

Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia

António Brandão, Alberto Castro e Helder de Vasconcelos

DT 5-97

Maio 1997

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

Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia^(*)

Caso das Indústrias Têxtil, Vestuário e Calçado

por

António Brandão

Alberto de Castro

Helder de Vasconcelos

Faculdade de Economia do Porto

(*) Comunicação apresentada no Seminário de Economia do Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Maio 1997 na Faculdade de Economia do Porto.

FICHA TÉCNICA

Título: Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da
Adesão à Comunidade Europeia
Caso das Indústrias Têxtil, Vestuário e Calçado

Autores: António Brandão, Alberto de Castro
e Helder de Vasconcelos

Editor: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica
E-mail Gep@mail.telepac.pt

Concepção gráfica: Deltagraphos - Design e Publicidade, Lda.

Impressão e acabamento: Grafema - Sociedade Gráfica, Lda.

Tiragem: 400 exemplares

Edição: Lisboa, Maio 1997

ISBN: 972-8170-27-0

Depósito legal: 111 914/97

Sumário

1. Introdução	7
2. <i>A Performance</i> dos Sectores Têxtil, Vestuário e Calçado no período 1985-1992	12
2.1. Considerações acerca da caracterização dos sectores e da conjuntura económica	12
2.2. Análise Empírica	15
3. Conclusão	19
4. Anexos	22
5. Referências bibliográficas	24

1. Introdução

Duas das principais características da economia portuguesa são, claramente, a sua pequena dimensão e o seu elevado grau de abertura ao exterior. Estas duas características fazem com que a economia portuguesa demonstre uma elevada sensibilidade às variações nos mecanismos da concorrência internacional, tanto mais importante quanto é sabido que vivemos um período caracterizado pela globalização dos fenómenos da concorrência. No novo contexto, caracterizado pela internacionalização crescente das economias com mais frequentes movimentos de deslocalização das empresas, os mercados têm vindo a sofrer importantes alterações quer no que diz respeito à sua estrutura quer no que se relaciona com o comportamento das empresas.

Torna-se cada vez mais evidente que, em muitos casos, a sobrevivência das empresas passa pela capacidade de internacionalização e que internacionalizar é cada vez mais um fenómeno multidimensional.

O impacto dos fluxos de comércio internacional (importação e exportação de mercadorias) sobre os mercados é, em geral, muito significativo.

As importações e as exportações condicionam, desde logo, a própria estrutura dos mercados, determinando, em parte, a sua dimensão e o número de empresas em actividade. Por exemplo, o grau de concentração nos mercados é influenciado de uma forma muito significativa pela presença do comércio internacional. A delimitação do mercado relevante, em termos do cálculo da concentração, exige que se integrem as importações e que se considere que as exportações estão mais associadas à posição da empresa noutros mercados⁽¹⁾. Sem estas considerações, corremos o risco de sobrevalorizar a concentração e de subvalorizar o nível competitivo dos mercados. Um cálculo realizado por A. Brandão (1993)⁽²⁾ demonstra que a média (obtida ponderando o rácio de concentração pela

importância de cada sector no VAB industrial) da concentração na indústria transformadora portuguesa passava de 32% para 22% quando se procedia às referidas correcções nos índices de concentração.

Também o número de empresas presentes nos mercados é, de forma substancial, determinado pelo comércio internacional. Na realidade, as importações podem dificultar o acesso das empresas nacionais à presença em alguns mercados ou, em casos em que a diferença de custos entre as empresas nacionais e estrangeiras é muito significativa (com vantagem para as empresas estrangeiras) eliminar a produção nacional. Por outro lado, o alargamento do mercado para as empresas nacionais, através da possibilidade de exportar, permite a actividade de um número superior de empresas com dimensões eficientes que não poderiam permanecer num mercado com a dimensão do nacional.

A influência do comércio internacional sobre a estratégia das empresas é, igualmente, considerável. Esse impacto pode ser observado em muitos aspectos. A estratégia preço das empresas, por exemplo, pode mudar substancialmente perante a presença da concorrência externa. As importações podem obrigar empresas que numa situação de autarcia praticariam preços mais elevados devido ao poder de mercado de que disfrutam a baixar os preços para evitar perder quota de mercado para as importações. A orientação exportadora das empresas, quando estas não dispõem de poder de mercado no mercado externo

⁽¹⁾ Esta ideia é passível de algumas críticas. Alguns autores chamaram a atenção para o facto de que as mercadorias exportadas podem, se necessário, ser desviadas pelas empresas para o mercado doméstico, para apoiar as suas estratégias, pelo que constituem uma fonte permanente de concorrência potencial.

⁽²⁾ Alguns dos temas abordados nesta introdução encontram um tratamento mais detalhado no livro "Estratégias e Estruturas Industriais em Economia Aberta" de António Brandão (1993).

podem impedir discriminação de preços desfavorável ao mercado interno. Nestes casos, podemos dizer que o comércio internacional tem um papel disciplinador da concorrência impedindo o exercício do poder de mercado por parte de empresas ou grupos de empresas com posições dominantes. Contudo, nem sempre a abertura ao exterior condiciona as estratégias das empresas nesse sentido.

Por vezes, a penetração das importações origina estratégias a que pode estar associado um aumento do poder de mercado. É o que acontece quando as empresas nacionais reagem à intensificação da concorrência externa com fusões defensivas. Ou quando se verificam acordos com os produtores estrangeiros. Ou quando os produtores nacionais são, também, importadores.

As exportações, por outro lado, podem permitir, no caso em que existe alguma separação entre o mercado nacional e internacional que impeça a reimportação dos produtos exportados, a discriminação de preços com a prática de um tipo de *dumping* (que poderíamos designar de normal). Esta estratégia poderia conceder uma maior margem de manobra, às empresas nacionais com poder de mercado significativo, para proceder a aumentos consideráveis de preços no mercado interno.

Note-se, a propósito, que o âmbito da influência da concorrência externa pode ser alargado à concorrência potencial, isto é, a simples ameaça de penetração no mercado interno via importações ou investimento directo estrangeiro pode conduzir a importantes modificações de estratégia por parte das empresas. Mais concretamente, a ameaça de entrada de importações ou de empresas estrangeiras pode levar as empresas nacionais a conter os preços ou a desenvolver outro tipo de barreiras estratégicas com o objectivo de evitar essa entrada. Este aspecto é tanto mais importante, quanto (como acontece, em vários sectores, no caso português) as empresas estrangeiras, em situações em que não existem entraves significativos ao comércio internacional nem aos movimentos de capitais, têm com frequência, maior capacidade para ultrapassar barreiras estruturais e estratégicas (Veja-se, no caso português, as barreiras colocadas pelas exigên-

cias de capital, por elevados investimentos em I&D, pela dificuldade de acesso a tecnologias e produtos novos, por elevadas dimensões óptimas, etc.). Em alguns casos, empresas estrangeiras do mesmo sector podem entrar mais facilmente, por extensão, no mercado português, aproveitando capacidade já instalada noutros países, *Know-how* ou capacidades tecnológicas ou de inovação mais avançadas.

Poderíamos acrescentar outros exemplos bem elucidativos da importância da exposição à concorrência externa sobre as formas que a concorrência adquire nos diversos mercados - é bem evidente a influência do comércio externo sobre a qualidade dos produtos presentes no mercado, que aumenta, geralmente, com a intensificação da concorrência externa.

Além disso, também é verdade que os fluxos e volume de comércio dependem, em parte, para além das vantagens comparativas, das estruturas industriais e das estratégias empresariais. A penetração nos mercados externos exige apostas fortes na qualidade, no *marketing* internacional e na deslocalização, sobretudo em relação a um país como Portugal que assiste a uma erosão rápida das suas vantagens comparativas tradicionais em favor de outros países, em particular asiáticos.

Neste contexto, pareceu-nos deveras interessante analisar de que forma o aprofundamento do processo de internacionalização da nossa economia associado à integração na Comunidade Europeia originou mudanças sensíveis no comportamento e *performance* das empresas dos sectores que são responsáveis por 30% das exportações portuguesas e que estavam já habituadas (pelo menos um número significativo delas) a operar nos mercados internacionais.

Note-se que se trata de sectores caracterizados por níveis muito baixos de concentração e por uma elevada abertura ao exterior. Aparentemente, as questões relacionadas com o poder de mercado não se colocam de uma forma significativa. Vamos verificar que as coisas não são assim tão simples, e que o poder de mercado de que as empresas dispõem, assim como as suas estratégias são importantes para determinar a evolução da sua *performance* com o impacto da adesão.

A importância de abordagens do tipo da que aqui vamos realizar é particularmente notória num momento em que pesa sobre alguns destes sectores a ameaça de intensificação da concorrência no espaço da U.E. por parte de produtores com vantagens custos muito substanciais.

Fazendo uso de dados relativos a 231 empresas constantes da Central de Balanços do Banco Português do Atlântico⁽³⁾ e respeitantes a volume de vendas, VBP, VAB, valor das exportações, encargos com o pessoal e pessoal ao serviço, nos

anos de 1985, 1988 e 1992, construíram-se vários indicadores de *performance*, no sentido de procurar perceber de que forma é que factores como a dimensão e a orientação de mercado da empresa afectam, substancialmente, as estratégias das empresas e a sua rentabilidade, num período que tem início imediatamente antes da adesão de Portugal à Comunidade Europeia e que termina em 1992. Paralelamente, no caso de se verificar que a influência da adesão existe e é significativa, será ainda nosso propósito verificar se dela se podem extrair especificidades sectoriais.

⁽³⁾ Agradece-se a disponibilidade e colaboração ao Dr. António Almeida nas facilidades concedidas no acesso aos dados. Quaisquer erros que existam na manipulação dos mesmos são, obviamente, da nossa inteira responsabilidade.

2. A Performance dos Sectores Têxtil, Vestuário e Calçado no período 1985 - 1992

2.1 Considerações acerca da caracterização dos sectores e da conjuntura económica

Como foi já referido, pretende-se analisar em que medida a adesão à Comunidade Europeia determinou a evolução da *performance* dos sectores Têxtil, Vestuário e Calçado.

Para esse efeito, começaremos por proceder a uma breve caracterização geral desses sectores, utilizando dados referentes a 1992, e da conjuntura económica nacional e internacional no período de 1985 a 1992.

Breve Análise Sectorial

Em 1992, e de acordo com as "Estatísticas das Empresas e Indústria" do INE, nas indústrias

Têxtil, do Vestuário e do Couro, exerceram actividade 15.310 empresas, empregando 362.695 pessoas, com um volume de vendas na ordem dos 1.660 biliões de escudos.

O peso destes sectores na produção industrial total é muito substancial. Além disso, estas indústrias caracterizam-se por baixos graus de concentração, por uma localização predominante na Região Norte de Portugal e ainda por uma vocação tradicionalmente exportadora (sendo mesmo responsáveis por cerca de 30% das exportações portuguesas).

Alguns destes aspectos podem, aliás, ser confirmados através dos dados estatísticos relativos a 1992 que a seguir se apresentam.

— Dados relativos a todas as empresas

SECTOR	VARIÁVEIS	UNIDADE	PORTUGAL	NORTE
TÊXTEL	EMPRESAS	N.º	4 056	2 709
	PESSOAL AO SERVIÇO	N.º	140 350	108 490
	VOLUME DE VENDAS	10 ⁶ ESC	757 853	628 481
VESTUÁRIO	EMPRESAS	N.º	8 406	5 262
	PESSOAL AO SERVIÇO	N.º	151 379	109 782
	VOLUME DE VENDAS	10 ⁶ ESC	549 472	405 506
CALÇADO	EMPRESAS	N.º	2 102	1 851
	PESSOAL AO SERVIÇO	N.º	62 106	57 067
	VOLUME DE VENDAS	10 ⁶ ESC	279 984	257 082

— Dados relativos às empresas com 100 e mais pessoas ao serviço

SECTOR	VARIÁVEIS	UNIDADE	PORTUGAL	NORTE
TÊXTEL	EMPRESAS	N.º	316	243
	PESSOAL AO SERVIÇO	N.º	91 316	71 971
	VOLUME DE VENDAS	10 ⁶ ESC	479 597	401 872
VESTUÁRIO	EMPRESAS	N.º	282	191
	PESSOAL AO SERVIÇO	N.º	59 490	37 962
	VOLUME DE VENDAS	10 ⁶ ESC	237 547	150 129
CALÇADO	EMPRESAS	N.º	113	104
	PESSOAL AO SERVIÇO	N.º	29 290	26 804
	VOLUME DE VENDAS	10 ⁶ ESC	145 769	135 287

Como se pode verificar, embora o peso das PME seja elevado nos sectores do Vestuário e do Calçado, no sector Têxtil as empresas de maior dimensão contribuem com uma parte muito substancial do emprego do sector.

Análise da conjuntura económica

No que respeita ao período coberto pela análise, este abarca fases que, do ponto de vista da conjuntura internacional e interna, são perfeitamente distintas. Efectivamente, se na segunda metade da década de 80 a conjuntura internacional é extremamente favorável, já o subperíodo 1990-92 representa, nitidamente, uma fase de desaceleração e mesmo de crise.

Repare-se que o ano de 1990 abre-se na sequência da queda do muro de Berlim em Outubro de 1989, com alterações profundas no Espaço Económico Europeu. Por outro lado, o ano marca o fim da expansão nos EUA e no Reino Unido, iniciada em 1983/84, espalhando o espectro de uma recessão económica. O ano termina com o despontar da crise no Golfo e a explosão do preço do petróleo, alimentando mais as incertezas que se iam criando.

Em Janeiro de 1991, a Guerra do Golfo confirmou as piores perspectivas quanto ao andamento da economia mundial. Encontramos uma clara recessão nos EUA e no Reino Unido e uma forte desaceleração, sobretudo no segundo semestre, das principais economias europeias e do Japão. O ano traz também consigo a revelação do estado das economias de Leste, pondo de parte a hipótese de uma rápida integração destes países na economia de mercado da Europa Ocidental. Este contexto de forte abrandamento das economias mundiais (com excepção para algumas economias Asiáticas, onde o crescimento permanece forte), provocou uma quebra também das trocas internacionais.

O ano de 1992, caracterizou-se pelo acentuar da situação de recessão económica a nível internacional, nomeadamente nos nossos principais parceiros comerciais. Este facto explica, em grande medida, a desaceleração da procura externa líquida dos nossos produtos.

Internamente, 1985 marca a saída de um período de recessão, 1988 um ano representativo de um período de expansão e o período 1990-92 reflecte, em termos de conjuntura interna e dado o carácter extrovertido da economia portuguesa, um abrandamento muito significativo da actividade económica e caracteriza-se por uma política económica conduzida de forma clara no sentido do controlo da inflação. Nesse sentido, a política cambial regeu-se pela preocupação de não acomodar os diferenciais de inflação face aos principais parceiros económicos. Pretendia-se, assim, a plena estabilidade do escudo, fazendo-se passar a mensagem de que a competitividade empresarial não mais poderia ser sustentada, "artificialmente", pela continuada desvalorização do escudo. Em termos de política monetária, o combate dirigia-se obrigatoriamente para o controlo da liquidez exagerada da economia, traduzindo-se este esforço numa manutenção de elevadas taxas de juro.

2.2 Análise Empírica

Antes de iniciarmos a análise empírica, convém fazer algumas considerações acerca dos dados e da forma como os quadros aqui apresentados foram construídos.

Como já foi referido, utilizamos dados referentes a 231 empresas dos sectores Têxtil, Vestuário e Calçado. Todos os dados expressos em unidades monetárias foram deflacionados com base em índices construídos a partir das Contas Nacionais. Todavia, a amostra subjacente aos Quadros 8 e 9, é um pouco mais restrita devido ao facto de haver um certo número de empresas para as quais apenas não estão disponíveis dados relativos às exportações.

A partir da análise dos Quadros 1 a 9, presentes no Anexo I, podemos extrair algumas constatações sobre a evolução da *performance* de um grupo de empresas que, pertencendo aos sectores em estudo, estão presentes nos três anos analisados⁽⁴⁾.

⁽⁴⁾ A amostra inclui apenas empresas que já existiam em 1985 e que continuam em actividade em 1992, pelo que se ignoram quer a dinâmica introduzida por empresas entretanto criadas quer as correcções que resultam do desaparecimento de outras empresas.

Como seria de esperar, dada a forte propensão exportadora das empresas pertencentes a estes sectores, a evolução das margens espelha de uma forma muito fiel a evolução da conjuntura internacional nos dois principais subperíodos analisados.

Em termos globais, se até 1988 se verifica uma forte subida das margens (70,33%), o subperíodo 1988-92 é caracterizado por uma intensa quebra da rentabilidade média das vendas. Tal facto deve-se, provavelmente, à forma como as empresas reagiram à política cambial não acomodatória (de escudo forte), a que já fizemos referência. Na realidade, estas optaram pela utilização dos preços como variável estratégica em detrimento da diferenciação do produto nas suas diversas dimensões.

O sector Têxtil, no período de 1985-88, é o único cujas empresas conseguem uma evolução positiva e muito significativa das margens preço-custo. Por outro lado, no decorrer do período de 1988-92, as empresas deste sector são as mais penalizadas, como se pode constatar pelos valores apresentados no Quadro 1. Estes factos estão associados à presença de uma grande parte das empresas de maior dimensão da nossa amostra no sector Têxtil e ainda à maior intensidade capitalística das empresas deste sector. Nestas circunstâncias, as empresas desta indústria têm maiores limitações para prosseguir estratégias preço baseadas em baixos custos com o factor produtivo trabalho.

Entretanto, é importante ainda constatar que o crescimento das vendas reais para todos os sectores entre 1985 e 1988, foi acompanhado por uma evolução também positiva do VAB, indicando uma expansão significativa das empresas de todos os sectores. Porém, no período subsequente (1988-92), o sector Têxtil surge com variação negativa deste indicador (-18,81%), o que nos leva a concluir que, neste sector, ocorre uma viragem brusca para produtos menos laborados e, logo, potenciadores da obtenção de menores margens (como se viu anteriormente).

Detalhando agora um pouco mais a análise por dimensão⁽⁵⁾, pode verificar-se que, enquanto o

movimento das margens das pequenas empresas acompanha muito de perto as tendências gerais esboçadas anteriormente com respeito ao Quadro 1, confirmando, desde logo, que o peso das PME nos sectores em estudo é fundamental, já quanto às empresas de maior dimensão convém frisar que a *performance* em termos de margem preço-custo, evolui negativamente em todo o período quer globalmente quer para os sectores Têxtil e do Vestuário. No entanto, se se atentar nos reflexos destas estratégias em termos de volume real de vendas, é notório que enquanto que as empresas de maior dimensão apresentam, em termos globais, uma quase estagnação desta variável, as PMEs, não obstante o seu menor poder negocial e menor capacidade de aproveitamento de economias de escala, conseguem obter, global e sectorialmente, bons resultados, pelo que se conclui que foram capazes de reagir à conjuntura internacional menos boa e ao acréscimo de concorrência a que se viram expostas, com a flexibilidade necessária.

No Quadro 8, ilustra-se a evolução das margens das empresas tendo em conta a sua orientação mais ou menos exportadora. É, desde logo, visível um claro movimento de compressão de margens para todas as classes consideradas. De notar ainda que no primeiro e último ano e para todos os sectores, há um diferencial positivo de margens das empresas mais exportadoras, quando confrontadas com as relativamente menos extrovertidas, embora em 1992 tal diferencial surja bastante mais esbatido. Este facto, pode significar que a posição relativa das empresas exportadoras se tem vindo a deteriorar.

No sentido de analisar se o impacto sobre a *performance* foi condicionado pela dimensão e pela maior ou menor orientação exportadora das empresas da nossa amostra, construiu-se o Quadro 9. Nos dados aí apresentados, é logo notório, em qualquer das subclasses consideradas, um movimento de emagrecimento das margens à medida que se caminha para diante no período de análise. Além disso, parece claro que, tudo o resto constante, uma empresa com maior dimensão consegue uma maior rentabilidade média das suas vendas, pelo que a dimensão surge como importante determinante do poder de mercado das empresas destes sectores.

⁽⁵⁾ Atendendo à informação presente nos Quadros 4 a 7.

Repare-se ainda que as PME só se conseguem impor no mercado internacional praticando margens inferiores relativamente às que optam por uma estratégia menos extrovertida, o que vem comprovar que, como referido anteriormente, uma empresa de dimensão mais restrita recorre a estratégias de preços baixos, intimamente relacionadas com o seu fraco poder negocial, nomeadamente junto dos grandes intermediários internacionais. Este facto confirma as conclusões obtidas aquando da comparação das margens das empresas exportadoras de maior e menor dimensão, visto que as primeiras apresentam margens

substancialmente maiores para os três períodos da amostra.

Um outro aspecto de relevo deste quadro prende-se com o facto de que entre 1985 e 1992, a queda das margens das empresas exportadoras de maior dimensão (14,4 pontos percentuais) é muito mais acentuada do que aquela que ocorre ao nível das pequenas empresas mais vocacionadas para a exportação (9,56 pontos percentuais). Assim sendo, tudo leva a crer que as empresas de maior dimensão reflectem com maior intensidade momentos de crise da conjuntura internacional.

3. Conclusão

Da análise empírica efectuada, os resultados obtidos permitem-nos extrair as conclusões principais que se apresentam de seguida:

- a evolução do enquadramento macro-económico influencia decisivamente a rentabilidade média das vendas das empresas dos sectores Têxtil, Vestuário e Calçado;
- se num período imediatamente posterior à adesão à Comunidade Europeia são evidentes ganhos substanciais em termos de margens, vendas reais e VAB, no período compreendido entre 1988 e 1992, a conjuntura internacional menos favorável, assim como a política cambial de escudo forte, encaminharam as empresas para um movimento generalizado de compressão das margens que, apesar de tudo, permitiu a manutenção do crescimento das vendas;
- o sector Têxtil, dada a sua maior intensidade capitalística e consequente dificuldade em adoptar estratégias de preços baixos, sustentadas por baixos custos salariais, no período de 1988-92, é muito penalizado em termos de margens, o crescimento das suas vendas reais é muito inferior ao crescimento médio global, e o VAB do sector decresce fortemente, o que indicia uma orientação da produção para produtos menos laborados;
- alterações drásticas no padrão de concorrência internacional, reflectem-se mais intensamente em empresas de maior dimensão. Apesar disso, se considerarmos apenas as empresas sobre as quais há informação relativa às exportações, as empresas de maior dimensão apresentam sempre margens superiores e essa diferença é particularmente significativa entre as grandes e as pequenas empresas exportadoras, o que sublinha a importância da dimensão como forma de obter poder de mercado a nível nacional e internacional.

- As PME conseguiram, ao longo de todo o período, bons resultados em termos de nível de actividade, no entanto, isso exigiu sobretudo às mais vocacionadas para a exportação e para o período 1988-92, reduções muito intensas na rentabilidade média das vendas.

É neste quadro que as empresas portuguesas destas indústrias se movem. Todavia, convém desde já alertar, para o facto de que mão-de-obra barata e preços baixos, são argumentos simples e sem capacidade para sustentar vantagens competitivas duradouras.

Posto isto, é urgente fomentar a qualidade da internacionalização. Nesse sentido, caberá ao sector governamental a árdua tarefa de criar um quadro estável que fomente a I&D, a formação, a flexibilização do mercado de trabalho e a criação de imagem externa dos nossos produtos.

Repare-se que um dos principais problemas das empresas portuguesas é que o seu grau de envolvimento na internacionalização se concentra em fases primárias. É, por isso, fundamental que no crescimento para o exterior, assim como na defesa de posições concorrenciais internas, se levem a cabo investimentos sérios e permanentes na inovação e formação de recursos humanos.

Será fulcral que as nossas empresas consigam dar um salto qualitativo, o que passa, não só por uma aposta decisiva num melhor *design*, na diferenciação do produto e no controlo dos circuitos de distribuição, mas também pela deslocalização de estruturas produtivas nacionais para zonas economicamente favoráveis.

Até ao momento, temos vendido os nossos produtos a intermediários (grandes empresas de *trading*) e não a consumidores, pelo que todo o poder de decisão e influência se encontra concentrado nas mãos dos compradores dos nossos produtos. É, por isso, muito evidente a grande falta de autonomia e de iniciativa própria das

empresas exportadoras nacionais. Assim sendo, é preciso actuar distintivamente e procurar ir mais além na cadeia de consumo⁽⁶⁾, investindo na qualidade intrínseca do produto, mas também

dando mais relevo a aspectos que, até à data, têm sido entendidos como colaterais, tais como a promoção, a imagem, no fundo, o *marketing* internacional.

⁽⁶⁾ Pensar em vender e não somente em produzir.

4. Anexos

QUADRO 1

	MPC-85 (%)	VAR.85-88 (%)	MPC-88 (%)	VAR.85-88 (%)	MPC-92 (%)
GLOBAL	13,67	70,33	23,29	-79,74	4,72
SECTORIAL					
TÊXTIL	15,05	140,68	36,22	-84,35	5,67
VESTUÁRIO	11,74	-40,99	6,93	-43,08	3,94
CALÇADO	12,40	-48,02	6,45	-60,24	2,56

QUADRO 2

	VENDAS-85 (ESC'000)	VAR.85-88 (%)	VENDAS-88 (ESC'000)	VAR.85-88 (%)	VENDAS-92 (ESC'000)
GLOBAL	595 004,88	18,93	707 630,93	19,98	849 049,15
SECTORIAL					
TÊXTIL	747 025,81	11,98	836 556,24	13,28	947 651,66
VESTUÁRIO	414 739,81	36,69	566 901,65	37,21	777 842,03
CALÇADO	381 251,00	28,88	491 348,34	23,15	605 098,15

QUADRO 3

	VAB-85 (ESC'000)	VAR.85-88 (%)	VABS-88 (ESC'000)	VAR.88-92 (%)	VAB-92 (ESC'000)
GLOBAL	192 978,05	8,91	210 182,03	-11,51	185 996,73
SECTORIAL					
TÊXTIL	250 429,09	7,82	270 022,92	-18,81	219 235,59
VESTUÁRIO	125 409,44	11,08	139 302,30	10,08	153 347,28
CALÇADO	110 980,22	9,73	121 782,86	0,51	122 402,93

QUADRO 4

VENDAS < ESC'000 1.000.000					
	MPC-85 (%)	VAR.85-88 (%)	MPC-88 (%)	VAR.85-88 (%)	MPC-92 (%)
GLOBAL	12,97	98,21	25,71	-84,27	4,04
SECTORIAL					
TÊXTIL	14,17	203,35	43,00	-88,45	4,97
VESTUÁRIO	11,35	-40,47	6,75	-44,34	3,76
CALÇADO	12,38	-48,06	6,43	-75,39	1,58

QUADRO 5

VENDAS < ESC'000 1.000.000					
	MPC-85 (%)	VAR.85-88 (%)	MPC-88 (%)	VAR.85-88 (%)	MPC-92 (%)
GLOBAL	17,46	-23,56	13,35	-49,65	6,72
SECTORIAL					
TÊXTIL	18,17	-13,77	15,67	-53,09	7,35
VESTUÁRIO	15,29	-47,95	7,96	-42,75	4,56
CALÇADO	12,89	-48,98	6,58	43,18	9,42

QUADRO 6

VENDAS < ESC'000 1.000.000					
	VENDAS-85 (ESC'000)	VAR.85-88 (%)	VENDAS-88 ESC'000)	VAR.85-88 (%)	VENDAS-92 ESC'000)
GLOBAL	322 239,96	18,40	381 545,06	16,55	444 685,04
SECTORIAL					
TÊXTIL	355 746,33	12,51	400 245,31	11,69	447 037,59
VESTUÁRIO	266 986,40	33,17	355 555,57	23,14	437 828,46
CALÇADO	326 444,42	13,92	371 871,09	21,01	450 017,77

QUADRO 7

VENDAS < ESC'000 1.000.000					
	VENDAS-85 (ESC'000)	VAR.85-88 (%)	VENDAS-88 ESC'000)	VAR.85-88 (%)	VENDAS-92 ESC'000)
GLOBAL	2 064 904,72	-0,81	2 048 206,21	0,00	2 048 197,89
SECTORIAL					
TÊXTIL	2 144 452,54	0,68	2 159 123,73	-0,59	2 146 490,60
VESTUÁRIO	1 744 520,57	3,97	1 813 843,48	4,98	1 904 136,98
CALÇADO	2 080 255,00	-20,86	1 646 295,07	2,69	1 690 660,79

QUADRO 8

	EXPS > MÉDIA			EXPS < MÉDIA		
	TÊXTEIS	VESTUÁRIO	CALÇADO	TÊXTEIS	VESTUÁRIO	CALÇADO
MPC-85	20,77	13,99	13,49	14,47	11,86	11,14
MPC-88	8,00	3,09	6,99	16,11	9,17	4,59
MPC-92	5,95	3,04	1,86	5,54	3,33	0,32

QUADRO 9

	EXPS < MÉDIA	EXPS < MÉDIA
VENDAS<1M.C.	MPC85=13,36%	MPC85=12,70%
	MPC88=13,13%	MPC88= 6,02%
	MPC92= 4,03%	MPC92= 3,14%
VENDAS<1M.C.	MPC85=13,46%	MPC85=20,18%
	MPC88=13,67%	MPC88=13,17%
	MPC92= 7,90%	MPC92= 5,78%

5. Referências bibliográficas

Brandão, António (1993), *Estratégias e Estruturas Industriais em Economias Abertas*, Edições Asa, Porto.

Brandão, António (1992), "Política de Concorrência e Poder de Mercado em Pequenas Economias Abertas - O Caso Português", Opúsculo do IESF, nº10, Edições Asa, Porto.

Castro, Alberto e António Brandão (1990), "Does Firm Market Share Matter in Open Competitive Industries?" paper apresentado na 17.ª E.A.R.I.E. em Lisboa.

Castro, Alberto e António Brandão (1993), "Estratégias Empresariais em Indústrias Competitivas e Abertas", paper apresentado no

Encontro de Economistas de Língua Portuguesa na Faculdade de Economia do Porto.

Guerra, António e Vítor Santos (1994), "Performance das Maiores Empresas Portuguesas: Estrutura ou Estratégia", paper apresentado ao 3.º Encontro Nacional de Economia Industrial, ISEG, Lisboa.

I.N.E., *Estatísticas das Empresas - Indústria*

I.N.E., *Contas Nacionais*

Santos, Vítor (1989), "Estruturas de Mercado e Integração Internacional - A Indústria Transformadora Portuguesa no Período de 1977-82", Tese de Doutoramento, ISEG.