

mais

José Alexandre Oliveira

“As famílias da indústria estão a salvar o país”

O vale do Ave: uma anedota nacional. Ferraris. Empresários sem visão. Salários baixos. Vinte anos depois da crise têxtil, quem segura as exportações? Empresas como a Riopelle. Uma viagem ao interior das decisões estratégicas de uma das maiores exportadoras nacionais

Texto: Daniel Deusdado

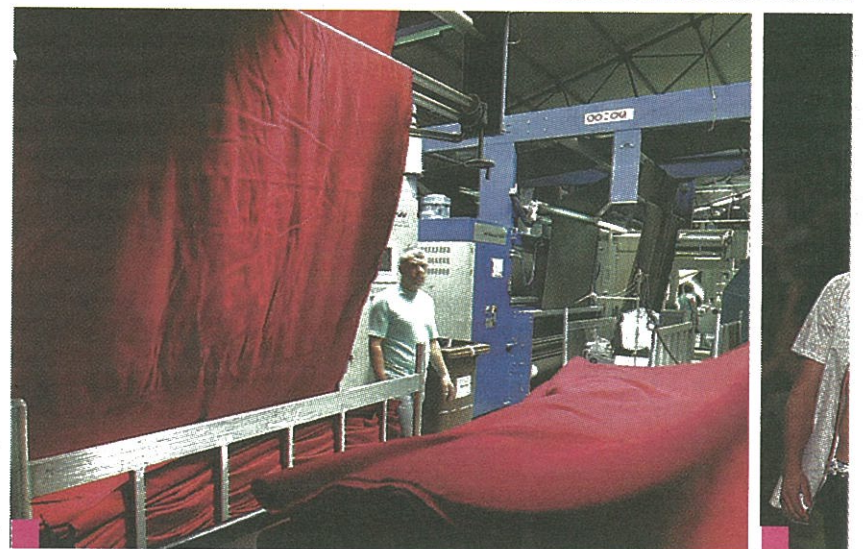
Quando se dá uma volta pelo vale do Ave e se olha para os números da indústria têxtil, é fácil perceber o que aconteceu a Portugal e à Europa. Há 20 anos, a orientação da política da Comunidade Económica Europeia piscava o olho à desindustrialização. Uma receita simples: mão de obra barata a oriente, marcas, *design* e lucros a ocidente. Seríamos ricos e felizes. “Quando vejo políticos, comentadores e outras pessoas a quererem fazer diagnósticos sobre as razões do desemprego, dá-me vontade de rir. Querem fazer diagnósticos... hoje!”, assinala José Alexandre Oliveira, presidente da Riopelle, uma das maiores empresas têxteis portuguesas.

Em Pousada de Saramagos continuam a existir quase 900 trabalhadores, 170 mil metros quadrados de área industrial, 36 mil fusos a fiar tecido, tinturarias, etc., numa empresa que nunca deixou de ser vertical – embora subcontrate muita confeção. Um anacronismo económico, segundo muitas teorias da época e que, mesmo na Riopelle, levaram ao divórcio de um *partner* holandês cuja estratégia racional era manter marcas e clientes mas ir subcontratando a produção pelo mundo, para melhorar as margens de lucro.

Na hora da verdade, a decisão da família Oliveira a este modelo foi um “não”. Uma decisão à portuguesa talvez, ou pelo menos, uma decisão típica de um negócio gerido pela mesma família há 85 anos. “A minha avó chamava-nos e dizia-nos para empregarmos aquela senhora porque precisava muito. Às vezes nem fazia muito sentido do ponto de vista empresarial, mas foi assim...” A família Oliveira tomou literalmente conta da freguesia de Pousada de Saramagos, a poucos quilómetros de Famalicão.

Muitas décadas depois, quando o mundo mudou e foi preciso despedir em massa, não era leal mandar um gestor externo fazer um *downsizing* anónimo e frio. Aqueles gestores conheciam as pessoas e as suas histórias na empresa. A crise financeira de 2008 fez o grupo despedir 450 funcionários (eram 1200); viveu-se um dos piores momentos da empresa. “Pagámos 12 milhões em indemnizações em dois meses, saíram pessoas com mais de 40 anos de casa e não se ouviram queixas... Houve pessoas que me partiram o coração, por ter de lhes entregar o cheque, mas tinha de o fazer pessoalmente”, lembra José Alexandre Oliveira.

Isto é má gestão? Está nos livros, está à vista na reação dos mercados:



despedir muito, deslocalizar sempre que possível, rendibilizar o capital. Racionalizar. Negócios são negócios. Mas a vida deu uma grande volta e muitos dos grupos que fizeram da banca ou da especulação financeira a sua principal fonte de rentabilidade estão a perder muito – alguns tudo. As famílias da indústria que ficaram no negócio, vê-se agora, estão nos alicerces do país, a segurar os empregos e as exportações.

“Então ninguém se lembra dos comissários do Comércio, Leon Brittan, Pascal Lamy ou Peter Men- delsson, que diziam que o futuro da Europa era serviços e turismo?” No final da década de 1980 e na de 90, a Europa do Norte já havia desindus- trializado muito (exceto a Alema-

nha). “Eles eram os avançados e nós, os do Sul da Europa, os atrasados.”

E foi assim que a Europa começou a dar incentivos para deslocalizar produções. Em simultâneo, a China, os dragões asiáticos e a América do Sul começaram a entrar pela Europa. Quem se arriscou a ficar com fábricas e trabalhadores? Quem não caiu na tentação de arriscar tudo no capital de bancos – negócio seguro, com estatuto e rentabilidade sempre em dois dígitos? Olha-se para o que resta e, no essencial, ficaram as famílias que tinham uma tradição, uma espécie de honra genética, histórica, a defender. Entre altos e baixos foram ficando – era o que sabiam fazer bem, geração após geração. Passados muitos anos o país volta a notar que exis-



Na mesma família desde a fundação, há 85 anos, a Riopelle, vai vender 2 milhões de metros de tecido aos EUA, este ano. Pouco, tendo em conta que quase tudo o que a fábrica gerida por José Alexandre Oliveira (em cima) produz é exportado para a Europa (85%). Por cá, a empresa está a apostar também na moda, através da Vicri, que já desfila no Portugal Fashion.

tem. A Riopelle, como a Têxtil Manuel Gonçalves ou a Cotesi, ainda aí estão. José Alexandre Oliveira sintetiza o resultado do que é um grupo no mesmo negócio há 85 anos: “Hoje prova-se que temos boas pessoas e muito *know-how*. Os japoneses chegam aqui e certificam a empresa com os olhos. A nossa imagem é mais valorizada lá fora do que cá.”

Afinal a têxtil faz falta

Mas não chegamos aqui por acaso ou sem aviso prévio. Estava (está) tudo escrito no estudo pedido na década de 1990 ao BPI pelas associações têxteis. A essência do vale do Ave não eram Ferraris e as pequenas empresas que precisavam de reduzidos suportes de tesouraria para aguentar a

crise da época morreram sem que tivesse havido um plano B. O *cluster* do têxtil (roupa e sapatos) era fundamental para a economia portuguesa, dizia o estudo dos *clusters* de Michael Porter e vê-se ainda melhor agora, mas o complexo da mão de obra barata tornava esta região na nódoa negra do país – um local simbólico do nosso atraso. E a solução era simples: imobiliário, turismo, tecnológicas da era internet 2.0 e Bolsa (vender empresas, comprar oportunidades). Era como se de repente fosse possível recolocar a economia portuguesa noutra patamar, de forma mágica.

Muitas empresas do Norte fecharam, outros investiram as margens em negócios financeiros (capital da banca, principalmente) e algumas

deslocalizaram. Quem restou? Algumas empresas, sobretudo detidas por famílias que geraram sucessores na altura e cujo negócio estava no ADN – não era opção mudar. “Hoje somos nós e o calçado que estamos a levar uma parte do barco às costas. As famílias da indústria estão a ajudar a salvar o país.” À Riopelle juntam-se muitos outros – empresas ainda geridas pelos fundadores ou pelos descendentes (Sonae, RAR, Amorim) e muitas outras de média dimensão. Tal como na Alemanha, a indústria continua a assentar nas empresas familiares. Compreende-se assim o que faz do Norte o principal reduto estrutural no combate à crise portuguesa.

Acrescente-se outro ponto a precisar de revisão pelas escolas de gestão. Mito: a doutrina considerava obrigatória, na década de 90, a criação de marca própria para aumentar a retenção de valor acrescentado. A Riopelle não o fez e nem por isso morreu. Há algumas marcas portuguesas no vestuário – Lanidor, Sacoar, Ana Sousa – com relativo sucesso internacional, mas a empresa de Pousada de Saramagos focou-se em duas estratégias: a primeira, manter todo o circuito produtivo (da compra da matéria-prima ao acabamento) nas suas mãos. E segunda, criou a RFS (Riopelle Fashion Store), onde trabalha cada vez mais em moda e soluções para as marcas (*private label*). Dos 56 milhões de euros de negócios do grupo no ano passado, seis milhões já foram da RFS. A Vicri, marca que o grupo comprou ao malogrado estilista Pinho Vieira, é uma aposta no vestuário de marca, mas continua a fazer um caminho longo para se afirmar no nicho de *design* de nível médio-alto – o investimento para que isso aconteça é apenas q.b..

Significativo é o facto de a diminuição de empresas verticais na Europa – mesmo em Itália – ter colocado Portugal na rota das grandes encomendas. Até os italianos acreditaram que a subcontratação das etapas de produção (fiação, tecelagem, tinturaria ou acabamento) a Oriente era o caminho. Quando a crise chegou à Europa e passaram a ser necessárias quantidades mais pequenas, produzidas em menos tempo, as fábricas que garantem *standards* de produção elevados e prazos de entrega compensam o maior custo de produção e estão agora em alta. Note-se: até a Riopelle manda fazer algumas produções à China – mas apenas para responder a pedidos da grande distribuição. As marcas *premium* são *made in Portugal*. “Este ne-



VOLTO DE FÉRIAS COM VONTADE DE...

“Investir num negócio novo. Estive a amadurecer esta ideia durante o verão. Mas não posso adiantar a área específica, o segredo é a alma do negócio.”

RUI MOREIRA, PRES. ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PORTO

EXPORTAÇÃO DE TÊXTEIS JÁ É METADE DA DE ROUPA

SECTOR	EXPORTAÇÕES (MILHÕES €)		
	1990	2000	2010
Vestuário	2706	3042	2222
Têxtil	528	976	938
Têxteis Lar	527	908	582
TOTAL ITV	3761	4927	3742

FONTE: ATP

EMPRESAS FAMILIARES AINDA DOMINAM O SECTOR

EMPRESA	VOL. NEGÓCIOS (MILHÕES €)
Têxtil Manuel Gonçalves	385,3 (2008)
Lameirinho	73,6 (2007)
Cotesi	55,9 (2009)
Coelima	49,4 (2007)
Oliveira Sá	44,9 (2009)
Riopelle	44,7 (2009)
Mundotêxtil	33,8 (2009)
Lusotufu	31,7 (2009)
António de Almeida & Filhos	31,2 (2009)
Somelos	29,7 (2009)

FONTE: ATP

gocio, para ser de ponta, é de capital intensivo. A evolução é uma coisa louca.”

Quando a Zara bateu à porta

Ter muitos anos no negócio é equivalente a muitas histórias e há zonas do passado que apetece esquecer. Uma delas é a do momento em que a Riopelle esteve próxima de ser sócio do galego Amancio Ortega no arranque da Zara. As negociações para troca de participações ainda correram, mas dúvidas quanto à utopia do projeto de Ortega acabaram por deixar escapar uma oportunidade do tamanho do mundo.

Outras coisas ficaram. Por exemplo, a fidelização de grandes nomes da moda mundial como Armani, Hugo Boss, Prada ou Valentino. Ainda assim, José Alexandre Oliveira presente nuvens no horizonte. É que as grandes marcas são hoje essencialmente isso – *griffes* com toneladas de investimento em cima, detidas por fundos de investimento. E quem manda nessas marcas? Gestores ultraespecializados na procura de rentabilidade e diminuição de custos. A riqueza da moda, que assenta em propostas diferentes e mais sofisticadas, esbarra com a visão de produção de milhares de unidades nas quais a tentação de cortar custos – botões, fivelas, tecidos exóticos ou sofisticados – está a ser a regra. O resultado é

uma moda cada vez mais igual por todo o lado, ainda que o preço não se traduza em menos custos.

A Riopelle terminará este ano com quase 100% da produção exportada e desta 85% destinam-se à Europa. Não é por ser mais fácil – é pura e simplesmente porque o velho continente tem mais poder de compra para alta costura e bons tecidos, coisas capazes de pagar produções que incluam direitos sociais dos trabalhadores ou cuidados com o ambiente. Os EUA, para onde vai vender dois milhões de metros de tecido este ano, voltam a ser hipótese, quanto mais o euro desliza face ao dólar. Isso não significa, porém, que a Riopelle queira o fim do euro: “Não consigo imaginar algo assim para Portugal. Iamos ficar pior do que estamos.”

A história da Riopelle demonstra que as desvalorizações cambiais do passado foram engolidas ao fim de meia dúzia de encomendas, ou seja, não é por essa via que a competitividade se consolida. Mais importante que isso é estar nos mercados em crescimento: Rússia, China, Coreia do Sul e o sempre poderoso Japão, grande cliente de moda. “Quando o mercado mundial cresce muito, por vezes temos de deixar cair países porque não temos capacidade para abastecê-los todos sem aumentar brutalmente a nossa dimensão. Como agora a Europa está em queda refizemos estes circuitos”, diz o empresário. O grande concorrente, de perfil e localização idêntico ao nosso, chama-se Turquia, país com forte tradição têxtil, às portas da Ásia, que está a tornar-se num colosso neste sector.

Talvez por isso surpreenda que, em plena crise, a empresa de Pousada de Saramagos acabe de admitir mais 110 trabalhadores para as fábricas (espalhadas por 170 mil metros quadrados) e reforce o investimento da marca de roupa de alto *design* (a Vicri) em *shoppings*. E o crescimento não é maior porque as regras na globalização “deviam ser iguais para todos” e não são. “Não faz sentido pagarmos tantos direitos para exportar e ter o mercado português tão desprotegido”, diz José Alexandre Oliveira. E qual é o país que muitos empresários referenciam como o mais inesperadamente protecionista face a Portugal? O Brasil. Nem mais.

PONTO FINAL A Riopelle deve chegar ao fim do ano com quase 100% da produção exportada. Desta, 85% destinam-se à Europa.