



ISCTE BUSINESS SCHOOL E INDEG-IUL

# 50 anos a acompanhar a mudança de Portugal

PEDRO DIONÍSIO

Professor Associado de Marketing do ISCTE-IUL

**E**m Portugal, e lamentavelmente, não nos podemos gabar de ter muitas empresas que, ao longo de cinco décadas, tenham sabido navegar as vicissitudes das alterações sociais e económicas, adaptando-se às especificidades de novos contextos e desafios.

Esta semana a Dielmar, uma empresa portuguesa de alfaiataria, com sede no interior do país, mais propriamente em Alcains, concelho de Castelo Branco, faz 50 anos. Naturalmente que 50 anos é uma idade relevante para uma empresa, facto que é comemorado com uma convenção sobre alfaiataria, com a intervenção de especialistas de diversos países, mas o que me faz aludir a esta empresa é que os 50 anos da sua existência acompanham, de alguma forma, a evolução do nosso país.

Em 1965, numa época em que Portugal vivia um surto de desenvolvimento industrial que impulsionava uma classe média aspirante a novos padrões de consumo, quatro jovens alfaiates juntam-se, para criar a empresa em Alcains, região que, rodeada a norte pelos produtores de tecidos da Covilhã, e a sul, por um mercado de grandes proprietários, desde o século XIX era visitada por clientes do interior centro e sul do país na procura das alfaiatarias da zona.

Os fundadores da Dielmar, três dos quais trabalhavam na alfaiataria do pai de dois dos fundadores, viram no contexto da época a oportunidade para criar uma empresa moderna, capaz de abastecer as lojas que floresciam nas grandes cidades, indo assim ao encontro dos clientes.

A aposta foi, desde o início, em produtos de qualidade, desde os tecidos, à modelagem e à confeção, o que permitiu à empresa conquistar como clientes algumas das casas comerciais mais reputadas da época. O sucesso permitiu à empresa crescer rapidamente e começar, até, a ter alguma atividade de exportação.

Mas as alterações do meio envol-

vente viriam a alterar a favorabilidade do contexto do mercado. As alterações políticas e sociais verificadas em Portugal em 1974 e 1975 fizeram escassear os clientes e alterar também o vestuário dos homens. Por esta altura, muitos proprietários abandonaram as empresas, por questões políticas ou de mercado. Na Dielmar, em contrapartida, o tempo não era de desistência, mas sim de apostar forte em mercados externos, o que permitiu à empresa ultrapassar as dificuldades vividas no país.

No final dos anos 80, com a entrada de Portugal na União Europeia, foi notória a abertura às marcas estrangeiras de vestuário, enquanto em Portugal, e a exemplo da esmagadora maioria das empresas do sector de vestuário, a Dielmar continuava a trabalhar sem marca própria, colocando nas peças a etiqueta do cliente retalhista ou do importador estrangeiro.

É, pois, no final da década de 90 que a Dielmar faz uma nova inflexão começando a apostar na sua própria marca e no design, por forma a apresentar coleções que pudessem acompanhar as tendências da moda. A aposta no design e na marca, evoluindo na cadeia de valor, não é um processo fácil e a prova é que muitas dezenas de outras empresas portuguesas o não conseguiram fazer e acabaram por fechar.

O final da década de 90 trouxe consigo a proliferação dos centros comerciais e o definhamento do comércio independente de rua; em simultâneo, as cadeias especializadas acompanharam o crescimento dos centros comerciais. A Dielmar enfrentava, então, uma nova dificuldade – o declínio dos seus clientes retalhistas. Foi o momento de aprender um novo “negócio” – o do retalho – abrindo uma cadeia de lojas próprias, a partir de 2001, mantendo, no entanto, os seus clientes tradicionais.

Anos mais tarde, com a crise de 2009 a abalar fortemente o mercado

interno, a empresa teve – uma vez mais, a exemplo do que sucedeu com outras organizações – de se voltar decididamente para o mercado externo, para onde se destinam actualmente cerca de 60% das suas vendas.

Em mercados muito fustigados pela concorrência, a manutenção da competitividade exige esforços redobrados obrigando as empresas a enveredar, de alguma forma, por estratégias mais ousadas, de que é exemplo a que foi seguida no sector calçado, com a marca “Portugal Shoes”, e que tem permitido às empresas portuguesas ganhar visibilidade no mercado externo.

Num setor constituído, sobretudo, por pequenas e médias empresas, cabe também ao Estado criar condições para a formação de novos trabalhadores em profissões em vias de extinção, como os alfaiates, modelistas e engenheiros de confeção, bem como evitar que as empresas sejam penalizadas em custos de competitividade como a energia ou os seguros de crédito.

Muitas pequenas e médias empresas portuguesas têm conseguido aguentar-se neste mar encapelado de dificuldades. Volto, porém, a insistir num tema já abordado em outra crónica – a necessidade de uma visão para as atividades tradicionais, que não se vê, em Portugal, desde o estudo de Michael Porter nos anos 90; um designio, uma estratégia mobilizadora para libertar a iniciativa económica das teias que impedem o seu crescimento, bem como a criação de formas de cooperação para ganhar massa crítica na abordagem dos mercados, sobretudo os externos, como nos prova o setor do calçado. ■

Assina esta coluna quinzenalmente à segunda-feira, excepcionalmente é publicada hoje  
Este artigo está em conformidade com o novo Acordo Ortográfico