0.275
Japão	0.825	0.9	0.825	0.15	0.675	0	0	0.275

1º A IVC ocupa o mercados mais atractivos com uma razoável quota de mercado (sector I)

2º A IVC é colocada no sector II, ou seja na diagonal da matriz, situação onde pode encontrar mercados mais e menos atractivos.

3º A IVC coloca-se nos mercados menos interessantes, ou, quando não é este o caso, o facto deve-se a ter uma reduzida quota de mercado - sector III.

Quadro nº 54  
MATRIZ DE POSICIONAMENTO DOS MERCADOS  
Indústria do Vestuário e Confecção (1990)



Desta forma, e perante a ponderação atribuída aos vários factores de atractibilidade a situação é a seguinte:

- a) Portugal detêm uma boa quota de mercado nos países nórdicos (Suécia, Finlândia e Dinamarca) apesar de em termos de atractibilidade os mesmos mercados serem de ponderação média e abaixo da média. A excepção dá-se com Espanha, que não fazendo parte do bloco do norte da Europa, constitui provavelmente um dos mercados onde convenha apostar.
- b) Numa situação intermédia encontramos um conjunto tradicional de mercados habituais da IVC - Suíça, Alemanha, França, Reino Unido e a Holanda - países estes, em cuja a nossa quota de mercado, com a excepção da Suíça do ano de 90, revelam uma tendência para uma estabilização. Maiores cuidados são de referir para a Alemanha, Suíça e Reino Unido. Este conjunto de países pode gradualmente afastar-se de Portugal consoante os países emergentes do Oriente e Leste forem surgindo.
- c) Ficam numa situação de fronteira dois mercados, que poderão no futuro serem destinos duma quota da nossa produção - Japão e Itália - cada um por razões diferentes. O primeiro por ser uma potência de consumo, o segundo por conveniência de custos/qualidade pretender adquirir produção. Outro mercado de referência é o USA - a sua dimensão torna-o desejável. Contudo, a tendência para a nossa instabilidade de quota de mercado, bem como as

margens praticadas que são das mais baixas devem aconselhar, cautela na abordagem destas escolhas. Finalmente a Bélgica/Luxemburgo, tem para a IVC uma atractibilidade reduzida, apesar do peso que tem nas nossas exportações. Há contudo uma tendência para a estabilização da quota de mercado. As empresas nestes mercados, com a excepção deste último, devem ponderar o seu peso na sua carteira de negócios. O risco e as potencialidades são idênticos. \*

\*

---

#### Mix de Mercados

Nota: Soma 2 - Mercados de alto potencial  
 Soma 1 - Mercados de potencial médio  
 Soma 0 - Mercados de fraco potencial.

A fórmula de cálculo do valor a atribuir à variável "mix de mercado" necessário para a função de marketing recorre à matriz de mercados "exportação" aqui definida. Assim mediante o número de mercados onde a empresa (E) actua, bem como o seu posicionamento na matriz poderá colocar-se em várias das suas células, que podem ser de três tipos: célula onde a atractibilidade e a quota são elevadas, situação que se atribui uma nota 2; células onde uma das variáveis é relevante em relação à outra, situação em que se atribui nota 1; células onde as duas variáveis têm fracas performances resulta nota 0 (zero) - ver exemplo.

Ex.: Mercados onde actua:

- Finlândia = 2
- Dinamarca = 2
- U.K. = 1
- Bélgica = 0

$$\begin{aligned} & 2+2+1+0 \\ - \text{Nota}_E &= \frac{\quad}{4} \\ - \text{Nota}_E &= 1.25 \end{aligned}$$

## 4 - DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS

As variáveis chave que foram consideradas com importância estratégica na indústria do vestuário e confecção, foram: a resposta rápida, os custos com pessoal e matérias-primas, a flexibilidade, o nível de inovação/moda e o efeito dimensão. A escolha destas variáveis decorreu da análise feita anteriormente à indústria, bem como das conclusões de alguns dos principais estudos/relatórios efectuados, e da opinião dos intervenientes nesta amostra.

### 4.1. DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS

#### A - A RESPOSTA RÁPIDA

Um dos aspectos mais relevantes na IVC é a velocidade de resposta<sup>12</sup>, logo prazos de entrega competitivos. É conjuntamente com a flexibilidade aquele que maior procura tem na subcontratação europeia - cerca de 30%. As estratégias que têm por base este factor, procuram essencialmente melhorar os prazos de entrega, ou seja diminuir o espaço entre a recepção das encomendas e a entrega do produto final<sup>13</sup>. Este conceito ficou conhecido na literatura pelo nome de "quick response"<sup>14</sup>. White entende que ele engloba «a integração das actividades de produção e de distribuição»<sup>15</sup> o que deve facilitar então, a adopção de técnicas de "quick response" e de circuito curto (2 a 3 semanas). Este circuito curto englobado no princípio da deslocação flexível, caracteriza-se por custos baixos, prazos reduzidos e uma boa capacidade de resposta, é hoje uma das maiores exigências dos grandes confeccionadores e distribuidores

---

<sup>12</sup>Stalk George Jr.-Time-Based Competition and Beyond:Competing on Capabilities.

<sup>13</sup>Chen Ming-Jer, Hambrick D.(1995)-Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior, Academy of Management Journal, 38,(2), pp.453-482.

<sup>14</sup>White, Robert(1985)-Quick Response, What is it?, Apparel Industry Magazine, pp. 1-2.

<sup>15</sup>Relatório sobre a Competitividade da Indústria Europeia de Têxteis e Vestuário(1993), Comissão da Comunidades Europeias, pp. 15-97.

européus. O conceito de resposta rápida repousa assim, segundo R. White na diminuição do ciclo temporal desde o início da cadeia de valor.

Duas condicionantes sugerem a adopção de estratégias deste tipo: em primeiro lugar, a evolução da procura no sentido de produtos cada vez mais diferenciados; em segundo lugar, a necessidade dos consumidores disporem desses produtos o mais rapidamente possível por forma a se ajustarem às evoluções das tendências (ciclos curtos e muito curtos - menos de 10 dias)<sup>16</sup>. Os benefícios resultantes, traduzem-se na redução do nível dos stocks ao longo da cadeia de valor, e, na melhor adaptação dos produtos à moda.

As regiões europeias que melhor têm desenvolvido este conceito foram: a região de Carpi (40% da subcontratação - onde se encontram clientes como Severi Silvio, Girasole) e, a região do Ródano-Alpes (com 50% da subcontratação, donde se destacam a, La Redoute, a 3 Suisse, a Devernois, a Carrefour e a Promod).

Este conceito é ainda, perfeitamente aplicado pela Benetton, a qual distribui mais de 80 milhões de peças em cada ano para 7000 lojas em mais de 100 países diferentes com um ciclo médio de 7 dias<sup>17</sup>- esta rede conta ainda com a interligação em rede de 200 fornecedores, 850 subcontratados e uma frota de transporte. O sistema Benetton exige mesmo que as suas lojas adquiram 80% de cada uma das suas colecções sendo os restantes 20% produzidos num ciclo de 20 dias. Para além disto as lojas recebem regularmente encomendas de 12 em 12 dias.

A Zara garante igualmente, uma capacidade de «abastecer os pontos de venda no prazo de 15 dias, desde o momento em que decide fabricar um produto até a sua entrega na loja»<sup>18</sup>.

A Manoukien, consegue reabastecer as suas lojas no mercado nacional em 24 horas, e as suas colecções têm uma parte fixa, e, outra que é renovada de 3 em 3 semanas.

Considerou-se desta forma que este indicador podia ser avaliado através do número médio de dias que cada empresa leva desde a recepção da encomenda até à sua entrega

---

<sup>16</sup>Relatório Mercer-A subcontratação Europeia no sector do vestuário.(1994), Comissão da Comunidades Europeias, pp. 1-28.

<sup>17</sup>Foster, Thomas(1993)-Global Logistics Benetton Style, Distribution.

<sup>18</sup>Deuslado, D.-in Publico, 14 de Fevereiro de 1994.

ao cliente. Pode assim ser avaliada não só a capacidade da empresa em termos de eficácia, bem como a qualidade dos seus fornecedores.

## B. OS CUSTOS

A lógica dos custos, traduz-se na necessidade do cliente obter o produto a um preço competitivo, logo implica uma racionalização da estrutura de custos. Cerca de 15% da subcontratação europeia procura segundo o Relatório<sup>19</sup> Mercer este atributo.

Relativamente aos Países Asiáticos o Relatório sobre a Competitividade da Industria Europeia de Têxteis e do Vestuário<sup>20</sup> reafirma que a «*vantagem competitiva dos países residirá sobretudo no fabrico de produtos de base, relativamente banais*» entre os quais se encontrará a confecção simples; o mesmo documento realça também, que os critérios qualitativos (know how e acesso a tecnologia mais moderna) vai provocar que para além dos países asiáticos, também os países de leste vão tornar-se concorrentes não só nos segmentos de baixo preço, mas também, naqueles cuja qualidade técnica é um factor importante.

O facto de se ter verificado uma diminuição dos custos de transporte, originou uma maior internacionalização da produção e um mais fácil acesso a países em que os custos sejam mais atractivos.

As empresas que maior peso atribuem a este factor, são aquelas de dependem da subcontratação internacional; como concluiu o relatório Schaeffer a subcontratação para além de ir crescer nos próximos anos relativamente aos países europeus, vai encontrar uma nova ameaça que será a entrada dos Países em Vias de Desenvolvimento no domínio das pequenas séries e dos produtos considerados mais complexos. Ou seja, o preço torna-se assim num factor crítico para a industria independentemente dos segmentos em que as empresas se posicionem.

A região que maior ênfase tem na Europa quanto a este factor é a região Porto-Braga (65% da subcontratação - Marks & Spencer, Daniel Hechter, El Corte Inglês, Bidermann) seguida pelo Norte de Grécia e pela Rede Max Mara em Itália.

---

<sup>19</sup> Relatório Mercer Management Consulting Snc (1994), A Subcontratação Europeia no Sector do Vestuário, Comissão das Comunidades Europeias, DGI-III/E/4, pp. 1-28.

<sup>20</sup> Comissão Das Comunidades Europeias (1993), Relatório sobre a Competitividade da Indústria Europeia dos Têxteis e do Vestuário, Bruxelas.

Com a preocupação com os custos encontramos assim os mais variados clientes A Maconde, e a Fetal em Portugal; a Pull & Bear, a Springfield com o preço único em Espanha, todos os catálogos de venda por correspondência - Otto, La Redoute,<sup>3</sup> Suisse, Karstadt, ou lojas como, C&A.. De comum em todos é portanto a preocupação em deslocalizarem parte ou a totalidade das suas produções - Maconde para países de Leste, a Springfield para o Norte de África, ou a Pull & Bear ou a Benetton para o Oriente, países onde no futuro os preços serão mais competitivos. Mesmo as marcas de luxo, como Cacharel, Dior, Yves Saint Laurent não prescindiram do factor preço, deslocalizando assim também parte das suas produções para o norte de África.

Este fenómeno é de tal importância, que mesmo ao nível do consumidor final, o preço tornou-se de tal forma importante, que não sendo a Zara um concorrente dos segmentos altos podem ser já aí encontrados clientes deste segmentos; o mesmo se observa na venda por catálogo onde 50% dos clientes da Raul & Ramirez pertencem já hoje á classe média e média-alta.

Os dois rácios utilizados para avaliar o comportamento das empresas nalguns dos seus custos, foram escolhidos pela importância média: o peso dos custos com pessoal (V2), e o peso das matérias-primas (V3) nos custos totais.

### C.A FLEXIBILIDADE

Miles e Schuman<sup>21</sup> referem que as indústrias caracterizadas por uma procura flutuante podem permitir a coexistência de pequenas e grandes empresas em equilíbrio competitivo. Neste contexto as grandes empresas obteriam vantagens competitivas através de economias de escala, enquanto as pequenas empresas as atingiriam através da capacidade de variarem os seus volumes de produção<sup>22</sup>. Esta opinião, traduzir-se-ia em estruturas de custos mais leves para as pequenas empresas, donde se poderia concluir que seriam aquelas que melhor se adaptariam às variações da procura. Convém salientar a opinião contrária à maioria da literatura nesta matéria, de Lopez-Novo, que aponta duas limitações à tese da especialização flexível - a primeira é «que a

---

<sup>21</sup>Miles D., Schuman L (1985). - Industry Structure with fluctuating demand, American Economic Review, 75(4), pp. 758-767.

*flexibilidade produtiva não é um valor absoluto e que um excesso de flexibilidade produtiva, em vez de facilitar a inovação e a adaptação às mudanças de mercado, pode inibir a inovação e o desenvolvimento dos recursos produtivos» em segundo lugar «é que uma indústria flexível requer algo mais que instituições sociais comunitárias, e esse algo mais deve incluir-se a existência de instituições legais que introduzam flexibilidade nas relações laborais»<sup>23</sup>. Este estudo, citado convém dizer, que incidiu sobre a região italiana de Prato.*

Depois de termos utilizado indicadores que avaliariam os custos, entendeu-se que uma forma de analisar a flexibilidade para além dos custos, seria conhecer o grau de utilização de subcontratados pelas empresas. Esta dimensão seria relevante, dado permitir conhecer-se o grau com que as empresas utilizariam outras empresas como suas fornecedoras - seguindo assim a tendência prevista para o sector - bem como, daria a conhecer a capacidade de evolução para estratégias de diversificação futuras. Isto porque nestas circunstâncias, as empresas necessitariam de especialistas em áreas diferentes. O grupo LVMH simboliza esta opção, dado dispôr duma carteira de produtos que variam desde, os champanhes aos vinhos, às malas, à marroquinaria, aos perfumes e produtos de beleza até à alta costura; ou mesmo a Benetton com os acessórios (óculos, relógios) até aos patins; ou a Don Algodon nos cosméticos.

Adoptando esta perspectiva para a noção de flexibilidade encontramos nesta linha alguns exemplos: «a Benetton considera-se verticalmente desintegrada-o que significa que subcontratam a maioria das suas actividades (perto de 95%) de produção, distribuição e vendas»<sup>24</sup>; a Springfield, a Massimo Dutti ou a Pull & Bear colocam 60 a 70% da sua produção no exterior; enquanto na venda por catálogo vulgarmente a totalidade da produção é subcontratada. Esta dimensão é referida no trabalho de D. Flether o qual considera "as redes como ligações cooperativas inter-empresas vulgarmente designadas por "moral contracts"; sendo assim as «relações externas com clientes e fornecedores eram a arquitectura externa das empresas» conceito este, desenvolvido também por J. Kay (1993) e que ficou conhecido como um dos factores que conduz ao sucesso dalgumas empresas.

---

<sup>22</sup>Fiengenbaum Avi, Karnani A. (1991)-Output Flexibility-a Competitive Advantage for Small Firms, Strategic Management Journal, 12, pp. 101-114.

<sup>23</sup>Novo J. Lopez (1989)-Condiciones y limites de la flexibilidade productiva: un caso de estudio, Sociologia del Trabajo, (8), pp. 81-107.

<sup>24</sup>Janillo J., Stevenson H. (1991)-Cooperative Strategies-The payoffs and pitfalls, Long Range Planning, (24), pp..

As regiões europeias que maior ênfase atribuem a este factor parecem ser a Baviera e a Catalunha.

Como forma de avaliarmos este factor utilizámos como **critério uma escala com 4 intervalos**; o primeiro grau integrava empresas que produziam tudo internamente; o segundo grau englobava empresas que disponham duma rede de subcontratados até um máximo de 5; no grau três, faziam parte organizações que efectuavam a maior parte da sua produção no exterior, variando o leque da sua rede de subcontratados de 5 a 20, o que lhes permitiria um grau de resposta às flutuações de mercado bastante considerável; no grau mais elevado incluíam-se as empresas que utilizavam os serviços doutras empresas com maior preponderância, logo a rede de que dispunham era superior a 20 subcontratados. Era o maior grau de flexibilidade perante a procura.

#### 4. A INOVAÇÃO

Outro dos factores que condiciona a IVC, é a criatividade e a capacidade de desenvolvimentos de novos produtos em curtos espaços temporais. A IVC de acordo com Jeffrey Williams <sup>25</sup> encontra-se num cenário competitivo de ciclos rápidos, onde a rivalidade é intensa e a inovação determinante. O grau de adequação dos produtos às necessidades determina assim a escolha dos mercados mais adequados. A harmonia entre os produtos e as necessidades (Hetzel,90)<sup>26</sup> coloca ainda um outro problema, o do design. Este factor requer um determinado património tecnológico para o desenvolvimento e produção dos produtos concebidos. Não entrando em considerações sobre as capacidades de acesso às tecnologias, importa acentuar a importância da adequação dos produtos às necessidades.

Este problema, coloca a questão de saber-se quais as capacidades e competências em torno das quais a empresa se deve centrar, o que condiciona a opção de saber em que produtos e mercados se pode entrar (Klein,Edge,Kass,91)<sup>27</sup>. A escolha dos mercados condiciona assim, o tipo de produto a desenvolver, e este depende em ultima análise das necessidades. Estas

---

<sup>25</sup>Williams Jeffrey(1992)-How Sustainable is Your Competitive Advantage?,California Management Review,pp.29-51.

<sup>26</sup>Hetzel Patrick(1990)-Design et Marketing:L'exemple de l'industrie francaise de l'habillement-*Revue Française de Gestion*,(80),pp.78-88.

<sup>27</sup>Klein J.,Edge G.,Kass T.(1991)-Skill-based competition,*Journal of General Management*,16,(4),pp.1-15.

têm-se multiplicado em resultado da chamada fragmentação dos mercados, logo como consequência, para um maior numero de necessidades é necessário desenvolver um numero de produtos cada vez maior e mais diferenciado.

A Zara desenvolve por época entre 4 a 5 mil modelos, a Benetton apresenta cerca de 10000, enquanto as marcas de menor dimensão podem atingir 1 milhar por ano. A inovação/moda está portanto, obrigatoriamente ligado à noção de segmentação dos mercados. E é em consequência desta exigência que o numero de "modelos" se prevê que seja cada vez maior obrigando desta forma a um esforço no domínio da criação de marcas específicas a cada segmento. A Maconde, para além da marca Maconde para o segmento médio e médio-baixo, tem a Vadim para jovens arrojados, a M2 para jovens menos exigentes e a Alto para o topo de gama; a Silva & Sistelo tem a S&S para o retalho e a Bruno Belloni para as suas lojas; a Zara tem a Zara a Pull & Bear para os jovens do sexo masculino, a Massimo Dutti para o homem profissional e urbano; a Benetton para além desta marca para homem e senhora, tem a 0-12 para criança e a Sisley para jovens; à semelhança o grupo Cortefiel, criou a Springfield para jovens com gosto por roupa desportiva, enquanto a Milano se destina aos fatos, e a Don Algodon se especializa em segmentos altos para homens e senhora.

O grau de inovação (V5) entendeu-se que podia ser retratado pelo quantidade de modelos desenvolvidos por ano, pois desta forma se pode concluir que quanto maior seja este indicador melhor reproduzirá as exigências dos mercados, em termos de necessidades e tendências.

## **5. DIMENSÃO**

A importância atribuída à dimensão pode ser analisada como requisito para controlar canais de distribuição ,ou para gerar fenómenos expansionistas. Este primeiro aspecto pode ser ilustrado, em Itália pela Benetton, a qual devia ter mais de 10000 trabalhadores para produzir as 80 milhões de peças/ano, mas, apesar do reduzido numero de empregados tem 7000 lojas em 100 países, e vende cerca de 2 biliões de dólares. Em Espanha a Zara tem 400 lojas a dados de 1994,e vendeu mais de 180 milhões de contos num total de 9 países. Em Portugal a Maconde conta com 13 lojas e em Espanha deverá atingir em 1995 cerca de 2 milhões de contos,

tendo em 1994 facturado na totalidade cerca de 20 milhões de contos, sendo cerca de 30% deste valor resultante das vendas obtidas nas lojas. Na Inglaterra a Next com cerca de 300 lojas e a Burton Group com as suas linhas de homem e senhora detem 1681 lojas, enquanto a Sears possuía 1043, e a Vyella com 295 são os principais intervenientes em 1991<sup>28</sup>.

Em segundo lugar, outro caminho encontrado para ganharem dimensão internacional foi o ultimamente utilizado pela Marzotto em 1985, que depois de anos conturbados adquiriu o grupo Bassetti, e em seguida o seu concorrente Lanerossi. Apesar disto a sua concentração no mercado italiano colocava problemas de crescimento, o que conduziu á compra da Hugo Boss. A facturação aumentou cerca de 60% sendo em 1992 de 1600 milhões de dólares.

Esta tendência dos movimentos de crescimento poderá significar a necessidade dalguma massa crítica para poder permanecer no futuro nesta industria. Este sintoma parece confirmado pelo domínio do pronto a vestir europeu dos seguintes grupos: Agache 4.85 milhões dol. (França), Coutts Viyelle 3,32 milhões dol. (Inglaterra), Benetton 1,64 milhões dol. (Itália), Constaulds Textile com 1,57 milhões dol. (Inglaterra), Group André com 1.53 milhões dol. (França), GFT com 1,23 milhões dol. (Itália), Steilmann com 1.05 milhões dol. (Alemanha), Minoglio com 0.834 milhões dol. (Itália) e o Grupo Escada com 0.794 milhões dol. (Alemanha). A dimensão parece assim de importância fundamental para quem necessita de actuar num número crescente de mercados.

Existe igualmente um conjunto variado de estudos que associam a dimensão com a rentabilidade (Shepherd, 1972; Imel e Helmberger, 1971; Gale, 1972), donde se conclui a sua determinância para os resultados. Concluem ainda que, as grandes empresas têm as mesmas oportunidades que as pequenas sendo que o inverso já não será verdadeiro. É aqui que a flexibilidade é o elemento diferenciador para as pequenas e médias empresas.

O volume de vendas (V6) foi assim utilizado como forma de traduzir esta dimensão.

---

<sup>28</sup>Retail Marketing (1993)-Economist Intelligence Unit, Quartely Sector Review, (419), pp.4-.

## 4.2.DESCRICÃO DAS VARIÁVEIS FUNCIONAIS

As decisões funcionais devem traduzir as decisões consideradas fundamentais pelo nível estratégico.

Ao nível da decisão da função de **Marketing (M)** foram incluídas 9 variáveis. O mix de produto (V7) - pretende reflectir as diferentes categorias de produtos oferecidos pelas empresas; com o mix de mercados (V8) pretende-se traduzir as potencialidades dos mercados onde as empresas estão implantadas\* ; o grau de importância atribuído ao mercado Português pretende-se avaliado numa escala que vai de pouco importante -1- até muito importante -4-, e deve simbolizar a preferência pelo mercado nacional; o número de lojas (V10) dá-nos a importância atribuída ao controlo dum canal de distribuição; a quantidade de agentes (V11) indica-nos a eficácia na cobertura do mercado interno e externo, enquanto o numero de designers (V12) revela a importância atribuída à criatividade, à moda e porventura ao design; o numero de marcas próprias (V13) dá-nos o relevo atribuído à imagem; a dispersão de mercados (V14) revela-nos a variedade de mercados onde se actua; a dispersão de clientes (V15) deve representar a quantidade de segmentos onde a empresa actua.

Quanto às decisões de **Produção (P)** e Operações, foram escolhidas 3 variáveis: índice de qualidade, a produtividade, e o grau de utilização da capacidade de produção. O indicador de qualidade (V16) inclui 4 tipos de informação, obtidos a partir duma escala de 1 a 6, sendo o valor final encontrado a partir da média dos valores encontrados para cada um separadamente - este valor médio, incluiu assim: a) problemas derivadas pela não conformidade com as especificações técnicas; b) erros de embalagem; c) problemas com a qualidade das matérias-primas, e ;d) acabamentos deficientes. Quanto maior fôr o valor encontrado menor é a qualidade. A produtividade (V17) que se obtêm através da divisão do nº de peças produzidas por dia, pelo numero total de trabalhadores; enquanto o grau de utilização da produção (V18) varia de 0% a 100%,traduzindo este a utilização integral da capacidade média da empresa no ano.

Para a função de **Recursos Humanos (RH)** foram seleccionadas duas variáveis: a rotação dos recursos humanos e o numero de pessoas qualificadas. A primeira destas variáveis indica-nos a quantidade de trabalhadores (V19) que abandonam a empresa por ano, enquanto o

---

\* Consultar as páginas (50,108) para verificar as fórmulas de cálculo destes dois indicadores.

grau de qualificação (V20) dos recursos humanos pode ser obtido através do quociente entre o número de pessoas qualificadas sobre o total de empregados<sup>29</sup>.

Para as decisões a nível **Financeiro (F)** foram consideradas oito variáveis: a existência de contabilidade analítica, a liquidez geral, o prazo médio de pagamento e recebimento - o que nos deve fornecer informação sobre o equilíbrio financeiro de curto prazo; o endividamento, o "debt to equity ratio", e a autonomia financeira que nos permitem analisar o equilíbrio financeiro a médio e longo prazo; e a rentabilidade líquida das vendas dar-nos-ia uma informação acerca da rentabilidade. A existência de contabilidade analítica (V21) admite somente uma resposta dicotómica, de sim (1) ou não (0), e poderá demonstrar a qualidade da gestão financeira; todas as outras variáveis atrás citadas avaliam desde o equilíbrio financeiro de curto, médio e longo prazo e a rentabilidade - desde a variável 22 à variável 28.

Finalmente, entendeu-se mediante a disponibilidade de dados conseguidos que o ROI - retorno do investimento (V29) - seria uma medida razoável de avaliação da performance, o qual seria obtido mediante o quociente entre o lucro líquido pós-impostos pelo activo<sup>30</sup>. Outras medidas podiam ser utilizadas como: a propensão para a exportação (Smallbone, 1994), a criação de emprego (Storey, 1987), as características de personalidade dos dirigentes (Chell, 1985; McClelland 1987), o conceito de valor acrescentado (J. Kay, 1993),<sup>31</sup> a noção subjectiva da cadeia de valor de Porter, ou mesmo a quota de mercado, factor este impossível de ter acesso nesta indústria. Mediante os constrangimentos de informação disponível nas empresas julgou-se que este indicador, (ROI), podia apesar de algumas limitações, explicar a rentabilidade da exploração e do activo não afecto à exploração. Foi simulado uma segunda medida por forma verificar se os resultados alcançados apresentariam uma grande variedade, utilizou-se para isso a variável disponível dos resultados líquidos pós-impostos.

---

<sup>29</sup>McNamee P., McHgh M. (1989) - Competitive Strategies in the Clothing Industry, Long Range Planning, 22, (4), pp. 63-71.

<sup>30</sup>Santos Arlindo (1987) - Análise Financeira - Conceitos, Técnicas e Aplicações, INIEF, Lisboa.

<sup>31</sup>Fletcher D., Hardill I. (1995) - Value-adding Competitive Strategies: A comparison of Clothing SMEs Case Studies in France and Great Britain, International Small Business Journal, 14, (53), pp. 33-52.

## **5 - DEFINIÇÃO DAS POSTURAS ESTRATÉGICAS**

Para conhecermos os principais padrões estratégicos estabelecemos os seguintes procedimentos. Em primeiro lugar como forma de reduzirmos as dimensões efectuamos uma análise factorial às variáveis de Marketing e de Finanças, usando para o efeito o método de análise das componentes principais; seguidamente efectuámos uma análise de cluster, com base no critério Ward às variáveis estratégicas como forma de identificarmos quais as posturas estratégicas principais dentro da amostra.

### **5.1. REDUÇÃO DO ESPAÇO ESTRATÉGICO**

Para a redução das dimensões, cuidou-se de observar a partir dos dados originais se as suas características eram adequadas a uma análise factorial. Em primeiro lugar tratou-se de recorrer ao teste de esfericidade de Bartlett, como forma de comprovar a hipótese de que a matriz de correlações é uma matriz de identidade. Se a matriz de correlações é uma matriz de identidade significa que as interrelações entre as variáveis são zero. Neste teste a obtenção de valores altos de qui-quadrado conduz á recusa da hipótese nula. No caso de não recusarmos a hipótese nula isto significaria que as variáveis não estavam interrelacionadas.

O índice KMO é um índice para comparar as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial. Quanto maior for esta aproximação de 1 melhor será a qualidade da análise factorial.

A análise das componentes principais é uma das técnicas principais de redução da informação. É uma técnica estatística que permite transformar um conjunto de variáveis interrelacionadas, noutro conjunto de variáveis não correlacionadas designadas por factores. A matriz factorial obtida traduz o peso que cada variável detem por factor. As variáveis com peso

mais alto significam que estão mais associadas a esse factor. Os "eigenvalues" significam o índice de variância explicada por cada factor. Isto permite-nos habitualmente reduzir o número de variáveis a um conjunto de factores (regra de Kaiser, ou da variância explicada) que representem uma variabilidade elevada, logo uma perda mínima de informação. A comunalidade é a proporção da variância explicada por os factores resultantes. É a partir da "final statistics" que devemos tirar conclusões, podendo obter-se valores entre zero e um. Considerando-se os valores próximos de zero como não explicando nada da variabilidade dum variável relativamente aos factores comuns. A matriz de rotação factorial consiste na aproximação máxima dos eixos dos factores às variáveis que representam maior peso, estando por norma cada variável saturada num único factor, e menos representada em todos os outros. O método de rotação seguido foi o "varimax".<sup>32</sup>

Da análise factorial às variáveis de marketing (V7aV15) resultaram 3 factores que explicam 74,9% da variância, e em termos de comunalidade alcançaram valores todos bastante significativos entre todas as variáveis. Para melhorar o KMO foi retirado da análise a variável 10.

O factor 1 (F1) passa a traduzir a "inovação e a criatividade nos mercados" englobando as V8,V9,V12,V13,V15. Explicando 41,9% da variância. O factor 2 (F2) simboliza a "importância dos agentes nos mercados" e integra a V11e V14, explicando 19,9%. O último factor (F3), explica a variável V7, em 13,1% e designa-se "mix de produto".

A análise factorial as variáveis financeiras conduziu aos seguintes resultados: à selecção de 2 factores que explicavam 77,9% da variância. A comunalidade obtida aconselha unicamente prudência em interpretações para a variável V22. Para melhorar o índice KMO foram retiradas as variáveis V21 e V28.

Os factores obtidos passaram a representar para o factor 4 (F4) a "estrutura financeira" explicando este 48,4%, e integrando as seguintes variáveis: V22, V23, V26, V27; enquanto o factor 5 (F5) explica 29,5% e integra as variáveis V23 e V24, designando-se posteriormente por "prazos médios de pagamento e recebimento".

---

<sup>32</sup>Alzina, R. Bisquerra (1989) - Introducción Conceptual al análisis multivariable, (I). PPU, Barcelona.

Reduzida a dimensão da informação, tornava-se necessário identificar quais eram os padrões estratégicos predominantes na amostra. Este passo torna-se importante pois consoante a estratégia definida assim se espera que as decisões funcionais sejam concordantes e consistentes. A harmonia entre o plano estratégico e funcional deverá ser fundamental. Esta harmonia revelará então a coerência estratégica.

## 5.2.DEFINIÇÃO DAS PRINCIPAIS POSTURAS ESTRATÉGICAS

Para identificarmos estas posturas, efectuámos uma análise de cluster ás variáveis estratégicas Esta análise baseada no critério de Ward conduziu-nos á escolha de 3 clusters donde se distinguíam: um conjunto de 20 empresas no primeiro grupo, um conjunto de 5 num segundo grupo e por fim um grupo de 6 empresas, o que totalizou assim, as 31 empresas da amostra. Este método "pretende otimizar a variância mínima entre os grupos. A função objectivo que se pretende minimizar é também chamada soma dos quadrados dos erros (ESS) ou quadrado da soma dentro dos grupos (WSS) (...) No início do processo de agrupamento, cada indivíduo constitui um grupo e ESS=0. Em seguida, são agrupados os indivíduos que provocam um aumento mínimo no valor da soma dos quadrados dos erros, e assim por diante até se encontrarem agrupamentos que minimizam o valor total de ESS."<sup>33</sup>

### *Decisões Estratégicas*

#### Médias dos grupos:

	V1	V2	V3	V4	V5	V6
C1	-0.0065	-0.0137	-0.0794	-0.4416	-0.5862	-0.6132
C2	-0.4771	<u>-1.1723</u>	<u>-1.1803</u>	.1020	<u>1.7919</u>	<u>1.264</u>
C3	<u>.4192</u>	1.0225	.4149	<u>1.3869</u>	.4607	.9908

(Dados estandardizados)

Um dos problemas na análise de clusters é a definição a partir do dendograma do numero de clusters ou grupos óptimos .Para validarmos a nossa análise de clusters utilizámos a análise discriminante, baseando-nos no critério D2 ,de Mahalanobis. Este método baseia-se na

<sup>33</sup>R. Elizabeth(1988)- Análise de clusters: método de classificação sem preconceitos.Rev. Gestão ISCTE(II),pp.5-9

selecção das variáveis que maximiza o D2 de Mahalanobis entre os dois grupos mais próximos. A função discriminante de Fisher obtida é do tipo:  $D=B_1X_1+B_2X_2+B$ , sendo X as variáveis independentes e B os coeficientes estimados. O valor do "F-to-enter" foi 5% e do "F-to-remove" foi de 10%. O número de funções a obter será de n-1, onde n será igual ao número de grupos.

No quadro síntese "Summary Table", indica-nos para a primeira função um critério discriminante de 8,0114, enquanto a segunda tem o valor 1,7919. Quanto maior for o seu valor maior eficácia apresenta a sua discriminação. A percentagem de variância explicada por cada função é de 81,72% para a primeira, sendo a segunda de 18,28. A correlação canónica indica-nos o grau de associação entre as pontuações discriminantes e os grupos, a qual é de 0.9429 e 0.8011-quanto maior mais eficiente para cada função. Os coeficientes estandardizados da função canónica indica-nos a importância de cada variável nas funções obtidas - donde se pode concluir que a variável 5 e 6 têm maior peso na função 1, enquanto a 4 e a 2 assumem destaque na função 2. A significância obtida revela que os clusters discriminam bem para o valor de significância exigido. Finalmente importa, comprovar a hipótese de igualdade entre as matrizes de variância e covariância, para tal utilizou-se a prova "M de Box".

<i>Box's M</i>	<i>Approx.F</i>	<i>Degrees of Freedom</i>		<i>Significance</i>
91,76252	2,86923	20	499,8	.0000

O que nos leva a recusar a hipótese nula, ou seja, podemos afirmar que as matrizes de variância-covariância não são equivalentes para este caso. Logo, confirma as diferenças médias significativas entre os grupos constituídos.

### 5.3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DAS POSTURAS ESTRATÉGICAS

Dos resultados apresentados na secção precedente, podemos definir algumas características estratégicas para os vários grupos.

Assim, o primeiro grupo (C1) é constituído por 20 empresas maioritariamente de pequena e média dimensão, e do sector não malha(11) que dependem quer dos mercados externos quer do mercado interno, colocando alguma ênfase na preocupação com os custos e na

rapidez de resposta. Nenhum destes factores são contudo perfeitamente destacáveis em termos estratégicos.



No segundo grupo (C2) é evidente a preocupação com os custos e a inovação. O grupo integra as empresas de maior dimensão que concentram a sua acção essencialmente no mercado português. A dimensão dos custos assume uma importância máxima em resultado do aumento da concorrência no mercado interno e, também pela vertente associada à distribuição comercial dalgumas dessas empresas. A inovação torna-se o segundo factor mais importante neste grupo, em virtude das exigências colocadas pelos clientes nacionais, bem como, em resultado da variedade de segmentos onde actuam. Fazem parte deste grupo 5 empresas.

O terceiro grupo (C3) engloba 6 empresas que dão especial relevância à rapidez de resposta, e à flexibilidade. A dimensão e a capacidade para desenvolverem novos produtos são igualmente dois atributos importantes, mas não fundamentais. A flexibilidade resulta essencialmente por dois factores: primeiro a forte concorrência sentida exige uma oferta de preços competitivos, só possível caso disponham duma forte rede de subcontratados; em segundo lugar a qualidade dos clientes internacionais, exigem boas redes de subcontratação como requisito para responderem às flutuações da procura. A rapidez de resposta e a flexibilidade são factores que, podemos afirmar serem para as empresas que pretendam actuar principalmente nos mercados externos os exigíveis. A dependência do mercado externo é dominante para as empresas aqui integradas.

Dados por Cluster

Cluster 1 (20)																							
E1	2	1.4	3	0	9	0	4	1.3	3.1	0.9	0.06	0.03	0	2.644628	45	40	0.238462	0.282847	0.843077	0.0225	0.027692		
E2	0.5	1	1	0	4	0	2	1.5	4	0.8	0.04	0.06	0	0.547619	40	38	0.5671	1.31	0.4329	0.01	0.00974		
E5	1	1.28	3	3	9	3	8	1.25	2.4	0.8	0.11	0.07	0	1.95	41	30	0.570321	1.32732	0.429679	0.00279	0.00399		
E7	2	1	2	1	10	2	3	1	3	0.8	0.12	0.03	0	1.691304	39	32	0.54219	1.184314	0.45781	0.008475	0.008977		
E9	1	1	1	0	5	0	5	1	5.5	0.95	0.05	0.04	0	1.176471	44	39	0.353642	0.547131	0.646358	0.004973	0.006093		
E10	1	1	1	0	4	1	3	2.5	6	0.95	0.1	0.03	0	1.1	44	36	0.454545	0.833333	0.545455	0.014929	0.028636		
E13	1	1.33	3	0	4	2	8	1.2	5.3	0.85	0.02	0.02	0	0.714932	43	44	0.676647	2.092593	0.323353	0.005102	0.00499		
E14	1	0.66	1	0	3	0	3	1.75	4.1	0.8	0.05	0.07	0	1.47	37	36	0.566667	1.307692	0.433333	0.003879	0.0075		
E16	1	1.5	3	28	5	3	10	1.1	4.6	0.95	0.06	0.08	0	1.316129	42	35	0.477058	0.912256	0.522942	0.017685	0.008012		
E17	2	1	2	0	3	0	3	1.3	3.1	0.75	0.15	0.01	0	0.6	38	32	0.35	0.538462	0.65	0.000784	0.0025		
E22	1	1.33	4	0	6	1	10	2.5	4.1	0.75	0.03	0.12	0	1.95	65	65	0.570321	1.867925	0.348684	0.015238	0.007018		
E23	1	1.5	3	0	7	1	12	2	4.3	0.8	0.04	0.15	0	1.99596	55	55	0.385526	0.55	0.645161	0.015625	0.032258		
E24	1	1	3	0	6	2	4	2	5	0.9	0.09	0.15	0	1.691304	45	40	0.54219	0.953846	0.511811	0.034091	0.094488		
E25	0.5	1.33	4	0	5	2	8	1.75	4.2	0.85	0.1	0.21	0	1.646192	55	50	0.492754	2	0.333333	0.003659	0.006667		
E26	1	0.5	2	0	3	0	4	2	5.4	0.75	0.12	0.01	0	1.176471	40	35	0.353642	1.236364	0.447154	0.003902	0.006504		
E27	0	1	2	0	3	1	8	1.5	6.3	0.85	0.1	0.05	0	1.1	55	45	0.454545	1.141026	0.467066	0.018072	0.035928		
E28	0.5	1	2	0	8	1	12	1.5	3.5	0.8	0.3	0.05	0	0.76087	65	65	0.668634	5.695652	0.149351	0.012605	0.019481		
E29	2	0.5	1	0	7	0	2	2	6.1	0.8	0.12	0.02	0	1.4819	45	40	0.630682	3.25	0.235294	0.001307	0.002353		
E30	1	0	1	0	1	0	2	2.5	4.2	0.75	0.15	0.05	0	1.47619	65	35	0.676647	1.1875	0.457143	-0.00176	-0.00429		
E31	0	2	1	0	7	2	4	1.5	5.4	0.85	0.11	0.06	0	1.47619	65	60	0.566667	4.6	0.178571	0.008984	0.082143		
Meda C1=	1.025	1.0665	2.2	1.55	5.3	0.8	5.65	1.6575	4.48	0.8325	0.096	0.068	0.1	1.360245	47.2	42.6	0.508912	1.640913	0.452924	0.010141	0.019534		
Meda A=	1.094194	1.162581	2.225806	1.741935	6.677419	1.129032	2.064516	4.16129	6.387097	1.566129	4.070968	0.854839	0.086774	0.07	0.322581	1.271699	44.83871	40.03226	0.533869	2.144217	0.429972	0.010099	0.018046

Cluster 3 (6)																							
E12	1	1	1	0	8	1	8	1.3	4.2	0.9	0.05	0.04	0	1.4819	38	33	0.630682	1.707692	0.369318	-0.00571	-0.00812		
E15	0	1.25	1	0	9	0	5	1.4	4.9	0.9	0.07	0.02	0	0.878873	35	32	0.720556	2.578534	0.279444	0.006582	0.010973		
E18	2	1.28	2	0	10	1	10	1	4.2	0.9	0.05	0.05	0	2.644628	35	20	0.238462	2.3	0.30303	0.000909	0.001515		
E19	2	1.42	3	0	12	2	10	1.2	4.5	0.95	0.03	0.04	0	1.547619	45	50	0.5671	0.665468	0.600432	0.049254	0.071274		
E20	1	1.33	3	0	9	1	6	1.25	4.7	0.95	0.04	0.06	0	1.0797531	50	60	0.414064	1.176309	0.459494	0.023729	0.044304		
E21	1	1.2	3	2	12	2	8	2	3.2	0.8	0.08	0.1	0	1.033333	65	60	0.939922	5.256	0.159847	-0.00075	-0.00128		
Meda C2=	1.166667	1.246667	2.166667	0.333333	10	1.166667	2.166667	8.833333	4.283333	0.9	0.053333	0.051667	0.666667	1.11981	44.66667	42.5	0.585131	2.280667	0.361928	0.012336	0.019778		
Meda A=	1.094194	1.162581	2.225806	1.741935	6.677419	1.129032	2.064516	4.16129	6.387097	1.566129	4.070968	0.854839	0.086774	0.07	0.322581	1.271699	44.83871	40.03226	0.533869	2.144217	0.429972	0.010099	0.018046

Cluster 2 (5)																							
E3	0.71	2	4	15	0	2	7	1.5	1.1	0.85	0.22	0.04	1	0.797531	31	7	0.414064	0.706672	0.585936	0.014493	0.005896		
E4	0.71	1.33	1	6	10	3	7	1.75	0.7	0.9	0.05	0.23	1	0.333333	32	30	0.939922	15.64516	0.060078	0.005163	0.018088		
E6	1	1.4	3	0	11	2	6	1	2	0.85	0.04	0.09	1	1.99596	38	31	0.385526	0.627409	0.614474	0.004179	0.004737		
E8	2	1.5	3	0	8	4	4	1.25	3.2	0.9	0.03	0.12	1	1.646192	42	35	0.492754	0.971429	0.507246	0.002174	0.003209		
E11	2	1	1	0	12	1	8	1.75	3.9	0.95	0.11	0.02	0	0.76087	35	31	0.668634	2.017808	0.331366	0.010251	0.018157		
Meda C3=	1.284	1.446	2.4	4.2	8.2	2.4	6.4	1.45	2.18	0.89	0.09	0.1	0.8	1.106777	35.6	26.8	0.58018	3.983696	0.41982	0.007252	0.010017		
Meda A=	1.094194	1.162581	2.225806	1.741935	6.677419	1.129032	2.064516	4.16129	6.387097	1.566129	4.070968	0.854839	0.086774	0.07	0.322581	1.271699	44.83871	40.03226	0.533869	2.144217	0.429972	0.010099	0.018046

## **6 - AVALIAÇÃO DA COERÊNCIA ESTRATÉGICA**

Como forma de avaliação da coerência é necessário identificar quais as principais posturas estratégicas, para de imediato se procurarem quais as estratégias funcionais dominantes para cada postura.

Analisar-se-ão neste capítulo, então, quais as estratégias funcionais dominantes por cada postura estratégica.

### **6.1. AS DECISÕES FUNCIONAIS DOMINANTES**

Importa então, avaliar neste momento as decisões dominantes em cada um dos clusters encontrados.

#### **Coerência no cluster 1.**

A importância reduzida atribuída à função de marketing é genérica a todas as decisões dentro desta área funcional, o que coincide com o padrão estratégico do grupo. Não há, portanto, para a função de marketing decisões relevantes dentro deste grupo. Contrariamente, a função de produção assume uma dominância compreensível, nomeadamente quanto ao índice de qualidade e à produtividade. Na função de recursos humanos o valor elevado na rotação de pessoal é igualmente consistente com alguma preocupação pelo controle dos custos. A preocupação com o curto prazo na estrutura financeira, é evidenciado pelos indicadores de liquidez e nos prazos médios de pagamento e recebimento. O carácter indefinido em termos estratégicos origina uma dispersão na decisões funcionais facilmente retratada. A ênfase pelo controle dos custos parece contudo ser tendencial, quer ao nível produtivo quer mesmo ao nível dos recursos humanos.

## *Decisões Funcionais*

### Médias do Grupo

	F1	F2	F3	V16	V17	V18	V19	V20	F4	F5
Cluster 1	-.1904	-.406	-.1035	.2039	<u>.3032</u>	-.3308	.1537	-.0342	-.2119	<u>.2371</u>

Caso recorramos à análise dos factores para interpretarmos as decisões dominantes, podemos constatar que para na função de marketing (de F1 a F3) nenhum dos valores encontrados nos factores deste cluster, é superior aos dos outros dois grupos. Confirmando-se o que já tínhamos dito atrás, da diminuta importância desta função para este grupo. Por sua vez na função de produção ressalta a importância dada por este grupo à produtividade(V17) o que decorre da relativa importância atribuída aos custos. Na função financeira salienta-se o F5 que traduz a importância atribuída aos prazos médios de pagamento.

### **Coerência no cluster 2.**

Na função de marketing são dominantes as decisões quanto ao mix de produtos e de mercados, bem como quanto à importância atribuída ao mercado português e ao controle de canais de distribuição próprios. O número de designers e de marcas próprias são também decisões tidas como críticas neste cluster. A preocupação com a função de marketing é portanto dominante neste grupo. Na função de produção as atenções centram-se na importância atribuída à qualidade. Enquanto para os recursos humanos a variável que maior valor assume, em resultado da importância atribuída aos designers e à criatividade é o número de pessoas qualificadas. Na função financeira é dominante as empresas com contabilidade analítica o que revela uma melhor qualidade de gestão. Nesta função à ainda a salientar a liquidez como o indicador mais débil, tal como o endividamento e o resto da estrutura de capitais; o que poderá ser interpretado como resultado da importância atribuída ao mercado nacional e às práticas comerciais aí instituídas.

### *Decisões Funcionais*

#### Médias do Grupo

	F1	F2	F3	V16	V17	V18	V19	V20	F4	F5
Cluster 2	<u>.8565</u>	.1327	<u>.4677</u>	<u>-.2592</u>	-1.4016	.5207	.0537	<u>.5135</u>	<u>.4917</u>	-1.042

Da análise factorial à função de marketing, salienta-se o factor 1 e 3 que representam a, inovação e a criatividade, e a importância com “mix de produtos” enquanto na função financeira o factor que traduz o equilíbrio da estrutura financeira(F4) tinha a melhor performance da amostra. A importância com a qualidade dos recursos humanos é igualmente confirmada (V20).

#### **Coerência no cluster 3.**

É de salientar na função de marketing a pouca importância atribuída por este grupo ao mercado português; o que é lógico, dada a dependência externa das empresas aqui integradas, bem como, à diminuta importância atribuída às lojas próprias. Inversamente, o número de agentes é um elemento decisivo, tal como a dispersão de mercados e de clientes são compreensíveis perante a postura que o grupo coloca nos mercados externos. A função de produção acentua a eficácia e optimização da utilização da capacidade produtiva, o que é igualmente consistente com a preocupação com os custos. A estratégia de recursos humanos dominante é a baixa rotação dos efectivos. Para a função financeira as decisões mais importantes centram-se na estrutura financeira de médio e longo prazo, e na rentabilidade das vendas.

### *Decisões Funcionais*

#### Médias do grupo

	F1	F2	F3	V16	V17	V18	V19	V20	F4	F5
Cluster 3	-.079	<u>1.2427</u>	-.0448	.4638	.1574	<u>.6688</u>	<u>-.5571</u>	-.3138	.2966	.0779

A análise aos factores, destaca para o marketing a importância dos agentes nos mercados(F2) como o mais importante. A função de produção é dominante em contraste com o grupo anterior onde o domínio era o marketing - acentuam-se aqui como importantes a

produtividade e o grau de utilização da produção(V18).Enquanto a função financeira assumia uma importância mediana em ambos os factores (F4 e F5) para o grupo.

Para nos certificarmos do grau de diferenciação das políticas funcionais nos três grupos encontrados, efectuámos uma análise da variância<sup>34</sup>.Foram encontradas diferenças significativas nos três grupos para um nível de significância de 0.05 nas seguintes decisões funcionais:

.decisões de marketing:

-factor 2-encontraram-se diferenças significativas entre o grupo 1 e 3-(F Prob.= 0.0005);

.decisões de produção:

-variável 17-existem diferenças significativas entre os grupos 2 e 3,e 1 e 2 respectivamente-(F Prob.=0.0009);

.decisões financeiras:

-factor 2-obtiveram-se diferenças significativas entre o grupo 1 e 2-(F Prob.=0.031).

Discriminando as estratégias funcionais dominantes, podemos assim resumir a sua distribuição nos 3 grupos da seguinte forma :

<b>Estratégias Funcionais Dominantes</b>			
	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>
<b>Marketing</b>	N(*)	V7/V8/V9/V10/V12/V13	V11/V14/V15
<b>Produção</b>	V16/V17	V18	V17/V18
<b>R. Humanos</b>	V19	N	V19/V20
<b>Finanças</b>	V22/V23/V24 V27/V28/V26	V24/V25/V28	V21

(Variáveis originárias)

(\*) N = Não há decisões importantes

<sup>34</sup>Consultar para maior detalhe o teste F(one-way) em anexo.

Uma análise á coerência observada no primeiro grupo, revela uma coerência de 10 empresas na função de marketing,8 empresas na função de produção,9 empresas na função de recursos humanos ,e 7 empresas na função financeira. No segundo grupo a coerência encontrada foi a seguinte,2 empresas na função de marketing,3 empresas na função de produção, zero na função de recursos humanos,e1 empresa na função financeira. No terceiro cluster a disposição da coerência foi de 2 empresas na função de marketing,5 empresas na função de produção,3 empresas na função de recursos humanos,e,2 empresas na função financeira.

A avaliação da coerência das decisões funcionais baseou-se no indicador IC (índice de coerência) criado para o efeito. Vejamos a forma como se utilizou o citado indicador- a empresa 1 tem para a sua primeira variável funcional o valor de 2 - a média desta variável neste cluster é 1.025,a qual é inferior á média da amostra que é 1.094 - assim como a condição de coerência também definida atrás estabelecia que caso a média do cluster (1.025) fosse inferior á média da amostra (1.094) então existia coerência desde que o IC fosse inferior a 1.O IC da empresa é como se pode ver no quadro respectivo - Indicadores de Coerência - é de  $2/1.025$ ,que é igual a 1.95122,logo superior a 1.Assim esta decisão não é coerente.

Da análise efectuada á coerência foram os seguintes os resultados obtidos: com nenhuma decisão coerente encontram-se as empresas-5,11,13,25;com uma decisão coerente temos a empresa - 1,2,3,6,7,8,9,16,20,21,28;com duas decisões coerentes temos as seguintes

<i>Graus de Coerência</i>	<i>Nº de Empresas</i>
0	4
1	11
2	8
3	7
4	1

empresas - 12, 14, 15, 17, 22, 23, 27, 31; com três graus de coerência encontram-se as empresas - 4, 18, 19, 24, 26, 29, 30; com uma coerência total temos a empresa 10.

Indicadores de Coerência

CLUSTER 1

E1	1.95122	1.312705	1.363636	0	2.5	1.492537	0.707965	0.784314	0.691964	1.081081	0.625	0.441176	0	1.944229	0.95339	0.938967	0.470421	0.172372	1.86141	2.218826	1.417631
E2	0.487805	0.937647	0.454545	0	0	0.895522	0.353982	0.904977	0.892857	0.960961	0.416667	0.882353	0	0.402588	0.847458	0.892019	1.118735	0.798336	0.95579	0.986145	0.498618
E3	0.97561	1.200188	1.363636	1.935484	1.875	2.089552	1.415929	0.754148	0.535714	0.960961	1.145833	1.029412	0	1.433565	0.868644	0.704225	1.125039	0.808891	0.948678	0.272176	0.704259
E4	0.97561	0.937647	0.909091	0	1.25	1.19403	0.530973	0.603318	0.689643	0.960961	1.25	0.441176	0	1.243382	0.826271	0.751174	1.069594	0.721741	1.010788	0.835758	0.459558
E5	0.97561	0.937647	0.454545	0	0	1.492537	0.530973	0.603318	1.227679	1.141141	0.520833	0.588235	0	0.864896	0.932203	0.915493	0.69764	0.333431	1.427079	0.49041	0.311918
E6	0.97561	1.24707	1.363636	0	1.25	1.19403	0.530973	1.508296	1.339286	1.141141	1.041667	0.441176	0	0.808678	0.847458	0.84507	0.896694	0.507847	1.204298	1.472215	1.465957
E7	0.97561	0.618847	0.454545	0	0.625	0.895522	0.530973	1.055807	0.915179	0.960961	0.520833	1.029412	0	0.525591	0.911017	1.032864	1.334841	1.275261	0.711324	0.503131	0.255452
E8	0.97561	1.40647	1.363636	18.06452	1.25	1.19403	1.769912	0.66365	1.026786	1.141141	0.625	1.176471	0	1.080688	0.783898	0.84507	1.11788	0.796929	0.956746	0.382526	0.383946
E9	0.97561	0.937647	0.909091	0	0	0.895522	0.530973	0.784314	0.691964	0.900901	1.5625	0.147059	0	0.967568	0.889831	0.821596	0.941106	0.555944	1.154592	1.743997	0.410157
E10	0.97561	1.24707	1.818182	0	1.25	0.895522	1.769912	1.508296	0.915179	0.900901	0.3125	1.764706	0	0.441097	0.805085	0.751174	0.690455	0.328148	1.43512	0.077314	0.127982
E11	0.97561	1.40647	1.363636	0	1.25	1.19403	2.123894	2.06637	0.959821	0.960961	0.416667	2.205882	0	1.433565	1.377119	1.525822	1.125039	1.138345	0.769951	1.502687	0.359271
E12	0.97561	0.937647	1.363636	0	1.25	1.19403	0.530973	1.055807	1.116071	1.081081	0.9375	2.941176	0	1.467353	1.165254	1.29108	0.760538	0.335179	1.424436	1.540851	1.651377
E13	0.97561	1.24707	1.818182	0	1.25	0.895522	1.769912	1.508296	0.915179	0.900901	0.3125	1.764706	0	1.210217	1.165254	1.173709	0.97207	1.218834	0.735958	0.36083	0.347302
E14	0.97561	0.618847	0.454545	0	1.25	1.19403	1.769912	1.508296	0.915179	0.900901	0.3125	1.764706	0	0.864896	0.847458	0.821596	0.69764	0.753461	0.987261	0.384794	0.332958
E15	0.97561	1.40647	1.363636	18.06452	1.25	1.19403	1.769912	1.508296	0.915179	0.900901	0.3125	1.764706	0	0.808678	1.165254	1.056338	0.896694	0.69536	1.031224	1.782161	1.839255
E16	0.97561	0.937647	0.909091	0	0	0.298507	0.353982	1.206637	1.361607	0.960961	3.125	0.735294	0	1.089436	1.377119	1.525822	1.139034	3.471026	0.329749	1.243035	0.997287
E17	0.97561	0.468823	0.454545	0	0	0.298507	0.353982	1.508296	0.9375	0.900901	1.5625	0.735294	0	0.525591	0.95339	0.821596	1.334841	0.723682	1.009316	-0.17356	-0.21962
E18	0.97561	0.454545	0	0	1.25	0.298507	0.707965	0.904977	1.205357	1.021021	1.145833	0.882353	0	1.085238	1.377119	1.11788	2.803317	0.394263	0.885952	0.420513	

CLUSTER 3

E12	0.857143	0.802139	0.461538	0	0	0.857143	0	1.05	0.90566	0.957055	0.980545	1	0.9375	0.774194	0	1.330274	0.850746	0.776471	1.077848	0.748769	1.02042	-0.46289	-0.41056
E15	0	1.002674	0.461538	0	0	1.2	0.566038	1.030675	1.143969	1	1.3125	0.387097	0	0.786948	0.783582	0.752941	1.231444	1.130605	0.772099	0.533575	0.554818		
E18	1.714286	1.026738	0.923077	0	1.05	1.32075	0.736196	0.980545	1	0.9375	0.967742	1	1.5	2.374034	0.783582	0.470588	0.407536	1.008477	0.837267	0.073669	0.076602		
E19	1.714286	1.39037	1.384615	0	1.05	1.32075	0.883436	1.050584	1.055556	0.5625	0.774194	1	1.5	0.491588	1.007463	1.176471	0.969185	0.291787	1.658984	3.992812	3.603762		
E20	0.857143	1.066845	1.384615	0	0.9	1.358491	0.920245	1.097276	1.055556	0.75	1.16129	1	1.5	0.715929	1.119403	1.411765	0.707643	0.515774	1.269575	1.923609	2.240102		
E21	0.857143	0.962567	1.384615	6	0.75	0.90566	1.472393	0.747082	0.886889	1.25	1.935484	1	0	0.299227	1.455224	1.411765	1.606345	2.304589	0.441655	-0.0608	-0.06472		

CLUSTER 2

E3	0.55296	1.383126	1.666667	3.571429	0	0.833333	1.578947	0.227273	1.09375	1.034483	0.504587	0.955056	2.444444	1.25	0.720589	0.870787	0.261194	0.713682	0.176947	1.395684	1.998483	0.588576	
E4	0.55296	0.919779	0.416667	1.428571	1.219512	1.25	0.789474	1.363636	1.09375	1.206897	0.321101	1.011236	0.555556	2.3	1.25	0.301174	0.898876	1.115403	1.620052	3.917454	0.143104	0.711942	1.805658
E6	0.778816	0.968188	1.25	0	1.341463	0.833333	1.842105	1.136364	0.9375	0.689655	0.917431	0.955056	0.444444	0.9	1.25	1.803398	1.067416	1.156716	0.664494	0.1571	1.463661	0.576255	0.472877
E8	1.557632	1.037344	1.25	0	0.97561	1.666667	0.526316	0.909091	0.625	0.862069	1.46789	1.011236	0.333333	1.2	1.25	1.487374	1.179775	1.30697	0.849312	0.243241	1.208246	0.299779	0.320343
E11	1.557632	0.691563	0.416667	0	1.463415	0.416667	0.263158	1.363636	1.25	1.206897	1.788991	1.067416	1.222222	0.2	0	0.687464	0.983146	1.156716	1.15246	0.505248	0.789305	1.413541	1.812546

## **7 - VALIDAÇÃO DA MEDIDA DE COERÊNCIA**

### **7.1.OS PRESSUPOSTOS DA MEDIDA**

O primeiro passo da validação da medida será confirmar que as variáveis estratégicas para a indústria representam as formas mais significativas como as empresas podem obter vantagens competitivas. Logo a sua representatividade é um dos primeiros factores a ser considerado. A análise da indústria e do mercado efectuado na primeira fase deste trabalho revelaram as variáveis utilizadas como as de maior importância. Conjuntamente com a análise de trabalhos e relatórios publicados por instituições, as empresas da amostra, e especialistas nesta matéria confirmaram estas opções - Relatório da Mercer, estudos da RISC, estudo sectorial do BESCL, estudo do ICEP, Marketing Retail (EIU), relatório Porter, relatórios da OIT, relatório da Comissão ao Parlamento Europeu entre outros serviram de fontes.

Aos clusters encontrados pretendeu-se que tivessem alguma relação com a realidade na indústria, e que não fossem um exercício meramente estatístico. Apresentam-se de seguida as estratégias coerentes esperadas para o conjunto dos clusters formados, com base na interpretação do mercado.

No caso de empresas que decidam competir com base na inovação, e na criatividade, espera-se que concentrem grande parte das suas opções operacionais na preocupação com os designers, com as capacidades no desenvolvimento de novos modelos e com as marcas próprias. A área onde a excelência é requerida é a função de marketing. Inovação e marketing estão assim, mais associadas a ambientes dinâmicos e turbulentos (Burns & Stalker, 1961; Porter, 1980). A pendente do mercado interno é onde estas capacidades são mais requeridas, em resultado do maior numero de clientes que as empresas são obrigadas a

servir, e onde em resultado disso o ambiente competitivo se torna mais intenso do que nos mercados externos.

As empresas que concorrem em mercados onde a rapidez de resposta e a flexibilidade são valorizadas, o importante passa a ser a eficiência produtiva, e a qualidade dos recursos humanos utilizados, ou seja, é normal que se encontrem baixas taxas de rotação dos efectivos como forma de poderem capitalizar na eficiência. A área de excelência centra-se na produção e nos recursos humanos. Nestes casos a procura dos mercados externos como forma de ganharem dimensão e obterem economias de escala é consistente. A valorização da função de produção decorre assim, da dependência dum conjunto mais limitado de clientes externos (subcontratação) que procuram na rapidez de resposta às suas encomendas, e, na capacidade das empresas oferecerem competências para produzir uma variedade de produtos consideráveis.

A atracção nesta industria pelas estratégias que utilizam elementos de diferenciação é maior do que as que utilizam como base os custos, pelo facto de se tornarem menos vulneráveis, e de apresentarem maior dificuldade para serem copiadas (Grant,1992). Isto não invalida, que o factor custo não seja um elemento transversal a todas as estratégias para esta industria.

O ultimo passo para validar a medida tratava-se de analisar as diferenças de performances nos vários clusters, para então se verificar finalmente, se existia alguma correlação entre os graus de coerência e a performance.

Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) sugerem que a coerência entre as decisões estratégicas e operacionais é por vezes o atributo mais visível das empresas que obtêm sucesso. A perspectiva estratégica reforça assim, a relação coerência - performance, pois a definição duma estratégia reforça os pontos fortes originando logicamente melhores resultados. Donde será legítimo concluir que, se uma empresa tem uma boa performance, é porque deve ter seguido uma estratégia coerente.

## 7.2. AS DIFERENÇAS DE PERFORMANCE PARA AS VÁRIAS POSTURAS ESTRATÉGICAS

Para avaliarmos se existiam diferenças de performance nas 3 posturas estratégicas encontradas, efectuou-se uma análise da variância usando a estatística F com um  $\alpha=0.05$ . A realização do teste F passa pela verificação de 3 pressupostos: a independência das amostras, a normalidade e a homogeneidade de variâncias.

Como garantia da validade da independência das amostras utilizámos a análise discriminante que nos garantiu a diferenciação dos grupos, quanto à normalidade assegurou-se pela dimensão da amostra sendo a homogeneidade testada pelo "Levene Test".

Assim de acordo com os resultados obtidos no teste atrás referido não rejeitamos  $H_0$ , " $H_0$ =não existem diferenças médias significativas entre os padrões estratégicos e a performance" para um nível de significância de 0,05 uma vez que a probabilidade associada ao valor deste teste é de 0,164 logo maior que 0,05. Igualmente podemos afirmar que não existem diferenças de performance significativas ao nível de 0,05 entre os vários grupos dado que  $F_{Prob.}=0,7437$ , ou seja não rejeitamos a hipótese nula.

### Análise da Variância

	Variável ZV29		Pela Variável Cluster 3_1	
	G.L.	Soma Quadrad.	Média Quadrad.	F ratio FProb.
Entre grupos	2	.6278	.3139	.2993 .7437
Dentro grupos	28	29.3722	1.0490	
Total	30	30.0000		

### "Levene Test" para a Homogeneidade de Variância

Estatística	df1	df2	2-tail Sig.
1.9327	2	28	.164

Na sequência dos trabalhos desenvolvidos por Cool e Schendel(1987),e por Fiegenbaum e Thomas (1990),isto significa que as 3 posturas estratégicas encontradas são igualmente viáveis podendo todas conduzir ao sucesso.

Importa ainda avaliarmos se existem padrões de decisão funcional, suficientemente diferenciados consoante a variação da performance. Assim torna-se importante definir uma nova hipótese nula nos seguintes moldes "Ho'='não existem diferenças médias significativas entre os padrões de decisão funcional e a performance". Assim baseando-nos num teste F podemos apreciar as diferenças entre os comportamentos decisoriais e a performance variável a variável. Os resultados alcançados para um número de observações de 3, e 2 graus de liberdade, demonstram uma total diferenciação entre as decisões funcionais e a variação da performance nos vários grupos .

Teste F: Análise de Variância

	F1	F2	F3	V16	V17	V18	V19	V20	F4	F5
Média	.1957	.323	.106	.62	1.0786	.674	-.1358	.089	.192	-.242
Variância	.33	.7067	.0987	.9368	9.284	.0243	.133	.171	.1319	.486
F	8777.634	18764.98	2621.344	24875.6	246519.9	645.856	3546.356	4552.026	3503.36	12904.23
P(F<t)	.000114	.000053	.000381	.00004	.0000041	.001546	.000282	.00022	.000285	.000077
Fc	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

### 7.3. A VALIDADE DA MEDIDA

Resta confirmar se a coerência tem alguma relação com as diferenças de performance. Ou seja, trata-se assim de verificar, se existe algum grau de associação entre as duas variáveis - grau de coerência, e, performance.

Utilizamos para este efeito o coeficiente de correlação de Pearson( $r$ ), que dado tratar-se dum coeficiente aplicável a dados no mínimo mensuráveis ao nível intervalar, e tendo a aleatoriedade dos sujeitos amostrais, julgou-se o mais conveniente. O seu valor pode variar entre 1 e -1 traduzindo assim uma relação linear positiva ou negativa.<sup>24</sup>

O coeficiente obtido foi de  $r=.894$  o que traduz uma forte associação entre a performance e o grau de coerência seguido pelas empresas. Para testar a significância da medida de correlação é geralmente estabelecido a hipótese de que não existe correlação na população. "Com respeito ao coeficiente de correlação de Pearson, a hipótese nula fixa que  $r=0$ , enquanto

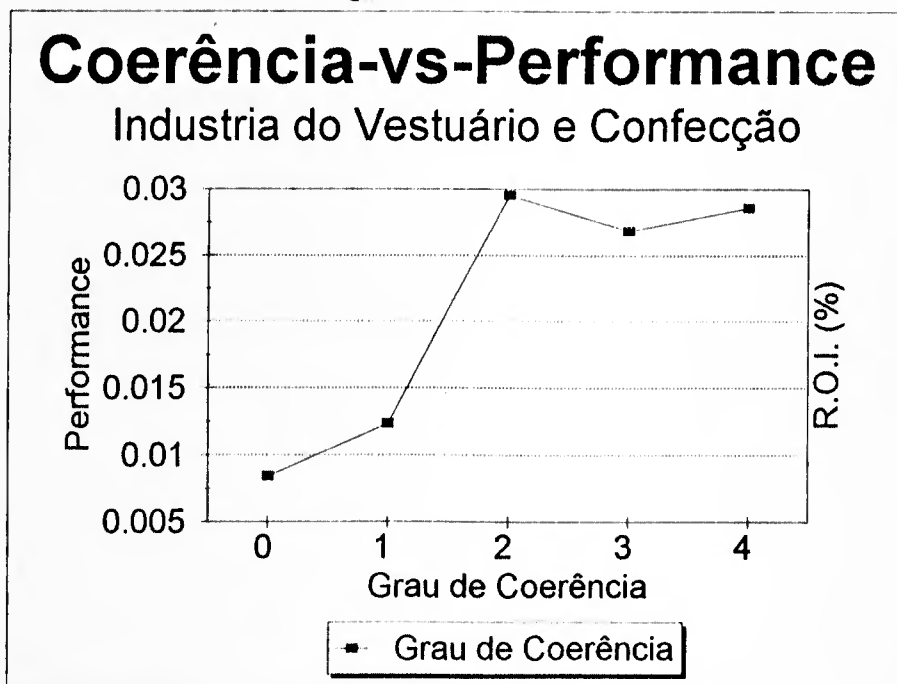
<sup>24</sup> Reis E., Moreira Raul (1988)-Pesquisa de Mercados, Edições Sílabo, Lisboa.

que a hipótese experimental (hipótese alternativa,  $H_a$ ) estabelece que  $r$  é diferente de zero. No caso do coeficiente de correlação de Pearson (calculado) ser menor que o valor crítico (tabelado), devemos aceitar a hipótese nula de que  $r=0$ ; se por outro lado, o  $r$  calculado for igual a ou maior que o  $r$  crítico, rejeitamos a hipótese nula e aceitamos a hipótese experimental de que existe correlação na população".<sup>35</sup>

Do valor encontrado, e para um nível de significância de 5% com  $n-2$  graus de liberdade, o valor crítico para  $r$  é de ( $gl=3$ ) 0.8783, o que nos leva a concluir, dado o valor observado para o coeficiente de correlação ser mais elevado, que existe correlação entre a performance e o grau de coerência estabelecido, não se devendo a correlação a factores acidentais ou ao acaso.

Estudou-se outra medida de performance para comparação dos resultados obtidos. Confirmando-se o grau de associação entre o grau de coerência e os resultados obtidos.<sup>36</sup> A possibilidade de utilização de outros indicadores-valor acrescentado, *quota de mercado* - tornou-se de difícil obtenção dado que as empresas não disponibilizavam toda a informação considerada relevante para ser calculado (valor acrescentado), ou no caso da quota de mercado era perfeitamente desconhecida ou inexistente.

Quadro nº 55



<sup>35</sup>Levin Jack(1987)-Estatística Aplicada a Ciências Sociais,Harbra,Vila Mariana SP.

<sup>36</sup>O coeficiente de correlação( $r$ ) obtido entre o grau de coerência e os resultados líquidos,utilizado anteriormente como variável independente foi de  $r= 94,2\%$ ,logo,mais elevado que o encontrado para o indicador ROI utilizado no estudo.

## 8 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objectivo do trabalho era avaliar o grau de consistência interna entre as decisões estratégicas e as medidas operacionais, e avaliar a relação possível com a performance atingida. Dado que a identificação das variáveis estratégicas requer uma análise da indústria e dos mercados, procurou-se identificar na Indústria de Vestuário e Confecção(IVC) quais as variáveis estratégicas mais importantes na década de 80 . Desta forma analisou-se em primeiro lugar, a importância da carteira de produtos, nomeadamente recorrendo-se á análise do crescimento das exportações e à dimensão que cada produto representa nas trocas portuguesas, evidenciando-se uma distinção nos produtos que parece condicionada: a) pelas necessidades requeridas em termos de capacidades e know-how" necessários à sua produção; b) e pelo grau variável de exposição ao risco competitivo .O abrandamento e declínio em alguns produtos é já um factor sintomático(camisas) desta intensidade concorrencial.

Em segundo lugar, a análise do comportamento dos mercados evidenciou-se através das condições de atractibilidade e da quota de mercado de Portugal em cada um deles 3 tipos de situações: a) existem mercados com atractibilidade média, e onde Portugal tem uma quota de mercado mediana; b) mercados com grande atractibilidade, onde Portugal tem uma fraca posição; c) e um núcleo de países nórdicos onde é apreciável a nossa quota de mercado. Em termos de investigação importará colocar a questão se a dimensão da carteira de produtos por parte duma empresa influenciará os seus resultados, ou, se o elemento importante não é nem os mercados nem os produtos mas os segmentos de mercado onde actuem.

Conjuntamente com uma abordagem aos principais concorrentes e às principais posturas competitivas enfrentadas, concluiu-se que as variáveis estratégicas mais importantes para explicar a obtenção de vantagens competitivas eram os custos, a flexibilidade, a inovação, a rapidez de resposta e a dimensão.

Para a definição das principais variáveis funcionais foram consideradas quatro áreas funcionais: marketing, produção, recursos humanos e finanças.

Os padrões estratégicos alcançados sugerem uma distinção entre: a) quem actua predominantemente no mercado interno; b) quem actua essencialmente nos mercados externos e, finalmente; c) um conjunto maioritário de empresas que actua simultaneamente no mercado interno e externo.

O grupo que assenta basicamente no mercado nacional parece evidenciar uma maior preocupação pelos custos, e uma ênfase na inovação. Os resultados obtidos neste grupo são contudo em termos médios os mais baixos da amostra. As decisões funcionais dominantes são a importância atribuída à criatividade e aos mix de produtos na função de marketing, enquanto na função de produção a primazia recai na qualidade, enquanto na função financeira a dominância centra-se no equilíbrio da estrutura financeira. Um segundo grupo é constituído pelas empresas essencialmente exportadoras, onde as variáveis estratégicas principais são a rapidez de resposta e a flexibilidade. Em termos funcionais as preocupações fundamentais recaem na função de produção-qualidade e grau de utilização da capacidade produtiva - e nos recursos humanos nomeadamente na baixa rotação dos efectivos. Finalmente o grupo mais numeroso, não apresenta estrategicamente nenhum factor predominante, atribuindo contudo um grau importância relativo aos custos. Em termos funcionais esta difusão é igualmente verificada, acentuando-se contudo a pouca importância atribuída à função de marketing. É de salientar que este grupo apresenta em termos médios os melhores resultados de toda a amostra. Em termos de posturas estratégicas duas conclusões são possíveis: a primeira é a de que a maioria das empresas portuguesas se encontra sem um padrão estratégico definido, resultante das antigas posturas da indústria; segunda hipótese, este predomínio resulta do aumento da concorrência e da consequente diversificação face ao risco.

Outra ideia parece ressaltar, e que decorre dos trabalhos de Faulkner e Bowman (1992), que defendem uma nova tipologia estratégica que combinaria elementos de diferenciação e de eficiência, questionando desde logo as tipologias genéricas puras de Porter (custos e diferenciação). Os 3 grupos identificados adoptam maioritariamente estratégias mistas.

Quanto às diferenças médias de performance, elas não variam significativamente de grupo para grupo, confirmando assim o trabalho de Nath e Sudharsan (1994) e comprovando que todas as estratégias são igualmente viáveis como referem Shortell e Zajac (1989).

Então, a coerência para ser efectiva deve traduzir-se por um conjunto de decisões funcionais que apoiem e sejam consistentes com as decisões estratégicas adoptadas. Assim, o grau de coerência foi encontrado com base no conjunto de decisões tomadas nas várias áreas funcionais consideradas, e que eram consistentes com a padrão estratégico adoptado pelo grupo. O grau de coerência encontrado suporta assim, alguma pesquisa já efectuada, confirmando desta forma um grau de associação com a medida de performance escolhida. Revelando desta forma, que para esta amostra, quanto maior seja o grau de coerência encontrado melhores serão os resultados alcançados. A discussão em torno de conhecermos qual a medida de performance que melhor traduz os resultados obtidos por uma estratégia, é critica e torna-se conveniente no futura a incorporação não só de medidas de caracter financeiro, mas igualmente medidas de mercado (Dess e Davis,1984;Hambrick,1983;Schendel e Patton,1978) que confirmem a importância da coerência estratégica.

Dado tratar-se nesta óptica, numa medida interna e com repercussões na implementação estratégica os possíveis desenvolvimentos das áreas de excelência de que fala M. Robert (1993), que decorrem das decisões dominantes atrás referidas e que seguem no sentido da escola das teorias dos recursos e capacidades referidas quer por Grant(1991) quer por Hammel (1990) podem revelar-se áreas para futuros desenvolvimentos.

Para terminar, a confirmação do conceito de coerência estratégica na Industria de Vestuário e Confecção, é necessário uma amostra com maiores dimensões, e numa discussão maior quanto á metodologia sugerida pelo artigo de Nath e Sudharsan nomeadamente quanto às posturas estratégicas dirigidas a nichos de mercado, e, à medida de coerência mais adequada a estas circunstâncias.

## BIBLIOGRAFIA

- ALZINA, R. Bisquerra (1989), Introducción Conceptual al Análisis Multivariable, PPU, (I), Barcelona.
- CARROLL, Glenn. R., (1993), A Sociological View on Why Firms Differ, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 237-249.
- CHEN, Ming-Jer e Hambrick Donald, (1995), Speed Stealth and Selective Attack: How Small firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, *Academy of Management Journal*, 38.(2), pp.453-482.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (1993), Relatório sobre a Competitividade da Indústria Europeia dos Têxteis e do Vestuário, Bruxelas.
- ESTATÍSTICAS DE BASE DA COMUNIDADE-EUROSTAT, Luxembourg.
- FAULKNER, D., e Bowman, C.(1995), The Essence of Competitive Strategy, Prentice Hall International, UK.
- FIEGENBAUM, Avi e Karnani, A.(1991), Output Flexibility-a Competitive Advantage for Small Firms, *Strategic Management Journal*, 12, pp.101-114.
- FLETCHER, D., e Hardill, I.(1995), Value Adding Competitive Strategies: A Comparison of Clothing SME's Case Studies in France and Great Britain, *International Small Business*, 14, (53), pp.33-52.
- FOSTER, Thomas,(1993), Global Logistics Bennetton Style, Distribution.

- GOMES, Florêncio, e Patação, Helena (1988), Estudo Sectorial - A Industria do Vestuário em Portugal, Edição do BESCL, Lisboa.
- GRANT, Robert M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, pp.114-135.
- GRANT, Robert (1991), Contemporary Strategy Analysis-Concepts, Techniques, Applications, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachussts.
- HETZEL, Patrick (1990), Design et Marketing: L'exemple de Industrie Francaise de L'Habillement, Revue Francaise de Gestion, (80), pp.78-88.
- INSTITUT FRANCAIS DE LA MODE, (1995), Textile and Clothing in the European Union: Consumption and Distribution, Paris
- INSTITUTO DO COMÉRCIO EXTERNO PORTUGUÊS, (1993), Perfis Sectoriais, (II), Lisboa.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, Estatísticas do Comercio Externo, Lisboa
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, Estatísticas Industriais, Lisboa.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, (1994), Recent Developments in the Clothing Industry, Report I, Geneva.
- JANILLO, J. e Stevenson, H. (1991), Cooperative Strategies-The Payoffs and the Pitfalls, Long Range Planning, (24).
- KLEIN, J., e Edge, G., e Kass T. (1991), Skill - Based Competition, Journal of General Management, 16, (4), pp.1-15.

- LEVIN, Jack (1987), Estatística Aplicada às Ciências Sociais, Harbra, Vila Mariana, SP.
- L'OBSERVATOIRE EUROPEEN DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT,(1995),OETH Round Table Long-Term Scenarios for EU Textiles and Clothing,Oxfordshire,UK.
- LOPES, A. Simões, (1984), Desenvolvimento Regional - Problemática Teoria e Modelos, Fundação Calouste de Gulbenkian, Lisboa.
- MAHONEY, Joseph T. e Pandian, J., (1992), The Resource - Based View Within the Conversation of Strategic Management, 13, pp.363-380.
- McNAMEE, P., e McHugh, M. (1989), Competitive Strategies in the Clothing Industry,Long Range Planning, 22, (4), pp.63-71.
- MERCER MANAGEMENT CONSULTING Snc, (1994), A Subcontratação Europeia no Sector do Vestuário, Comissão das Comunidades Europeias, DGI-III/E/4,pp.1-28.
- MESTRE, Miguel Santesmases (1995) ,Marketing-Conceptos y Estrategias,Ediciones Pirámide, Madrid.
- MEYER, Arnoud,e Nakane, Jinichiro,e Miller,Jeffrey,e Ferdows,Kasra (1989),Flexibility:The Next Competitive Battle The Manufacturing Futures Survey,Strategic Management Journal, 10, pp.135-144.
- MILES,D.Schuman L.,(1985),Industry Structure with Flutuating Demanding,American Economic Review,75,(4),pp.758-767.
- MILLER,Danny (1988),Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications,Academy of Management Journal,31,(2),pp.280-308.

- NATH, Deepika, e Sudharsan, D. (1994), Measuring Strategy Coherence Through Patterns of Strategic Choices, Strategic Management Journal, 15, pp.43-61.
- NOVO, J. Lopez, (1989), Condiciones y Limites de la Flexibilidad Productiva: Un Caso de Estudio, Sociologia del Trabajo, (8), pp.81-107.
- OCDE DEPARTMENT OF ECONOMICS AND STATISTICS, Foreign Trade by Commodities, Series C, Paris.
- PORTER, Michael (1989), Vantagem Competitiva, Editora Campus Ltda, Rio de Janeiro.
- REIS, Elizabete (1988), A Análise de Clusters: um Metodo de Classificação sem Preconceitos, Revista de Gestão do ISCTE (II-III), pp.5-9.
- REIS, Elizabete, e Moreira Raul, (1993), Pesquisa de Mercados, Edições Sílabo, Lisboa.
- ROBERT, Michel (1993), Strategy Pure and Simple, McGraw-Hill.
- SANTOS, Arlindo (1987), Análise Financeira- Conceitos Técnicas e Aplicações, INIEF, Lisboa.
- SHORTELL, S. e Zajac, E., (1989), Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications, Strategic Management Journal, 10, pp.413-430.
- STALK, George Jr., Time-Based Competition and Beyond: Competing on Capabilities.
- TEECE, D. J., e Rumelt, R., e Dosi, G., e Winter S. (1994), Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence, Journal of Economic Behavior & Organization, 23, (1), pp.1-30.

- THOMAS, Anisya S., e Litschert, Robert J., e Ramaswamy, Kannan(1991),The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment:an Empirical Examination,Strategic Management Journal, 12, pp.509-522.
- TORDJMAN, André (1994), European Retailing-Convergences,Differences and Prespectives, International Journal of Retail&Distribution Management,22,(5),pp.3-19.
- VASCONCELLOS E SÁ ,Jorge,e Miranda M.T.,e Martins,Carlos(1993),Textil e Confecções em Portugal: o futuro chegou mais cedo,EdiçõesASA,Opusculos IESF(13).
- WHITE,Robert(1985),Quick Response:what is it?Apparel Industry Magazine.
- WILLIAMS,Jeffrey(1992),How Sustainable is your Competitive Advantage?,California Management Review,pp.29-51.

# **ANEXOS**

# Anexo 1

Dados Estatísticos sobre Mercados: Quota de Mercado de Portugal e  
Taxa de Crescimento dos Artigos de Vestuário e Acessórios por  
mercado (1981-1990)

Pais: Alemanha

**Comercio Total**

Import.84 (Port) Q.M.Portugal

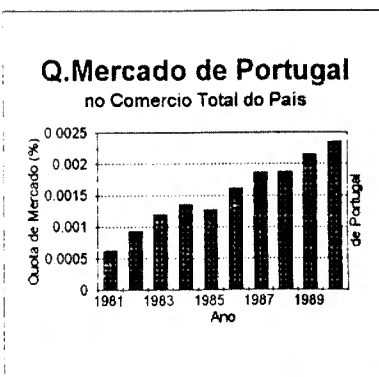
Tx.Cresc. Q.M.

**IMPORT. EXPORT.\***

(%)

(%)

Ano	IMPORT.	EXPORT.*	Import.84 (Port)	Q.M.Portugal
1981	124104	110158	78	0.000629
1982	125410	103686	117	0.000933
1983	123027	107032	148	0.001203
1984	128869	107629	175	0.001358
1985	157586	183333	201	0.001275
1986	189477	242403	305	0.00161
1987	227258	293789	424.8	0.001869
1988	248979	322555	468	0.00188
1989	268496	340536	578	0.002153
1990	341122	397845	802.9	0.002354



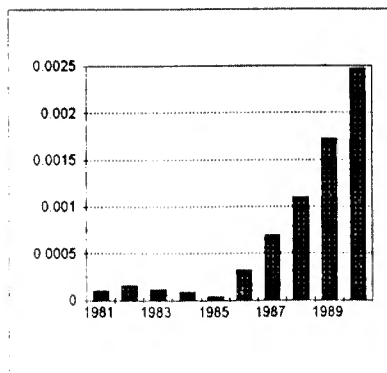
0.48437924
0.28945915
0.12882939
-0.0607335
0.26201616
0.16124
0.00558273
0.14526736
0.0933563

Pais: Espanha

**Comercio Total**

**IMPORT. EXPORT.\***

Ano	IMPORT.	EXPORT.*	Import.84 (Port)	Q.M.Portugal
1981	13822	15761	1.4	0.000101
1982	13984	16508	2.2	0.000157
1983	14260	15743	1.7	0.000119
1984	16878	15088	1.49	8.8E-05
1985	30001	24267	1.3	4.3E-05
1986	35415	27258	11.4	0.000322
1987	48919	34225	34	0.000695
1988	60021	40211	65.8	0.001096
1989	70774	43413	122	0.001724
1990	87334	55492	215.6	0.002469



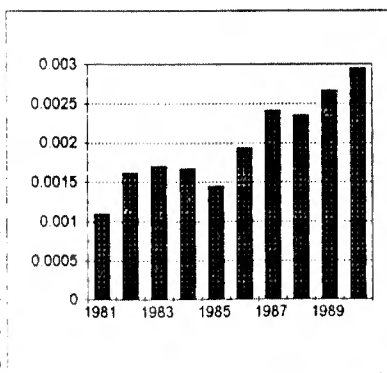
0.55322409
-0.2422287
-0.2594816
-0.5091573
6.42865148
1.15915461
0.57732549
0.5724014
0.43211969

Pais: França

**Comercio Total**

**IMPORT. EXPORT.\***

Ano	IMPORT.	EXPORT.*	Import.84 (Port)	Q.M.Portugal
1981	70638	79336	78	0.001104
1982	67961	82474	110	0.001619
1983	67262	76997	114.8	0.001707
1984	69178	78090	116	0.001677
1985	107588	97456	156	0.00145
1986	127853	119039	247.8	0.001938
1987	157531	143050	379.8	0.002411
1988	176745	161702	415.9	0.002353
1989	190185	172560	507.5	0.002668
1990	232524	209490	685	0.002946



0.46580675
0.05448204
-0.0175332
-0.1352894
0.33668666
0.24393747
-0.0239932
0.13401292
0.10398456

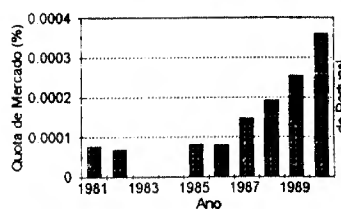
País: Itália

**Comercio Total**

**IMPORT. EXPORT.**

			Import.84 (Port)	Q.M.Portugal (%)
1981	49374	50709	3.8	7.7E-05
1982	49723	47651	3.4	6.8E-05
1983	49881	45075	0	0
1984	52620	48437	0	0
1985	88143	78681	7.2	8.2E-05
1986	99774	97815	8	8E-05
1987	122210	116582	18	0.000147
1988	135499	127849	26	0.000192
1989	149425	140466	38	0.000254
1990	174700		63	0.000361

**Q.Mercado de Portugal**  
no Comercio Total do País



Tx.Cresc. Q.M.

(%)

**-0.1115432**

**-1**

**ERR**

**ERR**

**-0.018415**

**0.83693233**

**0.30278124**

**0.32532709**

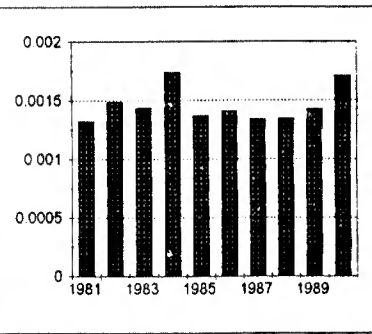
**0.41803618**

País: Suíça

**Comercio Total**

**IMPORT. EXPORT.**

1981	22250	28330	29.5	0.001326
1982	20697	25944	30.8	0.001488
1983	21546	26754	31	0.001439
1984	22406	26179	39	0.001741
1985	30632	27284	42	0.001371
1986	41197	37594	58	0.001408
1987	50557	45360	67.9	0.001343
1988	56323	50631	76	0.001349
1989	58135	51440	82.9	0.001426
1990	70645	64997	121	0.001713



**0.12240945**

**-0.0331664**

**0.20977676**

**-0.2122768**

**0.02680616**

**-0.046049**

**0.00470678**

**0.05679084**

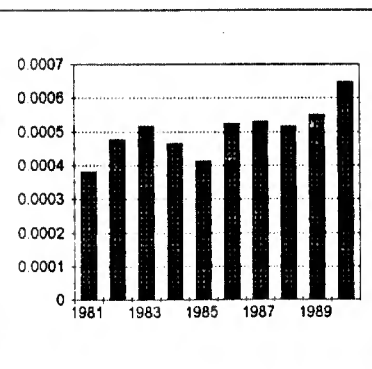
**0.2011219**

País: Belgica/Lux.

**Comercio Total**

**IMPORT. EXPORT.**

1981	43613	48393	16.7	0.000383
1982	41919	46695	20	0.000477
1983	41404	45877	21.4	0.000517
1984	42713	46457	19.9	0.000466
1985	55560	53316	23	0.000414
1986	68024	68648	35.7	0.000525
1987	82598	82951	43.9	0.000531
1988	91882	92313	47.5	0.000517
1989	99339	100741	54.8	0.000552
1990	119724	118002	77.7	0.000649



**0.24600152**

**0.0833091**

**-0.0985918**

**-0.111469**

**0.26776994**

**0.01271895**

**-0.027324**

**0.06708154**

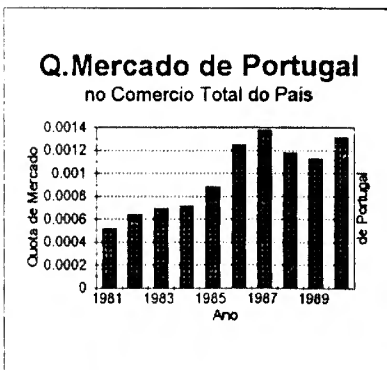
**0.17646504**

Pais: Holanda

**Comercio Total**

**IMPORT. EXPORT.**

			Import.84 (Port)	Q.M.Portugal (%)
1981	58832	55034	30.5	0.000518
1982	57859	54330	37	0.000639
1983	57780	54310	40	0.000692
1984	60057	54341	43	0.000716
1985	65294	68350	57.7	0.000884
1986	75512	80516	94.6	0.001253
1987	91252	92827	126	0.001381
1988	99741	103207	118	0.001183
1989	104216	107803	117.7	0.001129
1990	126123	131810	166	0.001316



Tx.Cresc. Q.M.

(%)

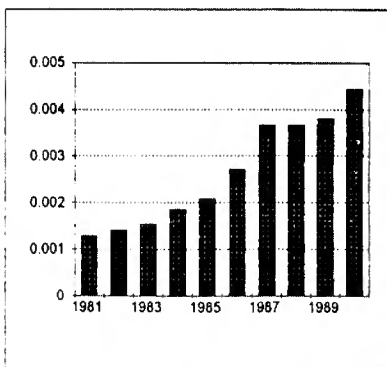
0.23351539
0.08255919
0.03424247
0.2342346
0.41766176
0.10218118
-0.1431987
-0.0453729
0.1653912

Pais: Dinamarca

**Comercio Total**

**IMPORT. EXPORT.**

			Import.84 (Port)	Q.M.Portugal (%)
1981	12907	14052	16.7	0.001294
1982	12698	13385	18	0.001418
1983	12966	13390	20	0.001542
1984	13284	13964	24.7	0.001859
1985	18160	16615	38	0.002093
1986	22782	20636	62	0.002721
1987	25334	24696	92.9	0.003667
1988	26183	26784	96	0.003667
1989	26276	26791	100	0.003806
1990	31555	33783	140	0.004437



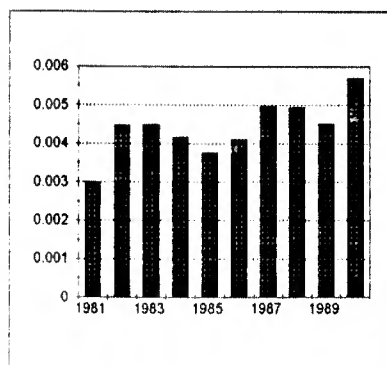
0.09558486
0.08814506
0.20543586
0.12538123
0.30056508
0.34744828
-0.0001384
0.03797984
0.16578672

Pais: Finlandia

**Comercio Total**

**IMPORT. EXPORT.**

			Import.84 (Port)	Q.M.Portugal (%)
1981	9585	8092	28.8	0.003005
1982	8694	7787	39	0.004486
1983	8576	7559	38.5	0.004489
1984	9851	7627	41	0.004162
1985	13225	13608	49.7	0.003758
1986	15325	16325	62.9	0.004104
1987	19860	20039	98.7	0.00497
1988	20910	21638	103	0.004926
1989	24610	23264	111	0.00451
1990	27098	26718	154.5	0.005702

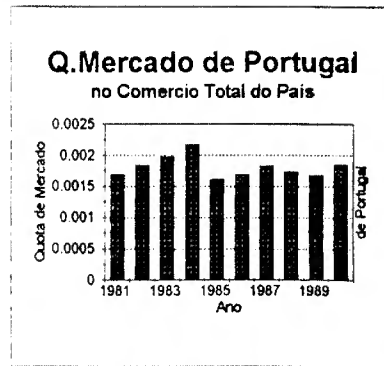


0.49294772
0.00076241
-0.0728979
-0.0970636
0.09216802
0.21084275
-0.0088366
-0.0843528
0.26409649

País: Reino Unido

**Comercio Total** *Import.84 (Port) Q.M.Portugal*

	<b>IMPORT.</b>	<b>EXPORT.</b>		(%)
1981	70702	73765	120	0.001697
1982	67364	73541	124	0.001841
1983	65815	75110	130	0.001975
1984	71488	79573	155	0.002168
1985	109109	101095	176	0.001613
1986	125448	106653	211.9	0.001689
1987	154387	131127	283	0.001833
1988	189747	145394	328.6	0.001732
1989	197703	152383	331.5	0.001677
1990	224913	185890	415.6	0.001848



*Tx.Cress. Q.M.*

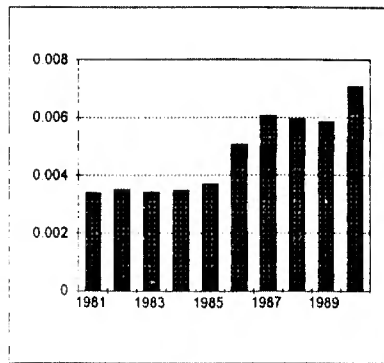
(%)

0.08463675
0.07306159
0.09769095
-0.2560332
0.04716501
0.08519677
-0.052499
-0.031772
0.10202312

País: Suécia

**Comercio Total**

	<b>IMPORT.</b>	<b>EXPORT.</b>		
1981	22419	20982	76.6	0.003417
1982	21949	20583	77.5	0.003531
1983	22411	20473	76.7	0.003422
1984	24241	21696	84.8	0.003498
1985	28486	30359	106	0.003721
1986	32492	37117	165	0.005078
1987	40620	44313	246.6	0.006071
1988	45787	49778	272.8	0.005958
1989	48813	51317	285.7	0.005853
1990	54463	57612	385.5	0.007078

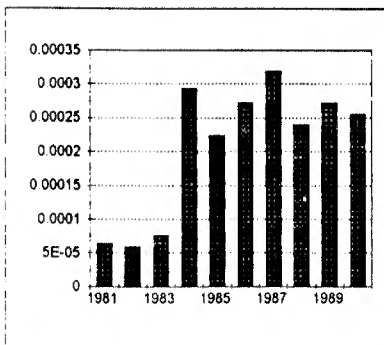


0.03341422
-0.0307247
0.0221419
0.06372429
0.36468716
0.19548919
-0.0185933
-0.0176357
0.20933906

País: U.S.A.

**Comercio Total**

	<b>IMPORT.</b>	<b>EXPORT.</b>		
1981	144592	134193	9.2	6.4E-05
1982	132796	132607	7.8	5.9E-05
1983	132210	150591	10	7.6E-05
1984	145598	193642	42.8	0.000294
1985	358894	205226	80.5	0.000224
1986	381362	204654	104	0.000273
1987	422406	243609	135	0.00032
1988	459016	304886	110	0.00024
1989	491511	346948	133.9	0.000272
1990	515635	371466	131.9	0.000256



-0.0768632
0.28773377
2.88644624
-0.2369705
0.21581148
0.17194645
-0.2501728
0.13679584
-0.0610227

Pais: Japão

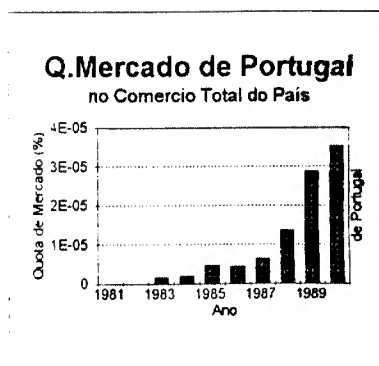
**Comercio Total** *Import.84 (Port) Q.M.Portugal*

**Tx.Cresc. Q.M.**

**IMPORT. EXPORT.\*** (%)

**(%)**

Ano	IMPORT.	EXPORT.*	Import.84 (Port)	Q.M.Portugal (%)
1981	72942	39140	0	0
1982	71580	37790	0	0
1983	76893	39249	0.13	1.7E-06
1984	96893	42649	0.19	2E-06
1985	127512	175594	0.61	4.8E-06
1986	119423	209081	0.53	4.4E-06
1987	146048	229054	0.93	6.4E-06
1988	183252	264771	2.5	1.4E-05
1989	207356	275039	6	2.9E-05
1990	231223	286767	8.2	3.5E-05



ERR
ERR
0.15985754
1.43959413
-0.0722967
0.43482667
1.14241673
1.12101314
0.22559838

\*(Unidade:10\*6 Dolares)

Fonte:OCDE-Foreign Trade by Commodities-Department of Economics and Statistics (Series C).

## Anexo 2

Dados Estatísticos sobre Mercados por Categoria de Produtos  
(1988-1991)

**Quadro nº**1. **País: Alemanha**

	1988		1989		Exportação 1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04	539	2160	588	2075	678	2755	1155	5066
61,09	1333	4473	2261	7466	3070	10826	3269	12284
61,10	3097	9524	4445	13293	4569	14350	5405	17602
61*								
62,03	1402	6044	2067	8419	2508	12028	3055	15389
62,04	2451	12792	3047	17214	3239	20087	3305	21981
62,05	461	2502	545	2746	642	3369	732	3789
62,06	521	4202	707	6263	802	7840	751	8011
62*								
Total	9804	41697	13660	57476	15508	71255	17672	84122

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

**Quadro nº**2. **País: Espanha**

	1988		1989		Exportação 1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04					207	827	319	1337
61,09	56	263	307	1281	752	2969	1333	5354
61,10	157	679	414	1434	662	2458	879	3617
61*								
62,03	300	2074	670	4305	1271	6958	2039	11221
62,04	25	149	125	635	190	952	321	1481
62,05	228	1137	407	2180	752	3826	1166	5830
62,06								
62*								
Total	766	4302	1923	9835	3834	17990	6057	28840

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro nº

3. País: França

Exportação

	1988		1989		1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61.04	630	2679	940	3744	1203	5515	1358	6034
61.09	878	3231	1952	7236	2172	9505	2094	8968
61.10	2674	9124	3622	12519	3693	13803	3648	13615
61								
62.03	3092	12559	3525	16194	3862	19286	3579	17928
62.04	836	3830	1012	5103	1308	6846	1133	6560
62.05	1097	5022	1404	6339	1284	6709	856	4868
62.06	184	1168	230	1536	254	2193	191	1642
62								
<b>Total</b>	<b>9391</b>	<b>37613</b>	<b>12685</b>	<b>52671</b>	<b>13776</b>	<b>63857</b>	<b>12859</b>	<b>59615</b>

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro nº

4. País: Itália

Exportação

	1988		1989		1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04								
61,09	67	280	177	665	146	629	249	640
61.10	162	549	193	651	167	703	239	1015
61*								
62,03	115	633	209	1360	337	2092	390	2429
62,04	87	435	85	504	96	728	151	1062
62,05	149	652	133	709	197	1218	246	1474
62,06								
62*								
<b>Total</b>	<b>580</b>	<b>2549</b>	<b>797</b>	<b>3889</b>	<b>943</b>	<b>5370</b>	<b>1275</b>	<b>6620</b>

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro nº

5. País: Suíça

Exportação  
1990

	1988		1989		1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04	118	435	132	487	118	465	208	822
61,09	201	704	249	877	210	817	223	935
61,10	496	1596	547	1653	513	1699	461	1535
61*								
62,03	895	3121	971	4090	1194	5414	1052	5514
62,04	144	612	184	870	193	1010	166	903
62,05	286	1147	268	1098	309	1520	285	1512
62,06	25	179	33	233	56	404	47	352
62*								
<b>Total</b>	<b>2165</b>	<b>7794</b>	<b>2384</b>	<b>9308</b>	<b>2593</b>	<b>11329</b>	<b>2442</b>	<b>11573</b>

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro nº

6. País: Bélgica/Luxemburgo

Exportação  
1990

	1988		1989		1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04					148	471	164	569
61,09	139	287	199	492	299	806	368	1176
61,10	344	1058	424	1199	467	1491	542	1664
61*								
62,03	372	1197	529	1560	396	1655	461	2541
62,04								
62,05	215	801	446	1668	538	2106	548	2434
62,06								
62*								
<b>Total</b>	<b>1070</b>	<b>3343</b>	<b>1598</b>	<b>4919</b>	<b>1848</b>	<b>6529</b>	<b>2083</b>	<b>8384</b>

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro nº

7. País: Holanda

Exportação

	1988		1989		1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04	419	1299	376	1289	498	1701	944	3024
61,09	630	2086	1003	3088	1184	4017	1147	4039
61,10	1438	4326	1697	4773	1786	5454	2220	6290
61*								
62,03	453	2480	396	2118	519	2985	563	3109
62,04	173	758	217	927	239	1174	233	1153
62,05	158	863	277	1515	378	2271	296	1896
62,06								
62*								
<b>Total</b>	<b>3271</b>	<b>11812</b>	<b>3966</b>	<b>13710</b>	<b>4604</b>	<b>17602</b>	<b>5403</b>	<b>19511</b>

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro nº

8. País: Dinamarca

Exportação

	1988		1989		1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04	347	1117	366	1166	334	1245	346	1480
61,09	325	1180	528	1777	589	2340	632	2506
61,10	1084	3379	1220	3710	1162	3882	936	3055
61*								
62,03	407	1731	456	2063	557	2740	567	2803
62,04	134	565	199	826	213	1068	329	1296
62,05	149	798	204	962	215	1257	178	1077
62,06	24	159	62	350	78	517	40	298
62*								
<b>Total</b>	<b>2470</b>	<b>8929</b>	<b>3035</b>	<b>10854</b>	<b>3148</b>	<b>13049</b>	<b>3028</b>	<b>12515</b>

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro n°

9. País: **Finlandia**

Exportação

	1988		1989		1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04	295	954	265	994	240	906	246	890
61,09	271	1040	405	1370	460	1761	446	1755
61,10	820	2437	565	1740	589	1739	490	1560
61*								
62,03	310	1474	388	2127	533	2844	332	2006
62,04	267	1071	232	1325	285	1625	237	1509
62,05	297	1255	267	1221	356	1835	290	1620
62,06	64	417	62	496	71	596	64	584
62*								
<b>Total</b>	<b>2324</b>	<b>8648</b>	<b>2184</b>	<b>9273</b>	<b>2534</b>	<b>11306</b>	<b>2105</b>	<b>9924</b>

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro n°

10. País: **Inglaterra**

Exportação

	1988		1989		1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04	1332	4762	1658	5549	1816	6281	1545	5266
61,09	1604	5060	1722	5648	2230	7881	1968	7280
61,10	2367	7262	2828	8050	3033	9055	3167	9291
61*								
62,03	1913	9082	2087	10289	2165	10791	2263	11473
62,04	239	1030	397	1411	321	1513	342	1657
62,05	653	3053	764	3354	757	3332	501	2454
62,06								
62*								
<b>Total</b>	<b>8108</b>	<b>30249</b>	<b>9456</b>	<b>34301</b>	<b>10322</b>	<b>38853</b>	<b>9786</b>	<b>37421</b>

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro nº

11. País: Suécia

Exportação

	1988		1989		1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04	480	1695	510	1889	553	2110	556	2324
61,09	422	1615	682	2590	956	3525	832	3486
61,10	1559	4747	1664	5010	1333	4313	1012	3317
61*								
62,03	1713	7482	1917	9045	2421	11331	2093	10886
62,04	715	3232	1009	5069	1068	5756	935	5385
62,05	412	2179	428	2184	538	3022	473	2853
62,06	169	1059	203	1457	254	1815	157	1301
62*								
Total	5470	22009	6413	27244	7123	31872	6058	29552

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro nº

12. País: Estados Unidos da América

Exportação

	1988		1989		1990		1991	
	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04	608	2157	709	2184	745	2777	546	2642
61,09	884	2588	1149	3363	990	2977	312	1275
61,10	942	2611	1408	3618	1096	3169	283	973
61*								
62,03	192	753	282	1024	180	802	80	463
62,04	136	503	202	751	139	496	88	361
62,05	399	1464	653	2058	383	1147	165	713
62,06								
62*								
Total	3161	10076	4403	12998	3533	11368	1474	6427

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo

Quadro nº

13. País: Japão

Exportação

1988

1989

1990

1991

	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.	Ton.	Esc.
61,04								
61,09								
61,10					35	253	29	297
61*								
62,03					14	159	4	40
62,04					2	31	2	32
62,05					5	30	12	90
62,06								
62*								
<b>Total</b>	0	0	0	0	56	473	47	459

Fonte: I.N.E. - Estatísticas Comércio Externo



# Anexo 3

Exemplar do Questionário

## Variáveis Estratégicas e Funcionais

Ano de : 1990

Variável:

Rácio:

Empresa :

V1	Resposta rápida	Nº médio de dias da recepção duma encomenda até á sua entrega
V2	Custos com pessoal - %	Custos c/pessoal : Custos totais
V3	Custos com matérias-primas- %	Custos c/ matérias-primas : custos totais
V4	Flexibilidade	( 4 graus de integração )
V5	Inovação/Moda	Nº de modelos produzidos por ano
V6	Dimensão	Volume de vendas de 1990
V7	Mix de produto	Rácio de produtos
V8	Mix de mercados	Rácio de mercados
V9	Importância de merc. Português ( grau- [menos]1-2-3-4 [mais])	
V10	Nº de lojas	Nº
V11	Nº de agentes	Nº
V12	Nº de designers	Nº
V13	Nº de marcas próprias	Nº
V14	Dispersão de mercados	Nº de mercados onde actua
V15	Dispersão de clientes	Nº de segmentos diferentes
V16	Índice de Qualidade	Média do somatório de 3 indicadores
V17	Produtividade	Nº de peças/dia : nº de trabalhadores
V18	Grau de utilização da produção	Entre 0 a 100%.
V19	Rotação de RH- %	Rácio- %
V20	Nº de pessoas qualificadas- %	Nº de qualificados : total de empregados
V21	Tem contabilidade analítica	Sim-não
V22	Liquidez geral	Activo circulante : Passivo c/prazo
V23	PMP	Fornecedores: compras x 365 dias
V24	PMR	clientes: vendas x 365 dias
V25	Endividamento	capitais alheios : activo
V26	Debt to Equity Ratio	capitais alheios : capitais próprios
V27	Autonomia Financeira	capitais próprios : activo
V28	Rentabilidade Liq. das Vendas	resultados líquidos : vendas
V29	R.O.I.	Lucro : activo

Preenchido por :

POR FAVOR

ENVIAR PARA O FAX :

# Anexo 4

Resultados da Amostra

'VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS E FUNCIONAIS

Empresa :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
V1	30	50	20	20	30	20	35	35	20	15	30	20	25	20	30
V2	0.17	0.16	0.1	0.12	0.19	0.16	0.19	0.16	0.18	0.19	0.18	0.2	0.26	0.15	0.2
V3	0.6	0.61	0.41	0.58	0.62	0.54	0.62	0.58	0.6	0.54	0.59	0.65	0.44	0.62	0.6
V4	1	2	3	4	2	1	2	1	3	2	2	4	1	1	4
V5	150	120	750	850	170	850	120	500	200	180	600	550	400	200	450
V6	800	452	1863	5423	1304	1723	590	1426	925	422	3902	1750	362	232	2279
V7	2	0.5	0.71	0.71	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	0
V8	1.4	1	2	1.33	1.28	1.4	1	1.5	1	1	1	1	1.33	0.66	1.25
V9	3	1	4	1	3	3	2	3	1	1	1	1	3	1	1
V10	0	0	15	6	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V11	9	4	0	10	9	11	10	8	5	4	12	8	4	3	9
V12	0	0	2	3	0	2	1	4	0	1	1	1	2	0	0
V13	4	0	6	3	3	7	2	2	0	0	1	0	2	1	0
V14	5	3	1	6	3	7	4	4	0	4	1	0	2	1	0
V15	4	2	7	7	8	6	3	4	5	3	8	7	6	3	8
V16	1.3	1.5	1.5	1.75	1.25	1	1	1.25	1	2.5	1.75	1.3	1.2	1.75	1.4
V17	3.1	4	1.1	0.7	2.4	2	3	3.2	5.5	6	3.9	4.2	5.3	4.1	4.9
V18	0.9	0.8	0.85	0.9	0.8	0.85	0.8	0.9	0.95	0.95	0.95	0.9	0.85	0.8	0.9
V19	0.06	0.04	0.22	0.05	0.11	0.04	0.12	0.03	0.05	0.1	0.11	0.05	0.02	0.05	0.07
V20	0.03	0.06	0.04	0.23	0.07	0.09	0.03	0.12	0.04	0.03	0.02	0.04	0.07	0.02	0.02
V21	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
V22	2.644628	0.54762	0.79753	0.33333	1.95	1.99596	1.6913	1.646192	1.17647	1.1	0.76087	1.4819	0.714932	1.47	0.878873
V23	45	40	31	32	41	38	39	42	44	40	35	38	43	37	35
V24	40	38	7	30	30	31	32	35	39	36	31	33	44	36	32
V25	0.238462	0.5671	0.41406	0.93992	0.570321	0.38553	0.54219	0.492754	0.35364	0.454545	0.66863	0.630682	0.676647	0.56667	0.720556
V26	0.282847	1.31	0.70667	15.6452	1.32732	0.62741	1.18431	0.971429	0.54713	0.833333	2.01781	1.707692	2.092593	1.30769	2.578534
V27	0.843077	0.4329	0.58594	0.06008	0.429679	0.61447	0.45781	0.507246	0.64636	0.545455	0.33137	0.369318	0.323353	0.433333	0.279444
V28	0.0225	0.01	0.01449	0.00516	0.0027607	0.00418	0.00848	0.002174	0.00497	0.014929	0.01025	-0.00571	0.005102	0.00388	0.006582
V29	0.027692	0.00974	0.0059	0.01809	0.0039867	0.00474	0.00898	0.003209	0.00609	0.028636	0.01816	-0.00812	0.00499	0.0075	0.010973

Industria do Vestuário e Confecção

	Ano de : 1990																														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															
0.51	0.61	0.18	0.25	0.55	0.55	0.58	0.5	0.53	0.56	0.55	0.57	0.45	0.6	0.43	0.55	0.42															
2	1	2	3	3	4	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2															
400	120	350	400	2680	350	400	150	120	100	150	150	320	200	120	100	250															
622	255	2750	2680	2950	2658	210	210	256	352	328	205	332	238	153	85	256															
1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0.5	1	0	0.5	2	1	0															
1.5	1	1.28	1.42	1.33	1.2	1.33	1.33	1.5	1	1.33	0.5	1	1	0.5	0	2															
3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	1	1	1															
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
5	3	10	12	12	9	12	6	7	6	5	3	8	7	1	0	7															
3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	0	1	1	0	0	1															
2	0	3	4	4	3	3	2	2	2	3	1	3	3	0	0	2															
4	3	7	7	7	6	5	3	4	2	3	1	3	4	1	1	1															
10	3	10	10	10	12	8	10	12	4	8	4	8	12	2	2	4															
1.1	1.3	1	1.2	1.25	1.25	2	2.5	2	2	1.75	2	1.5	1.5	2	2.5	1.5															
4.6	3.1	4.2	4.5	4.7	3.2	4.1	4.3	4.3	5	4.2	5.4	6.3	3.5	6.1	4.2	5.4															
0.95	0.75	0.9	0.95	0.95	0.8	0.75	0.8	0.8	0.9	0.85	0.75	0.85	0.8	0.8	0.75	0.85															
0.06	0.15	0.05	0.03	0.04	0.08	0.03	0.04	0.04	0.09	0.1	0.12	0.1	0.3	0.12	0.15	0.11															
0.08	0.01	0.05	0.04	0.06	0.1	0.12	0.15	0.15	0.2	0.21	0.01	0.05	0.05	0.02	0.05	0.06															
0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0															
1.31613	0.6	2.64463	0.54762	0.79753	0.33333	1.95	1.99596	1.691304	1.64619	1.176471	1.176471	1.1	0.76087	1.4819	0.71493	1.47619															
42	38	35	45	50	65	65	55	45	45	40	40	55	65	45	45	65															
35	32	20	50	60	60	65	55	55	40	50	35	45	65	40	35	60															
C:47706	0.35	0.23846	0.5671	0.41406	0.93992	0.57032	0.38553	0.54219	0.49275	0.353642	0.353642	0.454545	0.66863	0.63068	0.67665	0.566667															
0.91226	0.538462	2.3	0.66547	1.17631	5.256	1.86793	0.55	0.953846	2	1.236364	1.236364	1.141026	5.69565	3.25	1.1875	4.6															
0.52294	0.65	0.30303	0.60043	0.45949	0.15985	0.34868	0.64516	0.511811	0.33333	0.447154	0.447154	0.467066	0.14935	0.23529	0.45714	0.178571															
0.01769	0.000784	0.00091	0.04925	0.02373	-0.0008	0.01524	0.01563	0.034091	0.00366	0.003902	0.003902	0.018072	0.01261	0.00131	-0.0018	0.008984															
0.00801	0.0025	0.00152	0.07127	0.0443	-0.0013	0.00702	0.03226	0.094488	0.00667	0.006504	0.006504	0.035928	0.01948	0.00235	-0.0043	0.082143															

# Anexo 5

Análise Factorial às Variáveis de Marketing e Finanças

----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Correlation Matrix:

	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014
VAR00007	1,00000						
VAR00008	-,15648	1,00000					
VAR00009	,02791	,49518	1,00000				
VAR00011	,16450	,35005	,11226	1,00000			
VAR00012	,09157	,53428	,43459	,26693	1,00000		
VAR00013	-,01952	,58789	,67785	,37364	,44145	1,00000	
VAR00014	,15181	,23401	-,03273	,71924	,13255	,10845	1,00000
VAR00015	-,11145	,43066	,51262	,43767	,34797	,44478	,44428
VAR00015	1,00000						

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,68541  
 Bartlett Test of Sphericity = 90,40792, Significance = ,00000

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR00007	1,00000	1	3,34956	41,9	41,9
VAR00008	1,00000	2	1,59228	19,9	61,8
VAR00009	1,00000	3	1,05028	13,1	74,9
VAR00011	1,00000	4	,68724	8,6	83,5
VAR00012	1,00000	5	,54058	6,8	90,3
VAR00013	1,00000	6	,35769	4,5	94,7
VAR00014	1,00000	7	,22436	2,8	97,5
VAR00015	1,00000	8	,19754	2,5	100,0

PC extracted 3 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VAR00007			,89828
VAR00008	,77462		
VAR00009	,70062		
VAR00011	,63701	,64256	
VAR00012	,66462		
VAR00013	,78613		
VAR00014		,79112	
VAR00015	,75058		

Final Statistics:

Variable	Communality	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR00007	,95006	1	3,34956	41,9	41,9
VAR00008	,66320	1	1,59228	19,9	61,8
VAR00009	,75396	3	1,05028	13,1	74,9
VAR00011	,82131				
VAR00012	,55244				
VAR00013	,71683				
VAR00014	,88372				
VAR00015	,64059				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 5 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VAR00007			,96938
VAR00008	,73649		
VAR00009	,67089		
VAR00011		,87137	
VAR00012	,71084		

----- FACTOR ANALYSIS -----

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VAR00013	,83376		
VAR00014		,93794	
VAR00015	,54360	,53048	

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	,85053	,52443	-,03977
Factor 2	-,48949	,81698	,30486
Factor 3	,19237	-,23982	,98157

3 PC EXACT factor scores will be saved.

Following factor scores will be added to the working file:

Name	Label		
FAC1_1	REGR factor score	1 for analysis	1
FAC2_1	REGR factor score	2 for analysis	1
FAC3_1	REGR factor score	3 for analysis	1

----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Correlation Matrix:

	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027
VAR00022	1,00000					
VAR00023	,95221	1,00000				
VAR00024	-,08395	,90559	1,00000			
VAR00025	-,58825	,15257	,21847	1,00000		
VAR00026	-,35252	,05835	,10209	,66384	1,00000	
VAR00027	,32431	-,25841	-,24931	-,74189	-,72959	1,00000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,63267

Bartlett Test of Sphericity = 109,64125, Significance = ,00000

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR00022	1,00000	1	2,90399	48,4	48,4
VAR00023	1,00000	2	1,77112	29,5	77,9
VAR00024	1,00000	3	,78448	12,7	90,7
VAR00025	1,00000	4	,28771	4,8	95,5
VAR00026	1,00000	5	,19122	3,1	98,6
VAR00027	1,00000	6	,08171	1,4	100,0

PC extracted 2 factors.

Factor Matrix:

Factor 1            Factor 2

VAR00022	-,57911	
VAR00023		,87711
VAR00024		,83576
VAR00025	,88057	
VAR00026	,78534	
VAR00027	-,86536	

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR00022	,45264	* 1	2,90383	48,4	48,4
VAR00023	,95817	* 2	1,77112	29,5	77,9
VAR00024	,93691	* *			
VAR00025	,84038	* *			
VAR00026	,72083	* *			
VAR00027	,76602	* *			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
VAR00022	-,66861	
VAR00023		,97818
VAR00024		,96249
VAR00025	,90760	
VAR00026	,84856	
VAR00027	-,84298	

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	,91203	,41013
Factor 2	-,41013	,91203

# Anexo 6

Análise da Variância: “One way”...

----- ONEWAY -----

Variable EV1            Escore(V1)  
By Variable CLUS\_1      Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	2,1934	1,0967	1,1043	,3454
Within Groups	28	27,8066	,9931		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	-,0065	1,0253	,2293	-,4864 TO ,4734
Grp 2	5	-,4771	,9507	,4252	-1,6575 TO ,7033
Grp 3	6	,4192	,9184	,3750	-,5446 TO 1,3831
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,8215	2,8841
Grp 2	-1,1493	,8674
Grp 3	-1,1493	1,6396
TOTAL	-1,8215	2,8841

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,0737	2	28	,929

----- ONEWAY -----

Variable EV1            Escore(V1)  
By Variable CLUS\_1      Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,7047 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

No two groups are significantly different at the ,050 level

--- O N E W A Y ---

Variable ZV2 Zscore(V2)  
By Variable CLUS\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	13,1478	6,5739	10,9225	,0003
Within Groups	28	16,8522	,6019		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	-,0137	,7420	,1659	-,3609 TO ,3336
Grp 2	5	-1,1723	,9287	,4153	-2,3254 TO -,0192
Grp 3	6	1,0225	,7670	,3131	,2176 TO 1,8274
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,0027	2,1057
Grp 2	-2,4157	-,1550
Grp 3	,4102	2,1057
TOTAL	-2,4157	2,1057

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,6966	2	28	,507

--- O N E W A Y ---

Variable ZV2 Zscore(V2)  
By Variable CLUS\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J)-MEAN(I) \geq ,5486 * RANGE * SQRT(1/N(I) + 1/N(J))$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,86

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CLUS_1	
-1,1723	Grp 2	
-,0137	Grp 1	*
1,0225	Grp 3	* *



----- ONEWAY -----

Variable ZV3 Zscore(V3)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	1,3216	,6608	,6452	,5822
Within Groups	28	28,6784	1,0242		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	-,0794	1,0547	,2358	-,5730 TO ,4142
Grp 2	5	-,1803	1,1672	,5220	-1,6296 TO 1,2689
Grp 3	6	,4149	,6471	,2642	-,2642 TO 1,0940
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-2,0437	1,0619
Grp 2	-2,1990	,5961
Grp 3	-,1803	1,5278
TOTAL	-2,1990	1,5278

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,9380	2	28	,403

----- ONEWAY -----

Variable ZV3 Zscore(V3)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,7156 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

- No two groups are significantly different at the ,050 level

----- ONEWAY -----

Variable ZV4 Zscore(V4)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	15,4932	7,7466	14,9519	,0000
Within Groups	28	14,5068	,5181		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	-,4416	,5803	,1298	-,7132 TO -,1700
Grp 2	5	,1020	1,2887	,5763	-1,4981 TO 1,7021
Grp 3	6	1,3869	,5414	,2210	,8188 TO 1,9550
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,0840	,8927
Grp 2	-1,0840	1,8811
Grp 3	,8927	1,8811
TOTAL	-1,0840	1,8811

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
6,3867	2	28	,005

----- ONEWAY -----

Variable ZV4 Zscore(V4)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5090 * RANGE * SQRT(1/N(I) + 1/N(J))$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CLU3_1		
-,4416	Grp 1		
,1020	Grp 2		
1,3869	Grp 3	*	*

----- ONEWAY -----

Variable ZV5 Zscore(V5)  
By Variable CLUS\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	24,1998	12,0999	58,4115	,0000
Within Groups	28	5,8002	,2071		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean		
Grp 1	20	-,5862	,4116	,0920	-,7788	TO	-,3935
Grp 2	5	1,7919	,7067	,3161	,9144	TO	2,6694
Grp 3	5	,4607	,3416	,1395	,1921	TO	,8192
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668	TO	,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-,9765	,3850
Grp 2	,8389	2,4273
Grp 3	,1581	1,0658
TOTAL	-,9765	2,4273

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
2,6880	2	28	,086

----- ONEWAY -----

Variable ZV5 Zscore(V5)  
By Variable CLUS\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,3218 + RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CLUS_1	
-,5862	Grp 1	
,4607	Grp 3	*
1,7919	Grp 2	* *

----- O N E W A Y -----

Variable ZV6 Zscore (V6)  
By Variable CLUS\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	21,4003	10,7002	34,8390	,0000
Within Groups	28	8,5997	,3071		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	-,6132	,2293	,0513	-,7206 TO -,5059
Grp 2	5	1,2640	1,3278	,5938	-,3847 TO 2,9127
Grp 3	6	,9908	,3312	,1352	,6433 TO 1,3384
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-,8693	,0653
Grp 2	,1589	3,2233
Grp 3	,4073	1,3273
TOTAL	-,8693	3,2233

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
31,1015	2	28	,000

----- O N E W A Y -----

Variable ZV6 Zscore (V6)  
By Variable CLUS\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,3919 + RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CLUS_1	
-,6132	Grp 1	
,9908	Grp 3	*
1,2640	Grp 2	*

G G G  
r r r  
p p p  
1 3 2

----- ONEWAY -----

Variable FAC1\_1 REGR factor score 1 for analysis 1  
 By Variable CLU3\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	4,4309	2,2155	2,4261	,1067
Within Groups	28	25,5691	,9132		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	-,1904	,8818	,1972	-,6031 TO ,2223
Grp 2	5	,8565	1,2142	,5430	-,6511 TO 2,3641
Grp 3	6	-,0790	,9898	,4041	-1,1177 TO ,9597
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,6194	1,2256
Grp 2	-,8134	2,3476
Grp 3	-1,4976	,9201
TOTAL	-1,6194	2,3476

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,3672	2	28	,696

----- ONEWAY -----

Variable FAC1\_1 REGR factor score 1 for analysis 1  
 By Variable CLU3\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6757 + RANGE * SQRT(1/N(I) + 1/N(J))$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----

Variable FACT2\_1 REGR factor score 2 for analysis 1  
 By Variable CLUS\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	12,6513	6,3257	10,2093	,0005
Within Groups	28	17,3487	,6196		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	-,4060	,7080	,1583	-,7373 TO -,0747
Grp 2	5	,1327	1,3630	,6095	-1,5595 TO 1,8250
Grp 3	6	1,2427	,2810	,1147	,9479 TO 1,5376
Total	31	,0000	1,0000	,1795	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,7474	1,0408
Grp 2	-1,9907	1,4808
Grp 3	,8006	1,5341
TOTAL	-1,9907	1,5341

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
4,4716	2	28	,021

----- O N E W A Y -----

Variable FACT2\_1 REGR factor score 2 for analysis 1  
 By Variable CLUS\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq .8586 + RANGE * \sqrt{(1/N(I)) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean:	CLUS_1	
-,4060	Grp 1	G G G
,1327	Grp 2	r r r
1,2427	Grp 3	P P P
		1 2 3

----- O N E W A Y -----

Variable FACT3\_1 REGR factor score 3 for analysis 1  
 By Variable CLUB\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	1,3199	,6600	,6443	,5226
Within Groups	28	28,6801	1,0243		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean	
Grp 1	20	-,1035	,9604	,2147	-,9530	TO ,3460
Grp 2	5	,4677	1,1045	,4939	-,9037	TO 1,8391
Grp 3	6	-,0448	1,1204	,4574	-1,2205	TO 1,1309
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668	TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,8496	1,6225
Grp 2	-,7083	1,9704
Grp 3	-1,8082	1,2769
TOTAL	-1,8486	1,9704

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,2752	2	28	,761

----- O N E W A Y -----

Variable FACT3\_1 REGR factor score 3 for analysis 1  
 By Variable CLUB\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq .7156 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

- No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----

Variable ZV16      Zscore (V16)  
By Variable CLU3\_1      Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	2,4584	1,2292	1,2487	,3021
Within Groups	28	27,5416	,9836		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean		
Grp 1	20	,2039	1,0888	,2435	-,3056	TO	,7135
Grp 2	5	-,2592	,7275	,3254	-1,1625	TO	,6441
Grp 3	6	-,4632	,7616	,3109	-1,2630	TO	,3354
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668	TO	,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,2636	2,0844
Grp 2	-1,2636	,4104
Grp 3	-1,2636	,9684
TOTAL	-1,2636	2,0844

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
1,7931	1	28	,185

----- O N E W A Y -----

Variable ZV16      Zscore (V16)  
By Variable CLU3\_1      Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq .7013 + RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----

Variable ZV17 Zscore(V17)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	11,8099	5,9049	9,0895	,0009
Within Groups	28	18,1901	,6496		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	,3032	,8319	,1860	-,0861 TO ,6925
Grp 2	5	-1,4016	1,0074	,4505	-2,6524 TO -,1509
Grp 3	6	,1574	,4433	,1810	-,3078 TO ,6226
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,2386	1,6522
Grp 2	-2,4986	-,1267
Grp 3	-,6456	,6145
TOTAL	-2,4986	1,6522

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
2,4552	2	28	,194

----- O N E W A Y -----

Variable ZV17 Zscore(V17)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5699 + RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,86

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CLU3_1	
-1,4016	Grp 2	
,1574	Grp 3	*
,3032	Grp 1	*

G G G  
r r r  
p p p  
2 3 1

----- O N E W A Y -----

Variable ZV18 Zscore (V18)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	6,2291	3,1145	3,6686	,0385
Within Groups	28	23,7709	,8490		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	-,3308	,9986	,2233	-,7982 TO ,1365
Grp 2	5	,5207	,6196	,2771	-,2485 TO 1,2900
Grp 3	6	,6688	,8112	,3312	-,1824 TO 1,5201
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,5527	1,4094
Grp 2	-,0717	1,4094
Grp 3	-,8122	1,4094
TOTAL	-1,5527	1,4094

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
1,5317	2	28	,234

----- O N E W A Y -----

Variable ZV18 Zscore (V18)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq .8815 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

- No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----

Variable ZV19 Zscore(V19)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	2,3495	1,1747	1,1826	,3193
Within Groups	28	27,6505	,9875		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	,1537	1,0319	,2307	-,3292 TO ,6366
Grp 2	5	,0537	1,3171	,5390	-1,5817 TO 1,6892
Grp 3	6	-,5571	,3102	,1266	-,8827 TO -,2316
Total	31	,0000	1,0000	,1726	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,1125	3,5525
Grp 2	-,9459	2,2196
Grp 3	-,9459	-,1129
TOTAL	-1,1125	3,5525

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
1,9020	2	28	,168

----- O N E W A Y -----

Variable ZV19 Zscore(V19)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,7027 + RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,86

- No two groups are significantly different at the ,050 level

----- ONEWAY -----

Variable ZV20 Zscore(V20)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	1,9326	,9663	,9540	,3937
Within Groups	28	18,0674	1,0024		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	-,0342	,9990	,2234	-,5018 TO ,4333
Grp 2	5	,5135	1,4166	,6335	-1,2455 TO 2,2724
Grp 3	6	-,3138	,4646	,1897	-,8013 TO ,1737
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-1,0270	2,3963
Grp 2	-,8558	2,7386
Grp 3	-,8558	,5135
TOTAL	-1,0270	2,7386

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
1,6834	2	28	,204

----- ONEWAY -----

Variable ZV20 Zscore(V20)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,7089 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

- No two groups are significantly different at the ,050 level

----- ONEWAY -----

Variable FAC1\_2 REGF factor score 1 for analysis 1  
 By Variable CLUB\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	3,6349	1,8174	1,3490	,2761
Within Groups	28	17,3651	,9773		
Total	30	20,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	20	-,2119	,7229	,1616	-,5502 TO ,1264
Grp 2	5	,4917	1,7960	,8032	-1,7383 TO 2,7217
Grp 3	6	,2966	,9524	,3888	-,7028 TO 1,2961
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668 TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-2,0998	1,1624
Grp 2	-1,0208	3,4963
Grp 3	-,8052	1,8355
TOTAL	-2,0998	3,4963

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	1-tail Sig.
3,3453	2	28	,050

----- ONEWAY -----

Variable FAC1\_2 REGF factor score 1 for analysis 1  
 By Variable CLUB\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq t_{\alpha} \cdot RANGE \cdot \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,68

No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----



Variable FAC2\_2 REGR factor score 2 for analysis 1  
 By Variable CLU3\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	6,5911	3,2955	3,9419	,0310
Within Groups	28	23,4089	,8360		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean	
Grp 1	20	,2371	,9080	,2030	-,1878	TO ,6621
Grp 2	5	-1,0421	,6933	,3101	-1,9030	TO -,1812
Grp 3	6	,0779	1,0791	,4405	-1,0545	TO 1,2104
Total	31	,0000	1,0000	,1795	-,3668	TO ,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-,7928	2,1275
Grp 2	-2,0638	-,2818
Grp 3	-1,0155	1,6702
TOTAL	-2,0638	2,1275

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,7502	2	28	,482

----- O N E W A Y -----

Variable FAC2\_2 REGR factor score 1 for analysis 1  
 By Variable CLU3\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6465 * RANGE * \sqrt{1/N(J) + 1/N(I)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,66

(\*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CLU3_1	
-1,0421	Grp 2	
,0779	Grp 3	
,2371	Grp 1	*

----- O N E W A Y -----

Variable ZV29 Zscore(V29)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	,6278	,3139	,2993	,7437
Within Groups	28	29,3722	1,0490		
Total	30	30,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean		
Grp 1	20	,0601	1,0521	,2353	-,4323	TO	,5525
Grp 2	5	-,3244	,3014	,1348	-,6987	TO	,0499
Grp 3	6	,0700	1,2631	,8157	-1,2556	TO	1,3955
Total	31	,0000	1,0000	,1796	-,3668	TO	,3668

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-,9025	3,0887
Grp 2	-,5995	,0045
Grp 3	-1,0573	2,1507
TOTAL	-1,0573	3,0887

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
1,9327	2	28	,164

----- O N E W A Y -----

Variable ZV29 Zscore(V29)  
By Variable CLU3\_1 Ward Method

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if  
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,7242 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$   
 with the following value(s) for RANGE: 3,65

No two groups are significantly different at the ,050 level

# Anexo 7

Análise Discriminante: critério de Mahalanobis (D2)

Wilks' Lambda (U-statistic) and univariate F-ratio  
with 2 and 28 degrees of freedom

Variable	Wilks' Lambda	F	Significance
V1	,92689	1,1043	,3454
V2	,56174	10,9225	,0003
V3	,95595	,6452	,5322
V4	,43356	14,9519	,0000
V5	,19334	58,4115	,0000
V6	,38666	34,8390	,0000

Covariance matrix for group 1,

	V1	V2	V3	V4
V1	58,1579			
V2	-,0342	,0007		
V3	,0629	-,0007	,0046	
V4	,5000	,0018	,0003	,3447
V5	-177,3684	1,8368	-3,0200	3,2632
V6	-38,5000	1,5113	3,2609	30,4026
	V5	V6		
V5	8225,2632			
V6	3285,5789	89416,8911		

Covariance matrix for group 2,

	V1	V2	V3	V4
V1	58,0000			
V2	,1500	,0011		
V3	,2750	,0018	,0057	
V4	-5,0000	-,0310	-,0225	1,7000
V5	-1083,5000	-1,5500	-3,3750	97,5000
V6	-2818,7500	-3,3170	56,7175	1673,1500
	V5	V6		
V5	24283,0000			
V6	86570,0000	2999333,3000		

Covariance matrix for group 3,

	V1	V2	V3	V4
V1	46,6667			
V2	,0367	,0007		
V3	-,1967	-,0008	,0017	
V4	-1,0000	-,0010	,0130	,3000
V5	-333,3333	-1,5333	3,0333	20,0000
V6	2413,6667	3,3297	-17,1417	-110,9000
	V5	V6		
V5	5666,6667			
V6	-31933,3333	186631,3667		

Total covariance matrix with 30 degrees of freedom

	V1	V2	V3	V4
V1	58,3226			
V2	,0516	,0013		
V3	,0674	-,0001	,0041	
V4	,1452	,0025	,0082	1,0237
V5	-483,9247	-1,3859	-1,6386	92,1505
V6	-139,4570	-,1516	15,3793	884,8194
	V5	V6		
V5	48581,4731			
V6	211881,3656	1701174,6946		

V4	-,7321	-3,3571429E-03	-6,9642857E-04	,5304
V5	-340,5952	,6083	-1,9898	19,7143
V6	3,9940	1,7534	10,6471	273,7768

V5	V6
----	----

V5	10057,6190	
V6	8873,9048	522487,8923

Pooled within-groups correlation matrix

	V1	V2	V3	V4	V5	V6
V1	1,00000					
V2	,02340	1,00000				
V3	,09697	-,20226	1,00000			
V4	-,13563	-,16791	-,01467	1,00000		
V5	-,45819	,22095	-,30442	,26993	1,00000	
V6	,00075	,08836	,22600	,52008	,12241	1,00000

Following variables will be created upon successful completion of the procedure:

Name	Label
DIS_1	--- Predicted group for analysis 1
DIS1_1	--- Function 1 for analysis 1
DIS2_1	--- Function 2 for analysis 1
DIS1_2	--- Probability 1 for analysis 1
DIS2_2	--- Probability 2 for analysis 1
DIS3_2	--- Probability 3 for analysis 1

DISCRIMINANT ANALYSIS

On groups defined by CLU3\_1 Ward Method

31 (Unweighted) cases were processed.  
 0 of these were excluded from the analysis.  
 31 (Unweighted) cases will be used in the analysis.

Number of cases by group

CLU3_1	Number of cases		Label
	Unweighted	Weighted	
1	20	20,0	
2	5	5,0	
3	5	5,0	
Total	31	31,0	

Group means

CLU3_1	V1	V2	V3	V4
1	28,50000	,18500	,54650	1,65000
2	25,00000	,14400	,54000	2,20000
3	31,66667	,22167	,57333	3,50000
Total	28,54839	,18549	,55161	2,09677
CLU3_1	V5	V6		
1	196,00000	419,95000		
2	710,00000	2867,40000		
3	416,66667	2511,16667		
Total	319,16129	1218,80645		

Group standard deviations

CLU3_1	V1	V2	V3	V4
1	7,62613	,02626	,06792	,58714
2	7,07107	,03286	,07517	1,30384
3	6,83130	,02714	,04167	,54773
Total	7,43792	,03539	,06440	1,01176
CLU3_1	V5	V6		
1	90,69324	299,04329		
2	189,72412	1731,87710		
3	75,27727	431,96223		
Total	220,34626	1304,29471		

Pooled within-groups covariance matrix with 26 degrees of freedom

	V1	V2	V3	V4
V1	54,9405			
V2	4,7619048E-05	7,5369042E-04		
V3	,0463	-3,6190476E-04	4,2477978E-13	

DISCRIMINANT ANALYSIS

On groups defined by CLU3\_1 Ward Method

Analysis number 1

Stepwise variable selection

Selection rule: maximize minimum Mahalanckis distance (D squared) between groups  
 Maximum number of steps..... 12  
 Minimum tolerance level..... ,00100  
 Maximum significance of F to enter..... ,05000  
 Minimum significance of F to remove..... ,10000

Canonical Discriminant Functions

Maximum number of functions..... 2  
 Minimum cumulative percent of variance... 100,00  
 Maximum significance of Wilks' Lambda.... 1,0000

Prior probability for each group is ,33333

Variables not in the Analysis after Step 0

Variable	Tolerance	Minimum Tolerance	Signif. of F to Enter	D Squared	Between Groups
V1	1,0000000	1,0000000	,3454417	,1825208	1 3
V2	1,0000000	1,0000000	,0003115	1,7838151	1 3
V3	1,0000000	1,0000000	,5321997	,0039463	1 3
V4	1,0000000	1,0000000	,0000382	,5703704	1 3
V5	1,0000000	1,0000000	,0000000	5,2902293	1 3
V6	1,0000000	1,0000000	,0000000	,2428806	2 3

At step 1, V5 was included in the analysis.

Wilks' Lambda	Equivalent F	Minimum D squared	Equivalent F	Degrees of Freedom	Signif.	Between Groups
,19334	58,41148	5,290229	24,416443	1 2	28,0	3
				2	,0000	
				1	28,0	3
				1	,0000	

Variables in the Analysis after Step 1

Variable	Tolerance	Signif. of F to Remove	D Squared	Between Groups
V5	1,0000000	,0000		

Variables not in the Analysis after Step 1

Variable	Tolerance	Minimum Tolerance	Signif. of F to Enter	D Squared	Between Groups
V1	,7900627	,7900627	,0510652	8,0567233	1 3
V2	,9511803	,9511803	,0003262	6,0099488	1 3
V3	,9073291	,9073291	,1755447	6,8473102	1 3
V4	,9271384	,9271384	,0002483	9,2641188	1 3
V6	,9850150	,9850150	,0015266	8,5735924	2 3

F statistics and significances between pairs of groups after step 1  
 Each F statistic has 1 and 28 degrees of freedom.

Group	1	2
Group		
2	109,2012	0000

24,4164  
,0000

23,3321  
,0000

\*\*\*\*\*

At step 2, V4 was included in the analysis.

		Degrees of Freedom	Signif.	Between Groups
Wilks' Lambda	,10454	2 2	28,0	
Equivalent F	28,25327	4	54,0	,0000
Minimum D squared	9,264119			1 3
Equivalent F	20,615209	2	27,0	,0000

----- Variables in the Analysis after Step 2 -----

Variable	Tolerance	Signif. of F to Remove	D Squared	Between Groups
V4	,9271384	,0002	5,2902293	1 3
V5	,9271384	,0000	,5703704	1 2

----- Variables not in the Analysis after Step 2 -----

Variable	Tolerance	Minimum Tolerance	Signif. of F to Enter	D Squared	Between Groups
V1	,7899086	,7460797	,0805177	12,1347421	1 3
V2	,8953291	,8541779	,0005923	11,1473603	1 3
V3	,9024150	,8368438	,2834714	10,4831952	1 3
V6	,7291632	,6863198	,0112828	12,7951257	1 3

F statistics and significances between pairs of groups after step 2  
 Each F statistic has 2 and 27 degrees of freedom.

Group	Group 1	Group 2
2	53,5434 ,0000	
3	20,6152 ,0000	20,6506 ,0000

\*\*\*\*\*

At step 3, V6 was included in the analysis.

		Degrees of Freedom	Signif.	Between Groups
Wilks' Lambda	,07404	3 2	28,0	
Equivalent F	23,18381	6	52,0	,0000
Minimum D squared	12,795126			1 3
Equivalent F	18,278751	3	26,0	,0000

----- Variables in the Analysis after Step 3 -----

Variable	Tolerance	Signif. of F to Remove	D Squared	Between Groups
V4	,6863198	,0020	8,5735924	1 3
V5	,9266957	,0000	5,9553462	2 3
V6	,7291632	,0113	9,2641183	1 3

----- Variables not in the Analysis after Step 3 -----

Variable	Tolerance	Minimum Tolerance	Signif. of F to Enter	D Squared	Between Groups
V1	,7844457	,6842805	,2177539	15,1771113	1 3
V2	,8504739	,6161275	,0004196	13,7486623	1 3
V3	,8312425	,6716549	,7889204	13,1558023	1 3

F statistics and significances between pairs of groups after step 3  
Each F statistic has 3 and 26 degrees of freedom.

Group	1	2
2	50,6051 ,0000	
3	18,2738 ,0000	15,8181 ,0000

\*\*\*\*\*

At step 4, V2 was included in the analysis.

		Degrees of Freedom	Signif.	Between Groups
Wilks' Lambda	,03975	4 2	28,0	
Equivalent F	25,09937	3	50,0	,0000
Minimum D squared	13,748663			1 3
Equivalent F	14,164145	4	25,0	,0000

----- Variables in the Analysis after Step 4 -----

Variable	Tolerance	Signif. of F to Remove	D Squared	Between Groups
V2	,8504739	,0004	12,7951257	1 3
V4	,6161275	,0012	12,6878458	1 3
V5	,8479139	,0000	11,9047385	1 3
V6	,6926323	,0071	11,1473603	1 3

----- Variables not in the Analysis after Step 4 -----

Variable	Tolerance	Minimum Tolerance	Signif. of F to Enter	D Squared	Between Groups
V1	,7712215	,6160623	,1174394	15,7897770	1 3
V3	,7952595	,6028505	,5778179	14,4238841	1 3

F statistics and significances between pairs of groups after step 4  
 Each F statistic has 4 and 25 degrees of freedom.

Group	1	2
Group 2	49,9159	,0000
Group 3	14,1641	25,7434
	,0000	,0000

F level or tolerance or V1N insufficient for further computation.

Summary Table

Step	Action Entered	Removed	Vars in	Wilks' Lambda	Sig.	Minimum D Squared	Sig.	Between Groups
1	V5		1	,19334	,0000	5,29023	,0000	1 3
2	V4		2	,10454	,0000	9,26412	,0000	1 3
3	V6		3	,07404	,0000	12,79513	,0000	1 3
4	V2		4	,03975	,0000	13,74866	,0000	1 3

Classification function coefficients  
(Fisher's linear discriminant functions)

CLU3_1 =	1	2	3
V2	295,7218338	142,5803125	334,2911381
V4	7,3712707	1,1732379	9,1730465
V5	-,0104221	,0566407	,0042823
V6	-,0038760	,0034327	-,0011950
(Constant)	-32,7529985	-37,6841106	-53,6938328

Canonical Discriminant Functions

Fcn	Eigenvalue	Pct of Variance	Cum Pct	Canonical Corr	After Fcn	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig
1*	8,0114	81,72	81,72	,9429	0,039747	85,468	8	,0000	
2*	1,7919	18,28	100,00	,8011	1,358175	27,208	3	,0000	

\* Marks the 2 canonical discriminant functions remaining in the analysis.

Standardized canonical discriminant function coefficients

	Func 1	Func 2
V2	-,54264	,66382
V4	-,58097	,76704
V5	,89751	-,07993
V6	,71224	,17893

Structure matrix::

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and canonical discriminant functions  
(Variables ordered by size of correlation within function)

	Func 1	Func 2
V5	,70798*	,29568
V1	-,34460*	-,05175
V4	,12284	,72701*
V6	,47201	,62663*
V2	-,18385	,53317*
V3	,00603	-,08077*

\* denotes largest absolute correlation between each variable and any discriminant function.

Unstandardized canonical discriminant function coefficients

	Func 1	Func 2
V2	-19,7659163	24,2800023
V4	-,7977549	1,0632570
V5	8,94933600E-03	-7,96970881E-04
V6	9,85347525E-04	2,47400216E-04
(Constant)	1,3175382	-6,7438023

Canonical discriminant functions evaluated at group means (group centroids)

Group	Func 1	Func 2
1	-1,57806	-,57721
2	5,89560	-,80117
3	,34721	2,59169

Test of Equality of Group Covariance Matrices Using Box's M

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

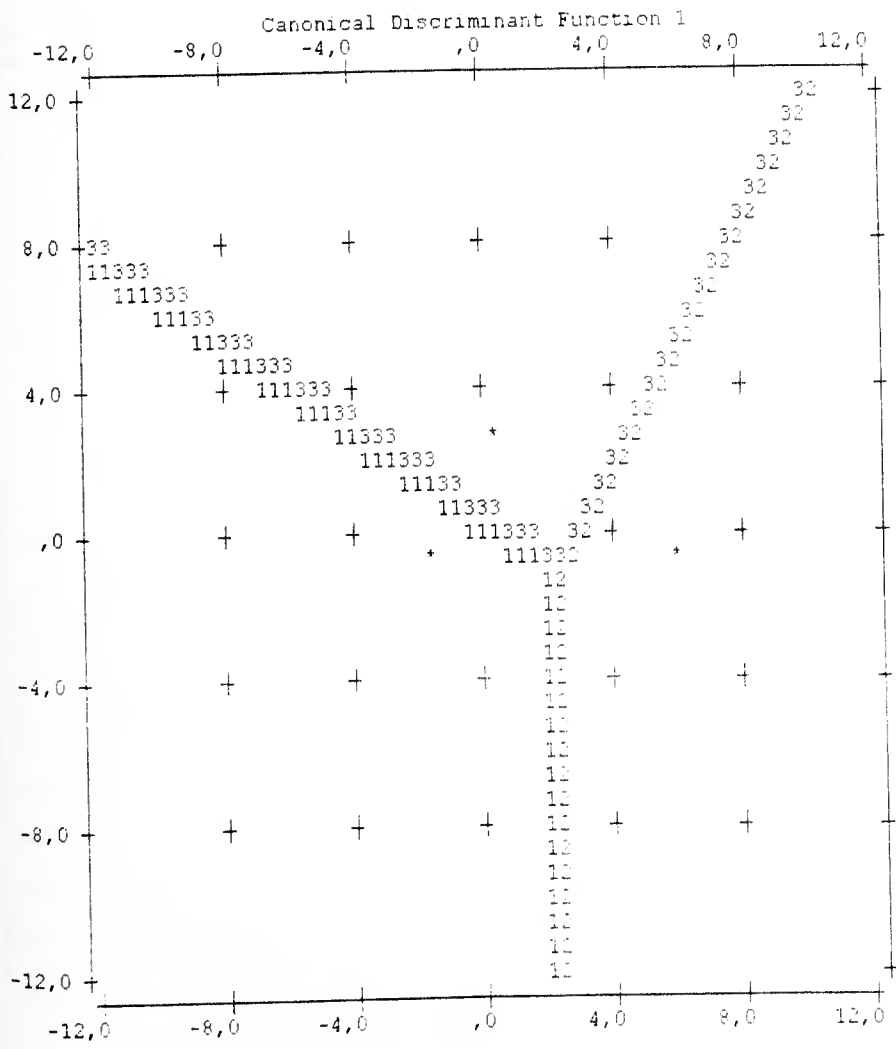
Group Label	Rank	Log Determinant
1	4	10,896347
2	4	13,922907
3	4	7,541430
Pooled within-GROUPS covariance matrix	4	14,004224

Box's M	Approximate F	Degrees of freedom	Significance
91,76251	3,96207	12,	499,8 ,0000

Symbols used in territorial map

Symbol	Group	Label
1	1	
2	2	
3	3	
*		Group centroids

Territorial Map \* indicates a group centroid



Case Number	Mis Val	Sel	Actual Group	Highest Probability Group	P(D/G)	P(G/D)	2nd Highest Group	P(G/D)	Discrim Scores
1			1	1	,4474	,9997	3	,0003	-,7097
2			1	1	,9285	,9997	3	,0003	-1,5015
3			2	2	,8139	1,0000	3	,0000	-1,9212
4			2	2	,0036	1,0000	3	,0000	-,7523
5			1	1	,7250	,9904	3	,0196	5,4954
6			2	2	,3321	1,0000	3	,0000	-1,3029
7			1	1	,6121	,9986	3	,0014	3,7051
8			2	2	,0165	,9997	1	,0002	1,0351
9			1	1	,3451	,9557	3	,0443	-1,2272
10			1	1	,8070	,9978	3	,0022	-,1440
11			2	2	,5288	1,0000	3	,0000	6,6619
12			3	3	,8570	,9990	1	,0010	-2,0729
13			1	1	,4239	,8965	3	,1035	3,2370
14			1	1	,1460	,9999	1	,0001	-1,8674
15			3	3	,9918	,9989	1	,0011	-2,3782
16			1	1	,2174	,6062	3	,3938	-,0072
17			1	1	,7233	,9999	3	,0001	3,2370
18			3	3	,8410	,9989	1	,0011	-1,8674
19			3	3	,7931	,9978	1	,0022	-1,8674
20			3	3	,1134	,9999	1	,0001	-,0821
21			3	3	,4320	,9950	1	,0050	5,3786
22			1	1	,7537	,9995	3	,0005	-,2023
23			1	1	,4650	,9994	3	,0006	-,8198
24			1	1	,7143	,9997	3	,0003	2,2998
25			1	1	,4679	,9984	3	,0016	-1,6829
26			1	1	,5412	,9999	3	,0001	3,6570
27			1	1	,7148	,9968	3	,0132	-1,4266
28			1	1	,7717	,9997	3	,0003	-2,1655
29			1	1	,5695	1,0000	3	,0000	-,4461
30			1	1	,3013	1,0000	3	,0000	2,5104
31			1	1	,9617	,9974	3	,0026	-1,3292

- Hi-Res Chart # 12: All-groups scatterplot
- Hi-Res Chart # 9: Scatterplot of group 1
- Hi-Res Chart # 10: Scatterplot of group 2
- Hi-Res Chart # 11: Scatterplot of group 3

Classification results -

Actual Group	No. of Cases	Predicted Group Membership		
		1	2	3
Group 1	20	20 100,0%	0 ,0%	0 ,0%
Group 2	5	0 ,0%	5 100,0%	0 ,0%
Group 3	6	0 ,0%	0 ,0%	6 100,0%

Percent of "grouped" cases correctly classified: 100,00%

Classification processing summary

- 31 (Unweighted) cases were processed.
- 0 cases were excluded for missing or out-of-range group codes.
- 0 cases had at least one missing discriminating variable.
- 31 (Unweighted) cases were used for printed output.
- 31 cases were written into the working file.

# Anexo 8

Relação Coerência - Performance



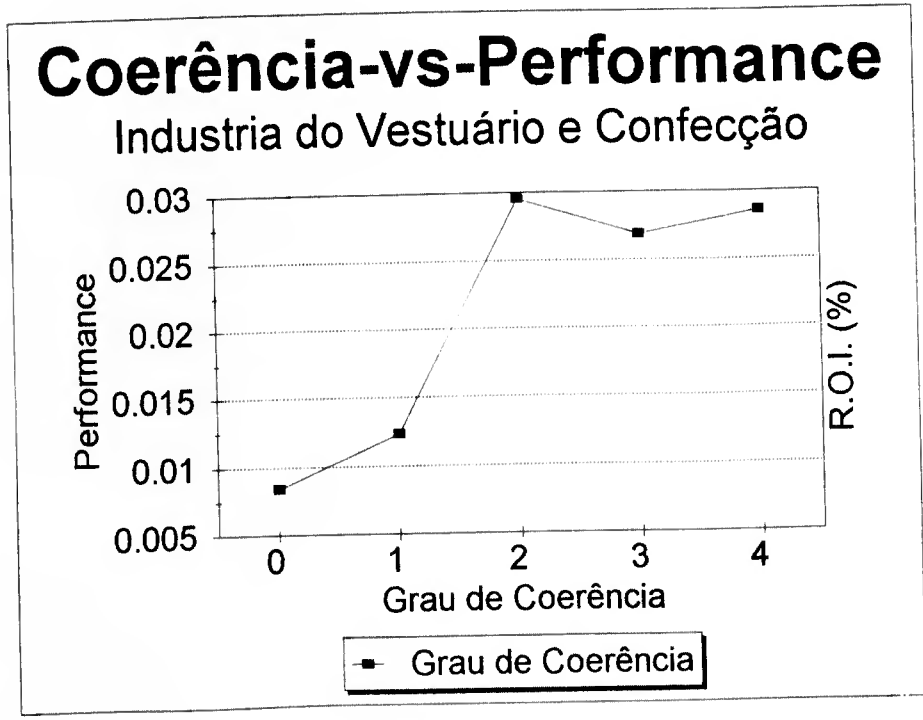
### Grau de Coerência

	0	1	2	3	4
0	0.00399	0.0277	0.075	0.094	0.0286
1	0.00499	0.0097	0.0025	0.0065	
2	0.0067	0.00898	0.007	0.00235	
3	0.018	0.006	0.032	-0.0043	
4		0.008	0.0359	0.0015	
		0.019	0.082	0.07	
		0.044	-0.008	0.018	
		-0.00128	0.01		
		0.0059			
		0.0047			
		0.0032			

Perform. média=	0.00842	0.012355	0.02955	0.026864	0.0286
Grau Coerência	0	1	2	3	4

### Coefficiente de Correlação de Pearson (r)

	Row 1	Row 2
Row 1	1	
Row 2	0.89426077	1



Grau de Coerência

0	1	2	3	4
0.0028	0.0225	-0.0057	0.005	0.015
0.01	0.001	0.0039	0.0009	
0.005	0.0028	0.007	0.049	
0.0037	0.0042	0.0008	0.034	
	0.0085	0.015	0.0039	
	0.0022	0.016	0.0013	
	0.005	0.018	-0.0017	
	0.018	0.009		
	0.024			
	-0.0008			
	0.013			



R.Liquidos- Perform.média=	0.005375	0.009127	0.008	0.0132	0.015
Grau de Coerência:	0	1	2	3	4

Coefficiente de Correlação de Pearson (r)

	Row 1	Row 2
Row 1	1	
Row 2	0.942045	1

