

# **O CLUSTER TRANSFRONTEIRIÇO TÊXTIL/ /VESTUÁRIO/MODA NA EURO-REGIÃO GALIZA/ /NORTE DE PORTUGAL**

## **THE CROSS-BORDER TEXTILE/CLOTHING/ /FASHION CLUSTER OF THE GALICIA/ /NORTH OF PORTUGAL EUREGION**

**Flávio Nunes**

Departamento de Geografia, Universidade do Minho  
flavionunes@geografia.uminho.pt

### **RESUMO/ABSTRACT**

Este estudo procura avaliar o processo de integração económica entre a Galiza e o Norte de Portugal no sector do têxtil e vestuário. Neste âmbito, recentemente a ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal), o CITEVE (Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal) e a AIPCLOP (Asociación de Industrias de Punto e Confeción de Lugo, Ourense e Pontevedra) lançaram o projecto *EuroClusTex* (Cluster Têxtil/Vestuário/Moda Transfronteiriço Galiza/Norte de Portugal), uma iniciativa que visa fomentar um maior relacionamento interempresarial entre as duas regiões ibéricas. Trata-se de um projecto que tenciona reforçar a cooperação entre as empresas do sector têxtil/vestuário destas duas regiões de fronteira de modo que, conjuntamente, possam enfrentar mais eficazmente os desafios estruturais e conjunturais com que se defrontam actualmente.

Neste contexto, este estudo procura identificar complementaridades inter-regionais que convenientemente exploradas podem aumentar o poder competitivo desta euro-região no sector do têxtil e vestuário. Se o Norte de Portugal tem uma capacidade e especialização produtiva suportada num *know how* de várias décadas, por sua vez a Galiza desenvolveu competências sobretudo no domínio dos modelos de negócio da distribuição. Por outro lado, as pequenas e médias empresas galegas da indústria do têxtil/vestuário encontram-se demasiado dependentes do mercado interno, enquanto o tecido empresarial do Norte de Portugal, por estar associado a um mercado doméstico relativamente pequeno e com baixo poder de compra, tem revelado uma maior tradição exportadora.

This study aims to evaluate the economic integration process between Galicia and the North of Portugal on the textile and clothing sector. In this scope, recently the ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal), the CITEVE (Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal) and the AIPCLOP (Asociación de Industrias de Punto e Confeción de Lugo, Ourense e Pontevedra), began the project *EuroClusTex* (Cross-border textile/clothing/fashion cluster of Galicia/North of Portugal), an initiative which seek to enhance a deeper relationship inter-enterprises between the two Iberian regions. It's a project that intends to reinforce cooperation between the enterprises of the textile/clothing sector of this two border regions so that, together, they can deal, in a more efficient way, with the structural and cyclical challenges they are currently facing.

In this context, this study seeks to identify inter-regional complementarities that, conveniently explored can increase competitiveness of this euro-region in the cloth and textile sector. If the North of Portugal has a capacity and expertise based on the know-how from several decades, on the other hand, Galicia developed competences, mostly in the field of business models of distribution. On the other hand, the small and medium enterprises from Galicia of this industry depend too much on the domestic market, while the companies from the North of Portugal, once they are connected to a small domestic market and with a low purchasing power, has revealed an export tradition. To mingle these capacities may be a way so that the enterprises from this Euroregion are able

Cruzar estas competências pode constituir uma via para que as empresas desta euro-região consigam afirmar a sua capacidade competitiva no exigente mercado global do sector do têxtil e vestuário.

Palavras-chave: Euro-região Galiza/Norte de Portugal, *Cluster* Têxtil/Vestuário, Cooperação Transfronteiriça, Competitividade Regional, Redes de Empresas.

Códigos JEL: F21, L67, R12

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos diversas iniciativas de cooperação transfronteiriça têm sido desenvolvidas no sentido de explorar complementaridades e aprofundar o relacionamento económico na euro-região Galiza-Norte de Portugal, em última instância com o intuito de reforçar a competitividade conjunta deste território no contexto da crescente globalização e internacionalização da economia. Com este estudo procura-se avaliar o grau de integração económica entre a Galiza e o Norte de Portugal especificamente no sector têxtil/vestuário<sup>1</sup>, não apenas por se tratar de um sector de actividade relevante na estrutura produtiva de ambas as regiões (em número de empresas, em postos de trabalho, em volumes de facturação, ou no contributo para as exportações regionais) e com perfis de especialização que evidenciam potenciais complementaridades, mas também por se tratar de uma actividade que enfrenta actualmente um processo de profunda reestruturação face aos desafios inerentes à progressiva integração dos mercados à escala global, posto que a sua capacidade competitiva poderá ser reforçada com um aprofundamento de redes transfronteiriças de cooperação empresarial.

O objectivo geral deste estudo consiste em perceber se está em curso um processo de efectiva integração económica neste sector de actividade, na sequência da adesão à União Europeia e dos diversos programas comunitário que têm sido criados para incentivar a cooperação inter-regional entre estas duas regiões de fronteira, bem como na sequência do reforço da espessura institucional de suporte à cooperação entre ambas as regiões<sup>2</sup>.

Num primeiro ponto faz-se uma breve caracterização do sector têxtil/vestuário na euro-região, com base numa análise documental variada e a partir do tratamento estatístico e cartográfico de uma base de dados que reúne a totalidade das empresas do *cluster* têxtil/vestuário/moda

<sup>1</sup> Este estudo insere-se no âmbito de um projecto de investigação financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (PTDC/CS-GEO/100409/2008): 'CB-NET. Redes Transfronteiriças de Relações entre Empresas: Norte de Portugal-Galiza e Alentejo-Extremadura'.

<sup>2</sup> Comunidade de Trabalho Galiza – Norte de Portugal fundada em 1991; Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular fundado em 1992; EURES Transfronteiriço Norte de Portugal – Galiza fundado em 1997; Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial Galiza – Norte de Portugal fundado em 2008.

to assert their ability to compete in the demanding global market of the textile and clothing.

Keywords: Galicia/North of Portugal Euroregion, Textile/Clothing Cluster, Cross-border cooperation, Regional Competitiveness, Enterprise Networks.

JEL Codes: F21, L67, R12

presentes nesta euro-região em 2010 (10 230 estabelecimentos empresariais)<sup>3</sup>.

De seguida, identificam-se complementaridades entre o tecido produtivo de ambas as regiões no sector têxtil/vestuário, procurando avaliar o modo como o seguimento de uma estratégia de conjugação de esforços, potenciando especializações regionais e cruzando competências, pode constituir uma via a explorar para o reforço da competitividade global deste sector no noroeste peninsular.

Por fim, identifica-se a necessidade de determinar o grau de consolidação de um *cluster* transfronteiriço neste sector de actividade. A este respeito salienta-se sobretudo o potencial contributo do Projecto EuroClusTex, enquanto impulsionador de diferentes acções que procuram estimular a cooperação empresarial e dinamizar, de modo conjunto, a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a internacionalização desta fileira de negócio.

## 2. O SECTOR TÊXTEL/VESTUÁRIO DA EURO-REGIÃO GALIZA/NORTE DE PORTUGAL: CARACTERIZAÇÃO E PRINCIPAIS DESAFIOS NA ADEQUAÇÃO AO MERCADO GLOBAL

A indústria têxtil e do vestuário do Norte de Portugal é composta maioritariamente por pequenas e médias empresas fortemente exportadoras (Bessa e Vaz, 2007), e que estabelecem entre si redes informais de contactos e de colaboração que muito especialmente têm potenciado o dinamismo regional desta actividade, a par da mão-de-obra de baixo custo no contexto da União Europeia (sobretudo antes dos alargamentos de 2004 e de 2007) e da boa qualidade de produção, sobretudo fruto da transmissão intergeracional de um conhecimento tácito progressivamente acumulado (saber-fazer) e que advém da longa tradição desta fileira de actividade na região<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Trata-se da base de dados do Projecto EuroClusTex (financiado pelo POCTEP – Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal 2007-2013), divulgada em Fevereiro de 2010 no II Fórum Luso-Galaico Cluster Moda.

<sup>4</sup> O desenvolvimento regional desta indústria esteve em grande parte associado à proximidade da matéria-prima, com o cultivo na região do linho e mais tarde do algodão.

O dinamismo que caracterizou este tecido produtivo no Norte de Portugal esteve sobretudo associado à exploração de oportunidades de negócio enquanto empresas subcontratadas por marcas internacionais de grande reconhecimento e prestígio, que optavam por localizar em Portugal parte (ou mesmo a totalidade) do seu processo produtivo. Para além destas subcontratações desempenhadas por empresas de capitais portugueses, importa também referir que, após a adesão de Portugal à EFTA, assistiu-se também a uma dinamização da indústria do vestuário no Vale de Ave e Cávado por via de investimento directo sueco, suíço, finlandês e holandês (Ribeiro, 2009; Amador e Opromolla, 2009), que criavam aqui unidades de produção de modo a beneficiar de reduzidos preços de mão-de-obra. Neste sentido, este sector assumiu no Norte de Portugal sobretudo uma vocação produtiva e não tanto distributiva, não existindo de facto tradição na criação e promoção de marcas próprias ou no investimento em redes internacionais de pontos de venda.

Pode referir-se que se trata de uma região que se especializou na produção subcontratada por grupos económicos estrangeiros, essencialmente de países da União Europeia, tendo ao longo do tempo descurado, quase por completo, a vertente da comercialização de marcas próprias, quer em termos de distribuição para cadeias próprias de pontos de venda, quer através da exportação para lojas multimarca. Esta aposta nos segmentos de menor valor acrescentado da cadeia produtiva da indústria têxtil e do vestuário criou vulnerabilidades que afectaram a economia regional, sobretudo com a gradual abertura dos mercados e globalização da economia, responsáveis pelo aparecimento de pólos produtivos mais competitivos nos custos de produção (especialmente a Europa de Leste e a China), face aos quais a capacidade concorrencial do Norte de Portugal é diminuta.

Apesar de o sector têxtil/vestuário continuar ainda a ser um dos mais representativos na estrutura empresarial do Norte de Portugal (em emprego e em número de estabelecimentos empresariais), desde meados da década de 1990 que atravessa uma fase de profunda reconversão que se tem repercutido no encerramento de muitas empresas e na eliminação de milhares de postos de trabalho. Esta reestruturação deve-se simultaneamente a questões estruturais que afectam o sector (Melo e Duarte, 2001; Amador e Opromolla, 2009), sobretudo a gradual 'quebra das barreiras ao comércio internacional e a emergência de um novo quadro regulador do comércio internacional de têxteis e vestuário' (Vasconcelos, 2006, p. 4)<sup>5</sup> ou o alargamento da

União Europeia a países com custos salariais significativamente mais reduzidos, mas também a questões de conjuntura associadas, por exemplo, ao actual abrandamento económico nos seus principais mercados de exportação ou à valorização do euro que se registou ao longo da última década e que afectou negativamente a competitividade dos preços praticados por estas empresas (CE, 2003, 2004; Bessa e Vaz, 2007). O Norte de Portugal, muito dependente da riqueza e trabalho gerados por este sector de actividade, é particularmente vulnerável a estes factores estruturais e conjunturais, tendo, em consequência, sido particularmente afectado pela falência de inúmeras empresas que se revelaram incapazes de manter as vantagens competitivas em que se baseou o seu desenvolvimento, bem como tem sido afectado pela deslocalização de várias empresas estrangeiras que possuíam unidades produtivas em Portugal ou até de empresas nacionais que optam por transferir a sua produção (toda ou parcial) para países que garantem custos de produção mais competitivos.

Todavia, se é verdade que este processo de reconversão tem actuado como agente de selecção, eliminando gradualmente as empresas com dificuldades de adaptação às exigências da competição global com que se defronta este sector de actividade, também é verdade que existem já empresas na região Norte que têm conseguido aproveitar este processo de reconversão em curso para reforçar a sua capacidade competitiva, sobretudo por via de uma conveniente exploração das políticas e instrumentos financeiros que têm surgido para qualificar a base produtiva regional. São sobretudo empresas que reconheceram a necessidade de apostar na investigação e na inovação, na incorporação de uma maior intensidade tecnológica no processo produtivo, na criatividade e no *design*, no *marketing* e na promoção, na formação e na qualificação profissional, ou na protecção dos direitos de propriedade intelectual. Ou seja, num conjunto de novos procedimentos e metodologias capazes de elevar o grau de capacidade concorrencial e de flexibilidade destas empresas, quer no que diz respeito aos produtos, quer aos processos produtivos e estruturas de gestão. Trata-se de empresas que apostaram na criação de marcas próprias e na estruturação de redes de pontos de venda, em muitos casos redes internacionais, procurando assim assegurar as etapas da cadeia de valor da indústria têxtil/vestuário de maior valor acrescentado, que não é a produção mas sobretudo actividades a montante desta, como o conceito de mercado e o *design*, ou actividades a jusante da produção, como a logística e a distribuição (Vasconcelos, 2006)<sup>6</sup>.

Embora o tecido produtivo da Galiza nesta fileira tenha uma expressão muito inferior comparativamente com o Norte de Portugal em número de empresas, a verdade é

<sup>5</sup> Desde 2005 (com uma fase temporária em que vigoraram quotas de transição) que os produtos têxteis e de vestuário da China entram livremente no mercado europeu. A eliminação de quotas alfandegárias entre os membros da Organização Mundial do Comércio constituiu o principal abalo às vantagens competitivas em que se tinha baseado o desenvolvimento da indústria do têxtil/vestuário no Norte de Portugal, e que assentavam sobretudo na aposta em mercados de exportação europeus com custos salariais muito superiores aos da região Norte.

<sup>6</sup> Embora representem uma proporção ainda pouco expressiva na globalidade do sector do Norte de Portugal são já várias as empresas que optaram por uma reformulação dos modelos de negócio convencionais, nomeadamente através da criação de marcas próprias, como a *Salsa*, *Decênio*, *Onara*, *Ana Sousa*, *Throttleman*, *River Woods*, *Red Oak*, *Mike Davis*, *Tiffosi*, *Impetus* ou *Petit Patapon*.

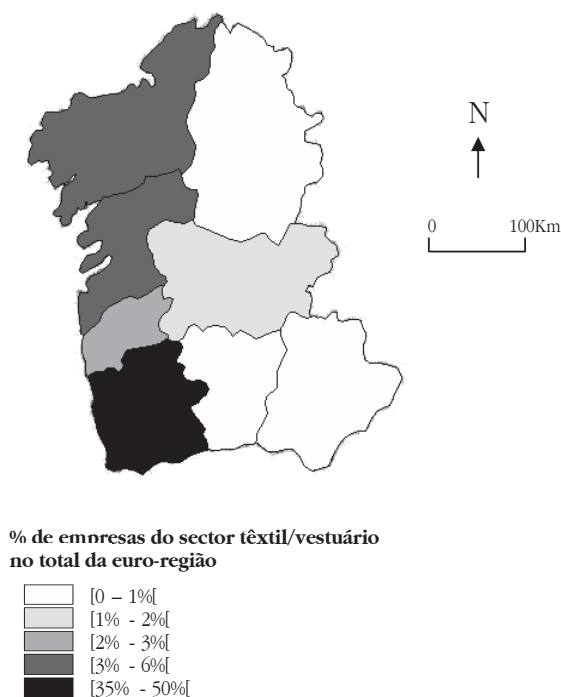
que não se encontra numa situação tão vulnerável face às pressões competitivas da globalização da economia, precisamente por ter desenvolvido uma cadeia de valor mais equilibrada<sup>7</sup>.

O aparecimento desta fileira na Galiza é bem mais tardio face ao Norte de Portugal ou face às regiões espanholas onde desde o século XIX se consolidou a indústria têxtil (Catalunha e Comunidade Valenciana), tendo-se verificado o seu desenvolvimento apenas no final do século XX (sobretudo a partir da década de 1970 e de 1980). A sua origem está sobretudo associada a um espírito empreendedor que procurou tirar partido da mão-de-obra feminina abundante no espaço rural (CENIT, 2009). Esses agentes empreendedores reconheceram desde o início a importância do investimento em tecnologia, da aposta no *design* e na qualidade, da necessidade de criação de marcas próprias, bem como da aplicação de metodologias que permitam conhecer antecipadamente as preferências do

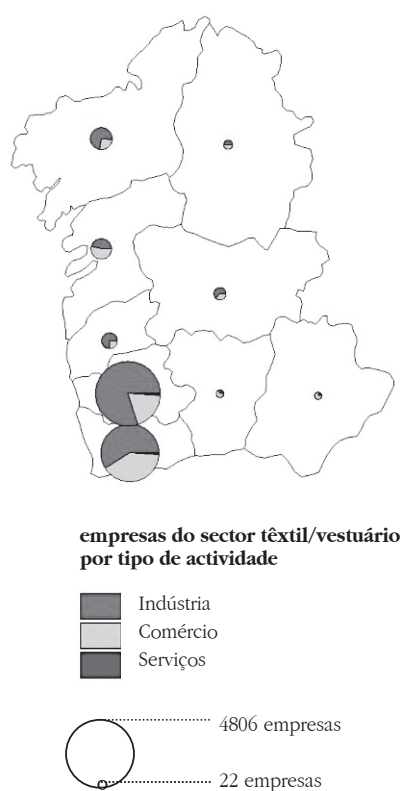
consumidor (Revilla Bonnin, 2002), conseguindo assim fazer evoluir pequenas unidades de confecção para empresas com grandes volumes de facturação, e que por sua vez subcontratam a empresas locais de menor dimensão determinadas etapas do processo de fabrico.

Embora se detectem fortes relações de interdependência entre as empresas galegas do sector, o que tem incentivado o dinamismo regional desta actividade, também já se assiste, em alguns casos, à externalização da produção mais exigente em mão-de-obra intensiva para países com custos salariais inferiores. Ou seja, nos casos em que se procede à externalização de partes do processo produtivo isso ocorre sobretudo com a produção, por esta ter associada a um menor valor acrescentado. Em alguns casos essa externalização da produção faz-se para o Norte de Portugal (Leal, 2006), tratando-se por isso de duas regiões vizinhas, ambas com um sector têxtil/vestuário muito relevante, embora com perfis de especialização muito distintos.

**FIGURA 1. REPARTIÇÃO ESPACIAL DAS EMPRESAS O SECTOR TÊXTIL/VESTUÁRIO/MODA, POR DISTRITO/PROVÍNCIA DA EURO-REGIÃO GALIZA-NORTE DE PORTUGAL, EM 2010**



**FIGURA 2. REPARTIÇÃO ESPACIAL DAS EMPRESAS O SECTOR TÊXTIL/VESTUÁRIO/MODA, POR TIPO DE ACTIVIDADE, NA EURO-REGIÃO GALIZA-NORTE DE PORTUGAL, EM 2010**



Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados do Projecto EuroClusTex com 10 230 empresas do sector têxtil/vestuário/moda na euro-região Galiza-Norte de Portugal em 2010 (<http://www.euroclustex.com>).

<sup>7</sup> O principal grupo económico galego deste sector (Grupo Inditex) assentou a sua estratégia de negócio no desenvolvimento de marcas próprias com base no controlo dos diferentes processos da cadeia produtiva: conceito, *design*, produção, distribuição, logística e comercialização.

Com excepção das principais empresas galegas do sector, a grande maioria das empresas que tem marca própria aposta sobretudo no escoamento do seu produto no mercado interno, quer através de canais de distribuição próprios ou franquiado quer de multimarca (lojas independentes ou grandes retalhistas). Esta excessiva dependência da procura interna e do poder de compra espanhol constitui a principal fragilidade deste sector na Galiza.

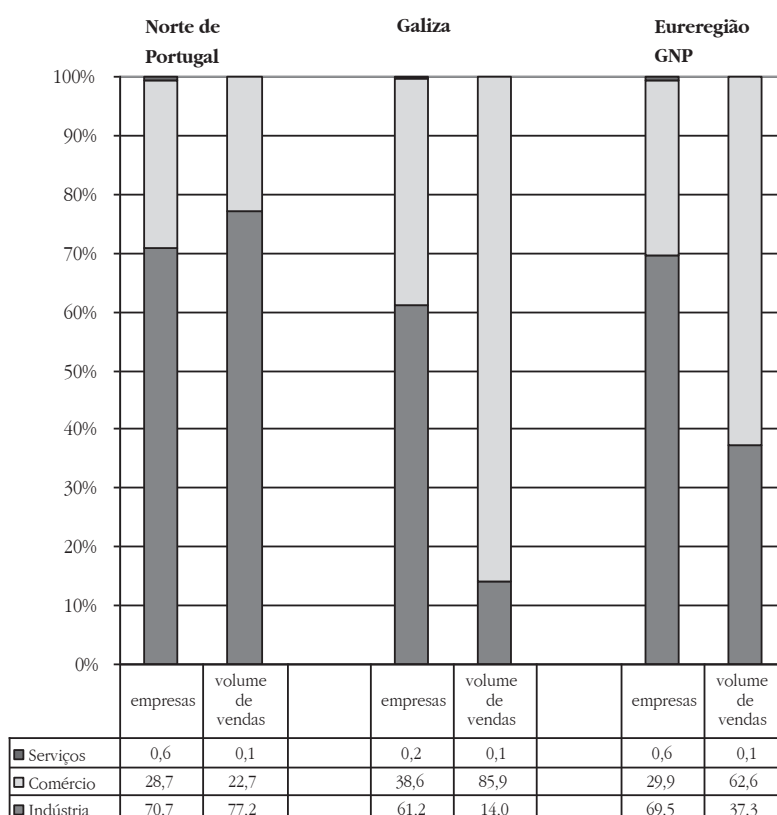
Em termos globais nesta euro-região existiam em 2010 10 230 empresas da fileira têxtil/vestuário/moda, posto que se revelava uma distribuição geográfica muito desigual destas empresas. Apenas os distritos de Braga e do Porto agrupavam em conjunto 85% de todas as empresas do sector presentes na euro-região, enquanto que toda a Galiza concentrava apenas 12% do total das empresas (Figura 1 e Tabela 1). Todavia, essas empresas galegas, concentradas sobretudo na Corunha e em Pontevedra, são responsáveis por quase 2/3 (13,4 mil milhões de euros) de toda a facturação da euro-região neste sector de actividade. Este panorama evidencia muito claramente os perfis de especialização distintos entre estas duas regiões de fronteira, resultado do seguimento de estratégias empresariais e de modelos de negócio muito diversos e que, em última instância, nos permitem compreender que existem apenas

três empresas portuguesas nas 15 principais empresas da euro-região em termos de facturação.

Na Galiza, comparativamente ao Norte de Portugal, existe uma proporção superior de empresas de comércio (por grosso e a retalho), e são precisamente as actividades associadas à componente distributiva deste sector que são as responsáveis pelas elevadas facturações registadas na Galiza. Note-se que as actividades de comércio são responsáveis por 86% do volume de vendas galego neste sector, enquanto que na região Norte de Portugal representam apenas 23% do volume de vendas (Figura 3).

Se o tecido empresarial do Norte de Portugal está sobretudo pulverizado por pequenas e médias empresas, na Galiza tem-se assistido a um processo de concentração de capital (por via de fusões e aquisições), sobretudo em torno de um grande grupo económico, o Grupo Inditex, que individualmente é por si só responsável por mais de 70% de todo o volume de vendas galego do sector (este grupo representa 44,5% do volume de vendas da euro-região). Esta concentração de capital, apesar de alguns riscos que também envolve, confere a este grupo económico uma dimensão e um poder negocial que em muito beneficia a restante estrutura empresarial da região, pois concede à Galiza uma vantagem competitiva invejável no concorrencial mercado global da indústria têxtil e do vestuário.

**FIGURA 3. A PROPORÇÃO DE EMPRESAS E DO VOLUME DE VENDAS DO SECTOR TÊXTEL/VESTUÁRIO NA EURO-REGIÃO GALIZA-NORTE DE PORTUGAL, POR TIPO DE ACTIVIDADE, EM 2010**



Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados do Projecto EuroClusTex com 10 230 empresas do sector têxtil/vestuário/moda na euro-região Galiza-Norte de Portugal em 2010 (<http://www.euroclustex.com>).

**TABELA 1. O TECIDO EMPRESARIAL DO SECTOR TÊXTIL/VESTUÁRIO/MODA NA EURO-REGIÃO GALIZA-NORTE DE PORTUGAL, EM 2010**

	Empresas		Volume de Vendas	
	Total (n.º)	% na Euro-região	Total (milhares de euros)	% na Euro-região
Porto	3892	38,0	2902397	13,7
Braga	4806	47,0	4773411	22,5
Viana do Castelo	259	2,5	112086	0,5
Vila Real	28	0,3	6528	0,0
Bragança	22	0,2	5043	0,0
<i>Norte de Portugal</i>	<i>9007</i>	<i>88,0</i>	<i>7799465</i>	<i>36,8</i>
Pontevedra	475	4,6	464848	2,2
A Corunha	554	5,4	12362877	58,3
Ourense	139	1,4	542633	2,6
Lugo	55	0,5	29670	0,1
<i>Galiza</i>	<i>1223</i>	<i>12,0</i>	<i>13400028</i>	<i>63,2</i>
<b>EURO-REGIÃO GNP</b>	<b>10230</b>	<b>100</b>	<b>21199493</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados do Projecto EuroClusTex com 10 230 empresas do sector têxtil/vestuário/moda na Euro-região Galiza-Norte de Portugal em 2010 (<http://www.euroclustex.com>).

**TABELA 2. A ESTRUTURA EMPRESARIAL DO SECTOR TÊXTIL/VESTUÁRIO/MODA NA EURO-REGIÃO GALIZA-NORTE DE PORTUGAL, EM 2010**

	Empresas			Volume de Vendas		
	Total (n.º)	% na Euro-região	Principal Distrito/ /Província (% na Euro-região)	Total (milhares de euros)	% na Euro-região	Principal Distrito/ /Província (% na Euro-região)
Indústria têxtil	1988	19,4	Braga (59,9%)	3088175	14,6	Braga (71,1%)
Indústria do vestuário	5054	49,4	Braga (52,2%)	4662020	22,0	Braga (39,1%)
Indústria do couro e dos produtos do couro	59	0,6	Porto (64,4%)	101272	0,5	Porto (90,2%)
Fabricação de máquinas e equipamentos	1	0,0	Porto (100%)	94	0,0	Porto (100%)
Outras indústrias transformadoras n.e.	9	0,1	Braga (66,7%)	50202	0,2	Porto (82,2%)
Reparação, inst. e manut. de máq. e equipamentos	2	0,0	Porto e Braga (50% cada)	271	0,0	Braga (54,6%)
<i>Indústria</i>	<i>7113</i>	<i>69,5</i>	<i>Braga (54,2%)</i>	<i>7902034</i>	<i>37,3</i>	<i>Braga (51,0%)</i>
Comércio por grosso (inclui agentes)	2840	27,8	Porto (51,7%)	12031996	56,8	La Corunha (84,8%)
Comércio a retalho	222	2,2	Porto (44,6%)	1250249	5,9	La Corunha (66,3%)
<i>Comércio</i>	<i>3062</i>	<i>29,9</i>	<i>Porto (51,1%)</i>	<i>13282245</i>	<i>62,7</i>	<i>La Corunha (83,0%)</i>
Serviços de apoio prestados às empresas	43	0,4	Braga (48,8%)	11731	0,1	La Corunha (65,4%)
Serviços pessoais	12	0,1	Porto (66,7%)	3483	0,0	La Corunha (56,4%)
<i>Serviços</i>	<i>55</i>	<i>0,5</i>	<i>Porto (50,9%)</i>	<i>15214</i>	<i>0,1</i>	<i>La Corunha (63,4%)</i>
<b>EURO-REGIÃO GNP</b>	<b>10230</b>	<b>100</b>	<b>Braga (47,0%)</b>	<b>21199493</b>	<b>100</b>	<b>La Corunha (58,3%)</b>

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados do Projecto EuroClusTex com 10 230 empresas do sector têxtil/vestuário/moda na Euro-região Galiza-Norte de Portugal em 2010 (<http://www.euroclustex.com>).



Analisando a estrutura empresarial desta fileira (Tabela 2) verifica-se um peso muito reduzido das actividades de serviços (0,5% do total de empresas e 0,1% do total de facturação). Este facto justifica-se pela conjugação de três principais motivos, por um lado porque, sobretudo no Norte de Portugal, a cadeia de valor desta fileira ainda não incorpora actividades mais qualificadas e de maior valor acrescentado, estando sobretudo associada ao processo de fabrico; por outro lado em muitas empresas estes serviços são prestados internamente, apostando por exemplo na constituição de gabinetes próprios de *design*, promoção e *marketing*; e importa ainda referir que nos casos em que se externalizam estas actividades recorre-se muitas vezes a empresas que prestam serviços de apoio não apenas à indústria têxtil e do vestuário mas também a outras indústrias (o caso de serviços como o *webdesign*, fotografia, publicidade, etc.), não sendo por isso contabilizadas como empresas de serviços desta fileira.

Observando o distrito ou província mais relevante em cada uma das actividades desta fileira, verifica-se que, nas diferentes actividades industriais do sector, Braga ou Porto são as principais concentrações, quer em número de empresas, quer em volumes de facturação. Por sua vez nas actividades mais qualificadas da fileira (comércio e serviços) a A Coruña assume destacadamente a liderança. Por fim e antes de concluir esta breve caracterização do sector, importa salientar que o distrito de Braga, e muito especial o Vale do Ave, se revela bastante competitivo sobretudo na indústria têxtil, com quase 60% das empresas e 71% da facturação da euro-região, por sua vez o distrito do Porto apresenta-se como a sub-região mais competitiva na indústria do couro com 64% das empresas e 90% da facturação.

### 3. A COOPERAÇÃO INTER-REGIONAL GALIZA/NORTE DE PORTUGAL NO SECTOR TÊXTIL/VESTUÁRIO: CRUZAR COMPETÊNCIAS PARA REFORÇAR A COMPETITIVIDADE

O aprofundamento da cooperação empresarial entre a Galiza e o Norte de Portugal constitui uma via para enfrentar as ameaças que se apresentam à sobrevivência deste sector, sobretudo através da exploração das economias de aglomeração que advêm da concentração de um grande número de empresas num território de proximidade. Essas economias de aglomeração, se convenientemente exploradas, permitem tirar partido da realização de acordos de cooperação entre empresas, bem como de infra-estruturas e serviços especializados de apoio ao sector que estão disponíveis nestas duas regiões de fronteira e que podem por isso ser partilhados por ambas.

A partilha dos recursos, vocações, competências e especializações de cada uma das regiões pode incrementar a competitividade da euro-região no ambiente concorrencial global que afecta o sector têxtil/vestuário, na medida em que permite desenvolver em comum iniciativas ambiciosas e relevantes para fortalecer a eficiência produtiva deste

sector e que muito dificilmente cada uma das regiões poderia desenvolver individualmente.

São várias as complementaridades entre a Galiza e o Norte de Portugal neste sector. Desde logo na estrutura empresarial galega existe um especial *know how* de *design*, moda e distribuição, enquanto que o Norte de Portugal se destaca por um *know how* de desenvolvimento do produto. São, por isso, perfis de especialização complementares que entendidos numa lógica de conjunto permitem assegurar uma cadeia de valor muito equilibrada ao nível da euro-região, o que lhe potencia uma vantagem competitiva no panorama global da indústria têxtil e do vestuário. Mas para que essa vantagem competitiva ocorra é necessário articular os diferentes elos da cadeia de valor entre os dois lados da fronteira tal implica a formação de alianças e redes de cooperação entre empresas, quer através do estabelecimento de simples acordos e projectos de negócio comuns, quer através de iniciativas mais complexas como a troca de participações no capital ou iniciativas de aquisição e concentrações de empresas.

Para além das complementaridades na cadeia de valor existem também complementaridades na própria estrutura empresarial, pois se o Norte de Portugal é mais competitivo na indústria têxtil e na indústria do couro, a Galiza tem uma *performance* superior no comércio por grosso e a retalho. A Galiza pode assim complementar produtos nas suas marcas, permitindo-lhe assim desenvolver um conceito de imagem mais amplo assente em colecções mais variadas e completas.

O Norte de Portugal, por sua vez, pode retirar aprendizagens a partir dos exemplos galegos, nomeadamente quanto à criação de um conceito de produto e ao lançamento de marcas próprias. Um dos principais factores de sucesso das marcas galegas advêm do continuado investimento em promoção e *marketing*, para além disso as suas marcas distinguem-se por serem multiproduto. No Norte de Portugal o comum é encontrar empresas que ora produzem *jeanswear*, malhas, camisaria, calçado, roupa interior, etc., por sua vez na Galiza as marcas estão sobretudo associadas a um conceito global de imagem, ao qual pretendem fidelizar os seus segmentos-alvo, o que as leva a agregar a oferta de diferentes produtos sobre a mesma marca, permitindo-lhes assim uma mais fácil fidelização de clientes.

Embora um dos trunfos das marcas galegas consista na estruturação de redes de distribuição, com cadeias de lojas próprias ou franquizadas, assiste-se a uma excessiva dependência do mercado interno, ou quando muito ibérico. É, por isso, importante que estas marcas consigam conquistar novos mercados, ou por via da ampliação geográfica destes canais de distribuição ou, em alternativa, por via da exportação para agentes de distribuição e lojas multi-marca. As empresas do Norte de Portugal, fortemente exportadoras por via da subcontratação, têm uma longa tradição na colaboração com mercados externos, este capital relacional do Norte de Portugal pode ser benéfico às empresas galegas no seu desafio de reduzir a sua dependência do mercado ibérico.

#### 4. CONCLUSÃO: POTENCIAR REDES INTER-REGIONAIS DE COLABORAÇÃO ENTRE EMPRESAS PARA A CONSOLIDAÇÃO DE UM *CLUSTER* TRANSFRONTEIRIÇO

Apesar das diversas ameaças que se colocam à sobrevivência do têxtil/vestuário na euro-região, e sobretudo no Norte de Portugal onde se concentra o maior número de empresas e sobretudo aquelas menos competitivas, estas ameaças não devem ser interpretadas como agentes de uma incontornável dissolução progressiva deste sector de actividade, mas antes como catalisadoras de um inadiável reajuste nos processos produtivos e nos modelos de gestão. Pois, na realidade, existem também oportunidades que, convenientemente exploradas, favorecem a persistência e dinamismo do têxtil e vestuário nesta euro-região, nomeadamente a proximidade geográfica e cultural ao exigente mercado europeu, o saber-fazer acumulado, o reconhecimento internacional não só da qualidade produtiva mas cada vez mais também do design, ou as vantagens inerentes à modernização tecnológica registada em várias empresas, bem como a crescente atenção que dedicam a uma cultura de qualidade.

Entre as oportunidades existe também um potencial latente ao nível das complementaridades neste sector de actividade entre a Galiza e o Norte de Portugal. Neste sentido, num contexto sectorial muito agressivo à escala global o Plano Estratégico para a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa (Bessa e Vaz, 2007) propôs a criação de um 'megacuster' luso-galaico no sector têxtil/vestuário e moda, dadas as complementaridades identificadas neste sector entre os dois lados da fronteira, e que convenientemente articuladas e potenciadas podem beneficiar as empresas de toda a euro-região.

Segundo Carneiro *et al.* (2007) as vantagens da dinamização de um *cluster* passam pela melhoria do desempenho e da competitividade de um grupo de empresas no longo prazo, bem como pela redução do investimento associado a um projecto de expansão ou desenvolvimento de um determinado sector de actividade numa dada região. O seu sucesso está dependente do desenvolvimento de redes de colaboração, assentes na confiança entre parceiros que partilham objectivos comuns.

No caso concreto da criação de um *cluster* transfronteiriço na indústria têxtil/vestuário entre a Galiza e o Norte de Portugal, o objectivo será a intensificação de colaborações, sobretudo empresariais, entre os dois lados da fronteira, como forma de reforçar em conjunto a competitividade deste sector no mercado global. Uma maior organização em rede das empresas deste sector, que estimule projectos de negócio comuns e uma maior integração de conhecimento, experiências e aprendizagens, facilitará o processo de reestruturação em curso deste sector na euro-região no sentido da transição para novas estratégias de mercado assentes no *design*, na criação de marcas de prestígio, em novos produtos de intensidade tecnológica superior (como os têxteis técnicos), assim como em novas redes de distribuição.

De moda a consolidar e dinamizar este *cluster* a ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal), o CITEVE (Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal)

e a AIPCLOP (Asociación de Industrias de Punto e Confección de Lugo, Ourense e Pontevedra) lançaram, no início de 2009, o projecto *EuroClusTex* (Cluster Têxtil/Vestuário/Moda Transfronteiriço Galiza/Norte de Portugal), financiado pela União Europeia, como forma de fomentar um maior relacionamento institucional e empresarial entre as duas regiões ibéricas. Entre as iniciativas de consolidação deste *cluster* promovidas por este projecto encontra-se, por exemplo, a disponibilização *on-line* de uma base de dados com os contactos e caracterização de mais de 10 000 empresas deste sector sedeadas na euro-região, e que se pretende constituir como uma plataforma de auxílio à estruturação de redes cooperativas entre empresas dos dois lados da fronteira.

Embora exista já um enquadramento institucional para a dinamização deste *cluster*, bem como apoio financeiro para a dinamização conjunta de actividades e iniciativas de desenvolvimento do sector na euro-região, importa desenvolver no futuro estudos que procurem avaliar o grau de consolidação deste *cluster* a partir da identificação e sistematização das redes interregionais de colaboração entre empresas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, João e Opromolla, Luca (2009), 'Os sectores exportadores de têxteis e vestuário em Portugal', *Boletim Económico: artigos – Banco de Portugal*, 155-178.
- Bessa, Daniel e Vaz, Paulo (2007), *Contributo para um Plano Estratégico para a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa*, ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, Vila Nova de Famalicão.
- Carneiro, Luís, Soares, António; Patrício, Rui; Alves, Adília; Madureira, Ricardo; e Sousa, Jorge (2007), *Redes colaborativas de elevado desempenho no Norte de Portugal*, INESC, Porto.
- CE (2003), *O futuro do sector dos têxteis e do vestuário na União Europeia alargada*, Comissão Europeia, Bruxelas.
- CE (2004), *O sector dos têxteis e do vestuário após 2005 – Recomendações do Grupo de Alto Nível para os Têxteis e o Vestuário*, Comissão Europeia, Bruxelas.
- CENIT-Centro de Inteligência Têxtil (2009), *Análise da Indústria Têxtil no Norte de Portugal e Galiza: Consolidação da Complementaridade do Cluster Transfronteiriço na Euroregião*, ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, Vila Nova de Famalicão.
- Leal, Ana (2006), *A atitude dos jovens portugueses face às marcas de vestuário portuguesas e galegas*, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Melo, Margarida e Duarte, Teresinha (2001), *Têxtil e Vestuário: deslocalização ou relocalização*, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa.
- Revilla Bonnim, Arturo (2002), 'The fashion industry in Galicia: understanding the 'Zara' phenomenon', *European Planning Studies*, vol. 10, n.º 4, pp. 519-527.
- Ribeiro, José Félix (2009), 'Portugal 2025 – que funções no espaço europeu?', *Prospectiva e Planeamento*, vol. 16, 221 p.
- Vasconcelos, Eva (2006), *Análise da indústria têxtil e do vestuário*, EditValue, Braga.