



## Universidades Lusíada

Pereira, Carlos Sérgio da Costa, 1973-

### **O sucesso da indústria portuguesa do calçado – case study**

<http://hdl.handle.net/11067/1606>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2015-09-10
<b>Resumo</b>	A indústria portuguesa do calçado tem sido considerada consecutivamente, por diversas entidades e dirigentes do nosso país, como um exemplo e uma referência na economia nacional, sendo uma das maiores indústrias exportadoras e das que mais contribui positivamente para a balança comercial portuguesa. Esta investigação tem como objectivo perceber se a indústria portuguesa de calçado pode ser considerada um caso de sucesso e se pode ser um bom exemplo a seguir na recuperação de outros sectores da e...
<b>Palavras Chave</b>	Indústria do calçado - Portugal, Planeamento estratégico
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T06:43:28Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Economia

**O sucesso da indústria portuguesa do calçado  
- case study**

**Realizado por:**

Carlos Sérgio da Costa Pereira

**Orientado por:**

Prof. Doutor Mário Caldeira Dias

**Constituição do Júri:**

Presidente:	Prof. Doutor Virgílio José Rapaz
Orientador:	Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Arguente:	Prof. Doutor António Duarte Rebelo de Sousa

Dissertação aprovada em: 9 de Setembro de 2015

Lisboa

2015



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**  
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
Mestrado em Economia

O sucesso da indústria portuguesa do calçado –  
*case study*

Carlos Sérgio da Costa Pereira

Lisboa

Junho 2015



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**  
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
Mestrado em Economia

O sucesso da indústria portuguesa do calçado –  
*case study*

Carlos Sérgio da Costa Pereira

Lisboa

Junho 2015

Carlos Sérgio da Costa Pereira

O sucesso da indústria portuguesa do calçado –  
*case study*

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de  
Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em  
Economia.

Área científica: Finanças e Economia Pública

Orientador: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias

Lisboa

Junho 2015

## Ficha Técnica

**Autor** Carlos Sérgio da Costa Pereira  
**Orientador** Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
**Título** O sucesso da indústria portuguesa do calçado – *case study*  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2015

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

PEREIRA, Carlos Sérgio da Costa, 1973-

O sucesso da indústria portuguesa do calçado – *case study* / Carlos Sérgio da Costa Pereira ; orientado por Mário Caldeira Dias. - Lisboa : [s.n.], 2015. - Dissertação de Mestrado em Economia, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - DIAS, Mário Caldeira, 1951-

#### LCSH

1. Indústria do calçado - Portugal
2. Planeamento estratégico
3. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
4. Teses – Portugal - Lisboa

1. Footwear industry - Portugal

2. Strategic planning

3. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

4. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

#### LCC

1. HD9787.P47 2015

Aos meus filhos, Renato e Anastácia,  
fontes de inspiração e razão de viver.



## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar quero agradecer ao Prof. Doutor Mário Caldeira Dias ter aceitado ser meu Orientador, enaltecendo a sua resposta imediata, assim que apresentei a minha ideia para o tema de trabalho. A sua disponibilidade, apoio, orientação e sugestões, ao longo do trabalho de investigação, foram determinantes para o resultado final da dissertação.

Aos Entrevistados que disponibilizaram o seu precioso tempo para responderem às questões colocadas na entrevista e que tiveram a amabilidade de me receber: Dr. Miguel de Campos Cruz, Sr. José Ferreira Pinto, Prof. Doutor Alberto Castro, Dr. Pedro Pessoa e Costa, Eng. José M. Mendonça, Eng. Leandro de Melo, Dr. João Maia, Dr. José Mendes e Sr. Fortunato Frederico.

À APICCAPS, na pessoa do seu Director Executivo, Dr. João Maia e do Dr. Carlos Silva (Gabinete de Estudos), que desde o primeiro dia contribuíram com informações importante sobre o sector, disponibilizando todos os elementos que foram solicitados para a investigação. Ao Eng. Leandro de Melo pela documentação facultada sobre a inovação no sector.

À Foreva – Comércio de Calçado S.A, empresa onde trabalhei durante sete anos, o que me permitiu ter contactado com muitos empresários do calçado e o conhecimento da realidade desta indústria, factores decisivos na escolha do tema da dissertação e na reflexão sobre o processo e desenvolvimento da investigação.

Para terminar, mas não menos importante, não poderia deixar de agradecer à minha querida esposa o apoio e ajuda, ao contribuir para a clarificação das minhas ideias, nos momentos mais complicados deste trabalho.



## APRESENTAÇÃO

### O sucesso da indústria portuguesa do calçado – *case study*

Carlos Sérgio da Costa Pereira

A indústria portuguesa do calçado tem sido considerada consecutivamente, por diversas entidades e dirigentes do nosso país, como um exemplo e uma referência na economia nacional, sendo uma das maiores indústrias exportadoras e das que mais contribui positivamente para a balança comercial portuguesa. Esta investigação tem como objectivo perceber se a indústria portuguesa de calçado pode ser considerada um caso de sucesso e se pode ser um bom exemplo a seguir na recuperação de outros sectores da economia nacional. A metodologia neste estudo de caso tem como base a investigação qualitativa e descritiva, assente na recolha e selecção de literatura teórica e empírica sobre a temática em estudo e na realização de entrevistas a personalidades reconhecidas, que estão directamente ou indirectamente relacionadas com a indústria do calçado. No desenvolvimento desta investigação, aprofunda-se o estudo sobre a indústria do calçado, alargando o âmbito de análise, olhando para a indústria do calçado como um todo, de modo a compreender-se o enquadramento geral do sector, os seus planos estratégicos, analisando a sua evolução e a importância do sector na economia nacional e no mundo do calçado. A globalização, a deslocalização das grandes unidades industriais e a crise financeira internacional trouxeram grandes transformações à indústria do calçado nas últimas décadas, tendo esta indústria que se reinventar, definindo e implementando novas estratégias e modelos de negócio baseados em novos factores de competitividade. Os resultados deste estudo demonstram que o sucesso desta indústria pode ser replicado noutros sectores, através da implementação de estratégias assentes na inovação e internacionalização.

**Palavras-chave:** caso de sucesso, competitividade, *cluster*, estratégias, exportações, incentivos, indústria do calçado, indústria tradicional, inovação, marca, modelo de negócio, redes de cooperação.



## **PRESENTATION**

### **The success of the Portuguese footwear industry - case study**

Carlos Sérgio da Costa Pereira

The Portuguese footwear industry has been considered consecutively by various entities and leaders of our country, as an example and a reference in the national economy, one of the largest export industries and more positive contribution to the Portuguese trade balance. This research aims to understand whether the Portuguese footwear industry can be considered a success and can be a good example to follow in the recovery of other sectors of the national economy. The methodology in this case study is based on qualitative and descriptive research, based on the collection and selection of theoretical and empirical literature on the subject under study and interviews with renowned personalities who are directly or indirectly related to the footwear industry. In developing this research, we deepen the study of the footwear industry by extending the scope of analysis, looking at the footwear industry as a whole in order to understand the general framework of the sector, its strategic plans, analyzing its evolution and the importance of the sector in the national economy and in the world of footwear. Globalization, the relocation of large industrial units and the international financial crisis brought major changes to the footwear industry in recent decades, with the industry to reinvent themselves by defining and implementing new strategies and business models based on new competitive factors. The results of this study demonstrate that the success of this industry can be replicated in other sectors, by implementing strategies based on innovation and internationalization.

**Keywords:** success story, competitiveness, cluster, strategies, exports, incentives, footwear industry, traditional industry, innovation, brand, business model, cooperation networks..



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Distribuição dos empregados por nível de qualificação no calçado em 2000. ([Adaptado a partir de:] APICCAPS, 2014a).....	81
Ilustração 2 - Distribuição dos empregados por nível de qualificação no calçado em 2012. ([Adaptado a partir de:] APICCAPS, 2014a).....	82
Ilustração 3 - Evolução do emprego na indústria do calçado 1974-2013. (APICCAPS, 2015). .....	107
Ilustração 4 - Evolução da produção em quantidade na indústria do calçado 1974-2013. (APICCAPS, 2015) .....	108
Ilustração 5 - Evolução da produção em valor na indústria do calçado 1974-2013. (APICCAPS, 2015) .....	109
Ilustração 6 - Distribuição da produção por tipo de calçado (valor) 2013. (APICCAPS, 2014a) .....	110
Ilustração 7 - Evolução da balança comercial na indústria do calçado 1974-2014. (APICCAPS, 2015) .....	111
Ilustração 8 - Maiores exportadores de calçado 2013 (quota nas exportações do país). (APICCAPS, 2014a). .....	113
Ilustração 9 - Evolução do preço médio de exportação de calçado 1984-2013. (APICCAPS, 2015). .....	113
Ilustração 10 - Exportações portuguesas de calçado – principais compradores 2013. (APICCAPS, 2014a) .....	115
Ilustração 11 - Importações portuguesas de calçado – fornecedores 2013. (APICCAPS, 2014a). .....	116



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Objectivos do plano estratégico .....	43
Tabela 2 - Matriz SWOT ( <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> ).....	46
Tabela 3 - Tipos de <i>Benchmarking</i> .....	49
Tabela 4 - Tipos de Estratégias .....	54
Tabela 5 - Indicadores por classe de dimensão (2011).....	79
Tabela 6 - Distribuição dos empregados por nível de qualificação no calçado.....	81
Tabela 7 - Maiores exportadores mundiais de calçado 2013 .....	117
Tabela 8 - Maiores exportadores mundiais de calçado de couro 2013.....	118
Tabela 9 - Análise SWOT à indústria do calçado .....	134
Tabela 10 - Análise SWOT à indústria do calçado .....	135
Tabela 11 - Análise SWOT ao <i>cluster</i> da Moda portuguesa.....	136
Tabela 12 - Análise SWOT do Quadrilátero .....	137
Tabela 13 - Análise SWOT da indústria do calçado .....	139



## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- APCM - Associação Pólo de Competitividade da Moda
- APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Caçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
- CEGEA - Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada
- CFPIC - Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado
- CITEVE - Centro Tecnológico das Industrias Têxtil e do Vestuário de Portugal
- COMPETE - Programa Operacional Factores de Competitividade
- CTCP - Centro Tecnológico do Calçado Português
- FACAP - Projecto Fábrica de Calçado PEDIP
- FATEC - Fábrica de Calçado de Alta Tecnologia
- FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
- IAPME - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- INESC - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores
- INETI - Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação
- OMC - Organização Mundial do Comércio
- PEDIP - Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa
- PIB - Produto Interno Bruto
- PRIME - Programa de Incentivos à Modernização da Economia
- PROINOV - Programa Integrado de Apoio à Inovação
- PWC - PricewaterhouseCoopers
- QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional
- SHOEMAT - Materiais Técnicos para o Calçado
- SNF - Sociedades Não Financeiras
- UCP - Universidade Católica Portuguesa



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	23
1.1. Definição do Objecto de Estudo .....	23
1.2. Objectivos, Questões da Investigação.....	24
1.3. Estrutura da Dissertação .....	24
2. Revisão da literatura .....	27
2.1. Factores de Competitividade .....	28
2.1.1. Conceitos de Decisão Estratégica .....	28
2.1.2. Principais Modelos de Planeamento Estratégico .....	29
2.1.3. O Modelo das 5 forças Competitivas de <i>Porter</i> .....	31
2.1.4. Os Modelos de Carteira.....	32
2.1.5. O Balanced Scorecard (BSC) .....	35
2.1.6. Clusters e Vantagem Competitiva.....	37
2.2. Análise Estratégica.....	39
2.2.1. Pensamento e Planeamento Estratégico .....	40
2.2.2. Análise do Meio Envolvente.....	43
2.2.3. Análise da Empresa (Análise SWOT) .....	45
2.2.4. Benchmarking Estratégico .....	48
2.2.5. Missão, objectivos e estratégia .....	49
2.2.6. Orientações Estratégicas - Produtos e Mercados .....	51
2.2.7. Tipos de Estratégias .....	53
2.2.8. Internacionalização.....	55
2.2.9. Estrutura Organizacional e Política de Gestão.....	59
2.3. Inovação Empresarial.....	62
2.3.1. Processo e Categorias de Inovação .....	63
2.3.2. Inovação na Organização e a Competitividade.....	64
2.3.3. Gerir a Inovação e Liderança Inovadora .....	66
2.3.4. Medição da Inovação.....	67
2.4. A Marca.....	68
2.4.1. Importância, Valor e Vantagens da Marca .....	68
2.4.2. Estratégia de Construção da Marca.....	70
3. Metodologia da pesquisa e da investigação .....	73
3.1. Modelo de Análise .....	73
3.2. Metodologia da Investigação .....	73
3.3. Desenvolvimento de Entrevistas.....	75

4. A indústria portuguesa do calçado .....	79
4.1. Caracterização do Sector do Calçado .....	79
4.1.1. Estrutura do Sector.....	79
4.1.2. <i>Cluster</i> do Calçado e Moda .....	82
4.1.3. Relações de Cooperação/Redes Colaborativas.....	87
4.2. Planos Estratégicos do Sector do Calçado.....	90
4.2.1. Plano Estratégico 1978-1983.....	91
4.2.2. Plano Estratégico 1984-1993.....	93
4.2.3. Plano Estratégico 1994-2000.....	94
4.2.4. Plano Estratégico 2001-2006.....	96
4.2.5. Plano Estratégico 2007-2013.....	98
4.2.6. Plano Estratégico 2014-2020.....	101
4.2.7. Pensamento Estratégico – Visão .....	102
4.2.8. Prioridades Estratégicas e Desafios do Sector .....	103
4.3. Evolução do Sector do Calçado em Portugal.....	104
4.3.1. Enquadramento Nacional e Internacional .....	105
4.3.2. Evolução da Produção, Emprego e Exportações.....	106
4.3.3. Importância do Sector na Economia Nacional .....	112
4.3.4. Importância de Portugal no Mundo do Calçado .....	113
4.4. Programas de Incentivos.....	118
4.4.1. PEDIP I (1988/1992) e PEDIP II (1994/1999) .....	119
4.4.2. PRIME (2000/2006) e QREN (2007/2013).....	120
4.4.3. Portugal 2020 .....	123
4.5. Inovação na Fileira do Calçado .....	124
4.5.1. Evolução nos últimos 20 anos .....	125
4.5.2. Programa “A Fábrica de Calçado do Futuro” (1995/2006) .....	126
4.5.3. Programa “ShoelNov” (2007/2014) .....	127
4.5.4. Programa “Footinov” (2014/2020).....	128
5. Análise de dados e resultados .....	131
5.1. Introdução .....	131
5.2. Análise dos Indicadores de Desempenho.....	131
5.3. Análise SWOT.....	133
5.4. Análise de Entrevistas .....	142
5.5. Síntese dos Resultados.....	158
6. Conclusões .....	161
6.1. Conclusões e Contributos da Investigação.....	161

6.2. Limitações e Sugestões para Trabalhos Futuros.....	164
Referências .....	165
Bibliografia.....	171
Apêndices.....	173
Lista de apêndices.....	175
Apêndice A .....	177



## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é definido o objecto de estudo, no contexto geral da indústria do calçado, são apresentados os objectivos e as questões da investigação, terminando-se com a descrição da estrutura da dissertação.

### 1.1. DEFINIÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO

O tema de investigação escolhido resultou do interesse particular do investigador pela área em questão e pelo facto de ter conhecimentos nesta área em função da experiência profissional acumulada durante sete anos numa empresa do sector do calçado.

Foi escolhido como tema da dissertação, o sucesso da indústria portuguesa do calçado, uma vez que o investigador considera ser um caso que vale a pena estudar, ou seja, um “*case study*”.

Pode-se considerar o tema actual e de interesse geral, tendo em conta as constantes notícias da comunicação social e as opiniões de personalidades de reconhecido mérito, em como a indústria do calçado é um bom exemplo a seguir por outros sectores da economia nacional, sendo uma das maiores indústrias exportadoras e das que mais contribui positivamente para a balança comercial portuguesa.

Apesar da indústria do calçado ser mencionada por muitos actores da economia nacional como um caso de sucesso e o mesmo ser referido em alguns estudos empíricos, a temática tem sido pouco estudada a nível académico. Assim sendo, pretende esta investigação reunir o máximo de informação e de opiniões possíveis que permitam perceber as estratégias implementadas e os factores críticos de sucesso da indústria do calçado.

Vários estudos têm sido feitos sobre esta indústria, principalmente ao nível dos factores determinantes das exportações, da competitividade, das estratégias de internacionalização, mas também sobre a produção e moda portuguesa.

No entanto com a presente dissertação pretende-se aprofundar o estudo sobre a indústria do calçado alargando o âmbito de análise, isto é, olhando não só para aspectos específicos como as exportações ou a internacionalização, mas também para a indústria do calçado como um todo, de modo a perceber o enquadramento

geral do sector, dando a conhecer os seus planos estratégicos e analisando a evolução do sector em Portugal, e desta forma contribuir para um maior conhecimento sobre a indústria portuguesa do calçado.

Ao analisar os resultados da investigação, podem-se compreender as estratégias e os modelos de negócio que têm sido implementados pelas empresas, algumas com comprovado sucesso, tornando esta investigação muito útil a todas as empresas do sector e possivelmente também a empresas de outros sectores de actividade da economia nacional.

## **1.2. OBJECTIVOS, QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO**

O objectivo da investigação indica a principal intenção do projecto, ou seja, corresponde ao produto final que o projecto quer atingir. Pretende-se no âmbito desta dissertação comprovar que a indústria portuguesa do calçado é um caso de sucesso, sendo necessário para isso, compreender a sua evolução, as estratégias utilizadas e os factores críticos desse sucesso.

É necessário formular a questão da investigação, ou seja, a pergunta a que se quer dar resposta no decorrer da investigação, que neste caso é a seguinte: Será que a indústria portuguesa do calçado é um caso de sucesso?

Para esta investigação o formato mais apropriado é o estudo exploratório ou descritivo, através de uma abordagem qualitativa em que a ideia é descrever e interpretar o significado que os fenómenos têm num determinado contexto.

Face ao tema escolhido, esta investigação recorre ao método de Entrevista como instrumento de recolha e análise de dados, tendo em conta que esta técnica possui como grande vantagem a possibilidade de obtenção de experiências acumuladas, testemunhos e opiniões dos entrevistados, que certamente em muito contribuirão para as conclusões desta investigação.

## **1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Este estudo inicia-se com a introdução no capítulo 1, definindo o objecto de estudo, os objectivos e as questões da investigação. No capítulo 2, encontra-se a revisão da literatura, a qual servirá de base de sustentação do modelo teórico adoptado; são

analisadas as componentes teóricas dos factores de competitividade, da análise estratégica, da inovação empresarial e do estudo da marca. No terceiro capítulo é explicitada a metodologia da pesquisa e da investigação. No capítulo 4, é feita a caracterização do sector do calçado português, são resumidos os planos estratégicos deste sector e é analisada a evolução do mesmo; faz-se também uma breve análise tanto aos diversos programas de incentivos utilizados como à evolução da inovação na fileira do calçado. No capítulo 5 é realizada a análise de dados e dos resultados, para que no capítulo seguinte se retirem as conclusões da investigação mencionando as limitações e sugestões para trabalhos futuros.



## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura tem como objectivo a consulta e recolha de informação sobre a área de investigação em geral e a problemática da investigação em concreto, para que se adquira conhecimento científico que seja relevante e ajude a dar respostas à problemática em estudo (Sousa e Baptista, 2011).

Com a revisão da literatura pretende-se contextualizar o estudo, dando-lhe importância comparativa, alargando os horizontes do estudo e estabelecendo prioridades para as pesquisas.

O investigador deve ter em atenção se os recursos pesquisados são fiáveis e se são pertinentes para o estudo que se pretende realizar, procedendo à leitura do que outros autores escreveram sobre a área em estudo.

O investigador tem ao seu dispor fontes de informação que deve procurar, identificar e consultar, reunindo as que melhor enquadrem aquilo que tem sido produzido cientificamente na área que está a investigar.

Após a definição do objecto de estudo, dos objectivos e da questão da investigação, o investigador procedeu a uma revisão aprofundada da literatura existente sobre o tema em estudo, tendo seleccionado para discussão apenas a literatura mais importante para a investigação, de modo a focar-se apenas no tema escolhido.

As fontes bibliográficas utilizadas foram livros, revistas das áreas científicas, relatórios, publicações oficiais, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e diversos trabalhos académicos.

O investigador analisou o que já foi investigado, de modo a que a investigação possa contribuir para a criação de novo conhecimento, uma vez que o avanço numa determinada área parte dos contributos que já foram feitos sobre o assunto em análise.

A revisão da literatura que o leitor vai encontrar neste capítulo, é essencial no estudo da problemática em questão: o sucesso da indústria portuguesa do calçado – *case study*. Ao analisar os diversos temas e contributos teóricos de diferentes autores, pretende-se que estes possam servir de base de enquadramento ao tema estudado ajudando a responder a um conjunto de questões (que serviram de base para a

elaboração do guião de entrevistas), que por sua vez ajudem o investigador a responder à pergunta de partida.

A análise das entrevistas efectuadas a personalidades que directamente ou indirectamente estão relacionadas com a indústria do calçado, permitirão consolidar os conceitos teóricos na resposta a essas questões validando a pergunta de partida.

De seguida, procede-se à discussão da literatura mais relevante, sobre o tema em estudo: factores de competitividade, análise estratégica, inovação empresarial e a marca.

## **2.1. FACTORES DE COMPETITIVIDADE**

A competitividade à escala global requer a utilização pelas organizações de ferramentas sofisticadas, de forma a atingirem os seus objectivos. Um factor crítico de sucesso para o crescimento económico é a capacidade dos agentes económicos para tomarem decisões e as saberem implementar. Organizações de sucesso serão as que se adaptarem e anteciparem à mudança, sendo aos gestores que compete a tarefa de as conduzi nesse sentido.

### **2.1.1. CONCEITOS DE DECISÃO ESTRATÉGICA**

A crescente competitividade e a globalização dos mercados trouxeram a necessidade urgente de optimização das organizações e obrigaram as empresas a afectar mais recursos às decisões estratégicas, através de uma maior profissionalização da gestão, tendo que adoptar procedimentos de gestão estratégica de forma mais exigente e sistemática.

No processo de tomada de decisão as organizações vêm-se obrigadas a escolher entre várias estratégias alternativas com vista a atingirem os objectivos estratégicos definidos.

A gestão estratégica implica a execução de cinco tarefas: desenvolvimento da visão e missão estratégica, estabelecimento de objectivos, criação de estratégias para atingir os objectivos, implementação e execução da estratégia, avaliação e correcção.

As empresas devem ter como referência o seu sector de actividade e ter como objectivo a obtenção de níveis de competitividade elevados, para que consigam a garantia da sua sobrevivência a longo prazo.

A Gestão Estratégica ou Planeamento Estratégico e a Gestão por Objectivos são metodologias de gestão que surgiram na segunda metade do século XX, como resultado do processo de globalização, com profundas mudanças económicas, políticas, sociais e culturais, que se repercutiram no funcionamento das organizações e nos procedimentos de gestão.

Face ao processo de globalização, os instrumentos de gestão clássica tornaram-se insuficientes para as organizações, havendo a necessidade de utilizar novos processos de gestão que começavam a surgir, verificando-se que a Gestão Estratégica, também denominada de Planeamento Estratégico, tal como a Gestão por Objectivos, foram sendo adoptadas por um maior número de organizações, através de teorias e soluções desenvolvidas, por forma a responderem aos novos desafios da gestão e que actualmente ainda se mostram capazes num contexto de competitividade global (Tavares, Maria, 2004).

### **2.1.2. PRINCIPAIS MODELOS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

A Gestão Estratégica ou Planeamento Estratégico surge na década de cinquenta do século XX, sendo uma das novas metodologias de gestão, que tem como base um conjunto de novas formas de gestão das organizações.

Segundo Antão (2006), existe uma diversidade de modelos de análise e planeamento estratégico, contemplando inúmeras teorias, que não devem ser postos em causa, pois todos são válidos no contexto em que foram desenvolvidos.

Pode-se definir Estratégia ou Planeamento Estratégico, como actividade desenvolvida pela organização que tem por fim precisar o negócio e fixar os objectivos ao nível dos produtos e mercados, optando pelos planos para os atingir (Tavares, Maria, 2004).

Descreve-se de seguida alguns dos principais Modelos de Planeamento Estratégico:

- **Modelo LCAG** - é proposto em 1965, por quatro autores ligados à Escola de Harvard (Learned, Christensen, Andrews e Guth, cujas iniciais correspondem a LCAG), o primeiro modelo de estratégia empresarial.

Este modelo analisa o problema da formulação e implementação estratégica, partindo de um diagnóstico externo e interno, são formuladas várias estratégias e seleccionada a mais adequada. O conhecimento do ambiente externo tem como objectivo identificar as oportunidades e ameaças à actividade da organização, e os factores críticos de sucesso. O conhecimento do ambiente interno tem como finalidade reconhecer o valor da organização, isto é, os seus pontos fortes e fracos.

Segundo Antão (2006), o modelo LCAG tem um carácter inovador, podendo ser classificado como qualitativo e de carácter geral, não apresentando contudo instrumentos de análise operacional, mostrando-se insuficiente quanto ao modo de quantificação, quer na elaboração do diagnóstico externo quer interno.

Refere também Maria Tavares (2004), que têm sido efectuadas algumas críticas ao modelo LCAG, nomeadamente, ao nível da sua abrangência limitando-se apenas a uma área de negócio, e o facto de este admitir que os decisores poderão obter todas as informações externas e internas, o que não é realístico; além disto, ignora alguns aspectos de decisão não racionais, tais como a intuição e a cultura da organização.

- **Modelo Igor Ansoff** – considerado por muitos como o autor de deu início à Gestão Estratégica, com a sua obra inovadora e pioneira “*Corporate Strategy*” publicada em 1965 e sendo considerado também um dos autores que melhor definiu um modelo de planeamento estratégico (Antão, 2006).

Tal como o modelo anterior, consiste em analisar as oportunidades, as ameaças, as forças e as fraquezas da organização, que levarão à definição dos objectivos da empresa e conseqüentemente à escolha das estratégias que definem o mercado/produto, os vectores de crescimento e a afectação dos recursos aos diferentes produtos e actividades da organização, cuja concretização exige políticas, programas e processos operacionais. Este método permite acompanhar a evolução do ambiente que envolve a empresa e identificar as novas oportunidades de produtos/mercados; neste processo a empresa tem de tomar decisões estratégicas, administrativas e operacionais. Temos então, três passos fundamentais, começando na elaboração dos objectivos da empresa, passando pela escolha das estratégias e pelo confronto dos resultados com os objectivos (Tavares, Maria, 2004).

### 2.1.3. O MODELO DAS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE *PORTER*

*M. Porter* apresenta no início da década de 80, um contributo importante nesta matéria, com o modelo das cinco forças competitivas, que determinam a atractividade de um sector de actividade e a forma de como essas forças podem ser influenciadas pela estratégia. A estratégia de uma empresa deve ter em conta as características do sector de actividade, o que pressupõe uma análise cuidada do negócio, devendo-se escolher uma estratégia diferente dos concorrentes, que assente nas vantagens comparativas da empresa.

As forças competitivas e alguns dos seus principais factores são os seguintes:

- O poder negocial dos fornecedores (nº e dimensão dos fornecedores, custos de mudança e existência de produtos substitutos);
- O poder negocial dos clientes (concentração vendas, possibilidade de integração a montante e sensibilidade ao preço);
- A competição entre as actuais concorrentes (nº concorrentes, quotas de mercado e taxa crescimento do sector);
- A ameaça de novas empresas concorrentes (barreiras de entrada, economias de escala, diferenciação do produto e política governamental);
- A ameaça de produtos substitutos (propensão do cliente para a mudança e custos de substituição).

*Porter* refere que a atractividade da indústria ou do sector determinam a rentabilidade de uma indústria e que a estratégia competitiva adoptada resulta da compreensão das regras que determinam a actividade. Releva também que a vantagem competitiva resulta do valor que uma organização é capaz de gerar, isto é, o valor que os clientes estão dispostos a pagar acima dos custos de produção.

Este método de análise permite apontar os factores críticos de uma empresa, estando esta, em posição de identificar os seus pontos fracos e fortes, definindo o seu posicionamento, em relação a cada um dos factores referidos em cada uma das forças competitivas.

Segundo Antão (2006), de acordo com o modelo de *Porter*, é possível formular Estratégias Genéricas com vista a alcançar vantagens competitivas:

- Estratégia de custos – controlo do preço de mercado pela via da capacidade de produzir ao mais baixo custo, baseada em economias de escala.
- Estratégia de diferenciação – capacidade de criar uma competência diferenciadora que liberte a empresa de competir pelo preço, isto é, capacidade da empresa em diferenciar o seu produto.
- Focalização - pode ainda a empresa optar por uma focalização num dado nicho de mercado, isto é, competindo em segmentos estreitos dentro de uma determinada indústria.

As organizações que não conseguem competir em custos podem procurar nichos e liderar segmentos através de estratégias de diferenciação; segundo Porter este é o caminho para as PME's.

No estudo de *M. Porter* para o sector do calçado é sugerido melhorar o conhecimento sobre a resposta rápida e *design*, promover a produtividade, otimizar as relações com os clientes e fornecedores.

Não se pode deixar de referir que, segundo Maria Tavares (2004), o modelo de Porter, “embora contestado por alguns, que lhe reconhecem limitações e o procuram completar, fornece uma grelha analítica onde se incluem muitos aspectos que são muito úteis [...] sendo utilizado por muitas organizações”.

#### **2.1.4. OS MODELOS DE CARTEIRA**

Para além dos modelos apresentados anteriormente, e que foram desenvolvidos por académicos, para apoiar as organizações nas suas decisões estratégicas, surgiram importantes contributos de gabinetes de consultoria de gestão, que apresentaram os modelos de carteira. Estes modelos mais instrumentais e pragmáticos pretendem identificar os segmentos estratégicos de actuação das organizações e procuram reconhecer os factores chave de sucesso na determinação das actividades e produtos, devendo a organização procurar uma vantagem competitiva em cada área ou sector.

- **O Modelo BCG (Bonston Consulting Group)** - combina a análise de carteira com a lógica financeira, relacionando a taxa de crescimento do segmento de actividade com a quota de mercado relativa da empresa em determinado segmento e analisando a situação financeira tendo em conta as necessidades de liquidez e de rentabilidade (Antão, 2006).

A evolução do sector de actividade e a posição do produto no mercado permitem definir a situação e importância do produto para a organização. De acordo com a posição dos produtos pode-se determinar a sua posição concorrencial e as melhores estratégias a prosseguir aplicando os recursos de forma otimizada, portanto, o objectivo da matriz BCG consiste na aplicação óptima de recursos pelos diferentes segmentos estratégicos, de forma a obter uma posição concorrencial global mais vantajosa.

Este modelo refere que existem quatro tipos de produtos:

- Produto *Child* (Dilemas) - produto que tem uma fraca quota, num mercado em forte expansão, sendo necessário um forte investimento por parte da organização de forma a melhorar a posição do produto, isto é, são produtos com necessidades financeiras fortes e rentabilidade fraca.
- Produto *Star* (Estrelas) – produto que tem uma forte quota, num mercado em expansão, sendo produtos que vendem bem e originam receitas para a organização mas também implicam um forte investimento para manter a liderança e rentabilizar em definitivo o produto.
- Produto *Cash Cow* (Vacac Leiteiras) – produto com liderança, num mercado com fraca expansão, sendo um produto que origina lucros para a organização, liberta fundos que devem ser reinvestidos. Neste caso a organização é líder num mercado estável e estes produtos são os que mais lhe interessam.
- Produto *Dog* (Pesos Mortos) – produtos com baixa quota, num mercado com fraca evolução, com rentabilidade e necessidades financeiras fracas. Neste caso a organização deve retirar-se deste tipo de produção.

De acordo com Maria Tavares (2004), alguns autores consideram que o modelo BCG estava adequado à situação dos anos sessenta, cuja economia crescia a um bom ritmo e em que a estratégia privilegiada era a de liderança em custos.

- **Modelo A.D.Little** – este modelo surge como uma evolução do Modelo BCG, com base em duas variáveis: o grau de maturidade da actividade e a posição concorrencial da empresa no domínio da actividade (Antão, 2006).

Da mesma forma que a matriz BCG, considera a existência de quatro quadrantes (fases do ciclo de vida das actividades): arranque, crescimento, maturidade e declínio para analisar o grau de maturidade da actividade; para apreciar a posição concorrencial mede-se a posição da organização em relação aos factores chave de sucesso, segundo as seguintes posições: dominante, forte, favorável, fraca e marginal.

Uma posição dominante ou forte gera boa rentabilidade e riscos baixos, com forte necessidade de investimento na fase de arranque e crescimento, mas pouca necessidade de investimento na fase de maturidade. Por sua vez, nas posições concorrenciais fracas ou marginais a rentabilidade é fraca e o risco é forte, existindo fortes necessidades de investimento na fase inicial que se reduzem na maturidade.

Tendo em conta a fase em que está a actividade da organização, é possível definir as estratégias adequadas, segundo a matriz ALD:

- Na fase de arranque, a inovação dos produtos é essencial;
- Na fase de crescimento, deve ser desenvolvida a capacidade de produção e a imagem do produto, de forma a se implantar no mercado;
- Na fase de maturidade a estratégia passa por baixar custos, otimizar, internacionalizar e integração a montante e a jusante;
- Na fase de declínio deve-se racionalizar para baixar custos, mantendo preços e obter a máxima rentabilidade possível.

- **Modelo de McKinsey** – esta matriz, tal como BCG e ADL, considera duas variáveis ao nível da análise estratégica: a posição concorrencial e o valor do sector, medido pelo ciclo de vida e avaliação interna da empresa. A inovação situa-se ao nível do valor do sector, que corresponde ao valor de uma actividade para a empresa (Antão, 2006).

Conforme refere Antão (2006), a matriz de McKinsey propõe, ao nível da análise estratégica, a correlação (forte, média e fraca) entre duas variáveis: o valor da

actividade e a posição concorrencial. Neste sentido define três estratégias elementares: desenvolvimento, manter mas rentabilizando e retirada selectiva.

Conforme se tem constatado na análise dos diversos modelos, a Gestão Estratégica, é uma nova forma de gestão das organizações nos mercados concorrenciais e em constantes mutações, pelo que se impõe a atenção das organizações, que aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças, empreguem as suas forças de forma a obterem vantagens competitivas sustentadas. As organizações definem a sua missão e os seus objectivos, escolhendo as linhas de acção, isto é, as estratégias, que considerem ser as apropriadas para atingir esses objectivos.

Para gerir a carteira de produtos ou de actividades as organizações podem utilizar os modelos aqui apresentados, que apesar de serem diferentes, utilizam os mesmos critérios (posição concorrencial e valor da actividade) para avaliar a posição das actividades ou produtos.

De acordo com Maria Tavares (2006), as organizações para gerirem as carteiras de produtos, devem em primeiro lugar, identificar a posição de cada actividade ou produto em relação ao ciclo de vida em que estão, devendo procurar ter actividades *Vacas Leiteiras*, que permitem uma forte rendibilidade, mas que estão perto do declínio, por isso, as organizações devem ter na sua carteira actividades ou produtos *Estrelas*, que estão numa fase de crescimento e que têm um forte potencial. Relativamente aos produtos *Child*, que requerem grandes investimentos, mas que podem ser importantes no futuro, devem as organizações também investir nestes produtos, enquanto em relação aos produtos *Dog*, devem procurar diversificar e relançá-los ou abandoná-los.

As organizações devem também realizar a análise financeira da carteira, procurando o equilíbrio financeiro e a maximização do seu lucro a longo prazo.

### **2.1.5. O BALANCED SCORECARD (BSC)**

A competitividade à escala global entre empresas requer a utilização pelas organizações, de ferramentas sofisticadas, para que consigam atingir os seus objectivos. A capacidade de tomar decisões e de implementá-las é um factor crítico de sucesso para o crescimento de qualquer organização.

Segundo Silva (2010), o *Balanced Scorecard* de (Kaplan e Norton, 1992) surge no contexto como uma ferramenta útil para as organizações estruturarem a sua actividade de gestão estratégica. Conforme referem estes autores, esta ferramenta funciona como um monitor no cockpit de um avião, pois a gestão das organizações é cada vez mais complexa, requerendo uma preparação cada vez maior dos gestores, na monitorização em simultâneo das várias áreas da empresa.

Refere Silva (2010) que com o BSC os gestores têm quatro perspectivas importantes da organização, sendo elas, a perspectiva do cliente, dos processos internos, da inovação e aprendizagem e financeira, permitindo responder a quatro questões fundamentais, nomeadamente: Como é que os clientes nos vêem? O que é que temos de fazer bem? Como melhorar e criar valor? Como é que os accionistas nos vêem?

A estrutura original do BSC (Kaplan e Norton, 1992) define objectivos e indicadores para cada perspectiva:

- Perspectiva Financeira – estes indicadores permitem verificar se a estratégia definida, sua implementação e execução contribuem para a melhoria dos resultados.
- Perspectiva de cliente – focando a atenção e estratégia no cliente, criando mais valor para o cliente; a forma como uma empresa é entendida pelo cliente tornou-se uma prioridade para a gestão de topo.
- Perspectivas de processos internos – os gestores têm que dar prioridade às necessidades dos clientes, no que diz respeito à qualidade dos resultados e à produtividade das actividades.
- Perspectiva de aprendizagem e inovação – o valor da empresa está relacionado com a capacidade de melhorar e inovar.

O BSC reúne num único relatório os diversos elementos competitivos da organização, oferecendo um mecanismo de controlo que permite verificar se melhorias numa área são obtidas à custa de outras áreas e tendo como vantagem em relação a outros instrumentos de gestão, o facto de proporcionar aos gestores um enquadramento dos objectivos estratégicos num conjunto de indicadores de desempenho. Os indicadores financeiros tradicionais reportam os resultados do último período, não referindo como os gestores podem melhorar o desempenho, enquanto o BSC para além de ser um

sistema de medição, também é um sistema de gestão motivando um desempenho competitivo avançado (Silva, 2010).

Numa fase inicial o BSC era composto por objectivos e um conjunto de indicadores, evoluindo depois para um sistema de gestão estratégica, tendo mais tarde surgido a noção de mapa estratégico, que mostra como uma organização converte as suas acções e recursos em resultados concretos, permitindo uma clarificação da formulação estratégica.

O mapa estratégico identifica a forma para chegar ao objectivo final, tendo as organizações que definir de início a sua missão, posteriormente os gestores desenvolvem a visão estratégica, identificando os pilares para atingir esse objectivo, de forma a cumprirem a missão.

Segundo Kaplan e Norton (1992) os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver as suas estratégias de forma coerente e integrada, expondo as lacunas das estratégias e permitindo aos gestores implementarem medidas antecipadas que corrijam essas lacunas.

De acordo com Silva (2010), a discussão dos indicadores a incluir num BSC foi um dos aspectos da sua evolução, que segundo Kaplan e Norton (1996) são: indicadores de curto e longo prazo, indicadores de objectivos finais, indicadores de diagnóstico (verificar se o negócio está controlado), indicadores estratégicos (verificar se os resultados estão a ser alcançados) e indicadores indutores de bom desempenho efectivo e futuro.

Não se pode deixar de referir que, existem outros modelos ou visões sobre o modo como as organizações competem fazendo uso das capacidades, recursos e competências.

#### **2.1.6. CLUSTERS E VANTAGEM COMPETITIVA**

O conceito de *cluster* pode ter várias interpretações e a sua classificação depende das dimensões de tipo sectorial, institucional e organizacional, no entanto, é mais ou menos consensual que se pode definir *cluster* como uma concentração numa determinada área geográfica, de empresas inter-relacionadas, incluindo fornecedores especializados (componentes, matérias-primas, equipamentos), prestadores de

serviços, empresas de sectores correlacionados e outras entidades, tais como, universidades, instituições do sistema científico e tecnológico e associações empresariais.

Muitos *clusters* incluem uma integração vertical a jusante (canais de distribuição e clientes) e uma integração horizontal (fabricantes de produtos complementares e indústrias relacionadas).

As vantagens dos *clusters* resultam da difusão de conhecimento e da informação sobre mercados, produtos, tecnologia, da existência de clientes e fornecedores especializados e da disponibilidade de recursos humanos qualificados. Essas vantagens surgem da experiência, do saber-fazer, dos conhecimentos, das formas de organização e da sua promoção institucional a partir dos recursos territoriais, potenciando-os de forma a obter-se ganhos de competitividade.

A institucionalização do *cluster* permite definir estratégias comuns e implementar planos operacionais, sectoriais ou transversais, sendo normalmente, a dimensão internacional das empresas e o desenvolvimento de I&D os seus motores. A cooperação institucional através do *cluster* permite às empresas partilhar custos e obter sinergias.

Segundo Cardeal (2010), os *clusters* promovem a competição porque os concorrentes competem para ganhar clientes, e a cooperação envolvendo instituições e empresas de indústrias relacionadas. Nos *clusters* as empresas normalmente são de pequena dimensão e familiares, resultando a vantagem competitiva da forma como se organizam entre si, e de como utilizam os recursos externos.

A estratégia de desenvolvimento dos países, baseada em *clusters*, foi desenvolvida, nos anos 90, por Porter, no seu livro “The Competitive Advantage of Nations”. O “*Diamante de Porter*” foi reconhecido como o trabalho de referência sobre *clusters*, sendo na altura muito inovador, tendo sido utilizado por muitos países, incluindo Portugal. No modelo, os *clusters* eram constituídos por empresas e entidades interligadas em torno de um sector e com uma base regional.

Um estudo sobre o desenvolvimento de *clusters*, foi elaborado a pedido do Gabinete do Programa Integrado de Apoio à Inovação (PROINOV) em 2002, onde se refere que o apoio ao desenvolvimento de *clusters* em Portugal foi uma das metodologias

utilizadas na implementação do PROINOV. Define *cluster* com um conjunto de empresas interrelacionadas entre si, com o objectivo de construírem novas competências e novos factores competitivos e aumentar o valor acrescentado.

Em síntese, este estudo refere que a política dos *clusters* tem provas dadas; define como objectivo geral do apoio ao desenvolvimento de *clusters*; a criação de dinâmicas de cooperação para a competitividade entre empresas, instituições de ensino, formação, I&D e assistência empresarial; a identificação de um caminho para a consolidação de redes, visando a criação de mais valor acrescentado; alavancagem para a internacionalização; a aceleração da transição para uma economia inovadora baseada no conhecimento, sendo que o Estado deve ter um papel de facilitador e (Rodrigues, 2002).

## **2.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA**

O conceito de Planeamento Estratégico e de Gestão Estratégica são muitas vezes entendidos como semelhantes, no entanto muitos autores continuam a preferir a designação de Planeamento Estratégico. Resumidamente, a actividade da Gestão Estratégica deve partir de uma Visão ou Pensamento Estratégico (compreensão das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas), cuja actuação deve ser efectuada através de um Planeamento Estratégico (objectivos estratégicos, programas e recursos), com a implementação a ser feita através da execução dos programas, seguido do controlo de resultados (Tavares, Maria, 2004).

A estratégia é definida com base na missão, valores e objectivos da organização, sendo composta pelas decisões e acções que de uma forma consistente visam fornecer aos clientes maior valor do que o oferecido pela concorrência.

O objectivo da Gestão Estratégica consiste em permitir que a organização desenvolva a sua actividade de forma a obter sucesso. O conceito de sucesso tem evoluído, não sendo suficiente a obtenção de lucros, passando a incluir também o conceito de liderança do mercado.

O sucesso de uma empresa surge em função da sua estratégia e do caminho escolhido para concretizar os seus objectivos, o que visa criar uma vantagem competitiva, sendo reconhecido pela sua sobrevivência a longo prazo, pelo

crescimento sustentado das vendas, pela obtenção de rentabilidade, mas também pela sua capacidade de inovação traduzida em novos produtos.

Segundo Maria Tavares (2004), os factores chave ou críticos de sucesso de uma organização podem ser muito diversos e diferentes consoante as necessidades e preferências dos clientes, pois sabe-se hoje, que a manutenção de uma vantagem competitiva de forma sustentada está relacionada com o valor que o cliente reconhece ao produto ou serviço prestado para a satisfação das suas necessidades. Pode-se assim dizer que é o cliente que determina o que é um factor de sucesso.

A natureza dos negócios de actuação (diversificação), os segmentos de mercado ou de produtos, os mercados geográficos de actuação (internacionalização) e as actividades operacionais desenvolvidas para cada negócio, são elementos a ter em conta na definição da estratégia empresarial. Deve pois o gestor realizar uma análise SWOT, isto é, analisar as forças e as fraquezas, as ameaças e as oportunidades actuais e potenciais no meio envolvente, bem como dos seus competidores.

A avaliação da estratégia deve ser feita em função da criação de valor para o cliente, da adequação entre as competências centrais e os factores críticos de sucesso do seu negócio, das vantagens competitivas que gera e do aumento da sua quota de mercado, pois só assim consegue um desenvolvimento equilibrado sustentado. Assim sendo, qualquer estratégia deve explorar e reforçar os aspectos únicos da empresa, de forma a maximizar o seu potencial de distinção competitiva.

### **2.2.1. PENSAMENTO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

O pensamento estratégico tem evoluído ao longo dos tempos, sendo importante referir que na década de 80 até início dos anos 90, o tema dominante era a vantagem competitiva, tendo como principais conceitos a análise dos recursos, a identificação dos factores críticos de sucesso e a rapidez de resposta aos mercados, com implicações ao nível da reestruturação e concentração das empresas.

Desde o início dos anos 90, o tema dominante passou a ser o valor da empresa, com principal incidência na renovação dinâmica da empresa, sendo a inovação e o valor acrescentado de mercado os principais conceitos tidos em conta, e com implicações ao nível da reengenharia dos processos, das alianças estratégicas e da criação de redes empresariais.

O planeamento estratégico deve contribuir para a formulação das orientações estratégicas, mas a origem da estratégia está no pensamento estratégico dos responsáveis da organização. Assim, pode-se dizer que a estratégia é o conjunto de visões integradas da actuação da empresa, como resultado do pensamento estratégico dos seus decisores.

O pensador estratégico não pode prever o futuro, mas pode imaginar cenários futuros, tendo uma grande capacidade para ver o presente e perspectivar o futuro. No pensamento estratégico, o gestor deve evitar as barreiras relacionadas com o sucesso actual da empresa ou com a falta de sucesso. Uma empresa para ser bem-sucedida tem que ter um líder forte que está disposto a fazer escolhas, existindo uma relação entre estratégias boas e líderes fortes (Castañeda, 2012).

Segundo Freire (2008), a construção de cenários é, por definição um importante exercício de pensamento estratégico, pois transforma a percepção da realidade nos decisores da empresa. Um cenário é uma visão integrada do futuro (não é uma previsão), que visa contribuir para a tomada de decisões no presente, constituindo descrições de possíveis enquadramentos futuros do meio envolvente e permitindo uma reflexão estratégica sobre as alternativas de evolução futura das variáveis críticas do meio envolvente.

A Gestão Estratégica deve envolver todos os colaboradores da organização nas diferentes fases para que tenha êxito, sendo normalmente os gestores de topo e os directores os responsáveis principais, face à sua maior preparação e experiência que lhes permite ter uma visão global da organização.

Para que o pensamento estratégico se continue a reflectir no plano estratégico, deve ser revisto periodicamente.

Segundo Carvalho (2013), o pensamento estratégico goza de liberdade absoluta para se decidir o que se pretende e o que fazer para lá chegar; leva ao estabelecimento de prioridades a atingir no futuro; permite determinar os recursos necessários para atingir os objectivos; e permite a definição de um plano estratégico para que a organização se foque nos objectivos e na forma de os atingir.

Freire (2008) apresenta um exemplo de elementos críticos no pensamento estratégico, ao questionar como se pode aumentar a rentabilidade da empresa, se pela via do aumento das receitas ou se pela via da redução dos custos.

Se a empresa optar pela primeira via, pode consegui-lo através do aumento do volume de vendas que por sua vez pode ser conseguido através do aumento das quotas de mercado, pela entrada em novos mercados ou então pelo aumento dos preços de venda no retalho ou diminuição das margens da distribuição.

Se a opção for reduzir os custos, pode fazê-lo alterando a qualidade dos produtos, reduzindo os custos fixos ou os custos variáveis.

O objectivo do planeamento estratégico é o de conduzir a empresa ao sucesso, em que o processo passa pela definição dos objectivos da empresa, fazendo a análise SWOT e avaliando as várias opções estratégicas de forma a seleccionar a melhor; a criação de uma estratégia é um acto formal, devendo ser bem formulada e tendo como autores os responsáveis pelo planeamento e os gestores de topo.

O processo de planeamento estratégico implica a recolha exhaustiva de informação sobre a organização, assim como dos recursos disponíveis. A nível externo, é fundamental conhecer o mercado de actuação ao nível dos concorrentes e dos clientes, isto é, da oferta e da procura, bem como todos os *stakeholders* e ter conhecimento das tendências políticas, económicas, sociais, culturais e tecnológicas (Carvalho, 2013).

Tal como na visão tradicional, a actual visão da gestão estratégica continua a ter como base a análise do meio envolvente e da empresa, assim como na implementação das orientações definidas.

Os objectivos do plano estratégico são: o pensamento estratégico, a comunicação, a motivação, a coordenação e o controlo.

Tabela 1 - Objectivos do plano estratégico

Objectivo	Comentários
<b>Pensamento Estratégico</b>	Um plano deve incentivar os executivos da organização a pensar de uma forma estratégica, a distinguir as variáveis que são essenciais ao sucesso das que têm apenas um impacto marginal no desempenho da empresa. Desta forma, o processo de concepção do plano estratégico transforma-se num preciso exercício de aprendizagem estratégica e organizacional.
<b>Comunicação</b>	Um plano estratégico deve também contribuir para reforçar a comunicação dentro da empresa, tanto ao nível da gestão de topo como nos níveis mais baixo da hierarquia. A utilização do plano estratégico como referência básica nas reuniões internas cria as condições para os temas serem debatidos numa perspectiva mais ampla e para as orientações estratégicas serem partilhadas por toda a organização.
<b>Motivação</b>	O plano estratégico tem uma importante função de motivação para a acção, de incentivo à concretização dos objectivos propostos. Por essa razão, é conveniente que os principais gestores que vão assegurar a implementação do plano estratégico participem na sua elaboração: após defenderem a suas posições perante os restantes membros da empresa, os gestores executivos estarão também mais empenhados em provar que os seus pontos de vista estavam correctos e eram benéficos para a organização.
<b>Coordenação</b>	Ao reunir os gestores de todas as áreas funcionais com a direcção-geral, as reuniões conducentes à elaboração do plano estratégico promovem a coordenação de todas as actividades da empresa. O processo de discussão e de geração de soluções de compromisso tem por vezes um valor superior à própria concepção do documento final.
<b>Controlo</b>	Por identificar com clareza os objectivos da empresa, o plano estratégico pode e deve ser utilizado como um instrumento de controlo de gestão. Dado que o seu enfoque privilegia os aspectos estratégicos da actuação da empresa, o plano estratégico é sobretudo adequado à realização de controlos estratégicos periódicos, complementados pelo controlo orçamental anual.

Fonte: Freire, 1996

### 2.2.2. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

A análise do ambiente é o ponto de partida do Planeamento Estratégico; o ambiente da organização integra o ambiente interno e externo, que por sua vez compreende o ambiente contextual e transaccional.

O ambiente interno da organização releva a sua estrutura, determinada pelos seus objectivos e estratégia, isto é, a estrutura deve ajustar-se às necessidades da organização; a cultura na qual se moldam os seus comportamentos (valores e princípios); e os recursos, nomeadamente, financeiros, tecnologias, equipamentos e recursos humanos, que necessita para o seu funcionamento.

Segundo Porter (1985), a Cadeia de Valor, é um instrumento de análise do ambiente interno de uma organização. Para isso, tem que se identificar a sua cadeia de valor, de

forma a se perceber como se distingue das suas concorrentes. A vantagem competitiva das organizações, como forma de se imporem à concorrência, baseia-se na capacidade superior de produção, pela qual os clientes estão dispostos a pagar um valor extra.

Segundo Maria Tavares (2004), “ a cadeia de valor para M. Porter, é um instrumento que permite à organização analisar as suas diferentes funções e relativamente a elas conceber estrategicamente onde pode criar vantagens competitivas, por forma a distinguir-se da concorrência”. A criação de vantagens competitivas permite às organizações conquistar clientes, obter quotas de mercado e liderança do mercado, esta é uma questão essencial para a Gestão Estratégica.

Na análise do meio envolvente externo, nomeadamente no ambiente contextual, a organização ao desenvolver uma Gestão Estratégica tem de analisar o contexto económico, tecnológico, político-legal e sociocultural.

O meio contextual condiciona a longo prazo as actividades da empresa. No contexto económico, alguns conceitos devem ser analisados, tais como, o valor e evolução do PIB, a taxa de inflação, as taxas de juro e a balança comercial. Por sua vez, no contexto tecnológico, tem que se estar atento às inovações tecnológicas, de produto, de processos, patentes e conhecer os incentivos do governo.

Por outro lado, no contexto político-legal, a política económica e a legislação laboral são factores importantes, tal como a estabilidade política. Existem também aspectos sócios-culturais, como sejam os de tipo demográfico (taxa de natalidade, distribuição por sexo e etária da população) e culturais (estilo de vida) que interessam analisar.

Uma outra componente da análise do ambiente externo é o meio envolvente transaccional ou concorrencial, que é constituído pelos elementos que interagem directamente com a indústria, são eles, os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade.

A actividade da empresa deve ser enquadrada na comunidade. Importa também reconhecer quem são os concorrentes actuais e potenciais, suas capacidades, objectivos e estratégias; dados que podem ser obtidos recorrendo a diferentes meios, tais como, relatórios anuais de actividade das empresas, revistas da especialidade, associações industriais e instituições especializadas neste tipo de análises.

Por outro lado, os fornecedores também podem condicionar a actividade da organização, ao nível das matérias-primas e prazos de entrega, sendo que também se podem tornar concorrentes, é importante, portanto, ter em conta todo o tipo de fornecedores de produtos e serviços.

Para que a análise transaccional seja completa, é também necessário reconhecer as características dos clientes, uma vez que a organização existe para a satisfação das suas necessidades, condição indispensável ao sucesso. Saber o que pretende o consumidor ao comprar o produto e quais as motivações que o levam a realizar a compra é uma das condições para definir a estratégia organizacional, dando à organização uma vantagem competitiva face à concorrência e a liderança do mercado. Os clientes devem ser agrupados em segmentos de mercado, face às necessidades idênticas de consumo, tendo como critérios a idade, a profissão, o sexo, a região, o rendimento e o estatuto (Tavares, Maria, 2004).

A análise interna do sector de actividade permite perceber a atractividade do sector, isto é, um sector é tanto mais atractivo quanto maior for a sua dimensão no futuro e/ou quanto maior for a sua margem operacional; para conhecer o seu grau de atractividade pode-se compará-lo ao nível das taxas de crescimento face ao PIB de outros sectores e nacional.

Empresas com características semelhantes compõem a estrutura interna de um sector, dando-nos a dimensão topográfica do sector de actividade. O conhecimento do sector permite revelar as estratégias por ele seguidas, nomeadamente, o grau de especialização, a imagem de marca, a política de preços, domínio tecnológico, qualidade e canais de distribuição. Em função da evolução no ciclo de vida, as indústrias podem ser emergentes, fragmentadas, concentradas ou estar em declínio.

### **2.2.3. ANÁLISE DA EMPRESA (ANÁLISE SWOT)**

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma das ferramentas mais utilizadas na realização de diagnósticos, podendo ser utilizada em diversos âmbitos, nomeadamente, na análise e avaliação de empresas, mercados, sectores e territórios.

A análise do meio envolvente deve ser complementada com a análise da empresa. Reunindo as principais conclusões sobre a análise do meio envolvente e da empresa,

numa análise SWOT, resultam sugestões para a formulação da estratégia da organização.

Tabela 2 - Matriz SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

<b>Forças - <i>Strenghts</i></b>	<b>Fraquezas - <i>Weaknesses</i></b>
Competência distintiva (aquilo em que a organização é boa) Recursos financeiros Vantagens competitiva Bom conhecimento do cliente Liderança do mercado Boa capacidade estratégica Estratégias bem-sucedidas Acesso a economias de escala Liderança em custos Propriedade de tecnologias Capacidade de inovação Boas capacidades de gestão Etc.	Falta de orientação estratégica Uma má posição competitiva Obsoletização Falta de capacidade de gestão e inovação Falta de competência Maus resultados na implantação da estratégia Pressões competitivas fortes Fraca capacidade de D/I Etc.
<b>Oportunidades - <i>Opportunities</i></b>	<b>Ameaças - <i>Threats</i></b>
Entrada em novos mercados Acrescentes à linha de produção Diversidade de produtos Integração vertical Habilidade para se mover para melhores grupos estratégicos Crescimento rápido do mercado Etc.	Entrada de novos competidores Existência de produtos substitutos Mercado de crescimento lento Políticas governamentais adversas Pressões competitivas Vulnerabilidade à recessão e ciclo de vida dos produtos Capacidade forte de negociação de fornecedores e clientes Etc.

Fonte: Tavares, Maria, 2004.

A análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) consiste em analisar o ambiente externo e interno da organização, a qual permite uma reflexão sobre as forças e fraquezas da organização, bem como sobre as ameaças e oportunidades externas (mercado, sector de actividade, tendências ambientais).

É um modelo simples e eficaz, contudo é difícil de ser realizado com rigor, não se podendo unicamente ficar pela constituição de *check-lists*, devendo ser efectuado um diagnóstico que fundamente as orientações que a organização deve prosseguir na sua estratégia.

A qualidade e quantidade de recursos da organização são determinantes para o seu desempenho competitivo, pois permite concluir quais os pontos fortes e fracos.

Na análise das forças e fraquezas internas, Carvalho (2013), refere alguns exemplos típicos: qualidade dos profissionais e formação dos colaboradores, capacidade de inovar e criar, serviço de qualidade, liderança e forma de governo da organização, meios financeiros e capacidade de crédito, capacidade de produção, sistemas de informação, imagem e reputação da organização, orientação estratégica, investigação e desenvolvimento.

Quanto às ameaças e oportunidades externas, Carvalho (2013) também menciona alguns exemplos a ter em conta: as tendências sociais (evolução da população); as tendências políticas (evolução política do país e no mundo); as tendências económicas (ciclos económicos, situação económica do país e do mundo); as tendências culturais (novas necessidades e desejos dos clientes); as tendências tecnológicas (inovações tecnológicas do sector, novas formas de satisfazer os clientes); acesso a redes de comunicação e transportes (acesso e disponibilidade a estes meios); estabelecimento de parcerias no sector (aproveitamento de sinergias); concorrentes directos; cooperação na produção, desenvolvimento, distribuição ou marketing; legislação do sector; questões ecológicas; evolução da procura e dos segmentos de mercado; disponibilidade de profissionais competentes (formação); custos de actividade em termos de taxas, impostos, rendas ou outros em cada local.

As ameaças, no caso de existirem recursos, podem ser novas oportunidades para a organização, isto é, para um bom estrategista as ameaças constituem sempre oportunidades latentes, podendo ser exploradas pela empresa em benefício próprio.

A análise dos riscos e a probabilidade de ocorrência das ameaças e oportunidades devem ser consideradas na tomada de decisões. Internamente deve-se ter um conhecimento preciso dos recursos, capacidades, e competências, isto é, reconhecer os pontos fortes que têm que ser desenvolvidos, assim como dos pontos fracos que se devem minimizar. Assim sendo, pode-se ter uma visão mais clara da organização, o que permite ser-se mais objectivo na definição das metas individuais, colectivas e organizacionais.

Pode-se concluir que é conveniente relacionar os pontos fracos e fortes da organização, com as oportunidades previamente identificadas no contexto de uma

análise SWOT, com vista a definir no tempo alternativas estratégicas de progressão para a empresa.

#### **2.2.4. BENCHMARKING ESTRATÉGICO**

A empresa pode comparar o seu desempenho com o passado, com o que é normal no sector e com os concorrentes específicos. A comparação com o desempenho no passado é fácil e proporciona uma visão dinâmica, mas não é suficiente.

Por outro lado, a comparação com as normas do sector depende da disponibilidade, credibilidade e rigor dos dados. Assim sendo, torna-se também necessária a comparação com as empresas concorrentes, daí a importância do chamado “*Benchmarking*”.

Antão (2006) refere que o “*Benchmarking* corresponde à indispensabilidade de avaliar constantemente o perfil dos concorrentes que integram o mesmo grupo estratégico”.

Para Freire (2008), *Benchmarking* consiste na comparação sistemática dos recursos e capacidades de empresas seleccionadas de forma a identificar as melhores práticas de gestão. Um programa de *Benchmarking* pode ser iniciado através da selecção do concorrente que tem a maior quota de mercado, no segmento onde a empresa actua, procurando identificar as origens da diferença de desempenho comercial. Este é o principal instrumento de avaliação dos recursos e das actividades da empresa na óptica do mercado, pelo que, quanto melhor for o conhecimento das competências centrais, maior será a capacidade da empresa identificar o seu enquadramento com os factores críticos de sucesso do negócio e de encontrar a melhor estratégia.

Algumas áreas possíveis de *Benchmarking* Estratégico são: força de vendas, qualidade do produto, serviço, distribuição, marketing, pesquisa e desenvolvimento e tecnologia de produção.

O Centro Tecnológico do Calçado, no estudo de *Benchmarking* realizado para a fileira do calçado, define-o como “um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços, processos e práticas empresariais entre empresas concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes, por forma a identificar os melhores desempenhos”.

Os quatro tipos existentes de *Benchmarking* são: o Interno, o Competitivo, o Funcional e os Genérico, consoante as características descritas de seguida.

Tabela 3 - Tipos de *Benchmarking*

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
<b>Interno</b>	Comparar processos semelhantes entre departamentos da mesma empresa
<b>Competitivo</b>	Comparar processos semelhantes entre empresas que sejam concorrentes directos
<b>Funcional</b>	Comparar processos não apenas com os concorrentes directos mas também com as melhores empresas que actuam em sectores de actividade semelhantes
<b>Genérico</b>	Comparar processos com as melhores empresas independentemente do seu sector de actividade

Fonte: Centro Tecnológico do Calçado, s.d.

Segundo o CTCP, o *Benchmarking* assenta em quatro princípios fundamentais: reciprocidade (prática baseada em relações recíprocas), analogia (transferência de conhecimentos entre parceiros do estudo), medição (comparação do desempenho entre empresas) e validade (fiabilidade dos estudos validada por métodos estatísticos).

Um processo eficaz requer que as organizações respeitem alguns procedimentos, garantindo que os objectivos definidos inicialmente sejam conseguidos e que existam melhorias no desempenho das organizações.

Pode-se assim dizer, que o *Benchmarking* consiste na procura das melhores práticas, que conduzam ao desempenho superior, sendo visto como um processo pró-activo, através do qual uma empresa analisa como outra realiza uma determinada função, com o objectivo de melhorar a sua própria realização, aprendendo com as melhores e aplicando os conhecimentos de outros.

### **2.2.5. MISSÃO, OBJECTIVOS E ESTRATÉGIA**

Após a análise do meio envolvente e da organização, como ponto de partida da Gestão Estratégica, passa-se para a fase da formulação da estratégia. Para a

formulação da mesma, deve começar-se por definir a missão e os objectivos da organização.

A missão consiste numa declaração de intenções, que traduz os ideais e orientações da organização, isto é, a razão de ser da organização, nomeadamente, qual a actividade a que se quer dedicar e em que negócio pretende actuar. A sua escolha depende dos valores da organização e dos seus gestores mas também das preferências dos clientes. A missão deve ter um carácter operacional (actuação no curto prazo) e estratégico (sucesso a longo prazo).

A organização deve estabelecer um conjunto de objectivos quantificáveis, tanto financeiros como não financeiros, devendo ser definidos em função do seu horizonte de implementação e do âmbito do negócio. Esses objectivos podem estar relacionados com vários factores: rentabilidade, produtividade, quota de mercado, vendas, desempenho laboral e de gestão e inovação (desenvolvimento de novos métodos e produtos).

Segundo Freire (2008), uma estratégia empresarial indica onde e como a organização deve competir, isto é, define em que sectores a organização deve actuar e quais as competências centrais a reforçar. Os objectivos estratégicos promovem o reforço das competências centrais da empresa nos factores críticos de sucesso do negócio, podendo ser identificadas quatro dimensões estratégicas:

- Produtos-mercados - natureza da vantagem competitiva e diferenciação na oferta.
- Integração vertical - coordenação da cadeia operacional.
- Internacionalização – selecção de mercados estratégicos e natureza da actividade internacional.
- Diversificação – selecção de novos negócios e entrada noutras sectores.

A visão da empresa deve servir de inspiração para todos os membros, pelo que a governação de uma empresa deve privilegiar o seu desenvolvimento a longo prazo, ajustada em função da análise do ambiente interno, externo e do sector de actividade, isto é, em sintonia com a satisfação dos interesses dos gestores, administradores, clientes, fornecedores, instituições financeiras e comunidade.

O crescimento das vendas a longo prazo é um dos objectivos mais importantes, porque demonstra o seu sucesso competitivo. Contudo a taxa de crescimento sustentável depende da rentabilidade, já que quanto maior for, maior será o potencial da empresa para superar a concorrência no mercado.

### **2.2.6. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS - PRODUTOS E MERCADOS**

A orientação estratégica de uma organização consiste na filosofia subjacente à sua actuação, definindo a natureza e as suas actividades e objectivos, com vista a criar comportamentos adequados para um desempenho contínuo e superior no relacionamento com os *stakeholders* (Carvalho, 2013).

A estratégia de produtos-mercados deve ser gerida de forma dinâmica, adaptando-se permanentemente à evolução do mercado e da concorrência.

A formulação da estratégia de uma empresa tem início numa visão comercial, que determina quais os produtos a vender e em que segmentos de mercado, sendo necessário definir o tipo de vantagem competitiva que a empresa vai explorar, para que consiga superar a concorrência nesses mercados.

A vantagem competitiva da organização deve ser traduzida na diferenciação da sua gama de produtos e serviços, de forma a enquadrar a sua oferta às necessidades dos clientes que pretende atingir.

Pode-se assim dizer que a principal decisão estratégica de uma empresa consiste na selecção das necessidades que vai satisfazer e dos produtos ou serviços que vai vender aos seus clientes.

Freire (2008) refere que a concepção de uma matriz de produtos-mercados visa relacionar todos os produtos oferecidos pela organização com os respectivos mercados-alvo e facilitar a identificação de novas oportunidades comerciais. Essa matriz deve oferecer uma perspectiva global do mercado, devendo esta ser comparada com a da concorrência, podendo evoluir para uma generalização versus especialização ou expansão versus redução.

Segundo Freire (2008), o Modelo de Ansoff (1957) apresenta quatro vias de desenvolvimento da matriz de produtos-mercados:

- Penetração no mercado – a empresa continua a servir os mesmos clientes com os mesmos produtos, mas em maiores quantidades, o que permite um aumento de quota de mercado.
- Desenvolvimento do produto – a empresa introduz novos produtos, aumentando a sua gama, para os mesmos segmentos de mercado.
- Desenvolvimento do mercado – a empresa procura servir novos segmentos de mercado com os mesmos produtos.
- Diversificação – a empresa introduz novos produtos para novos segmentos de mercado, aproveitando sinergias comerciais e tecnológicas.

Quanto à introdução de produtos complementares, a organização só o deve fazer, se verificar que consegue dessa forma satisfazer melhor as necessidades dos clientes e se detiver competências para esse efeito, sendo importante analisar o potencial comercial desses produtos, para decidir quais os que devem ser adoptados.

Conforme referido, a empresa deve identificar a vantagem competitiva e explorá-la em cada segmento de mercado, mas para isso, a estratégia deve responder a duas questões, nomeadamente, onde competir (segmentos de actuação) e como competir (qual a vantagem competitiva em cada negócio).

A vantagem competitiva proporciona à empresa uma rentabilidade superior à média da indústria, que resulta da capacidade de praticar preços de venda acima da média, pois consegue oferecer mais valor acrescentado aos clientes do que os seus competidores, através da diferenciação dos seus produtos e/ou dos custos abaixo da média do sector, isto é, consegue ser mais produtiva que a concorrência. A qualidade, eficiência e inovação são as fontes dessa vantagem competitiva.

Em resumo pode-se dizer que, a estratégia de produtos-mercados da empresa tem início na concepção da matriz de produtos-mercados (adaptada de forma dinâmica à evolução dos mercados e da concorrência), onde são indicados os produtos a vender nos segmentos alvo, devendo ser definidas as vantagens competitivas a adoptar em cada segmento de actuação da empresa; deve ser também adequada à evolução do ciclo de vida da indústria e à variação das características do negócio.

Para diferenciar o seu produto a empresa deve apurar o peso atribuído aos vários factores-chave de compra em cada segmento e identificar os produtos ideais. Os produtos podem-se diferenciar pela sua imagem e reputação, qualidade da produção, pelo preço ou pelas campanhas de marketing de forma a fidelizar o cliente.

### **2.2.7. TIPOS DE ESTRATÉGIAS**

As empresas devem definir as suas linhas de actuação, mas para isso necessitam de definir as melhores estratégias, podendo optar entre estratégias genéricas de liderança em custos, diferenciação e foco.

De acordo com o Modelo das Estratégias Genéricas, a empresa ao nível da vantagem competitiva tem que optar entre a diferenciação ou a concorrência pelos custos, e no âmbito competitivo tem que decidir entre um conjunto restrito de segmentos ou pela globalidade do mercado.

As estratégias genéricas são essencialmente de três tipos:

- Estratégia de liderança em custos – neste tipo de estratégia as empresas procuram obter uma vantagem competitiva através de custos baixos e inferiores à concorrência, que normalmente resultam da experiência acumulada na produção de determinado produto. Os custos baixam com o aumento da produção e das vendas, com a diminuição do tempo de execução, mas também com a inovação. Assim sendo, empresas fortes, com a maior produção, têm a maior quota de mercado e fixam os preços.
- Estratégia de diferenciação - este tipo de estratégia remete-nos para a existência de produtos de referência, que o cliente valoriza e pelo qual está disposto a pagar um preço superior, face à sua qualidade, imagem, ou distribuição, isto é, tendo em conta o valor acrescentado que proporciona ao cliente. Pode ser uma diferenciação segmentada ou global.
- Foco – estratégia de concentração, domínio de um pequeno segmento de mercado. A exagerada concentração deve ser evitada e deve-se ter cuidado no caso de a diferenciação ser pequena em relação a outros segmentos ou o diferencial de preço seja exagerado.

As diferentes estratégias genéricas envolvem recursos, requisitos organizacionais e riscos distintos:

Tabela 4 - Tipos de Estratégias

<b>Estratégia</b>	<b>Recursos e Capacidades</b>	<b>Requisitos Organizacionais</b>	<b>Riscos Competitivos</b>
<b>Liderança de Custos</b>	Elevados investimentos e acesso a capital Engenharia de processo <i>Design</i> fabrico fácil Supervisão mão-obra barata Distribuição barata	Controlo rígido de custos Estrutura rigorosa das responsabilidades Avaliação e incentivos quantitativos	Mudanças tecnológicas Cópia pela competição Perca em diferenciação Menores custos do foco
<b>Diferenciação</b>	Bom marketing Engenharia de produto Criatividade e investigação Reputação em qualidade ou tecnologia Cooperação	Integração ao longo da cadeia operacional Ambiente trabalho adequado à inovação Avaliação e incentivos qualitativos	Cópia pela competição Diminuição de importância da diferenciação Perca em custos
<b>Foco</b>	Combinar recursos das duas situações	Combinar requisitos organizacionais da liderança com a diferenciação	Declínio do segmento Cópia pela competição Vantagem do não foco

Fonte: Freire, 2008.

O Modelo adaptado das Estratégias Genéricas recomenda a adopção a prazo da estratégia de diferenciação com liderança de custos, porque é a que confere uma maior competitividade sustentada a qualquer empresa, sendo possível atingir em simultâneo a liderança de custos e uma maior diferenciação. O Modelo continua a não permitir identificar vectores de diferenciação distintos nos vários competidores de uma dada indústria (Freire, 2008).

Por outro lado, o Modelo dos Factores Críticos de Sucesso permite identificar a competitividade relativa das empresas, nas variáveis estratégicas de cada segmento. Este Modelo contribui para um melhor entendimento das diferenças de performance global entre os diversos competidores, embora não esclareça como os produtos individuais se devem diferenciar no mercado. É o sucesso dos produtos que determina o desempenho das empresas em competição (Freire, 2008).

De acordo com Maria Tavares (2004), a globalização e internacionalização da economia deram origem a novas estratégias, que surgiram nas últimas décadas: estratégias de globalização; estratégias de aquisição; estratégias de alianças (joint-ventures); estratégia de estabilidade, de crescimento ou de desinvestimento; estratégias únicas ou combinadas; estratégias internas ou externas; estratégias horizontais ou verticais.

Pode-se concluir, que todos os Modelos têm pressupostos e limitações, pelo que são os decisores que devem concluir qual a orientação estratégica mais adequada ao desenvolvimento a longo prazo da organização. O recurso aos modelos de análise pode facilitar a formulação de estratégias, mas é necessário verificar se as recomendações dos Modelos estão em sintonia com o pensamento estratégico da organização.

### **2.2.8. INTERNACIONALIZAÇÃO**

Internacionalização é um conceito com aplicação em várias áreas, sendo actualmente um conceito cada vez mais abrangente e complexo. Por esta razão a selecção de parceiros e de modelos de internacionalização passou a ser um aspecto chave na estratégia internacional de uma empresa.

A questão da internacionalização de uma indústria ou de uma empresa moderna deixou de ser uma opção para se tornar numa questão de sobrevivência, a entrada em novos mercados é uma necessidade e ao mesmo tempo uma oportunidade.

As estratégias de internacionalização devem ser coerentes com a estratégia e objectivos da empresa, devendo os gestores no processo de tomada de decisão seguirem a estratégia definida pela empresa.

No estudo Horizonte Internacionalizar: Guia para PME, elaborado pela AICEP (2013), é referido que as empresas devem começar por definir as fases da sua actividade internacional e as motivações em actuarem nos mercados externos. De seguida devem seleccionar os negócios a internacionalizar, os países de destino e os modos de entrada. As empresas devem encontrar um modo eficiente de entrar noutros mercados, isto é, a presença nos mercados pode ser concretizada através da exportação, relações contratuais e investimento directo, sendo que, cada uma das opções admite diferentes níveis de controlo, risco, investimento e rentabilidade.

O processo de internacionalização de uma empresa deve ter em conta as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico que devem ser ajustadas à evolução dos mercados e da concorrência de forma a garantir sucesso a longo prazo no mercado interno e externo.

A empresa deve analisar se tem que adaptar a sua actuação às especificidades dos novos mercados e avaliar os benefícios, custos e riscos potenciais das diferentes modalidades de internacionalização, para definir qual se adapta melhor às características dos produtos e actividades da empresa.

A decisão sobre o modo de actuação mais adequado depende de alguns factores: tipo de organização, recursos e competências da empresa, motivações, tipo de produtos e serviços, incentivos públicos, características do país de destino e distância.

A empresa deve decidir também para onde e como se deve internacionalizar, seleccionando os mercados principais de internacionalização, selecção essa que deve obedecer a critérios de natureza estratégica. A escolha dos países para onde serão exportados os produtos ou onde deverão ser localizadas as actividades no estrangeiro são decisões críticas no processo de internacionalização de uma empresa.

É essencial para a empresa identificar a atractividade geral dos mercados externos e os países que melhor podem contribuir para o reforço da competitividade geral da empresa a longo prazo. Os mercados com maior proximidade geográfica e cultural são mais acessíveis, pois permitem reduzir os custos de transporte, coordenação e adaptação. Os países da zona euro têm como vantagem a ausência de risco cambial. A parceria com outras empresas é importante nos mercados de maior distância e risco. Os mercados emergentes exigem maior esforço, mas são mercados de grandes oportunidades.

A empresa deve também reflectir sobre a dinâmica da procura e da oferta dos seus produtos à escala mundial. A decisão sobre a forma como a empresa vai actuar em cada um dos países deve ser suportada nos objectivos estratégicos da empresa para o país em causa.

As principais motivações de uma empresa para a internacionalização são segundo Costa, Neves e Couto (2013), o acesso a competências, o acesso a recursos produtivos, a penetração em novos mercados e o reforço de redes de cooperação. A

sua sustentabilidade está dependente de aspectos internos da empresa, tais como, as competências, os recursos financeiros, a capacidade de gerir relações colaborativas e a sua estrutura organizacional. A cooperação reduz o risco de actuação em países pouco conhecidos, permite a aceleração do processo de internacionalização, reduz as necessidades financeiras e facilita a expansão internacional a pequenas empresas.

Segundo Freire (2008), existem três modalidades de internacionalização:

- Transacções - é a comercialização de mercadorias e serviços a entidades externas, onde se incluem as exportações directas ou através de agentes ou distribuidores, os licenciamentos de tecnologia ou marca e o *Franchising*.
- Investimento directo estrangeiro – é a realização de actividades pela empresa nos mercados externos, onde se incluem a criação de joint-ventures ou de subsidiárias de distribuição e marketing.
- Projectos – a empresa envolve-se em projectos, podendo incluir as exportações e o investimento directo estrangeiro pontual.

Não existem soluções únicas e não é possível eliminar todos os riscos associados à internacionalização. Cada uma destas modalidades tem vantagens e desvantagens, sendo de realçar os baixos níveis de investimento nas exportações. Contrariamente, o investimento directo tem um maior nível de investimento e de exposição ao risco. Esta modalidade só deve ser escolhida, se os benefícios das actividades no estrangeiro forem superiores aos seus custos e riscos.

A partilha de experiências, o associativismo e o conhecimento de instrumentos alternativos podem reduzir custos e riscos e permite um processo de progressiva aprendizagem e rendibilidade.

Normalmente as empresas começam por exportar, em seguida estabelecem contratos com empresas locais, para numa fase subsequente instalar subsidiárias ou filiais, e por fim, poderem ser uma organização internacional, multinacional ou transnacional.

No caso de empresas com pouca experiência e com poucas capacidades e recursos, devem optar pelas modalidades mais simples de expansão nos mercados externos, via exportações, uma vez que permite uma entrada gradual, com baixa exposição financeira.

À medida que as empresas reforçam a sua posição como exportadoras, têm condições para avançar para modos de presença mais avançados, tendo para o efeito que adaptar a sua estratégia e estrutura às novas condições.

A diversidade de modos de entrada tem tornado acessível, também a empresas de menor dimensão, a presença nos mercados externos.

As opções de internacionalização devem ser tomadas, em função da análise, de um conjunto de factores, tais como, o enquadramento legal dos mercados, o acesso aos mercados, a experiência da empresa nos mercados internacionais, os competidores existentes nos mercados, os riscos cambiais ou políticos, a defesa da marca, a protecção da tecnologia própria, o retorno do investimento, a natureza dos activos necessários às operações no estrangeiro, o custo de penetração nos mercados, os recursos organizacionais e financeiros necessários e a dimensão e natureza dos produtos (Freire, 2008).

A internacionalização deve contribuir para o aumento da competitividade da empresa a longo prazo, que pode decorrer da exploração das competências centrais nos factores críticos de sucesso do negócio nos mercados externos, mediante a realização de economias de localização num país com condições mais favoráveis e aproveitando o aumento de economias de escala e de experiência de internacionalização. As economias de escala permitem o aumento do volume de produção e vendas, repartindo os custos totais e assim reduzindo os custos unitários.

Por outro lado, o processo de internacionalização também pode ter custos derivados da dificuldade em ultrapassar as barreiras à entrada e riscos resultantes da dispersão dos esforços da empresa em vários mercados, não conseguindo a organização atingir uma posição de liderança em qualquer mercado. Existe também o risco dos concorrentes estrangeiros terem o acesso facilitado às tecnologias e produtos das empresas.

Em síntese, e de acordo com Costa, Neves e Couto (2013), o processo de internacionalização é contínuo, exigente e deve ser revisto, de forma a incluir as mudanças internas e de contexto, no qual a escolha de modo de entrada é um processo dinâmico que deve atender à evolução de cada país e destino.

A cooperação entre empresas pode ser um facto crítico para o sucesso da internacionalização. No entanto, a dimensão da empresa não impede a internacionalização.

A diversidade dos mercados é mais relevante para algumas actividades dependendo da fase da actividade internacional da empresa.

O sucesso no processo de internacionalização depende da estrutura organizacional da empresa ser adequada e flexível, mas também da sua cultura organizacional aberta ao exterior, sendo necessária para o efeito uma alteração do modelo organizacional face à complexidade da actuação no estrangeiro.

### **2.2.9. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E POLÍTICA DE GESTÃO**

A estrutura organizacional consiste nas relações que unem todos os recursos da empresa, recursos esses que constituem o elo de ligação entre a formulação e a implementação da estratégia.

Depois da formulação da estratégia é necessário conceber a estrutura organizacional que melhor se adequa aos objectivos da empresa, em função das orientações estratégicas definidas e dos recursos disponíveis. A estrutura organizacional deve acompanhar a evolução da estratégia da empresa, devendo ser revista com flexibilidade.

Segundo Freire (2008), as empresas podem adoptar diferentes tipos de estruturas:

- Estrutura simples - as pequenas empresas com poucos recursos e mercados devem adoptar uma estrutura simples, na qual o empresário ou gestor orienta directamente todas as actividades da empresa e as decisões são tomadas de uma forma centralizada e autocrática, com o planeamento a ser efectuado normalmente para o curto prazo. A flexibilidade e a facilidade de coordenação são uma vantagem, permitindo um grande dinamismo comercial à empresa e rapidez de actuação.
- Estrutura funcional - é adequada a médias empresas, com uma maior gama de produtos em poucos mercados; neste caso as diversas funções na empresa são desempenhadas por diferentes gestores, num planeamento de médio

prazo. Este tipo de estrutura permite às empresas expandirem a sua estratégia de produtos-mercados.

- Estrutura divisional – adequada às grandes empresas com uma gama extensa de produtos ou grande variedade de mercados, isto é, empresas de grande dimensão com actividade em múltiplos negócios.

A empresa deve identificar as melhores vias de desenvolvimento empresarial para implementar as medidas estratégicas planeadas. A política de gestão complementa a estratégia empresarial e a estrutura organizacional, sendo que a sua execução determina o nível de desempenho da empresa no mercado. A concepção da política de gestão inicia-se com a caracterização das diferentes actividades da cadeia de valor da empresa.

A cadeia de valor representa o conjunto de actividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores, ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição.

Assim, temos as actividades primárias, onde se incluem a produção, a logística, o marketing e vendas, o serviço (apoio comercial, garantia) e as actividades de suporte, tais como, as compras (aquisição de matérias-primas e equipamentos), a gestão de recursos humanos, a gestão administrativa e financeira, e o desenvolvimento tecnológico (investigação e desenvolvimento de produto, inovação de processos). Cada actividade tem custos e deve contribuir para a criação de valor para os clientes-alvo, o que implica alinhar as actividades às operações estratégicas.

Tendo em conta a estratégia adoptada, as actividades da cadeia de valor podem ser caracterizadas como: actividades estratégicas, que são muito importantes no desempenho da empresa nos factores críticos de sucesso, tais como, o *design* e publicidade; actividades tácticas, que complementam as anteriores, sendo necessárias mas não suficientes; actividades de base (contabilidade, armazenagem), que são necessárias ao funcionamento da empresa, independentemente da estratégia adoptada, e que devem ser realizadas com o menor custo possível, uma vez que têm um impacto reduzido no desempenho competitivo da empresa (Freire, 2008).

As estruturas organizacionais assentes na divisão funcional das tarefas, são adoptadas por muitas empresas, devendo as políticas funcionais serem desenvolvidas

através de planos, programas de acção e orçamentos. Normalmente as actividades da empresa são repartidas em funções operacionais, recursos humanos, finanças, sistemas de informação, marketing e investigação e desenvolvimento.

A política comercial ou de marketing é muito importante no reforço da diferenciação dos produtos no mercado, contribuindo para uma forte posição competitiva da empresa no longo prazo, permitindo aumentar a margem comercial. Quanto à investigação e desenvolvimento, esta deve permitir antecipar as necessidades dos clientes, analisando as tendências do consumo, a oferta da concorrência e culminando com a criação de novos produtos e serviços.

Nas indústrias tradicionais, a necessidade de inovação é constante. As empresas devem conjugar as suas actividades e partilhar os resultados da investigação, implementando projectos conjuntos que permitem uma visão das necessidades do mercado e a captação de sinergias tecnológicas. Assim sendo, as alianças estratégicas podem ter aqui um papel fundamental.

A aliança estratégica é um acordo entre empresas com vista a completar competência para a realização de objectivos comuns, permitindo compatibilizar a competição com a cooperação e promover o desenvolvimento conjunto dos parceiros com vantagens mútuas. As vantagens são a partilha de custos e riscos do projecto, o que facilita a entrada em novos mercados, permite o acesso aos conhecimentos e recursos do parceiro e promove sinergias.

Segundo Freire (2008), a avaliação dos resultados da estratégia e das políticas de gestão é feita através do controlo de gestão, isto é, analisando indicadores financeiros (ex. resultados líquidos e rentabilidade dos capitais próprios) o que torna possível avaliar o desempenho da empresa, determinar as insuficiências de gestão e identificar de que forma se pode melhorar a performance da empresa.

Por sua vez, o controlo de gestão estratégico, deve incidir de forma sistemática, sobre todas as vertentes de actuação da empresa, devendo ser suportado por um painel de bordo com os indicadores mais relevantes do ponto de vista estratégico (ex. percentagem de venda de novos produtos, tempo médio de satisfação das encomendas). Estes indicadores deverão incidir sobre as variáveis de gestão relacionadas com os factores críticos de sucesso do negócio. Não se deve esquecer o controlo orçamental pois este permite apurar os desvios operacionais no curto prazo,

mas também porque constitui um complemento essencial ao controlo de gestão estratégico (Freire, 2008).

Em resumo, a formulação e implementação de estratégias empresarias é um processo de gestão que visa a tomada de decisões a longo prazo, envolvendo decisões relativas à definição de negócios, nomeadamente, produtos, serviços, clientes alvo e posicionamento no mercado.

As decisões estratégicas são tomadas através da formulação estratégica, envolvendo um diagnóstico externo (ameaças e oportunidades) e um diagnóstico interno (pontos forte e fracos) da empresa.

Os resultados destes diagnósticos condicionam a escolha dos segmentos de mercado preferenciais para a empresa e as acções a implementar, bem como dos objectivos a atingir.

As empresas dispõem de duas estratégias base que poderão implementar no mercado, são elas, a diferenciação e a liderança pelos custos. Estamos perante uma estratégia de diferenciação quando os clientes reconhecem, num produto, diferenças pelas quais estão dispostos a pagar mais. Por outro lado, se o produto estiver a um preço inferior ao da concorrência, por força das economias de escala e da inovação tecnológica, estamos perante uma estratégia de custos baixos.

### **2.3. INOVAÇÃO EMPRESARIAL**

A competitividade que caracteriza o mundo actual requer uma aposta na inovação. O conceito de inovação vai para além da investigação e desenvolvimento tecnológico, consistindo na transformação de uma ideia num produto novo ou melhorado, ou num processo operativo na indústria ou serviços.

A Inovação é sem dúvida importante na criação de valor e no aumento do valor da empresa, contribuindo para uma vantagem competitiva sustentável. A necessidade de inovar resulta das exigências do mercado, por isso inovar não é uma escolha, mas sim uma questão de sobrevivência.

A definição de inovação é de certa forma convergente na literatura, sendo um processo de gestão que envolve a concepção de uma ideia até à sua aceitação e comercialização no mercado, isto é, para além das actividades de criatividade no

desenvolvimento de produtos e a descoberta de novas tecnologias, também inclui as actividades de gestão.

Alguns autores, entre os quais Hamel (2007) referem que as inovações organizacionais estão interligadas com outros tipos de inovações, nomeadamente com as inovações em produtos, serviços e processos.

### **2.3.1. PROCESSO E CATEGORIAS DE INOVAÇÃO**

O processo de inovação requer um ambiente favorável, estratégia, liderança, procedimentos, financiamento, competências humanas e técnicas, desenvolvimento, ideias, soluções e utilizadores que de forma contínua lancem novos desafios.

No seu artigo de opinião sobre inovação, Leandro de Melo, Director Geral do Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), menciona que “[...] a discussão da eficiência da política de inovação deve ser abordada através da produção e da exportação de bens e serviços de média e elevada tecnologia e valor acrescentado ou [...] resultantes de projectos de inovação, devidamente reconhecidos e valorizados pelo mercado”.

Gupta (2009) refere que “ a inovação é uma função dos recursos a ela dedicados e da velocidade do pensamento – que depende do conhecimento, das opções e do talento imaginativo”.

Segundo este autor, a inovação pode ser classificada como Fundamental, Plataforma, Derivativa e Variação, tendo em conta a dimensão da actividade e a velocidade de pensamento:

- A inovação Fundamental é uma ideia criativa que leva a uma revolução no pensamento, baseando-se em pesquisa extensiva, orientada pelo conhecimento, comprovada por uma teoria, dando origem a uma investigação e desenvolvimento. Surgem do contributo de académicos, laboratórios comerciais e empresas.
- A inovação Plataforma leva à aplicação prática as inovações fundamentais, sendo normalmente rampa de lançamento de novas indústrias. Este tipo de inovação aumenta a vertente de laboratório ou de desenvolvimento de componentes.

- A inovação Derivativa é um produto ou serviço secundário derivado da inovação plataforma e normalmente incluem serviço de apoio ao cliente e diversas características acessíveis aos fornecedores.
- A inovação Variação é o terceiro nível de inovação, sendo uma ligeira variação da anterior, é a que exige menos tempo.

Refere ainda este autor que “ é importante compreender os tipos de inovação e a sua relevância em termos empresariais para ajudar a estabelecer objectivos quanto a inovação e desenvolver medidas adequadas”.

De acordo com vários autores, são diversos os tipos de inovação: inovações em produtos e serviços, processos e operações, marketing, estratégia (novos modelos de negócio) e inovação organizacional.

### **2.3.2. INOVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO E A COMPETITIVIDADE**

Segundo Hamel (2007), inovação em gestão significa a alteração significativa da forma de como a gestão é executada, com vista a melhorar o desempenho da organização. A gestão compreende um conjunto de acções: definição de objectivos, motivar e alinhar esforços, coordenar e controlar actividades, desenvolver talentos e aplicar conhecimentos, alocar recursos e satisfazer os *stakeholders*. O processo de inovação segundo este autor não ocorre num curto período de tempo.

As organizações tendem a melhorar o desempenho dos procedimentos internos, produtos e serviços que colocam no mercado. A inovação ao nível interno da organização é o primeiro passo para que a organização reúna os recursos e competências necessárias para lançar processos de inovação. Contudo a inovação no mercado é a única que cria vantagens sobre os competidores (inovação no processo, no marketing, na distribuição, nos modelos de negócio e na responsabilidade social e ambiental).

Nem todos os processos de inovação geram as receitas previstas, contudo a gestão da inovação deve ser uma função de topo nas organizações. A inovação não depende da dimensão da organização; o que é realmente decisivo é a gestão do processo da cadeia de valor na inovação.

A inovação precisa de um ambiente de liberdade para pensar, errar, tentar de novo e de uma estrutura que aproveite as boas ideias, captando o interesse dos gestores de topo e dos financiadores. Os gestores da inovação devem gerir bem as novas ideias e antecipar os resultados que estas poderão trazer.

Para além da ideia em que assenta a inovação, da competência da equipa que implementa o processo de inovação e da singularidade do produto ou serviço, o conhecimento das necessidades do mercado e dos consumidores é fundamental. Uma ideia só é inovadora se alguém estiver disposto a pagar por ela, dando rentabilidade à organização. A inovação através do *design* é uma forma de criar necessidades e de fidelizar clientes, sendo que, associada à marca é um poderoso instrumento de inovação (Melo).

Segundo Gupta (2009), o mundo empresarial reconhece que é necessário aprender e colocar em prática um novo processo de inovação para produzir mais inovação; e que é cada vez mais uma necessidade para manter a competitividade, uma vez que os clientes são cada vez mais exigentes. O compromisso da organização com a inovação acelera o desempenho, uma vez que os colaboradores em vez de oferecerem resistência colaboram com a equipa de liderança; estes devem ser estimulados a pensar e reflectir na sua experiência e a procurar novas ideias para novos produtos, serviços ou soluções inovadoras.

Um dos desafios das empresas é permitir tempo para pensar. A inovação requer trabalho e pessoas inovadoras na sua área de especialização; só dessa forma se cria valor económico. Para abordar a inovação como um processo científico, é necessário desenvolver um plano estratégico.

A empresa deve definir os objectivos da formação em inovação, devendo estes ser medidos de acordo com o número de inovações, a sua importância e o seu impacto financeiro. A inovação deve tornar-se um processo *standard* da empresa, sendo necessário definir políticas de inovação, alocar recursos e estabelecer medidas que permitam determinar o valor da inovação, devendo ser integrada no plano de negócios e orçamento. Se uma organização considera a inovação como um dos pilares da sua estratégia, deve assegurar que todas as fases do processo de inovação são desenvolvidas com excelência (Gupta, 2009).

Para Gupta (2009), “um grupo de pessoas a pensar independentemente e a trabalhar junto é mais eficaz do que um grupo de pessoas a fazer *brainstorming* (pensar em conjunto) e trabalhar independentemente”. Muitos administradores recusam-se a fazer da inovação a sua principal prioridade, pois parece não haver qualquer relação entre as medidas de inovação utilizadas e o volume de negócios ou os resultados.

O conceito de inovação organizacional está relacionado com a criação de uma ideia ou comportamento que é novo para as organizações. As inovações importantes para o desenvolvimento económico são geradas nas organizações, assim sendo, pode-se considerar como inovação organizacional qualquer tipo de inovação que ocorra numa organização.

### **2.3.3. GERIR A INOVAÇÃO E LIDERANÇA INOVADORA**

A inovação surge com o compromisso do líder em alcançar um crescimento sustentado dos lucros. O sucesso da estratégia depende do desejo do líder de fazer com que esta funcione, mas para isso tem que ser considerada como parte integrante do negócio. Como as pressões competitivas são cada vez maiores, a inovação é uma opção valorizada na obtenção de uma vantagem competitiva, sendo necessário criar um ambiente adequado, com estruturas organizativas e incentivos.

A maioria dos líderes reconhece a necessidade de através da inovação se criar uma vantagem competitiva sustentável, normalmente da responsabilidade do departamento de I&D. No entanto os estudos revelam que todos os colaboradores podem contribuir para o sucesso da empresa e serem inovadores na forma como desempenham a sua função. É da responsabilidade dos líderes proporcionar um ambiente adequado que tire partido da capacidade inovadora e crie um enquadramento organizacional que incentive a inovação. É necessário promover uma cultura inovadora, criar estruturas organizativas de apoio, proporcionar formação aos colaboradores, avaliar os resultados e recompensar os contributos. Um líder visionário tem de desenvolver a estratégia corporativa para uma inovação bem-sucedida. (Gupta, 2009).

Para desenvolver uma estratégia de inovação tem que se investir em recursos financeiros e humanos. É necessário investir financeiramente em formação e experiência no negócio, para que haja capital humano; a utilização adequada desse capital humano permite o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Por outro lado, o capital financeiro utilizado na melhoria das instalações e das políticas permite criar um ambiente adequado à criatividade, mas também pode haver a necessidade de aquisição de nova tecnologia.

Segundo Gupta (2009), a inovação foi sempre um puzzle por resolver, por isso cada um tem que resolver à sua maneira e viver a experiência de ser inovador. Tem que existir um entendimento correcto do processo de inovação, pois só assim é possível definir uma estratégia clara e que esta seja executada de forma a conseguir atingir os resultados esperados.

A estratégia para implementar a inovação deve ter todo o apoio dos gestores de topo, comprometendo-se com uma estratégia a longo prazo, mantendo o enfoque na inovação como meta do negócio e alinhando a estrutura e os sistemas de forma a apoiar uma cultura de inovação.

Se o líder acredita que a empresa pode chegar longe, pode-se converter num grande inovador. Dirigir também é objecto de inovação, isto é, também deve haver uma preocupação em inovar os métodos de gestão, para além da inovação no *design*, no produto, na tecnologia, nos processos de venda e de marketing.

#### **2.3.4. MEDIÇÃO DA INOVAÇÃO**

Para Gupta (2009), a inovação enquanto processo intuitivo e criativo é um processo difícil de medir. As medidas devem ser definidas de acordo com as necessidades de cada empresa. Contudo, a maioria das empresas não têm na sua organização métodos para medir a inovação. Ainda assim, normalmente a medição é feita de acordo com as ideias geradas, patentes registadas, prémios atribuídos, novos produtos introduzidos no mercado, receita obtida com novos produtos, número de pessoas e horas de trabalho dedicadas à inovação.

A maioria das formas de medição não tem uma definição consistente da inovação. É preciso compreender os objectivos da inovação, o seu contexto, processo interno, *input* e *output*, para se identificar as formas de medição da inovação. A medição da inovação é importante, para o crescimento do negócio e rentabilidade, uma vez que estes dependem da inovação. A inovação contínua sustenta o crescimento das receitas, que por sua vez alimenta a inovação. (Gupta, 2009).

Leandro de Melo no seu artigo de opinião sobre inovação, refere que “ existem muitas dificuldades na quantificação dos resultados da inovação”. A inovação deveria ser medida pelos resultados, no entanto, muitas vezes, existe uma diferença temporal longa entre a fase de desenvolvimento e a fase de exploração, por isso a tendência é procurar outros indicadores. A qualidade da inovação pode ser medida em função dos seus custos, ou através de indicadores instrumentais, nomeadamente, número de patentes e de publicações em revistas científicas, mas também pode ser medida, pelos seus resultados, tais como, venda de bens e serviços inovadores, peso da produção de novos produtos.

## **2.4. A MARCA**

Compreender a essência de uma marca é hoje um dos maiores desafios da gestão moderna. A capacidade de criar o nome certo, a imagem certa, no universo certo, num mundo globalizado é fundamental na oferta dos produtos e serviços.

Um estudo Elaborado por Victor Tavares (2004), sobre a gestão da marca no contexto PME, revela que os proprietários ou gestores abordam a marca de forma diferenciada, desenvolvendo os próprios processos de gestão de marca, e conseguindo recolher alguns benefícios associados à construção de marcas.

Por outro lado, os resultados do estudo elaborado por Azevedo e Farhangmehr (2012), no âmbito de um projecto de investigação de doutoramento sobre estratégias de construção de marca, revelam que para o construtor da marca é clara a preferência de marcas com nome estrangeiro. No entanto, em relação ao país de fabrico dos produtos a preferência recai no produto fabricado em Portugal, associado ao preço económico de produtos de origem portuguesa. A construção de uma marca forte é uma solução a ter em conta para a competitividade das empresas portuguesas, sendo necessário combater as marcas estrangeiras, que têm aproveitado as deficiências de orientação para a marca das pequenas e médias empresas.

### **2.4.1. IMPORTÂNCIA, VALOR E VANTAGENS DA MARCA**

Azevedo e Farhangmehr (2012), citando Briel (1997) refere que o valor da marca depende do desenvolvimento de uma identidade única, com significado para a marca. Os empresários são confrontados com o insuficiente desenvolvimento da posição e notoriedade da imagem da marca “Portugal”. A identidade da marca inclui a

nacionalidade e os valores culturais do país de origem como factores de diferenciação. Revela o estudo que os jovens preferem marcas sofisticadas, com nome estrangeiro, mas de origem portuguesa, isto é, em detrimento de produtos importados preferem comprar produtos “*made in Portugal*” como forma de fomentar a economia portuguesa.

O valor da marca é definido como um conjunto de comportamentos, por parte dos clientes da marca, do circuito de distribuição, que permitem à marca aumentar as vendas ou os lucros, que não seriam possíveis sem a marca. O valor da marca pode ser medido pelo seu reconhecimento ou importância do nome, mas também pela óptica do consumidor, pela dimensão da notoriedade e pela qualidade associada à marca (Azevedo e Farhangmehr, 2012).

De acordo com o estudo apresentado, com base em diversos autores, Azevedo e Farhangmehr (2012) aponta um conjunto de vantagens da marca para o consumidor: imagem na mente dos consumidores, instrumento de diferenciação e garantia de qualidade. Para as empresas a marca tem vantagens que são claras, nomeadamente: factor importante de competitividade, de diferenciação, de segmentação do mercado, de incentivo à inovação, de redução de incerteza, de criação de valor acrescentado e de implementação de estratégias de diversificação de produtos.

Segundo Victor Tavares (2004), existe um conjunto de implicações práticas para os responsáveis das PME's, relacionadas com a gestão de marca. O tipo de gestão da marca assenta numa base relacional, os proprietários ou gestores devem-se focar na compreensão de relações pessoais e empresariais, de forma a ser desenvolvida uma rede de contactos alargada e eficiente que traga benefícios às actividades de criação e construção de marcas.

Os resultados do estudo mostram que em relação ao desempenho da marca e da sua avaliação as PME's privilegiam a obtenção de informações sobre vendas e satisfação dos clientes, atribuindo pouca importância à análise de indicadores financeiros por esse facto deverão estar conscientes dos riscos de gestão. Deste modo, os gestores devem dar maior relevância à análise de casos de sucesso de marcas de PME, aprendendo com os mesmos e com as empresas de maior dimensão.

São referidas no estudo outras implicações práticas para as PME's, são elas: desenvolvimento de um esforço constante e disciplinado de aprendizagem que permita aos responsáveis serem empreendedores e inovadores; reconhecimento da

importância estratégica em adoptar uma política de marca; preocupação com os requisitos essenciais na criação e desenvolvimento de marcas; aposta na formação de gestão da marca; promoção da elaboração de planos de marca simples; adequação da gestão da marca à realidade da empresa e gestão sustentada da marca de uma forma activa (Tavares, Victor, 2004).

#### **2.4.2. ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DA MARCA**

As teorias mais recentes apontam para a necessidade das empresas planearem o significado das suas marcas, a identidade da marca como fonte de identificação e diferenciação.

Para autores como Aaker (1996) e Kapferer (1991), o conceito de identidade é o elemento central na construção e gestão da marca moderna.

De acordo com Aaker (1996), a construção da marca deve começar pelo processo de análise estratégica, fazendo a análise dos consumidores, da concorrência e uma auto-análise. Tendo esta informação é possível definir os elementos essenciais do sistema de identidade de uma marca, que são o ponto de partida de qualquer programa de construção de marca. A implementação da identidade passa por três fases: a definição do posicionamento da marca junto das audiências; a sua comunicação ao mercado; e a avaliação do resultados junto dos públicos-alvo. O autor define a identidade da marca como sendo um conjunto único de associações, que os estrategas pretendem criar ou manter, isto é, o que a marca representa.

Kapferer (1991) defende a construção da marca passa pela escolha dos elementos que constituem a sua identidade, sugerindo algumas fontes de identidade da marca, tais como, os produtos, o nome da marca, os logótipos, símbolos e a publicidade. Estes elementos devem ser integrados em programas que reforcem a notoriedade e estabeleçam associações fortes e únicas nas mentes dos consumidores. Após a declaração de posicionamento, tem-se a fase da execução e o desenvolvimento de programas de comunicação dirigidos aos consumidores, o que requer o planeamento das acções e selecção dos *média*. Estes programas devem incluir entre outros, os *média*, a publicidade, o *design* da embalagem, a publicidade no local de venda.

A principal preocupação da organização deve ser a de criar mecanismos que coordenem a comunicação da marca nos diversos meios.

O processo estratégico e tático de construção da marca centra-se na relação entre o cliente e a marca, sendo esta uma das principais fontes geradoras do valor da marca.

Refere Victor Tavares (2004) no seu estudo que “o desenvolvimento de marcas pode ser a solução mais eficaz para se delinear e defender juridicamente as soluções criativas e inovadoras geradas pelas empresas”. A complexidade associada à gestão da marca exige conhecimento e preparação. Devem ser desenvolvidas políticas e programas de apoio ao empreendedorismo e à formação em gestão da marca e apoiados estudos de *Benchmarking* de processos de gestão da marca. Ao nível do sector do calçado português deve ser criado um lóbi nos principais mercados estrangeiros.



### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA E DA INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1. MODELO DE ANÁLISE**

Sousa e Baptista (2011) referem que após efectuar a revisão da bibliografia que se enquadra na problemática da investigação, é importante seleccionar o enquadramento teórico relevante para a investigação em curso, culminando na elaboração de um modelo de análise, que serve de base a todo o processo da investigação.

Um modelo de análise conceptual explica os factores-chave e conceitos previstos por autores que foram revistos e descritos na revisão bibliográfica apresentada. Esses conceitos são seleccionados para o modelo de análise do estudo em questão tendo em conta a sua adequação à problemática e questões de investigação formuladas, isto é, o modelo analítico define o que será e o que não será estudado.

A construção de um modelo de análise é um processo de selecção teórica essencial em qualquer investigação, permitindo que o investigador não se disperse em relação aos conceitos a estudar e respectiva recolha de dados, em suma, é um esquema orientador da concepção teórica, que identifica os aspectos que influenciam a situação que está a ser investigada.

Assim sendo, foram seleccionados os conceitos teóricos e estabelecidas as relações entre esses conceitos, operacionalizáveis através da realização de entrevistas.

#### **3.2. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Segundo Sousa e Baptista (2011) a Metodologia de Investigação, consiste num processo de selecção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objectivos que se pretendem atingir.

Existem diferentes tipos de métodos: métodos de investigação quantitativa – apropriados quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis a partir de amostras de uma população; métodos de investigação qualitativa – alternativas à investigação quantitativa que se mostrou ineficaz na análise e estudo da subjectividade inerente à actividade das organizações; e métodos mistos.

Marshall e Rossman (1995) citados por Sousa e Baptista (2011) consideram quatro categorias de estudos de investigação, entre os quais, os estudos exploratórios que têm por objectivo proceder ao reconhecimento de uma realidade pouco estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade. Segundo estes autores, as abordagens qualitativas são adequadas aos estudos de natureza exploratória.

A metodologia de pesquisa e investigação que se adoptou no presente estudo, foi objecto de particular atenção tendo em conta a sua importância para os resultados a atingir.

Assim sendo, foi escolhido o método de investigação qualitativa, que se centra na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos e atitudes. Neste método não existe uma preocupação com a dimensão da amostra, nem com a generalização dos resultados, e não se coloca o problema da validade e da fiabilidade dos instrumentos, como acontece com a investigação quantitativa; não só os resultados têm importância como até o processo tem mais interesse.

Este tipo de investigação é indutivo pois o investigador desenvolve conceitos e compreende os fenómenos a partir de padrões resultantes da recolha dos dados e descritivo porque produz dados descritivos a partir de documentos e entrevistas, tendo esta que ser profunda e rigorosa.

A metodologia de investigação neste estudo baseia-se numa investigação qualitativa indutiva e descritiva, assente na recolha e selecção de literatura teórica e empírica sobre a temática em estudo e na realização de entrevistas a personalidades reconhecidas, directa ou indirectamente relacionadas com a indústria do calçado.

Para elaboração deste estudo foi importante a consulta de alguns trabalhos já realizados sobre o sector do calçado, procedendo-se à recolha de informação científica existente, posterior selecção e validação tendo como referência a sua actualidade e relevância.

A recolha documental implicou o levantamento da informação estatística disponível, estudos e outras publicações consideradas de interesse para a temática em estudo. Ultrapassada esta fase foi possível ampliar o conhecimento do assunto e delinear o trabalho que se pretendia desenvolver.

A recolha de dados, mais difícil para a elaboração deste estudo, foi a entrevista, uma vez que esta é uma técnica de excelência para os estudos de caso. A decisão sobre a utilização deste método, resultou de se considerar a entrevista, o melhor instrumento para obtenção de informação sobre o tema em estudo, tendo em conta as experiências acumuladas, testemunhos e opiniões dos entrevistados, que certamente em muito contribuirão para as conclusões desta investigação.

Para além disso verificou - se em trabalhos anteriores, a constante dificuldade por parte dos investigadores, em obter das empresas do calçado respostas a questionários, o que veio consolidar a decisão do investigador em optar pela investigação qualitativa.

Tendo por base a informação recolhida e devidamente fundamentada foi definida a questão de investigação principal: Será a indústria portuguesa do calçado um caso de sucesso?

A partir das respostas e com base nas questões previamente elaboradas, procurar-se-á verificar a validade das seguintes hipóteses:

**Hipótese 1 (H1)** - O sucesso alcançado é resultado das estratégias implementadas pelo sector.

**Hipótese 2 (H2)** - Os indicadores de desempenho da indústria portuguesa do calçado demonstram o seu sucesso.

**Hipótese 3 (H3)** - Os factores críticos de sucesso identificados permitem comprovar que a indústria portuguesa do calçado é um caso de sucesso.

**Hipótese 4 (H4)** – A indústria do calçado pode ser um bom exemplo para outros sectores da economia nacional.

### **3.3. DESENVOLVIMENTO DE ENTREVISTAS**

Qualquer investigação pressupõe a recolha de dados, a partir dos quais o investigador pretende retirar as conclusões, existindo a necessidade de escolha da população a inquirir. Nessa escolha considerou-se importante identificar um conjunto de organizações nomeadamente, associações, entidades do sistema científico e

tecnológico, universidades e empresas, que pela sua acção ou conhecimento do sector, pudessem dar um contributo relevante para as conclusões deste estudo.

As entrevistas foram solicitadas às seguintes entidades: APICCAPS, CTCP, CFPIC, UCP, INESC, AICEP e IAPMEI, sendo as questões dirigidas aos principais responsáveis dessas organizações. Para além destas entidades, foram também solicitadas entrevistas a empresas do sector do calçado, procurando diversificar a escolha das empresas tanto quanto possível, isto é, contactando as maiores empresas produtoras e exportadoras, empresas multinacionais, empresas de componentes de calçado, empresas com marca própria e empresas do segmento de mercado de luxo.

O tipo de entrevista utilizada foi a entrevista semiestruturada, com questões (do tipo) abertas, na qual existe um guião com um conjunto de perguntas já definidas, que embora dê alguma liberdade ao entrevistado para exprimir e justificar livremente a sua opinião, não permita fugir muito ao tema. O meio de comunicação definido foi dado a escolher ao entrevistado, tendo havido respostas presenciais, escritas e enviadas por correio electrónico. As entrevistas orais foram realizadas pessoalmente nos escritórios dos entrevistados, tendo sido autorizadas as suas gravações, para posteriormente serem passadas para um registo escrito.

A apresentação da entrevista deve conter um texto que explicita os objectivos que se pretendem atingir com o estudo. O guião de entrevista é um instrumento que serve de base à realização da entrevista, sendo constituído por um conjunto de questões e devendo incluir a indicação da entidade e/ou pessoa, data e título.

Neste âmbito, foi pensado e definido um guião de entrevista focalizado, de modo a que o tempo de realização, não excedesse os sessenta minutos, sendo composto por um conjunto de dez questões. Esta técnica permite cruzar distintas opiniões, as quais permitem uma análise qualitativa mais concisa e efectiva.

As Questões de Investigação colocadas ao Entrevistados foram as seguintes:

- 1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal? Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?
- 2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?

3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?

4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?

5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os factores críticos de sucesso?

6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?

7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?

8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?

9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?

10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal?



## 4. A INDÚSTRIA PORTUGUESA DO CALÇADO

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DO CALÇADO

Na análise sectorial da indústria do calçado, elaborada pelo Banco de Portugal (2012), e de acordo com a informação disponível na Central de Balanços para 2011, “ a Indústria do Calçado representa 4% das empresas, 3% do volume de negócios e 6% do número de pessoas ao serviço nas Indústrias Transformadoras”. As empresas da indústria do calçado concentram-se (96%) nos distritos de Aveiro, Porto e Braga, onde se destacam as empresas com mais de vinte anos de actividade (57%), em maioria Pequenas e Médias Empresas (PME) que representam mais de 80% do emprego e volume de negócios do sector, essencialmente empresas sob a forma de sociedades por quotas (89%). O sector tem um elevado grau de abertura ao exterior, o que é facilmente explicado pelo volume de negócios realizado para o mercado externo.

#### 4.1.1. ESTRUTURA DO SECTOR

A estrutura empresarial é dominada por PME's que representam mais de metade das empresas (52%), têm um peso cerca de 82% no volume de negócios e emprego do sector. Por outro lado, as PME's representam só 12% do total de empresas e cerca de 40% do emprego e volume de negócios no agregado das SNF (Sociedades Não Financeiras). O peso das grandes empresas de calçado reduziu-se significativamente na última década fruto da deslocalização de empresas para o exterior, representando 0.5% no total das empresas e um volume de negócios de 13.1% em 2011 (Banco de Portugal:2012). (Tabela 5).

Tabela 5 - Indicadores por classe de dimensão (2011)

Indicador	Dimensão	SNF	Indústria Calçado
Empresas	Microempresas	88.1%	47.9%
	<b>Pequenas e médias empresas</b>	<b>11.6%</b>	<b>51.6%</b>
	Grandes empresas	0.3%	0.5%
Volume de Negócios	Microempresas	14.5%	5.0%
	<b>Pequenas e médias empresas</b>	<b>40.3%</b>	<b>82.0%</b>
	Grandes empresas	45.2%	13.1%
Pessoas ao Serviço	Microempresas	26.3%	7.2%
	<b>Pequenas e médias empresas</b>	<b>43.6%</b>	<b>82.9%</b>
	Grandes empresas	30.0%	9.9%

Fonte: Banco de Portugal, 2012.

O *cluster* do calçado é composto na grande maioria por pequenas e médias empresas, com um número médio de 26 trabalhadores em 2012, apresentando valores estáveis na última década. Segundo o Eurostat a dimensão média das empresas portuguesas de calçado é superior à média da actual União Europeia a 28 países e em particular muito superior à dimensão das empresas espanholas e italianas. A nível nacional a dimensão média das empresas de calçado é muito superior à das empresas da indústria transformadora no seu conjunto. Pode-se assim dizer que o calçado português não tem nenhuma desvantagem face aos seus principais concorrentes internacionais ou à maioria das actividades industriais nacionais (APICCAPS, 2014a).

Nos anos 70 e 80, Portugal era reconhecido no mundo do calçado como um país de produção massificada de baixo custo. O crescimento foi baseado no baixo custo de mão-de-obra e nos grandes volumes de produção. As exportações resultavam da produção subcontratada das empresas internacionais aos fabricantes portugueses e das vendas das grandes unidades industriais de capital estrangeiro instaladas no nosso país. A liberalização do comércio internacional originou a deslocalização da quase totalidade dessas unidades produtivas sobretudo para a Ásia.

A deslocalização das unidades industriais de grande dimensão para a Ásia, alterou a composição da indústria do calçado, tendo aumentado o peso relativo de empresas de menor dimensão; estas empresas têm apostado em produtos de maior valor acrescentado, com resultados no crescimento do valor bruto por trabalhador ao longo da última década.

A indústria portuguesa do calçado não podendo concorrer pelo custo de mão-de-obra teve que se reinventar, apostando na rapidez e flexibilidade de resposta às encomendas, reforçando a capacidade de desenvolvimento do produto com maior valor acrescentado e elevando os padrões de qualidade.

A abordagem ao mercado alterou-se, sendo necessário um trabalho constante e persistente de internacionalização e promoção comercial, contudo as empresas do calçado, mesmo as mais pequenas, possuem um *know-how* acumulado sobre a actuação nos mercados internacionais, dado que estão habituadas a participar em feiras internacionais e a vender os seus produtos no estrangeiro.

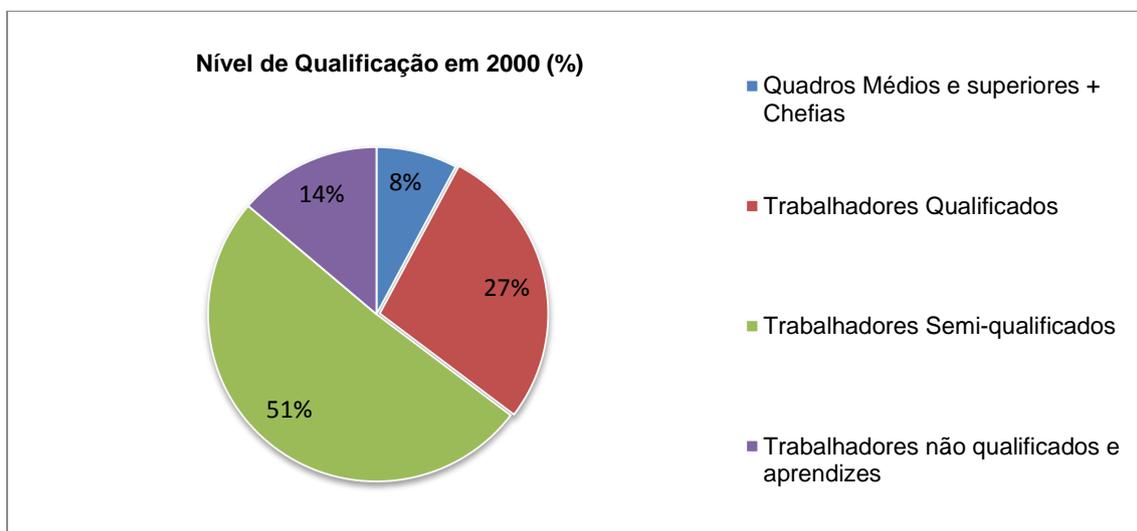
As empresas portuguesas através da aposta no estilismo, *design* e criação de marcas próprias têm sofisticado a sua oferta e alterado a imagem internacional do calçado

português do saber-fazer, para estar associado a conceitos como a criatividade, *design* e moda. Portugal actualmente é reconhecido como um país de origem de calçado de qualidade e moda. Para o conseguir, a indústria do calçado, ao longo das últimas décadas, tem prosseguido um percurso gradual mas sustentado de qualificação dos seus recursos humanos.

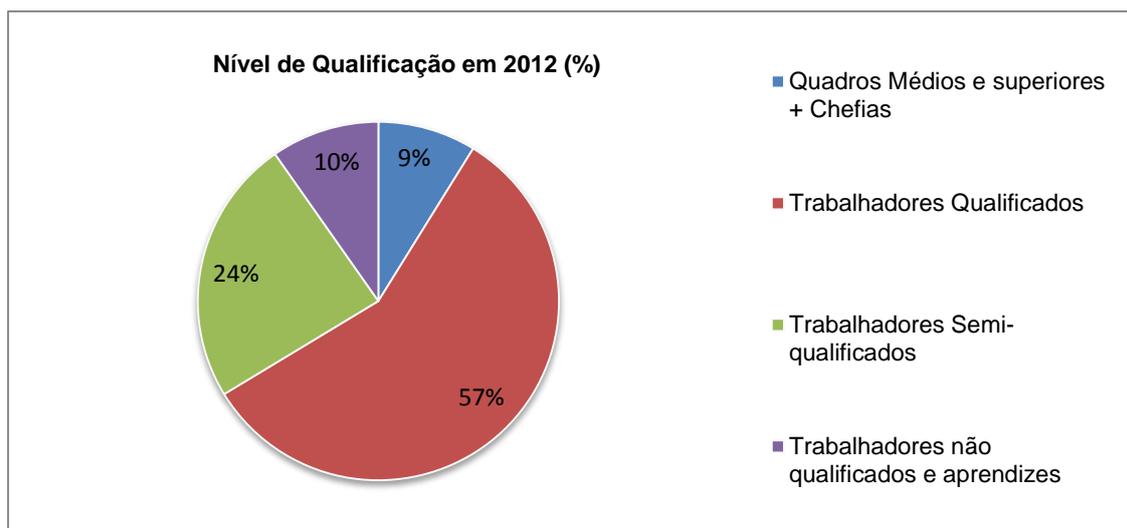
**Tabela 6** - Distribuição dos empregados por nível de qualificação no calçado

Nível de Qualificação	2000	%	2012	%
Quadros Médios e superiores + Chefias	4 043	7.8%	3 043	8.8%
Trabalhadores Qualificados	14 751	27.6%	19 920	57.5%
Trabalhadores Semiqualificados	27 256	51.0%	8 309	24.0%
Trabalhadores não qualificados e aprendizes	7 325	13.8%	3 352	9.7%
<b>Total</b>	<b>53 375</b>	<b>100%</b>	<b>34 624</b>	<b>100%</b>

Fonte: APICCAPS, 2014a



**Ilustração 1** - Distribuição dos empregados por nível de qualificação no calçado em 2000. ([Adaptado a partir de:] APICCAPS, 2014a).



**Ilustração 2** - Distribuição dos empregados por nível de qualificação no calçado em 2012. ([Adaptado a partir de:] APICCAPS, 2014a).

Segundo os dados da APICCAPS (2014a), entre 2000 e 2012, houve uma alteração significativa ao nível das qualificações dos trabalhadores, com um forte crescimento dos profissionais qualificados (passaram de 27% para 57%) e um ligeiro crescimento dos quadros médios e superiores (de 8% para 9%). Por outro lado, assistiu-se à diminuição dos trabalhadores semiquualificados (passaram de 51% para 24%) e dos não qualificados e aprendizes (de 14% para 10%).

#### **4.1.2. CLUSTER DO CALÇADO E MODA**

Porter identificou no âmbito do “Projecto Porter” um conjunto de *clusters* onde Portugal tinha e podia incrementar as suas vantagens competitivas: turismo, calçado, vestuário, vinhos, entre outros. Foram desenvolvidos programas específicos, executados de forma diferente para cada uma destas indústrias.

Assim sendo, o fabrico de calçado de couro foi reconhecido por Porter como o núcleo de um dos *clusters* industriais da economia portuguesa, porque existe uma concentração geográfica em dois pólos nas proximidades do Porto, onde tem um forte peso na actividade económica e uma complexa rede de relações comerciais, de partilha de informação e conhecimento.

O *cluster* do calçado agrega um conjunto de outras actividades relevantes, estendendo-se a outros tipos de calçado que utilizam outras matérias-primas e tecnologias mas também às indústrias de componentes para calçado e artigos de pele.

O desenvolvimento do *cluster* tem assentado no estreitamento de relações de toda a cadeia de valor, na intensificação das relações com a indústria de equipamentos, com a indústria de acessórios, fornecedores, empresas de distribuição e com instituições e empresas do universo do design e moda (APICCAPS, 2007a).

A indústria do calçado está organizada em dois pólos geográficos, um na Região Norte, nos concelhos de Felgueiras, Guimarães e Barcelos; o outro situa-se no limiar entre as Regiões Norte e Centro, nos concelhos da Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira, representando mais de três quartos do emprego na indústria portuguesa do calçado. Mais a sul, na zona da Benedita, existe um terceiro polo de menor dimensão (APICCAPS, 2014a).

O estudo coordenado por Rodrigues (2002) do PROINOV sobre o *cluster* do calçado em Portugal define *cluster* como sendo “um sistema dinâmico formado pelo conjunto de actividades interdependentes que interagem entre si, a diferentes níveis, em função de um foco ou actividade central”. Considerando a “fabricação de calçado e suas componentes” como o foco do estudo, e como actividades nucleares do *cluster* as actividades de produção, complementares e de suporte.

Segundo este estudo as principais áreas de concentração do *cluster* do calçado são os distritos de Aveiro, Porto e Braga. Mais de 90% das empresas produtoras de calçado concentra-se nos concelhos de São João da Madeira, Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira, Felgueiras e Guimarães, existindo também algumas empresas na Benedita. Por sua vez, a produção de curtumes está concentrada no concelho de Alcanena, existindo também um pólo da indústria de curtumes na região do Porto. Em relação ao fabrico de componentes de calçado, as maiores concentrações são nas regiões Entre Douro e Vouga, Ave e Grande Porto.

O estudo refere que a indústria portuguesa de calçado é composta por micro e pequenas empresas, que no entanto, apresentam uma dimensão média superior à das empresas europeias. Para além destas empresas existem as empresas estrangeiras de grande dimensão, que produzem quase exclusivamente para as empresas-mãe sediadas no estrangeiro, e que desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento do calçado português na década de 90.

Na cadeia de valor da indústria do calçado temos como núcleo, as actividades industriais de fabricação.

A montante a actividade de concepção do produto é um elo fundamental, responsável por grande parte do valor criado na cadeia e tem um papel muito importante na estratégia de diferenciação e de afirmação de marca própria. No entanto existem empresas com estratégias diferentes, que se limitam a fazer pequenas alterações em produtos já existentes ou empresas que fabricam sob contrato, sendo que, estas estratégias envolvem uma intensa concorrência pelo preço. A produção de matérias-primas está igualmente a montante do fabrico, tendo como principal fornecedor a indústria de curtumes, mas também a indústria de componentes.

A jusante da indústria do calçado, encontram-se a distribuição grossista, o comércio a retalho e as actividades conexas, nomeadamente, a logística, os transportes, a promoção e publicidade. Ao nível da distribuição e comercialização algumas empresas integram verticalmente estas actividades. As empresas com estratégias de marca própria têm presença na distribuição e no retalho, o que lhes permite conhecer a reacção do mercado aos seus produtos, informação importante para a concepção das colecções e das ordens de produção. A maioria das empresas, face às exigências de recursos humanos e financeiros, entrega estas actividades a empresas independentes, perdendo o conhecimento directo do consumidor e uma parte relevante da cadeia de valor.

A forma de retalho predominante é o estabelecimento ou pequena rede de estabelecimentos especializado e multimarca. Mais recentemente têm surgido outros formatos comerciais, tais como, os estabelecimentos de marca exclusiva e em regime de *franchising*. A nível internacional a propensão para o reforço do peso da grande distribuição é uma tendência geral, sendo que paralelamente se tem vindo a desenvolver o comércio electrónico.

No final da cadeia de valor, isto é, nas actividades de retalho e de promoção existem grandes oportunidades para o aproveitamento de sinergias entre vestuário, calçado e joalheria, permitindo aproveitar a tendência de promoção e venda de Moda, como oferta global para o consumidor.

O estudo coordenado por Rodrigues (2002) do PROINOV (2002) sobre o *cluster* do calçado, refere também que o carácter particular deste sector para Portugal levou a encarar este sistema de relações inter-industriais como se de um efectivo *cluster* se tratasse, no entanto, a análise SWOT do *cluster* do calçado permite identificar algumas debilidades. A falta de cumplicidade e de envolvimento necessário entre o sector dos

curtumes e do calçado, dificulta a afirmação do *cluster*, tendo em conta a especialização da indústria no calçado de couro e peso que esta matéria-prima tem no custo final do produto.

Por outro lado, assumindo-se o calçado como uma das indústrias de moda, as relações com o sector dos têxteis e do vestuário ainda não são as ideais, para um projecto de afirmação de Portugal nesse domínio. O calçado tem vindo a ser integrado no *cluster* da Moda.

Em 2008 foi constituída no Porto, a Associação Pólo de Competitividade da Moda (APCM), como estratégia de eficiência colectiva que visa reforçar a competitividade das empresas nacionais. O *cluster* das indústrias da Moda integra o sector têxtil, vestuário e calçado. A APCM é composta por associações empresariais (APICCAPS representa o calçado), uma associação de criadores de Moda, entidades do sistema científico e tecnológico nacional (CTCP, CITEVE e INESC) e empresas dos três sectores.

As associações empresariais têm sido o principal agregador permitindo encontrar soluções colectivas para os problemas das empresas, e ao contrário de outros sectores demonstram capacidade de mobilização dos actores sectoriais. A criação da APCM procura a coordenação e racionalização de esforços e actividades, aproveitando as sinergias do trabalho em rede.

Refere a Associação Pólo de Competitividade da Moda (2009) que “o objectivo do Pólo de Competitividade da Moda é a afirmação internacional de Portugal como criador e produtor de excelência na Moda”, pelo que, “a competitividade da Moda portuguesa passa pela afirmação da indústria nacional ao nível de inovação e desenvolvimento tecnológico”. Para atingir este objectivo a estratégia visa o aumento do valor acrescentado dos produtos, o que passa por uma aposta decidida na inovação. A inovação dos modelos de negócio é essencial, desenvolvendo a concepção do produto, a sua distribuição e comercialização. A inovação materializa-se no produto, mas também está ligada a I&DT, ao estilo, à imagem e à marca.

Para implementar novos modelos de negócio, que permitam tirar partido de um mercado global, a indústria da Moda (incluindo a indústria do calçado), enfrenta um grande desafio ao nível da qualificação dos seus recursos humanos e da formação profissional, dado que só assim será possível a criação de produtos de maior valor

acrescentado e o reforço do controlo da cadeia de valor. Esta é uma lacuna nas empresas destes sectores, que são predominantemente pequenas empresas e nas quais os níveis de qualificação são geralmente baixos. Importa também atrair jovens licenciados para estas actividades proporcionando-lhes carreiras atractivas.

As indústrias que compõem o *cluster* partilham um conjunto de características importantes, pelo que a sua actuação coordenada, possibilita uma maior possibilidade de sucesso: produzem bens transaccionáveis; são orientadas para a exportação e possuem uma tradicional vocação para a internacionalização; são responsáveis por um elevado volume de emprego; estão expostas à concorrência internacional; são essencialmente PME's; e têm um défice de imagem. A proximidade geográfica destas indústrias também é um factor relevante para a promoção do *cluster* da Moda, sendo mesmo um dos elementos constitutivos do próprio *cluster*, tal como proposto por Porter (Associação Pólo de Competitividade da Moda, 2009).

Segundo a Associação Pólo de Competitividade da Moda (2009), o saldo comercial significativamente positivo apresentado pelo *cluster* da Moda, demonstra a importância do *cluster* da Moda na economia portuguesa, se comparado com os resultados apresentados pelo conjunto da economia nacional, dando ao *cluster* da Moda um protagonismo claro nas contas externas portuguesas.

A APICCAPS (2014a) enuncia no seu plano estratégico as capacidades do *cluster*, nomeadamente, a capacidade de produção assente na flexibilidade e rapidez de resposta, a experiência ao nível da internacionalização, produtos de moda e *design* com a crescente reputação internacional, e a cumplicidade entre o tecido empresarial e o institucional.

As forças e vantagens competitivas do *cluster* português do calçado resultam do rumo que foi escolhido para o sector e do facto de os intervenientes terem trabalhado para o concretizar. Com um tecido empresarial constituído por PME's do tipo familiar, as instituições sectoriais têm desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento de estratégias colectivas, que estimulam o trabalho em rede e a cooperação, de forma a ultrapassar as dificuldades inerentes da reduzida dimensão da generalidade das empresas (este é um grande património do *cluster*).

### **4.1.3. RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO/REDES COLABORATIVAS**

A indústria portuguesa de calçado beneficia da existência de estruturas associativas e tecnológicas que lhe fornecem apoios importantes, com destaque para a APICCAPS e CTCP, sendo estas responsáveis pela maioria das políticas mobilizadoras do calçado. Estas entidades têm como objectivos estratégicos: a promoção da competitividade das empresas e da imagem do sector do calçado; a modernização das empresas; a promoção de I&D e criação de novas tecnologias; a qualificação e formação dos recursos humanos; e a contribuição para o fortalecimento das ligações entre a indústria e as Universidades e organismos de investigação (Rodrigues, 2002).

A APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos é uma associação empresarial de âmbito nacional, fundada em 1975, que representa a indústria de calçado, a indústria de componentes, a indústria de artigos de pele e a indústria e comércio de equipamentos destes sectores. O objectivo da associação é o de promover o desenvolvimento sustentado destes sectores e das suas empresas. As suas principais áreas de intervenção são: internacionalização, inovação, estudos, assistência técnica, informação, formação, contratação colectiva e desenvolvimento sustentado.

A APICCAPS desenvolve uma intensa actividade que visa a crescente internacionalização das empresas, em cooperação com a AICEP, promove a participação das empresas portuguesas em certames profissionais no exterior, organiza missões empresariais e realiza campanhas de promoção do calçado português nos mercados externos.

Ao nível da Inovação, a associação promove políticas de inovação para reforço da capacidade competitiva das empresas, através do desenvolvimento de projectos em parceria com o CTCP, empresas, empresas produtoras de matérias - primas e de alta tecnologia, entidades do sistema científico e tecnológico e universidades.

A APICCAPS divulga e promove vários cursos de formação e qualificação profissional desenvolvidos pelo CFPIC e CTCP. A elaboração de diversos estudos, a prestação de serviços em várias áreas aos seus associados, a produção e divulgação de informação e a responsabilidade social são também áreas de intervenção da associação.

O CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1986 pela APICCAPS e por dois Institutos do Ministério da Economia, o IAPMEI e o INETI. O CTCP tem como objectivos: o apoio técnico e tecnológico às empresas da fileira do calçado, afins ou complementares; a preparação e divulgação de informação técnica; promover a formação dos recursos humanos das empresas; promover a melhoria da qualidade dos produtos e processos; e realizar trabalhos de investigação e desenvolvimento.

Estas acções têm sido realizadas em articulação com a APICCAPS e com outras entidades do sistema científico e tecnológico e do sistema de formação profissional.

As principais actividades realizadas pelo CTCP, no cumprimento dos seus objectivos são: investigação e desenvolvimento de novos materiais, produtos, equipamentos e *software*; consultoria em organização e gestão industrial; ensaios laboratoriais; formação e qualificação profissional de quadros e chefias; apoio na certificação de empresas e na utilização da propriedade intelectual; e assistência em higiene e segurança no trabalho.

O CTCP tem desenvolvido um conjunto de iniciativas que têm projectado e consolidado a imagem do sector, no domínio do fabrico de equipamentos, *design* e investigação de novos materiais. Nos últimos anos lançou e coordenou diversas iniciativas enquadradas no Programa “A Fábrica de Calçado do Futuro” entre 1996 e 2007 e os Programas “ShoelNov” e ShoeSkills” entre 2008 e 2015. Com a execução destas actividades CTCP tem dado um contributo positivo no desenvolvimento sustentado da fileira portuguesa do calçado.

O CFPIC – Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado, actualmente também designado de Academia de Design e Calçado, criado em 1965, tem como principal objectivo responder às carências da indústria em termos de formação profissional. Tem como visão ser uma organização reconhecida de excelência na formação apoiando o desenvolvimento do sector do calçado. A missão do CFPIC passa pelo desenvolvimento de competências dos recursos humanos no sector do calçado e pela dinamização do conhecimento e inovação adequando os seus serviços às necessidades do mercado.

Esta instituição tem vindo a apostar em cursos essencialmente técnicos para dar resposta à indústria e mercado de trabalho, mais recentemente apostou em cursos de

especialização tecnológica (CET), em áreas como a Automação, Robótica e Controlo Industrial, Desenvolvimento de Produtos Multimédia e Design de Calçado.

O INESC – Instituto Nacional de Engenharia e Sistema de Computadores (Porto), constituído em 1998, é uma associação científica, tecnológica e de formação, sem fins lucrativos e de natureza privada, que tem desenvolvido importantes projectos de investigação e desenvolvimento tecnológico para a indústria do calçado. A sua actividade visa a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico, mas também a consultoria, a formação avançada, a transferência de tecnologia e o lançamento de novas empresas de base tecnológica.

De acordo com o estudo coordenado por Rodrigues (2002) do PROINOV, “ a APICCAPS, em associação com o CTCP, tem exercido uma verdadeira liderança, quer mobilizando as empresas, através da definição de uma estratégia comum que visa acompanhar a evolução dos mercados, disponibilizando permanentemente informação [...]”.

A APICCAPS (2001) na estratégia traçada para o início do milénio apresentou o estímulo à cooperação interempresarial e o reforço das estruturas de suporte (APICCAPS e CTCP) como pilares dessa estratégia, para voltar a definir como prioridade estratégica a cooperação e redes no seu plano para estratégico 2007-2013.

Neste documento a APICCAPS refere que as competências relacionais, construindo parcerias e redes de cooperação são indispensáveis, porque o sucesso depende da capacidade de articulação das actividades dos diversos protagonistas.

A cooperação pode ter várias vertentes: intra-sectorial – cooperação entre os vários intervenientes da cadeia de valor, intersectorial – cooperação com outros sectores da moda (vestuário e têxteis), interinstitucional – cooperação da indústria com outras instituições cuja actividade se relaciona com o calçado (APICCAPS, CTPC, CFPIC) e instituições do Estado que podem ter um papel relevante (AICEP, IAPMEI).

A responsabilidade do futuro da indústria portuguesa do calçado é das empresas e empresários, mas o sucesso da indústria exige mudanças que carecem da conjugação dos esforços individuais das empresas e da articulação com as entidades públicas e instituições do sistema científico e tecnológico. Tal deve-se ao facto da maioria das empresas serem pequenas e médias, com problemas de escala ao nível da

rentabilização dos investimentos e não terem recursos suficientes para intervir na qualificação dos recursos humanos e na inovação.

No seu plano estratégico (2007-2013), “ a APICCAPS assume-se como o primeiro destes agentes de mudança”, pretendendo ter uma acção mais abrangente, funcionando como um centro de racionalidade estratégica da indústria do calçado, não só ao nível da reflexão, mas também actuando de forma activa procurando estimular a renovação do modelo empresarial do sector de acordo com as prioridades estratégicas, contando neste âmbito com o apoio operacional do Centro Tecnológico do Calçado Português.

A cooperação na inovação tecnológica tem sido muito importante e deve ser reforçada, por isso o CTCP tem desenvolvido as suas competências, assumindo responsabilidades em diversos aspectos da vida empresarial. No entanto é necessário continuar a mobilizar as instituições do sistema científico e tecnológico para a cooperação com o tecido empresarial.

O nível da qualificação dos recursos humanos tem sido desenvolvido, mas deve ser reforçado, no respeitante à articulação entre a APICCAPS, CTCP e o Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado.

O Estado também pode contribuir para o futuro da indústria reduzindo os custos de contexto, mas também estimulando a iniciativa privada.

São as empresas que têm que protagonizar as transformações na indústria do calçado, no entanto, a APICCAPS, O CTCP e o Estado em conjunto podem contribuir decisivamente para o seu sucesso.

## **4.2. PLANOS ESTRATÉGICOS DO SECTOR DO CALÇADO**

Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS), tem procurado nos últimos trinta anos, traçar uma visão de futuro para a fileira de calçado em Portugal, através de Planos Estratégicos, que se têm revelado da maior importância, no sentido de apontarem um rumo, se definirem estratégias e se traçarem planos de acção.

Na elaboração dos Planos Estratégicos, tem contado com as visões estratégicas de personalidades relevantes da área económica portuguesa como Miguel Cadilhe, Manuel Baganha, Carlos Costa, Daniel Bessa ou Alberto de Castro.

Face à importância desses Planos Estratégicos, faz-se uma breve análise de cada um, fazendo referência a diagnósticos efectuados ao sector, às propostas apresentadas, aos planos de acção, às visões e aos objectivos para o futuro.

#### **4.2.1. PLANO ESTRATÉGICO 1978-1983**

Este foi o primeiro Plano Estratégico da APICCAPS, elaborado em 1978 por Miguel Cadilhe e Manuel Baganha, no qual se efectuou uma análise exaustiva ao sector do calçado em Portugal, identificando os principais problemas, dificuldades e limitações do sector do calçado e apontando um conjunto de medidas necessárias no curto prazo para ultrapassar as dificuldades existentes.

Fazendo uma síntese ao diagnóstico efectuado neste Plano Estratégico, pode dizer-se que as dificuldades nessa altura eram de ordem conjuntural, não diferindo muito daquilo que atingia a economia portuguesa com destaque para a grave crise mundial e de ordem estrutural decorrentes de vícios congénitos da indústria do calçado.

Refere o estudo que “ embora há muito tempo esteja feito o diagnóstico dos males estruturais da indústria do calçado, não têm as correcções e as melhorias sido introduzidas, em Portugal, ao ritmo e na profundidade que seriam recomendáveis” e que “[...]reconhecem os industriais do calçado que tem havido uma certa predisposição negativa [...], “ou mesmo uma certa incapacidade do sector para eliminar as suas carências e vencer os obstáculos[...]”, quando deveria haver uma abertura à mudança, à criação inovadora e à racionalidade económica. Assim deveria haver um esforço do sector do calçado em ter empresas bem dimensionadas e bem geridas.

No diagnóstico realizado se constatou, que existe um predomínio de unidades de produção infra dimensionadas e pré-industriais, carências de gestão e organização e uma produtividade baixa.

De modo a resolver os problemas mencionados, foi proposta a instalação de novas unidades e a ampliação ou mudança de local e a criação de agrupamentos complementares de empresas, uma vez que as empresas eram muito pequenas.

Sugeriu ao Governo um conjunto alargado de incentivos fiscais, que a Indústria de Componentes fosse considerada prioritária e que fosse criado um “Gabinete Técnico da Indústria do Calçado (GTIC) ” – o actual Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP).

Sugeriu ainda, a criação de um plano sectorial e de um sistema de informação, a instalação de um laboratório de análise de qualidade, a criação de um núcleo de *design*, a reconceptualização do Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado (CFPIC) e o apoio à participação das empresas em feiras e exposições no exterior.

Segundo a APICCAPS (1978), ao Gabinete Técnico da Indústria do Calçado deveria ser atribuído um conjunto de funções: promover a aplicação dos conhecimentos e inovações adquiridas de forma a facilitar a modernização das empresas; realizar e promover a investigação aplicada, estimulando a inovação tecnológica ao nível dos materiais, equipamentos, processos de fabrico e produtos; promover a qualidade da indústria portuguesa do calçado; promover a formação e elaborar estudos sectoriais.

O Gabinete Técnico deveria estar habilitado, entre outras coisas, a prestar assistência técnica, realizar e promover a melhoria de concepção e de produtos e métodos de trabalho, promoção da transferência de tecnologia moderna e realização de investigação aplicada. Assim sendo, seria importante que o Gabinete Técnico fosse composto por meios humanos em qualidade e quantidade suficientes.

Pode-se assim destacar, neste primeiro Plano Estratégico, a criação do actual CTCP, cuja importância tem vindo a ser reconhecida ao longo do tempo e também o reconhecimento por parte dos empresários em como deveria ser criada uma disposição positiva para o reforço do núcleo empresarial do sector, isto é, pode-se dizer que foi reconhecida a necessidade de mudança de mentalidades por parte dos empresários do sector.

#### 4.2.2. PLANO ESTRATÉGICO 1984-1993

A APICCAPS apresenta em 1984 uma nova visão de futuro, cinco anos depois do primeiro documento estratégico, com o contributo de Carlos Costa.

Neste documento são analisadas as perspectivas de desenvolvimento da indústria portuguesa do calçado, que terá de ter em conta o horizonte internacional, determinando os factores de competitividade, face à evolução prevista do consumo e o grau de abertura dos mercados. De acordo com este estudo, “a competitividade internacional da indústria de calçado é determinada por cinco ordens de factores: os desníveis dos salários, o grau de auto-suficiência no abastecimento de matéria-prima, o grau de diferenciação do produto, o avanço tecnológico, a eficiência da organização e a natureza dos canais de distribuição”.

O grau de diferenciação constitui uma determinante da competitividade, assim sendo, nos segmentos de mercado onde domina a diferenciação do produto, a mão-de-obra barata não assegura uma vantagem concorrencial, uma vez que é preciso dominar os factores de diferenciação que são a moda, o *design* e a qualidade. A moda é hoje um processo essencial ao alargamento do mercado e uma real vantagem competitiva a favor de determinados produtores.

Perspectivava-se nesta altura uma mutação tecnológica, que ao concretizar-se poria em causa as vantagens salariais da indústria portuguesa do calçado, sendo necessário realizar um trabalho de recuperação tecnológica e de preparação de quadros para uma rápida e profunda transformação que se previa ocorrer.

Foi também relevado neste estudo o impacto que a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) poderia ter sobre a indústria do calçado, em relação à circulação de mercadorias, ao progressivo nivelamento dos custos de mão-de-obra e à livre circulação dos factores de produção. Previa-se a abertura do mercado interno ao calçado proveniente da CEE e em particular de Espanha e uma diversificação da procura. No que se refere à procura externa a adesão à Comunidade não traria vantagens adicionais.

Carlos Costa defendia um conjunto de medidas, que visassem um aumento da eficiência, melhoria da qualidade, diferenciação da produção e uma melhor imagem externa da indústria portuguesa do calçado.

O novo documento estratégico realçava a importância de um acréscimo da produtividade e da racionalização da gestão das empresas através de um conjunto integrado de medidas, tais como, racionalização das compras e dos processos produtivos, controlo de qualidade, formação de quadros e gestores das empresas, generalização da formação e reciclagem profissional, standardização da produção de componentes e racionalização de tecnologias visando a utilização mais racional das peles e das operações de corte.

Outras medidas foram igualmente preconizadas, visando a deslocalização da produção para faixas de mercado mais valorizadas, de moda e com um incremento de qualidade e diferenciação: criação de apoios à incorporação de tecnologia avançada, desenvolvimento da investigação nos domínios das propriedades estéticas, conforto e peso, desenvolvimento da investigação no domínio da maquinaria e dos componentes, desenvolvimento de um gabinete de *design* e de criação de moda, promoção de esforços conjuntos com o sector do vestuário para uma melhoria do design português no plano externo.

Neste plano estratégico é ainda proposto o reforço da imagem externa do calçado português e a exploração de oportunidades de mercado, tornando necessárias novas formas institucionais na comercialização externa de calçado: criação de mecanismos de participação e financiamento conjunto de estudos de mercado, envio de missões comerciais e participação em feiras, criação de serviços comuns de comercialização e a criação de uma marca sectorial que garanta a origem e a qualidade. Pode-se destacar entre as medidas propostas, a criação de uma marca que viria a designar - se “Shoes from Portugal”.

#### **4.2.3. PLANO ESTRATÉGICO 1994-2000**

Neste documento, elaborado em 1994, iniciou-se a parceria entre a APICCAPS e Universidade Católica do Porto (UCP), liderada por Alberto de Castro.

O Plano Estratégico pretende afirmar-se como um conjunto de intenções da visão do sector, fixando metas ambiciosas e estabelecendo projectos coerentes, constituindo um desafio para os agentes económicos, mas também para os organismos que devem apoiar o desenvolvimento industrial, na concretização do objectivo de fazer da indústria portuguesa do calçado a mais forte da Europa.

No prefácio deste Plano Estratégico, o Ministro da Indústria Mira Amaral (1994) escrevia que “ é comumente aceite que a evolução da indústria do calçado em Portugal é um caso de sucesso, constituindo um exemplo citado em algumas análises internacionais sobre a competitividade industrial”.

Além disso, referia que o sector tem-se expandido de forma segura, colocando Portugal entre os maiores exportadores, com a especialização em calçado de couro, no segmento médio/alto do mercado.

Referia ainda que a evolução do sector resulta do dinamismo e empenho dos seus empresários, que têm procurado novos mercados e, investindo, aumentaram de forma significativa a produtividade; a acção estratégica e dinamizadora da APICCAPS, a associação do sector; do Ministério da Indústria e Energia que também tem contribuído para a evolução positiva do sector através dos apoios concedidos pelo Programa de Política Industrial (PEDIP).

Do diagnóstico efectuado ao sector resulta a sua elevada vocação exportadora e o importante esforço de investimento em equipamento no final da década de 80. São identificadas neste Plano Estratégico, as fragilidades do sector: a baixa produtividade física, as débeis relações com os fornecedores, a distância em relação aos clientes e a imagem; são esperadas algumas oportunidades decorrentes da globalização, principalmente ao nível do acesso a novos mercados, devendo-se também ter em conta a deslocalização da produção e as alterações no comportamento da procura. O aumento dos custos de produção e a intensificação da concorrência nos mercados são ameaças a ter em conta.

As empresas do sector dispõem de dois tipos de estratégia para responder a estas ameaças: empresas especializadas no fabrico de grandes séries e produtos pouco sensíveis à moda devem optar pela via do aumento dos níveis de produtividade e pela deslocalização da produção de forma a manter a capacidade competitiva; em alternativa outras empresas devem optar pela modificação do seu posicionamento no mercado, evoluindo para segmentos em que a vantagem custo seja substituída pela qualidade, o *design* do produto, a flexibilidade da produção (capacidade de produção de séries pequenas), domínio da logística e apostando numa nova filosofia de gestão.

A equipa da UCP propunha como prioridades: a promoção do desenvolvimento das capacidades de organização; a definição de estratégias empresariais; a difusão das

novas tecnologias, processos e produtos; o reforço da internacionalização; o fortalecimento das relações com os sectores a jusante e a montante; e adaptação das qualificações dos recursos humanos.

#### **4.2.4. PLANO ESTRATÉGICO 2001-2006**

O primeiro Plano Estratégico para a Indústria do Calçado do século XXI, tem como imagem de marca “Portugal Quality Shoes”.

As fortes alterações ocorridas no contexto estrutural impuseram a elaboração de um novo plano estratégico, que pudesse indicar o rumo para o sector neste início de século, apresentando uma nova visão ambiciosa e mobilizadora: tornar a indústria portuguesa do calçado líder do sector na Europa, com base numa elite de empresas das mais modernas do mundo.

O documento referia que era fundamental aprofundar os factores de diferenciação, tendo como pilares da estratégia, o aprofundamento da relação da APICCAPS com as empresas mais dinâmicas do sector e a geração de um movimento de cooperação interempresarial com capacidade para promover projectos internacionais.

Sugeria ainda, que a estratégia passasse pelo reforço de uma cultura de marketing, face à necessidade de uma mudança permanente no processo competitivo. Uma estratégia de sucesso passaria por um lado pela continuidade e por outro pela ruptura e liderança.

A cooperação entre empresas rivais provou ser a forma adequada de aumentar a competitividade empresarial e vários estudos evidenciaram a importância da localização e da proximidade na promoção de sistemas produtivos inovadores.

Assim sendo, o desafio passa por integrar a rivalidade com a cooperação e o protagonismo das empresas com a relevância da dimensão sectorial, isto é, a chave do sucesso estaria na capacidade de conjugar as estratégias empresariais com uma acção sectorial que as enquadre e potencie, sendo a APICCAPS o agente dinamizador de um conjunto de estratégias definidas. Pode ler-se no programa:

O caminho percorrido pela indústria nos últimos anos passou pela consolidação de uma cultura de produção e pela iniciação de uma cultura de marketing. [...]. A produtividade do sector cresceu aceleradamente, muito acima da média da indústria portuguesa [...]. A importância do *design*, da moda, da imagem, foi sendo,

sucessivamente incorporada no discurso, e ulteriormente na prática, dos empresários depois de ter sido introduzida nos documentos produzidos pela APICCAPS, mesmo a nível da disponibilidade para a cooperação foram dados passos concretos.

A APICCAPS reconheceu já anteriormente que os obstáculos ao sucesso, das pequenas empresas, não se devem ao facto de serem pequenas mas sim de estarem sozinhas, constatando que o sucesso de uma não colide com o sucesso de outras, e que o sucesso do conjunto faz com que cada uma delas seja mais forte, o que tem permitido consolidar a ideia da cooperação interempresarial; sendo este o pilar base deste plano estratégico, está presente nos projectos a implementar ao nível da Fábrica de Calçado de Alta Tecnologia (FATEC) e dos Materiais Técnicos para o Calçado (SHOEMAT), e também nas novas investidas de internacionalização.

A estratégia definida pela APICCAPS assenta na criação de uma elite de empresas das mais modernas do mundo, que em articulação com o Centro Tecnológico e com as empresas de bens de equipamento e de serviços avançados, consigam impor o ritmo às restantes.

As linhas de força deste plano estratégico passam por avançar com inovações que dêem resposta às estratégias traçadas: respondendo às exigências dos clientes (pontos de venda virtuais), evoluindo para segmentos de maior valor acrescentado (estilismo) e produzindo pequenas séries (logística e prototipagem rápida). A APICCAPS propõe-se a desenvolver uma incubadora de empresas de actividades com ligações à indústria do calçado.

A indústria do calçado reconheceu que, para superar as suas limitações e ter sucesso, era necessário dar um maior protagonismo à associação e que esta tivesse um papel de agente estruturante.

Pode-se concluir dizendo que, a estratégia definida no presente plano estratégico assenta em diversos eixos, tais como, a inovação, o empreendedorismo, o reforço da articulação com outros sectores e actividades, o estímulo à cooperação interempresarial, a promoção de uma imagem de qualidade e moda e o reforço das estruturas do CTCP e da APICCAPS.

#### 4.2.5. PLANO ESTRATÉGICO 2007-2013

A APICCAPS apresentou em 2007, uma nova visão de futuro para o sector, o Plano Estratégico da Indústria do Calçado para o período 2007 a 2013.

O documento faz uma análise da evolução da indústria do calçado dos últimos dez anos e dos desafios da competitividade, identificando as prioridades estratégicas do sector para os anos seguintes. Com o novo Plano Estratégico pretenderam reforçar a competitividade da indústria portuguesa à escala internacional, tendo sido definidos quatro eixos estratégicos: inovação, qualificação dos recursos humanos, internacionalização e cooperação.

O reforço da competitividade tem sido um elemento comum aos diversos planos do sector, primeiro ao nível da tecnologia, nomeadamente na modernização dos equipamentos e mais tarde ao nível da organização dos modelos de negócio, *design* e comercializações. O desenvolvimento a montante e a jusante requer organizações diferentes, mais qualificações, isto é, novos modelos de negócios.

Para a APICCAPS, a Inovação continua a ser um dos pilares estratégicos do sector. Para que a Indústria portuguesa de calçado se mantenha competitiva é necessária a mudança visto estarem a emergir novos produtores à escala mundial com vantagens custo acentuadas. A inovação tem que responder a diversos desafios, tais como, a diferenciação e a valorização do produto.

Refere ainda, que as desvantagens face aos concorrentes em termos de custos e produção devem ser minimizadas pela via da tecnologia, nomeadamente ao nível dos materiais, onde podem existir grandes oportunidades; devem ser aproveitadas as vantagens da proximidade aos grandes mercados europeus, a qual permite maior rapidez e flexibilidade face aos concorrentes mais distantes.

A consciência ambiental dos consumidores e as exigências regulamentares em termos ambientais têm que ser encaradas como desafios que a inovação deve transformar em oportunidades.

A qualificação dos recursos humanos é neste plano uma prioridade estratégica do sector, dado que, esta se reflecte na inovação, na internacionalização e no reforço da cooperação e das redes. É necessário passar para o exterior a imagem de que o sector do calçado é um espaço de oportunidades, e de afirmar a actividade do

calçado, como sendo de futuro e com futuro, para que o sector seja uma opção na agenda de jovens qualificados.

Entende a associação, que a prioridade deve ser dada a acções de formação a empresários e gestores de topo, pois estas estão ligadas ao sucesso das empresas, concluindo que o futuro depende de uma aposta séria e determinada na qualificação dos recursos humanos e na captação de talentos pelas empresas e instituições de apoio, tendo em conta que a evolução e os desafios requerem pessoas mais qualificadas, dotadas de competência técnicas, culturais e interpessoais.

Quanto à internacionalização, esta faz parte das prioridades, face à necessidade de transformação dos modelos de negócios pois requer um alargamento do âmbito da inserção internacional das empresas. Nos últimos anos o desafio tem resultado em profundas alterações no modelo de negócio, não havendo um modelo único de resposta, existem alguns elementos transversais às estratégias de sucesso.

O processo de internacionalização deve permitir reforçar as competências em áreas cruciais como a concepção e desenvolvimento do produto, marketing e gestão da marca, competências essas que permitirão servir novos clientes, mais pequenos, dispersos, exigentes e com necessidades particulares. Para captar e servir estes clientes internacionais novos desafios são colocados ao nível da política comercial e promocional das empresas portuguesas e ao nível dos canais de distribuição.

Por último, temos a cooperação e redes como eixo estratégico deste plano, devendo esta ser encarada com profissionalismo e de modo a abordar novas janelas de oportunidades, porque o sucesso depende cada vez mais da capacidade de articular a actividade de múltiplos protagonistas, construindo parcerias e redes de cooperação.

A cooperação pode assumir três vectores: intra-sectorial – na cadeia de valor ao nível horizontal e vertical, sendo fundamental para assegurar a qualidade do calçado vendido; intersectorial – cooperação com outros sectores, na perspectiva de encontrar soluções para os problemas com que a indústria de depara, através da concretização de iniciativas inovadoras conjuntas (como por exemplo o programa Dínamo, em conjunto com a indústria têxtil e vestuário); interinstitucional – cooperação entre as diversas instituições cuja actividade se centra no calçado, é indispensável para uma resposta concertada às necessidades do sector (APICCAPS, CTCP, CFPIC e Estado).

Em conclusão, entende a associação: “a responsabilidade pelo futuro da indústria portuguesa do calçado é, antes de mais das suas empresas e empresários. A sua visão, dinamismo e perseverança permitiram os sucessos passados da indústria e são os ingredientes indispensáveis para construir o futuro.”

No entanto, também refere que o sucesso da indústria exige mudanças, que dificilmente poderão resultar dos esforços individuais das empresas, isto é, as transformações necessárias só poderão ser protagonizadas pelas empresas, mas se o Estado, a APICCAPS e o CTCP trabalharem em articulação, podem ter um contributo decisivo para o sucesso.

Para a tradução das ideias expressas no Plano Estratégico em Programas de Acção, baseados nos eixos base, a APICCAPS (2007b) elaborou o Programa de acção para a fileira do calçado – FOOTure 2015. Este programa traduz-se num compromisso público dos agentes do *cluster*, isto é, representa um compromisso para com o sector, mas são as empresas que se devem comprometer com o seu sucesso.

O FOOTure 2015 baseia-se em três grandes pilares: o Programa Operacional para a Inovação da fileira do Calçado (Shoelnov), o Programa Operacional de Qualificação do Potencial Humano e das Empresas (ShoeSkills) e o Programa Operacional para a Internacionalização da Fileira do Calçado (ShoeBizz). O apoio dos Programas Operacionais do QREN é indispensável para que este programa possa ser cumprido e para que produza efeitos na indústria e na economia nacional.

O Shoelnov é o programa operacional para a concretização dos objectivos em matéria de inovação: desenvolvimento de novos materiais, componentes, acessórios e tipos de calçado e também de novos processos de fabrico e logística.

O ShoeSkills é um programa de qualificação do potencial humano e das empresas que visa reforçar o desenvolvimento sustentado das competências do sector, dotando a fileira do calçado de recursos humanos de elevada competência técnica e estratégica e qualificar as empresas nos diversos domínios.

O ShoeBizz foi organizado em seis eixos: Feiras e exposições, missões empresariais, plano de comunicação, estudos e informação, progressão na cadeia de valor, reforço de competências a montante e instrumentos financeiros. A internacionalização é um

requisito e uma consequência da reconfiguração do modelo de negócio das empresas portuguesas de calçado.

#### **4.2.6. PLANO ESTRATÉGICO 2014-2020**

Em 2013, a APICCAPS lançou um novo Plano Estratégico para o período de 2014 a 2020, denominado “Footure 2020”, apostando em vários *slogans*: “Portuguese Shoes – Designed by the Future” e “The Sexiest Industry in Europe”.

Este plano é dirigido a todas as entidades pertencentes ao sector do calçado, pretendendo reforçar as relações existentes e atraindo novos protagonistas, pois só assim poderá ter sucesso.

O documento apresenta como visão do sector para o ano 2020, “ser a referência internacional da indústria do calçado, pela sofisticação e pela criatividade, reforçando as exportações portuguesas alicerçadas numa base produtiva nacional, sustentável e altamente competitiva, fundada no conhecimento e na inovação”. A manutenção de uma base produtiva nacional forte, próxima dos mercados, permite que a indústria portuguesa ofereça uma flexibilidade e rapidez de resposta.

Para a concretização desta visão, alguns valores suportam a estratégia definida, são eles, a sofisticação e criatividade do modelo de negócio na sua globalidade, baseadas na componente de moda alicerçada no talento dos *designers* portugueses, e expressa através de marcas próprias. Pode-se assim dizer, que estes valores são os factores chave para o rumo que a indústria do calçado pretende seguir.

A APICCAPS (2013) defende que a estratégia para o futuro da indústria do calçado deve responder a três desafios: qualificação - atraindo, formando e fixando jovens qualificados; inovação – procurando vantagens competitivas com base na inovação, equipamentos, materiais, processos, produtos e modelos de negócio; e imagem/internacionalizar e comunicar – diminuindo o défice de imagem face aos concorrentes internacionais e continuando a investir na imagem colectiva.

A iniciativa estratégica qualificar e rejuvenescer, aponta cinco linhas de acção: atrair os jovens e qualificar, formação para gestão de topo, *design* como factor diferenciador, empreendedorismo e *intelligence* para o processo estratégico empresarial.

As linhas de acção para a inovação são ao nível dos materiais e componentes, novos produtos e *design*, bens de equipamento e processos, e desenvolvimento sustentável e responsável.

A campanha e imagem colectiva, a internacionalização da cadeia de valor, o *upgrade* da imagem e da reputação das empresas e a promoção comercial externa das empresas são as linhas de acção defendidas para melhoria da imagem da indústria do calçado.

Da análise aos últimos anos, ao nível do contexto económico e sectorial, refere que apesar da crise internacional, a indústria do calçado manteve o seu rumo de progressão na cadeia de valor e na aposta nos mercados internacionais, tendo as empresas portuguesas reforçado as suas capacidades de criação, *design* e moda.

A performance positiva da indústria, pode ser medida pelo aumento do preço de exportação médio do par de sapato, pelo crescimento contínuo das exportações e pelo contributo para a economia nacional através de um saldo comercial positivo.

#### **4.2.7. PENSAMENTO ESTRATÉGICO – VISÃO**

A APICCAPS tem desenvolvido os seus planos estratégicos com base num pensamento estratégico estruturado e assente num diagnóstico esclarecido. A orientação para os mercados externos, a actuação do lado da oferta, a coordenação em rede e a atitude positiva são os elementos base desse pensamento.

A orientação para os mercados externos tem sido desde a primeira hora uma prioridade, preferencialmente para mercados de proximidade e com poder de compra, apostando cada vez mais em produtos de elevado valor.

A actuação do lado da oferta através da inovação, das tecnologias e processos flexíveis, tem permitido uma resposta rápida às encomendas, produzindo com flexibilidade e pequenas séries.

O pensamento estratégico para o sector tem também assentado na necessidade da coordenação em rede, para que seja possível atingir o sucesso. Nessa rede colaborativa a associação tem um papel importante, actuando em sintonia com empresas, Centro Tecnológico, Centro de Formação Profissional e entidades do Sistema científico e tecnológico.

A atitude positiva tem estado sempre presente na acção dos empresários da indústria do calçado, que com confiança, coerência e persistência têm tido uma mentalidade aberta às constantes mutações e realidades do sector.

Pode-se assim dizer, que os planos estratégicos são um processo de estudo e de reflexão para o sector, onde são definidos os objectivos estratégicos, as iniciativas estratégicas e os planos de acção para a indústria portuguesa do calçado.

#### **4.2.8. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E DESAFIOS DO SECTOR**

O reforço da competitividade tem sido um elemento comum aos diversos planos estratégicos, primeiro ao nível da tecnologia no desenvolvimento de novos equipamentos e mais tarde na organização dos modelos de negócio, no *design* e ao nível da comercialização.

O aumento da produtividade, a qualidade dos produtos, o *design*, a inovação, a diferenciação, a internacionalização, o reforço da imagem externa e de marca, têm sido as prioridades do sector ao longo das últimas décadas.

No plano estratégico de 1994, foi introduzida a importância da capacidade de organização das empresas, daí resultando a necessidade de qualificação dos recursos humanos. No início deste século, o desenvolvimento de redes colaborativas, passou a ser um pilar essencial na estratégia do sector, assim como o reforço da imagem de marca e de produtos de alto valor acrescentado.

Numa visão de futuro em que a sofisticação, a criatividade, o conhecimento, a sustentabilidade, a responsabilidade e a competitividade de base nacional são valores chave, definiu a APICCAPS como iniciativas estratégicas: Inovar; Internacionalizar e comunicar; Qualificar e rejuvenescer. Estes pilares estratégicos já faziam parte dos planos anteriores, no entanto, permanecem actuais e essenciais, devendo ser reforçados, para que o sector prossiga os seus objectivos.

A estratégia da indústria portuguesa de calçado visa continuar a ascensão progressiva da gama de produtos oferecidos, isto é, Portugal exporta calçado caro, tendo actualmente o segundo preço médio mais elevado do mundo, mas pretende exportar calçado ainda mais caro, para se aproximar da Itália que detém o primeiro lugar.

Assim sendo, os principais mercados alvo para o calçado português são os de elevado poder de compra, existentes fora dos seus mercados tradicionais.

De acordo com a APICCAPS (2013), a conquista de quota de mercado mais longínquos apela a outros factores competitivos, pelo que a estratégia da indústria do calçado deve dar resposta a três desafios: procura de vantagens competitivas com base na inovação de equipamentos, materiais, processos e modelos de negócio; diminuição do défice da imagem face aos concorrentes de topo internacionais; atrair, formar e fixar protagonistas qualificados.

Se o sector continuar a apostar na inovação e ao mesmo tempo na qualificação das pessoas, empresa e instituições, continuando a investir na imagem colectiva e individual das empresas de forma a reforçar o valor acrescentado do calçado, certamente que continuará a afirmar-se nos mercados internacionais.

### **4.3. EVOLUÇÃO DO SECTOR DO CALÇADO EM PORTUGAL**

O sector português de calçado, essencialmente exportador, teve uma expansão gradual a partir da década de 70, com uma penetração crescente no mercado europeu.

Desde o início dos anos 80, o sector do calçado tem-se expandido de forma segura, fazendo de Portugal um dos maiores exportadores europeus e até mundiais, com especial destaque para o calçado de couro. A evolução da indústria do calçado em Portugal é um caso de sucesso (Amaral, 1994).

No final dos anos 80 e início dos anos 90, verificaram-se alterações substanciais na actividade económica, ao nível da internacionalização e globalização, com consequências importantes para as empresas do sector do calçado. A globalização e a liberalização das trocas mundiais representavam uma oportunidade de penetração em novos mercados, mas também a inevitabilidade de aceitar a concorrência de produtos importados.

Neste período verificou-se um forte crescimento das exportações portuguesas de calçado, sob a insígnia “Portugal Quality Shoes”, colocando Portugal como o segundo exportador europeu e o décimo mundial, ganhando quota de mercado nos exigentes mercados europeus (APICCAPS, 2001).

No final da década de 90 e inícios do século XXI, ocorreram mudanças significativas na estrutura da indústria portuguesa de calçado. Após duas décadas de crescimento, o aumento da intensidade concorrencial nos mercados internacionais tem imposto a alteração do modelo competitivo. As empresas estrangeiras de grande dimensão, que se tinham instalado em Portugal na década de 80, optaram por deslocalizar a sua produção para outros países, procurando os baixos custos de produção, tal como anteriormente tinham sido atraídas para Portugal.

Para além desta situação, algumas empresas nacionais não aguentaram a maior pressão competitiva. Estes factores tiveram como consequência uma redução significativa dos indicadores de actividade do sector (empresas, emprego, produção e exportação) (APICCAPS, 2007a).

Nos primeiros anos do século XXI, a economia europeia, mercado preferencial de exportação da indústria do calçado, crescia 3.3% ao ano. Nos anos seguintes, mais concretamente em 2008, a estagnação estava instalada e no ano seguinte a Europa entrou em recessão. O aumento do desemprego e a redução do rendimento disponível trouxeram consequências ao nível da procura de calçado. Neste contexto económico difícil, a indústria portuguesa de calçado manteve o seu rumo de aposta nos mercados internacionais e de progressão na cadeia de valor, reforçando as suas capacidades de criação, *design* e moda e investindo no marketing internacional.

Em paralelo, procedeu à renovação da imagem colectiva, apostando num visual arrojado e em *slogans* como “Designed by The Future” e “The Sexiest Industry in Europe”. Este ganho de imagem permitiu um crescimento das exportações e do preço médio de exportação. O calçado contribui de forma significativa para a economia nacional, com um saldo comercial positivo na ordem dos 1400 milhões de euros em 2014.

#### **4.3.1. ENQUADRAMENTO NACIONAL E INTERNACIONAL**

Ao longo dos últimos anos, um conjunto de factores desfavoráveis tem condicionado a evolução da indústria do calçado. Por um lado, o processo de globalização, onde se destaca a criação da OMC e a integração da China nesta organização, tendo como consequência o aumento significativo da concorrência. Por outro lado, o fraco crescimento e mais recentemente a recessão da economia europeia, e da economia

nacional, não tem permitido o dinamismo desejado dos mercados. A grave crise internacional dos últimos anos veio agravar ainda mais a situação.

O início do século XXI fica marcado pela ascensão da Ásia a uma posição de absoluto domínio no panorama internacional, reforçando a sua quota no mercado mundial de calçado, isto é, em valor detém uma quota superior a 60% das exportações mundiais em 2013 (49% em 2003), enquanto a quota da Europa diminuiu para menos de 35% (44% em 2003).

O contexto macroeconómico dos últimos anos tem sido marcado pelo abrandamento do crescimento económico mundial e pela recessão na zona euro, situação pouco favorável ao nível da procura externa, tendo em conta a vertente exportadora da indústria do calçado. No plano interno, a economia portuguesa tem estado sob um plano de austeridade, pelo que o mercado nacional não tem sido alternativa para as empresas portuguesas, o que se tem reflectido na redução do consumo de calçado. Neste enquadramento desfavorável, a indústria do calçado tem-se afirmado na economia portuguesa, registando um aumento significativo do emprego e da produção, conseguindo ultrapassar os efeitos da grave crise económica e financeira de 2008 (APICCAPS, 2013).

Durante os anos de 2013 e 2014, a conjuntura macroeconómico sofreu uma ligeira melhoria, tendo o sector do calçado beneficiado dos sinais de recuperação da economia nacional e europeia. Prevê-se para os próximos anos, uma melhoria gradual nas principais economias, o que permite ter uma perspectiva positiva, face à vertente exportadora da indústria do calçado

Tendo em conta o enquadramento macroeconómico nacional e internacional, a indústria do calçado tem conseguido manter a sua expansão, o que indica que as estratégias implementadas têm sido adequadas. O dinamismo da indústria de calçado mantém-se como uma excepção na economia portuguesa.

#### **4.3.2. EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO, EMPREGO E EXPORTAÇÕES**

O reduzido crescimento económico em Portugal e nos mercados de exportação do calçado português, associado à redução das barreiras ao comércio internacional que permitiu que a China assumisse um papel dominante a nível mundial, em paralelo com a deslocalização das grandes unidades de produção para os países asiáticos,

marcaram de forma negativa a evolução do sector em Portugal desde o início do século.

Segundo dados da Monografia Estatística 2014 da APICCAPS, os anos mais recentes demonstram uma inversão da tendência negativa, resultante de factores exógenos, que marcaram a evolução da indústria portuguesa desde o início do século. Desde 2010, a indústria portuguesa de calçado apresenta uma tendência sustentada de crescimento, que se tem reflectido no aumento do emprego e da produção.

Em 2013 a indústria produz mais de 75 milhões de pares, ultrapassando 1.8 mil milhões de euros, empregando mais de 35 mil pessoas.

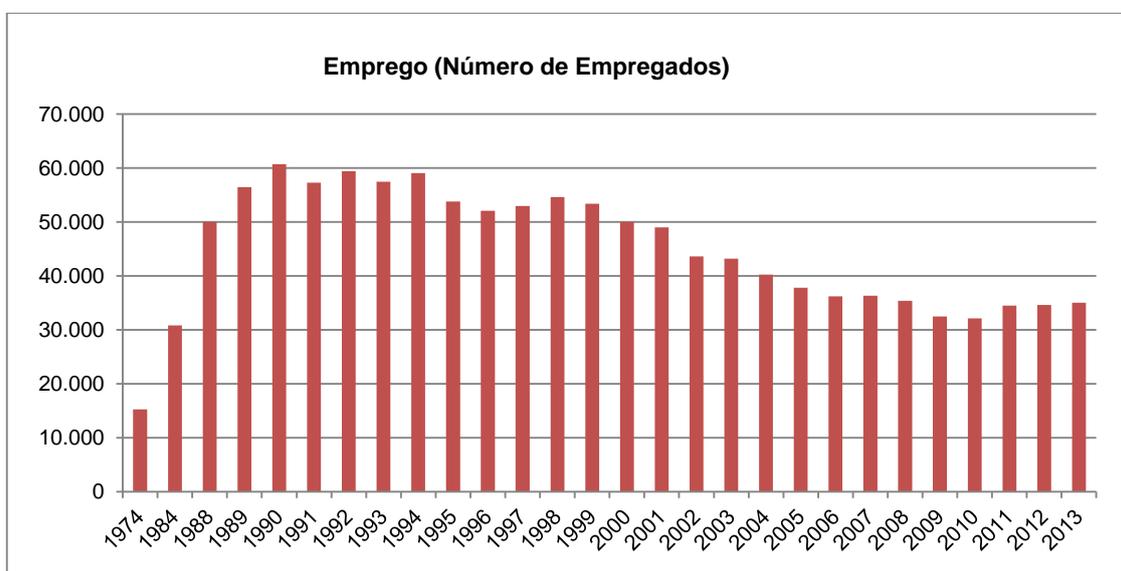
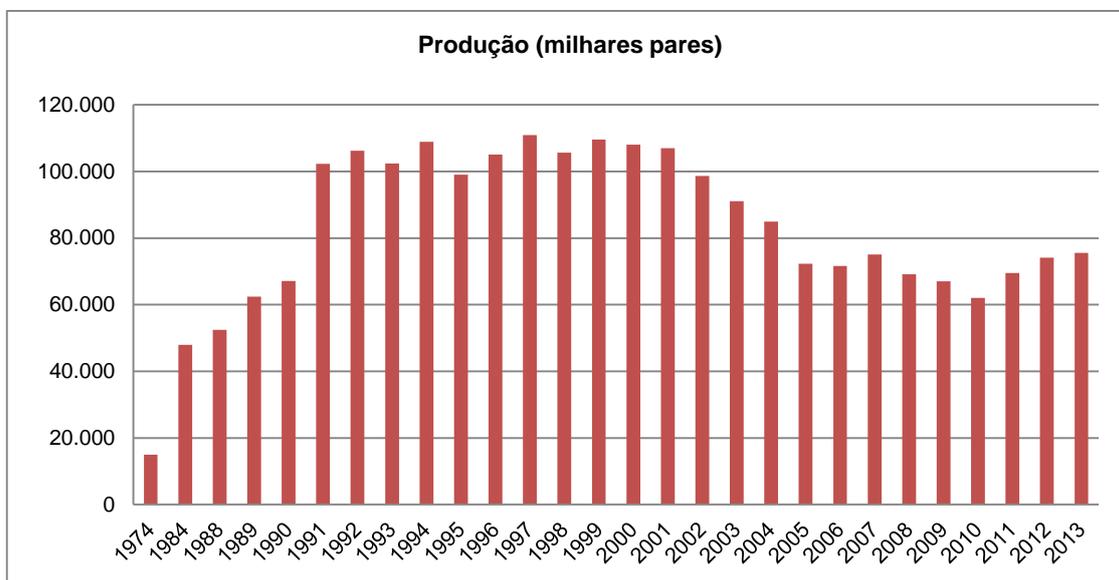


Ilustração 3 - Evolução do emprego na indústria do calçado 1974-2013. (APICCAPS, 2015).

Neste gráfico, pode-se verificar que a partir de 1998, o emprego decresceu constantemente, fruto da deslocalização das grandes unidades de produção de capital estrangeiro, atingindo o valor mais baixo em 2010 de 32.132 trabalhadores na indústria do calçado; a partir desse ano tem havido uma recuperação dos postos de trabalho, ultrapassando já os 35.000 trabalhadores em 2013.

Analisando os dados de 2012, em relação ao emprego, tem particular destaque o peso do concelho de Felgueiras, na empregabilidade do sector do calçado, com cerca de

35% do total, seguindo-se os concelhos de Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e Guimarães, cada um com cerca de 12% (APICCAPS, 2014a).



**Ilustração 4** - Evolução da produção em quantidade na indústria do calçado 1974-2013. (APICCAPS, 2015)

Em relação à produção em volume, a sua evolução segue em linha com o número de trabalhadores do sector. Em 1999 a produção atingiu o seu máximo de 109 milhões de pares, decrescendo até atingir o seu mínimo em 2010 (62 milhões de pares), aumentando para mais de 75 milhões de pares em 2013, o que demonstra a alteração da tendência que se tem verificado ao longo da última década.

A produção aumentou mais do que o emprego, pelo que a produção por trabalhador (milhares de pares) melhorou, crescendo 12% desde 2010. O valor bruto por trabalhador teve um crescimento de 2010 para 2013 de cerca de 32%, atingindo um máximo histórico de quase 53 mil euros. Estes valores resultam da reorientação estratégica da indústria, com a aposta em produtos de maior valor acrescentado, resultando num aumento de produtividade na última década (APICCAPS, 2014a).

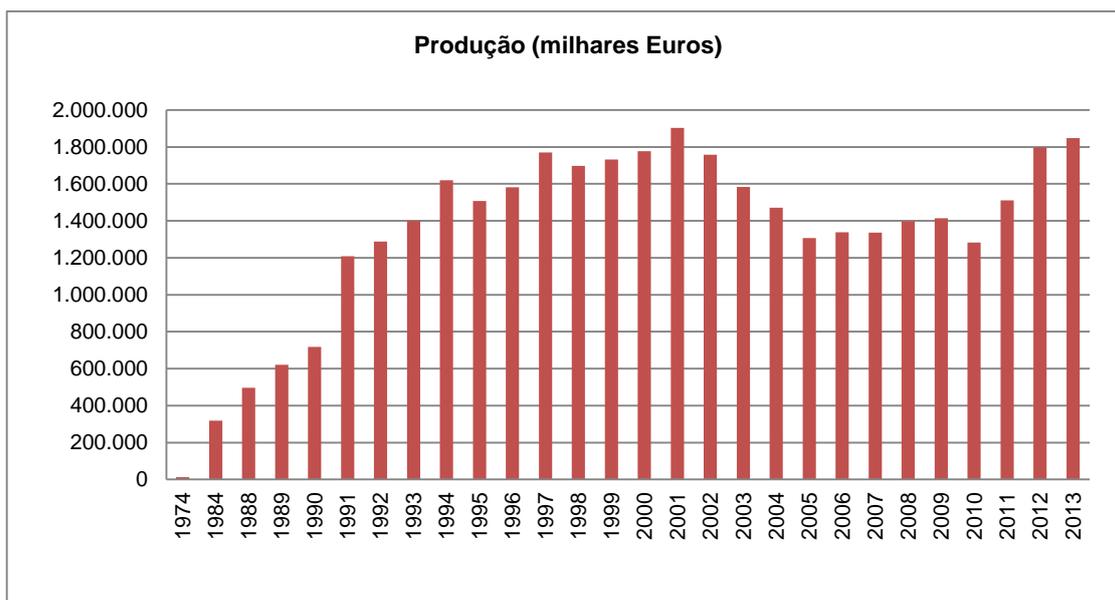


Ilustração 5 - Evolução da produção em valor na indústria do calçado 1974-2013. (APICCAPS, 2015)

Analisando a produção em valor, tal como em volume, constata-se que esta decresceu desde 2001, de 1.9 mil milhões de euros, para 1.3 mil milhões de euros em 2010, contudo aumentou de forma significativa nos anos seguintes, ultrapassando os 1.8 mil milhões em 2013. O facto do calçado português ter já o segundo preço mais elevado do mundo, tem contribuído fortemente para o aumento do valor da produção de calçado português.

Estes resultados permitem verificar que a aposta estratégica na moda e *design*, na capacidade produtiva e na flexibilidade e rapidez de resposta, tem afirmado a indústria portuguesa de calçado, apesar do contexto estrutural desfavorável acima referido.

Quanto à produção por tipo de calçado, em 2013, 90% em valor e 80% em volume, do calçado vendido pela indústria portuguesa era calçado de couro, mostrando que a matéria-prima preferencial da indústria portuguesa continua a ser o couro.

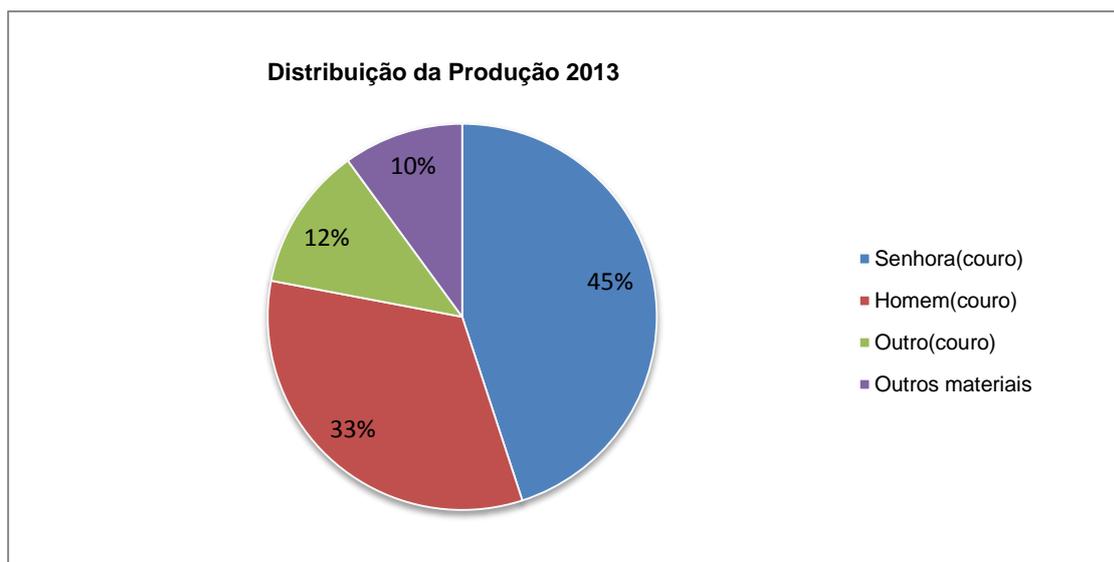


Ilustração 6 - Distribuição da produção por tipo de calçado (valor) 2013. (APICCAPS, 2014a)

Dados de 2013, permitem verificar que o calçado de senhora (preço médio de 29€) representa 45% da produção portuguesa de calçado, seguindo-se o calçado de homem (preço médio de 28€) com cerca de um terço da produção total e o calçado não couro com cerca de 20%, este com um preço médio bastante inferior (APICCAPS, 2014a).

Ao nível dos mercados internacionais, a vertente exportadora da indústria do calçado tem ficado patente no crescimento das exportações ao longo das últimas décadas, só interrompido entre 2002 e 2005, anos em que as exportações tiveram uma tendência decrescente, contudo a reorientação estratégica da indústria levou à retoma de crescimento das exportações a partir de 2006. A partir de 2010 esse crescimento foi mais acelerado, conforme se pode verificar no gráfico seguinte.

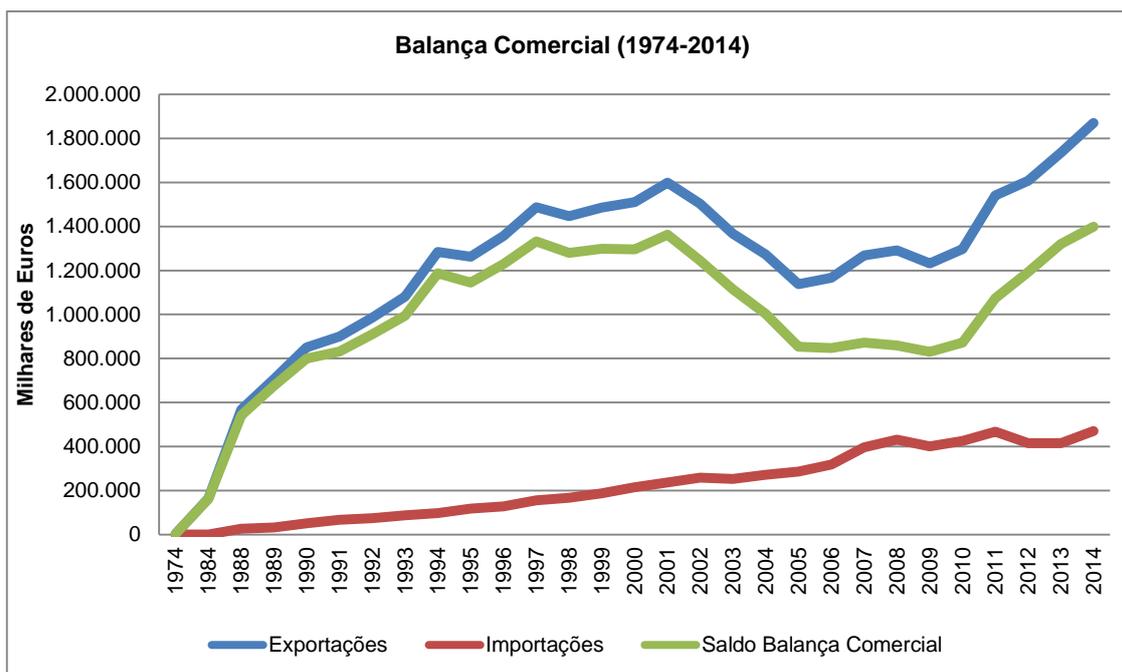


Ilustração 7 - Evolução da balança comercial na indústria do calçado 1974-2014. (APICCAPS, 2015)

A indústria exportou mais de 1.735 milhões de euros em 2013, cerca de 94% da produção. Em 2014, o calçado português atingiu um novo máximo histórico, perto de 90 milhões de pares vendidos por 1.870 milhões de euros, o que representa um crescimento, em valor, de 7,7% face ao ano anterior e de 44% face a 2010 e mais de 50% nos últimos cinco anos (2009).

As importações têm tido um crescimento contínuo ao longo das décadas, mas com valores muito inferiores comparando com as exportações, tendo estagnado nestes últimos anos.

O saldo da balança comercial da indústria atingiu também um máximo histórico em 2014, com 1.400 milhões de euros. O preço médio de exportação do calçado português atingiu os 23 Euros, crescendo 37% nos últimos 10 anos e 80% nos últimos 20 anos (APICCAPS, 2014a).

O saldo comercial positivo da indústria do calçado resulta como seria de esperar dos seus principais produtos, nomeadamente o calçado de couro de senhora e de homem, cujo desempenho melhorou consideravelmente nos últimos anos. O calçado de criança tem verificado melhorias, enquanto o calçado de plástico e têxtil registam défices comerciais.

Por outro lado, a indústria de componentes para o calçado é tradicionalmente deficitária, não conseguindo responder às necessidades da indústria do calçado, com o conseqüente aumento das importações. Os segmentos de maior valor acrescentado (solas e saltos) apresentam um saldo equilibrado, ao contrário do segmento de menor valor acrescentado (gáspeas) cujo défice comercial é significativo.

Por sua vez, a indústria dos artigos de pele (segmento das malas e bolsas) é tradicionalmente deficitária, mas tem melhorado nos últimos anos, devido ao aumento sustentado das exportações, apesar da tendência de crescimento das importações.

### **4.3.3. IMPORTÂNCIA DO SECTOR NA ECONOMIA NACIONAL**

O desempenho positivo da indústria do calçado tem permitido reforçar o seu peso no total do emprego da indústria transformadora (de 4,6% em 2010 para 5,4% em 2012), contribuindo para o combate ao desemprego e estabilidade social (APICCAPS, 2014a).

Segundo a APICCAPS (2014a), o calçado tem dado um contributo muito importante no equilíbrio das contas externas portuguesas, apresentando sempre nas últimas décadas saldos positivos. Em 2014 a balança comercial da indústria do calçado atingiu o seu ponto máximo com um excedente de 1.4 mil milhões de euros, assumindo-se como fundamental no combate ao desequilíbrio das contas externas portuguesas. Este saldo é o mais elevado na economia portuguesa, tendo também a indústria do calçado a maior taxa de cobertura das importações pelas exportações.

As exportações da indústria do calçado representam em 2013 cerca de 3,7% das exportações nacionais. A quota das exportações de calçado no total das exportações portuguesas tem sido constante desde 2005 (3,71%), tendo sofrido uma pequena redução em 2007, voltando a recuperar em 2009 (3,58%) e aproximando-se em 2012 dos 3,7%.

Pode ver-se no gráfico seguinte que Portugal tem uma relevância no comércio internacional de calçado que não se encontra paralelo noutras indústrias nacionais. O peso do calçado nas exportações portuguesas é significativo e muito superior se comparado com a generalidade dos países, o que demonstra a forte competitividade deste sector nos mercados internacionais.

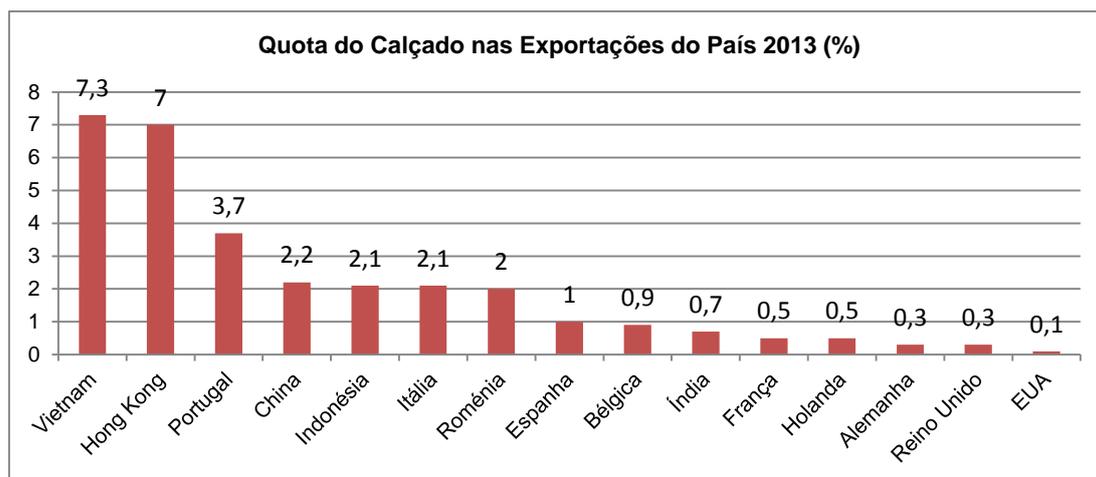


Ilustração 8 - Maiores exportadores de calçado 2013 (quota nas exportações do país). (APICCAPS, 2014a).

#### 4.3.4. IMPORTÂNCIA DE PORTUGAL NO MUNDO DO CALÇADO

A aposta estratégica em modelos assentes na diferenciação, baseados na moda e *design* e na flexibilidade e rapidez de resposta, tem sido fundamental para o calçado português, de tal forma que o seu preço médio de exportação quase duplicou nas duas últimas décadas, sendo actualmente o segundo mais elevado do mundo, atingindo em 2013 os 23 € (APICCAPS:2014a).

Conforme se pode ver no gráfico seguinte, o preço médio de exportação situava-se nos 11 € em 1990, nos 16 Euros no ano 2000 e nos 19 € em 2010, atingindo o seu valor máximo em 2012 e 2013, ultrapassando os 23 €.

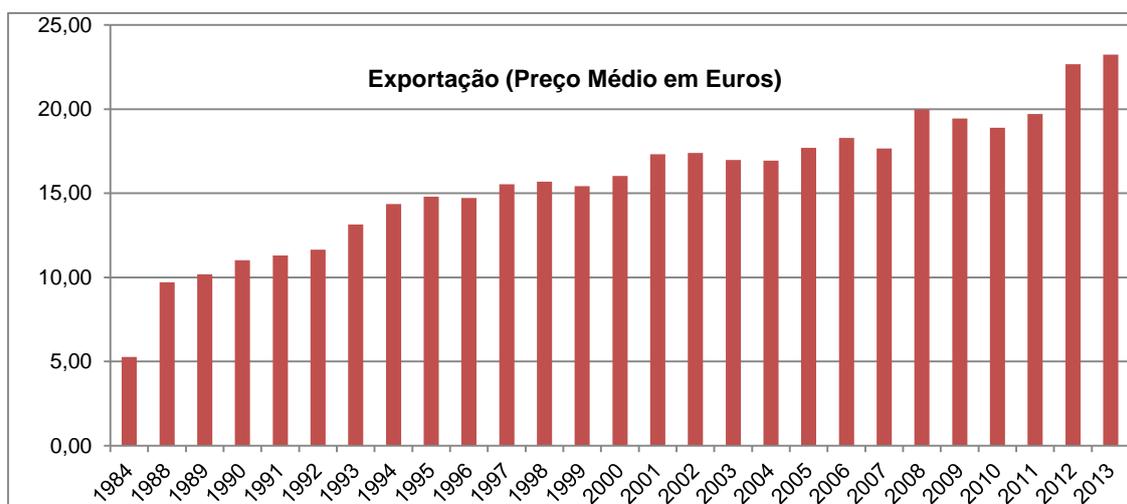


Ilustração 9 - Evolução do preço médio de exportação de calçado 1984-2013. (APICCAPS, 2015).

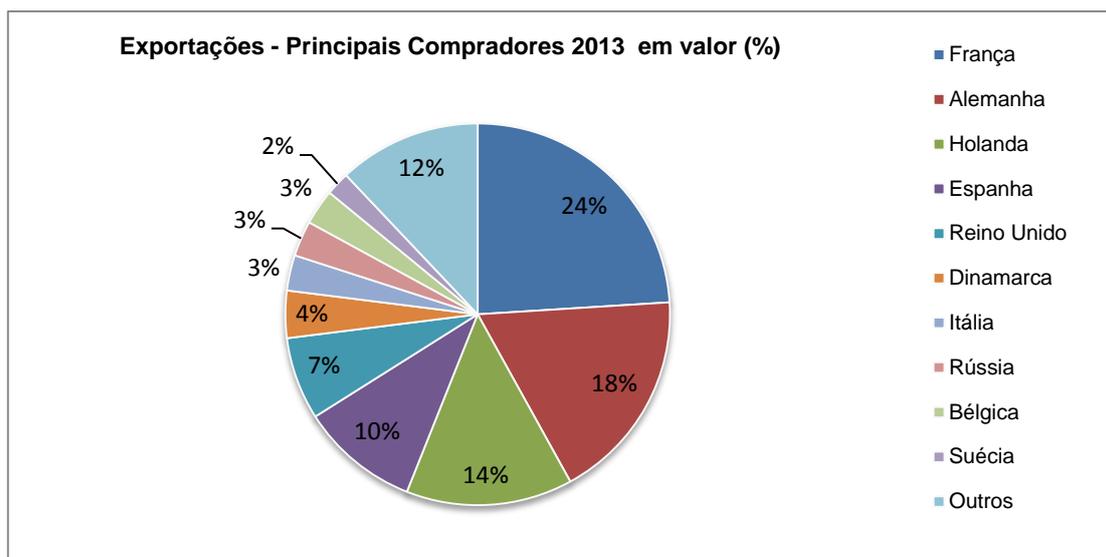
Segundo a APICCAPS (2014b) no World Footwear Yearbook, a Itália ocupa em 2013 o primeiro lugar a nível mundial, com o maior preço médio de exportação de 48.78 USD, seguida por Portugal com 31.01 USD e a França com 30.78 USD. Portugal ultrapassou a França em 2011 passando para o segundo preço mais elevado do mundo, dado que em 2010 ocupava o terceiro lugar com um preço médio de exportação de 25.9 USD a seguir à França com 28.32 USD. Em três anos, o preço médio de exportação português cresceu 5 USD.

O preço de exportação médio mundial em 2013 é de 8.27 USD (5.82 USD em 2003). A Ásia tem o preço mais baixo (6 USD), enquanto a Europa tem o preço mais elevado em 2013, de 26 USD (19 USD em 2003), (APICCAPS, 2014b).

As exportações portuguesas apresentam uma forte concentração geográfica, tendo como destino principal a Europa. Factores como a proximidade geográfica, a participação na União Europeia e na moeda única e o espaço económico comum sem barreiras alfandegárias justificam esta situação, para além dos consumidores europeus terem uma grande apetência por calçado com uma forte componente de moda e *design* e de preço elevado, como é o caso do calçado produzido em Portugal.

O comércio Intra-Europeu é, de facto, a maior componente do comércio internacional de calçado, verificando-se em 2013 que 86% das exportações europeias têm como destino outros países europeus (APICCAPS, 2014b).

O mercado europeu absorve 92,6% das exportações nacionais, América (2,8%), Ásia (2,2%), África (1,9%), Oceânia e Outros (0,6%). O continente americano continua a ser o principal destino extracomunitário, no entanto, tem-se verificado um crescimento em todos os outros continentes. (APICCAPS, 2014a).



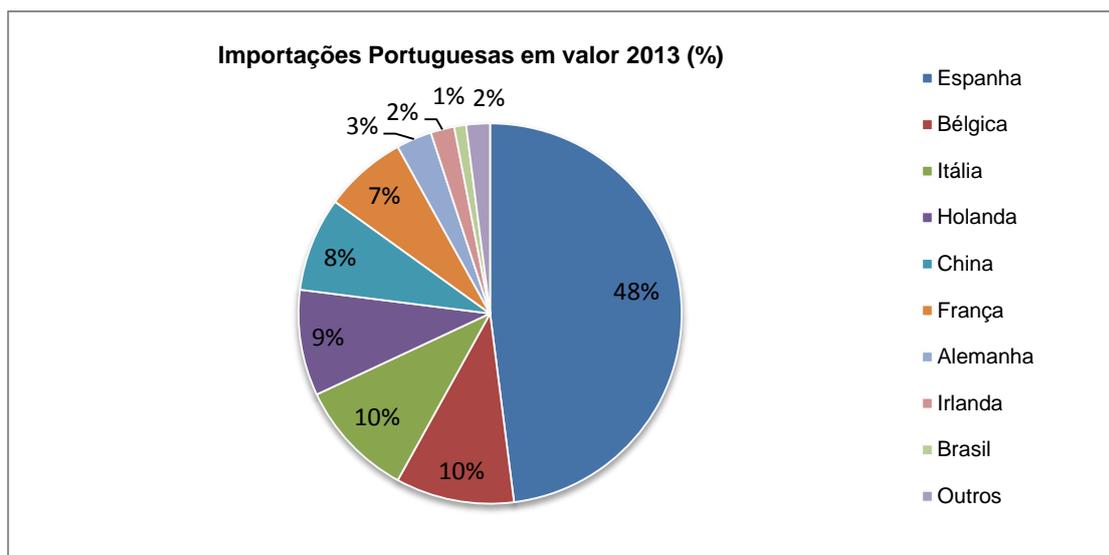
**Ilustração 10** - Exportações portuguesas de calçado – principais compradores 2013. (APICCAPS, 2014a)

Na Europa destacam-se a França (24%), Alemanha (18%), Espanha (14%), Holanda (10%) e Reino Unido (7%) como os cinco principais mercados, que em 2013 representaram cerca de 73% do valor das nossas exportações.

A França apesar da redução continua a ser o principal cliente, enquanto a Espanha perdeu a segunda posição em favor da Alemanha, as exportações para a Holanda têm crescido de forma significativa desde 2008 e o Reino Unido tem perdido peso nas nossas exportações distanciando-se na última década do primeiro lugar que já ocupou.

A necessidade e esforço de diversificação dos mercados de exportação, para que a indústria do calçado possa superar a excessiva dependência do mercado europeu, têm conduzido ao aumento significativo e até exponencial das exportações para países como a Austrália, Canadá, Estados Unidos, China, Japão e Rússia.

A concentração geográfica também se verifica nas importações, com a Espanha a contribuir com cerca de 48% do fornecimentos a Portugal. Os cinco principais países (Espanha, Bélgica, Itália, Holanda, China) representam cerca de 85% das nossas importações de calçado.



**Ilustração 11** - Importações portuguesas de calçado – fornecedores 2013. (APICCAPS, 2014a).

Os nossos principais parceiros comerciais, tanto ao nível das exportações como das importações, de componentes para calçado são: Alemanha, Itália, Índia, França e Espanha. A Espanha continua a ser o principal fornecedor nacional de artigos de pele, seguido da China e Itália. As exportações são menos concentradas e direccionam-se principalmente para França, Espanha, Roménia e Angola.

A União Europeia, ao nível do comércio externo de calçado, apresenta saldos comerciais muito negativos, tal deve-se à pressão competitiva da Ásia, cuja agressividade comercial resulta do preço médio das suas exportações, que ronda os 6 dólares por par, se compararmos com os 26 USD de preço médio de exportação dos países europeus. O domínio asiático, em valor, reflecte-se em 2013 nos 63% da produção e 73% das exportações mundiais, em volume (APICCAPS, 2014a).

A produção mundial de calçado, segundo estimativa da APICCAPS, alcançou os 22 biliões de pares em 2013, sendo de 87% a produção de países asiáticos (seis países fazem parte da lista dos dez maiores produtores mundiais), com especial destaque para a China com 63% da produção mundial, liderando a lista dos dez maiores produtores mundiais, seguida de muito longe pela Índia com 9% (APICCAPS, 2014b).

Ao nível das exportações mundiais em volume a Ásia encontra-se também em primeiro lugar com 86%, liderando a China com 73%; a Europa muito distante ocupa o

segundo lugar, com 11% das exportações mundiais. Em valor temos a Ásia com 61% e a Europa com 35%. Os outros continentes representam uma pequena parte do comércio mundial. Na última década, a Ásia consolidou a sua posição dominante aumentando o seu peso nas exportações em volume 6% (de 80% para 86%) e de 49% para 61% em valor, enquanto a Europa diminui de 13% para 11% em volume e de 44% para 35% em valor (APICCCAPS, 2014b).

Portugal, Itália e Espanha, com tradição no sector e com uma produção de qualidade, *design* e moda e direccionada para calçado de maior valor acrescentado, conseguem manter-se entre os maiores exportadores mundiais.

Tabela 7 - Maiores exportadores mundiais de calçado 2013

	País	Exportações (Milhões Dólares)	Quota Mundial
1	China	48 145	40.4%
2	Itália	10 722	9.0%
3	Vietname	10 030	8.4%
4	Hong Kong	4 848	4.1%
5	Bélgica	4 688	3.9%
6	Alemanha	4 446	3.7%
7	Indonésia	3 755	3.2%
8	Holanda	3 201	2.7%
9	Espanha	3 036	2.6%
10	França	2 717	2.3%
<b>11</b>	<b>Portugal</b>	<b>2 305</b>	<b>1.9%</b>
12	Índia	2 268	1.9%
13	Reino Unido	1 876	1.6%
14	Roménia	1 304	1.1%
15	EUA	1 165	1.0%

Fonte: APICCCAPS, 2014b

De acordo com dados de 2013, Portugal é o 7º maior exportador comunitário de calçado, com uma quota de 5,8%, com o primeiro lugar a ser ocupado pela Itália.

A nível mundial Portugal exporta para cerca de 150 países, ocupando o 11º lugar, com uma quota de 1,9% no entanto, no principal produto de exportação, o calçado de couro, Portugal consegue ocupar uma melhor posição a nível mundial, estando no 8º lugar, com uma quota de 3,6%. As quotas de exportação total de calçado, tal como, de calçado de couro têm sido constantes desde 2010, mantendo Portugal as mesmas posições de 8º e 11º desde 2010.

Tabela 8 - Maiores exportadores mundiais de calçado de couro 2013

	País	Exportações (Milhões Dólares)	Quota Mundial
1	China	11 714	20.9%
2	Itália	8 844	15.8%
3	Vietnam	4 447	7.9%
4	Hong Kong	3 443	6.1%
5	Alemanha	2 484	4.4%
6	Indonésia	2 272	4.0%
7	Bélgica	2 110	3.8%
<b>8</b>	<b>Portugal</b>	<b>2 035</b>	<b>3.6%</b>
9	Índia	1 965	3.5%
10	Espanha	1 892	3.4%

Fonte: APICCAPS, 2014b

Nas importações, dados de 2013, Portugal ocupa o 14<sup>o</sup> lugar nas importações comunitárias, com uma quota de 1,2%, sendo a Alemanha o maior importador. Os Estados Unidos é o maior importador mundial de calçado. No ranking dos dez maiores importadores mundiais de calçado, estão também o Japão, a Rússia e Hong Kong (APICCAPS, 2014a).

#### 4.4. PROGRAMAS DE INCENTIVOS

Os sectores industriais tradicionais, de que faz parte a indústria do calçado, são fundamentais para a nossa economia, porque constituem a base do aparelho industrial e também devido às suas potencialidades de modernização e de desenvolvimento de novas tecnologias. Assim sendo, o objectivo principal da política industrial, em relação aos sectores tradicionais consiste em estimular a sua modernização.

A estratégia da política industrial em Portugal assenta numa aposta forte em novas estratégias empresariais, visando reforçar a eficiência, com base nos factores dinâmicos de competitividade (tecnologia, qualidade, marketing e gestão estratégica). Os objectivos da política industrial são: a introdução de novas tecnologias e o desenvolvimento da qualidade, do *design*, das marcas, da comercialização e do marketing; o aumento da tecnologia de produção; a melhoria da organização e gestão; e a redução de custos. (APICCAPS, 1994).

Segundo Miguel Frasquilho - Presidente da AICEP, “os fundos estruturais são um instrumento essencial para incentivar e transformar o crescimento da economia, muito em particular nas exportações” (Frasquilho, 2014).

#### **4.4.1. PEDIP I (1988/1992) E PEDIP II (1994/1999)**

Segundo a APICCAPS, o Programa de Política Industrial (PEDIP I) contribuiu para a evolução positiva das empresas do calçado, que melhoraram qualitativamente e cujos resultados foram bem visíveis na evolução das exportações. A indústria iniciou um processo de modernização produtiva, envolvendo-se no processo de internacionalização e dando uma atenção crescente aos factores críticos de competitividade, essenciais para a sua evolução futura.

O PEDIP teve como linhas mestras, essencialmente as mesmas da APICCAPS, como tal, teve um papel importante no desenvolvimento dessas novas estratégias.

No prefácio do Plano Estratégico da APICCAPS (1994), o Ministro da Indústria e Energia, referia que o seu ministério “teve o privilégio de ter contribuído para a evolução positiva do sector do calçado”. No PEDIP I foram apoiados 260 projectos (100 milhões de euros), com um incentivo de 35 milhões de euros. Estes projectos resultaram na procura de diversificação dos mercados internacionais, na mudança de atitudes face aos novos desafios de competitividade e na implementação de novas soluções tecnológicas e de organização, levando a aumentos de produtividade. Os resultados obtidos foram excelentes, mas é necessário continuar a melhorar a competitividade do sector do calçado, consolidando as medidas do programa e alargando a um maior número de empresas do sector, através do novo programa (PEDIP II).

Nesta evolução, a APICCAPS teve uma acção preponderante apresentando na altura um plano estratégico, enquadrando um ajustamento estrutural das empresas, que as mobilizou para uma evolução estratégica, com o objectivo de atingir um nível de competitividade mais elevado.

Na actividade da associação destacaram-se as acções: de divulgação de informação, de novas tecnologias e técnicas de gestão; de promoção em feiras no estrangeiro e na campanha “Shoes from Portugal” ; ao nível do processo produtivo e do produto através do CTCP, e ao nível da formação profissional através do Centro de Formação.

O Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa (PEDIP II), concretiza grandes linhas de orientação da política industrial, com os seguintes objectivos: incentivar as empresas a implementarem acções no domínio da inovação, modernização, reorganização, internacionalização, qualificação de recursos humanos e gestão da qualidade; apoiar investimentos de investigação e desenvolvimento que dessem origem a novos produtos e processos tecnológicos avançados; contribuir para o desenvolvimento de estratégias das empresas; estimular a melhoria da competitividade das empresas; apoiar estratégias para nichos de mercado e de reforço das cadeias de valor ou que se insiram em redes de cooperação; promover a certificação de qualidade das empresas e produtos. A APICCAPS e o CTCP desenvolveram um conjunto alargado de projectos, nas diversas áreas, durante o período de vigência do PEDIP II (APICCAPS, 1994).

No PEDIP II, destaca-se o Projecto Fábrica de Calçado PEDIP (FACAP), que surgiu da iniciativa conjunta da APICCAPS e do CTCP consistindo num projecto mobilizador para o desenvolvimento tecnológico, cujo objectivo principal foi dotar a indústria portuguesa de calçado, componentes e afins, de competências internas através do desenvolvimento de bens de equipamento e de novas soluções tecnológicas.

O FACAP permitiu o desenvolvimento de novos equipamentos para as empresas portuguesas, mas também a exportação de soluções tecnológicas, dotando as empresas de infra-estruturas capazes de responder à produção de séries curtas, à capacidade de resposta rápida e à flexibilidade da produção, aumentando a produtividade.

#### **4.4.2. PRIME (2000/2006) E QREN (2007/2013)**

O Ministério da Economia desenvolveu um conjunto de iniciativas para definir e implementar uma política para as indústrias do têxtil, vestuário e calçado, reconhecendo a necessidade de a política industrial ter em atenção as indústrias tradicionais, que podem beneficiar da inovação tecnológica e organizacional.

Nesse sentido o Ministério da Economia criou em 2003 o Programa Dínamo – Dinamização dos Sectores Têxtil, Vestuário e Calçado, assumindo como objectivo fundamental promover a produtividade destas indústrias, como forma de potenciar a sua competitividade externa e de gerar riqueza para a economia nacional.

O programa propôs um conjunto de acções que resolvessem os problemas estruturais destes sectores, ao nível da imagem e internacionalização, da qualificação dos recursos humanos e da inovação e desenvolvimento.

A implementação deste programa de acção exigiu um esforço conjunto entre os diversos agentes do sector, tal como, uma estreita cooperação entre as associações. O Governo tendo em conta as orientações deste Programa disponibilizou mecanismos de apoio como as medidas do Programa de Incentivos à Modernização (PRIME) e incentivos fiscais.

O PRIME – Programa de Incentivos à Modernização (2000/2006), para a dinamização de projectos enquadráveis na estratégia definida no âmbito do Programa Dínamo - Vestuário, Têxtil e Calçado, teve uma dotação orçamental de 32 milhões de euros, através da criação de empresas ou a sua expansão em actividades de produção de elevado valor acrescentado, com o objectivo de reposicionamento competitivo do sector da moda nos mercados, isto é, produtos de elevado conteúdo tecnológico nas áreas de novos materiais, biotecnologias e nanotecnologias, bem como produtos de elevado conteúdo de moda e *design* (IAPMEI, 2006).

Segundo o dirigente da APICCAPS (Dr. Manuel Carlos), a indústria do calçado investiu 49% dos fundos europeus (27 milhões de euros) no processo de internacionalização enquanto o país investiu 5% desses fundos, referindo que “este é um investimento muito importante, pois marca a diferença do sector antes e depois da crise”. Foram aprovados 120 projectos, cujo investimento totalizou 93 milhões de euros, beneficiando o sector de 53 milhões de euros de incentivos em 7 anos, isto é, por cada par exportado a indústria recebeu 8,8 cêntimos de incentivos (APICCAPS, 2010).

Nesta edição pode-se ainda ler que em I&D as empresas de calçado investiram 14 milhões de euros (15% dos fundos), beneficiando de 8 milhões de euros, o dobro da média de investimento da economia portuguesa (8% dos fundos).

No domínio da inovação, a Fábrica de Calçado de Alta Tecnologia (FATEC) e os Materiais Técnicos para o Calçado (SHOEMAT), foram considerados como dois dos projectos mais interessantes desenvolvidos nos últimos dez anos.

O FATEC teve como objectivo o desenvolvimento de novos equipamentos e tecnologias inovadoras, e o SHOEMAT teve como objectivo o desenvolvimento de novos materiais e componentes, envolvendo 17 e 20 entidades respectivamente.

Desde o PEDIP I que o sector do calçado tem procurado preferencialmente apoios para investimentos não produtivos, projectos de I&D, marketing internacional ou acesso a mercados, tanto pelas empresas como pelas entidades que representam o sector, tendo demonstrado uma dinâmica diferenciada face ao têxtil e vestuário, quando se comparam os apoios nos diversos programas.

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) constitui o enquadramento da política comunitária no período de 2007/2013, ao nível de diferentes Programas Operacionais e com o apoio dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão. A concretização incide sobre três domínios de intervenção, nomeadamente, o Potencial Humano, a Valorização do Território e os Factores de Competitividade da economia.

O Programa Operacional Factores de Competitividade (COMPETE) é um programa operacional no âmbito do QREN 2007/2013 que visa a melhoria sustentada da competitividade da economia portuguesa, intervenções com vista a estimular a qualificação do tecido produtivo e a melhorar as componentes da actividade empresarial, com incentivos à Inovação, Qualificação e Internacionalização de PME e à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (I&DT), (Augusto Mateus & Associados e PWC Portugal, 2013).

No QREN 2007/2013, o sector do calçado beneficiou de um investimento de 55 milhões de euros para a internacionalização, resultando segundo a APICCAPS em 12.000 milhões de exportações.

A APICCAPS, com o apoio do COMPETE, promoveu a participação do sector do calçado em cerca de 80 acções promocionais no exterior, que tiveram como objectivos: consolidar a posição relativa do calçado português nos mercados externos, a diversificação dos mercados externos, abordar novos mercados e possibilitar que novas empresas iniciem o processo de internacionalização.

Destacam-se dois programas desenvolvidos pela APICCAPS em 2011/12: o Programa de Promoção da Imagem do Calçado Português 2011-2012 e o Programa de Internacionalização da fileira do Calçado 2012. No primeiro, o foco foi o

desenvolvimento de uma imagem renovada de qualidade da fileira do calçado português, de forma a acrescentar valor às estratégias de internacionalização das empresas. O segundo insere-se no Plano Estratégico para a Indústria do Calçado 2007/2013 e no Programa FOOTure (2015), (Augusto Mateus & Associados e PWC Portugal, 2013).

O sector do calçado em Portugal desenvolveu a campanha de imagem e internacionalização “Portuguese Shoes: Designed by The Future”, investindo cerca de 11 milhões de euros, com o apoio do COMPETE obteve um incentivo do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) de mais de 5 milhões de euros. O projecto de promoção inserido no âmbito das Acções Colectivas pretendeu reforçar o prestígio e a imagem do calçado português (Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, 2011).

#### **4.4.3. PORTUGAL 2020**

Para o período de 2014 a 2020, os Fundos Estruturais e de Investimento (FEEI), são o instrumento de apoio ao desenvolvimento do país. O Programa Portugal 2020 adopta os princípios de programação estabelecidos para a implementação da Estratégia Europa 2020 e surge como o sucessor do QREN.

Este Programa enquadra os apoios estruturais da União Europeia para o período de programação 2014/2020, tendo como prioridade as exportações e o emprego. O Programa assenta em quatro programas operacionais (PO), nomeadamente, Competitividade e internacionalização, Capital Humano, Inclusão Social e Emprego, e Sustentabilidade. O Programa Operacional para a Competitividade e Internacionalização tem o apoio do FEDER, Fundo Social Europeu e Fundo de Coesão (Centro de Informação Europeia Jacques Delors, 2015).

Segundo a APICCAPS, a indústria do calçado pretende obter 70 milhões de euros no Portugal 2020, uma média de 10 milhões de euros por ano, no apoio à internacionalização.

## 4.5. INOVAÇÃO NA FILEIRA DO CALÇADO

O estudo elaborado pela PwC (2013), sobre os principais desafios da indústria em Portugal – 2013, refere que “ Portugal encontra-se bem posicionado no que diz respeito ao investimento das empresas em Investigação e Desenvolvimento (I&D), contudo [...] a criação de valor pelo desenvolvimento de novos produtos /serviços (Inovação), têm ficado aquém das expectativas [...]”.

Algumas conclusões foram retiradas neste estudo, nomeadamente, que a inovação é uma condição fundamental para promover a competitividade das empresas e que a indústria portuguesa tem que ser mais competitiva, investindo em tecnologia, organização e métodos de trabalho. A logística também deve ser tida em conta, uma vez que o país não tem as condições logísticas necessárias para as empresas exportadoras, podendo o Governo ter um papel importante nesta matéria, desenvolvendo as infra-estruturas de suporte à exportação.

Segundo a PwC (2013), “ o grande desafio de Portugal já não se prende com o investimento em I&D, mas sim com todo o processo de obtenção e valorização de resultados que possam gerar riqueza no país”. É necessário que o conhecimento criado seja transferido para a economia, para que exista criação de valor e consequentemente desenvolvimento económico. Outro dos grandes desafios é a absoluta necessidade de inovação dos modelos de negócio na indústria tradicional, adaptando-os aos novos desafios económicos globais.

A indústria portuguesa como estratégia de base deve apostar na inovação, potenciando conhecimento e tecnologia, o que passa por aproveitar o potencial científico e técnico gerado nas empresas e no meio académico. Um maior envolvimento dos empresários no ensino, fornecendo os seus conhecimentos práticos e captando o interesse dos alunos para uma carreira no sector industrial é também uma das conclusões deste estudo (PwC, 2013).

A inovação é a primeira das prioridades estratégicas para a indústria portuguesa de calçado. Num ambiente mundial com uma pressão competitiva cada vez maior, a manutenção da competitividade exige a inovação, a mudança, respondendo aos múltiplos desafios do lado da procura, mas também da oferta.

#### 4.5.1. EVOLUÇÃO NOS ÚLTIMOS 20 ANOS

No início da década 90 eram previsíveis grandes transformações que poderiam vir a afectar as empresas portuguesas do calçado, sendo necessário apostar num novo modelo que passa-se pela produção de pequenas encomendas, apostando na flexibilidade da produção e da organização, assente em tecnologias e equipamentos avançados e em produtos de couro com forte componente de moda e *design*. A aposta nas actividades de investigação e desenvolvimento, tendo como foco os factores críticos de sucesso era premente.

No documento sobre a inovação na fileira do calçado, evolução nos últimos 20 anos (1994-2014), Melo refere que para concretização deste modelo foi fundamental o desenvolvimento de tecnologias e equipamentos fabricados em Portugal, de acordo com as necessidades e características das PME de calçado. O programa “ A Fábrica de Calçado do Futuro” lançado em 1994 e implementado até 2006 teve como objectivo responder a essas necessidades.

O programa foi incluído nos Planos Estratégicos da APICCAPS de 1994-1999 e 2000-2006, e “ambicionava tornar a fileira do calçado a mais moderna do mundo no fabrico de calçado de couro”.

O programa permitiu o aparecimento de novas tecnologias e equipamentos, tornando a indústria portuguesa de calçado muito provavelmente na mais moderna do mundo no fabrico de artigos de moda de gama média/alta. Com o investimento em tecnologias pretendia-se aumentar a produtividade, a competitividade e melhorar a flexibilidade de resposta das empresas, produzindo pequenas encomendas expedindo-as rapidamente.

A globalização e entrada da China na OMC reforçaram o papel de Ásia na produção mundial com os interesses da grande produção e distribuição a convergir para este continente.

Por isso, Segundo Melo, a partir de 2007 foi necessário implementar um novo modelo que permitisse às PME criar novas vantagens competitivas: aposta em artigos de elevada qualidade com *design* sofisticado, artigos técnicos de elevado desempenho, artigos bio sustentáveis e biodegradáveis; aposta na criação de marcas próprias;

aposta nas actividades de investigação e desenvolvimento de materiais, de biomecânica e de análise de conforto.

Foi elaborado o Programa Shoelnov integrado no Plano Estratégico Sectorial (2008/2014). Fabricar o calçado com o preço médio mais elevado do mundo era a grande ambição. Os resultados das exportações dos últimos anos e o crescimento do preço médio vêm demonstrar que a aposta foi acertada (Melo).

#### **4.5.2. PROGRAMA “A FÁBRICA DE CALÇADO DO FUTURO” (1995/2006)**

Em 1995, foi criada a Rede de Inovação Shoelnov, rede de cooperação informal para a área da inovação, coordenada pelo CTCP e APICCAPS, englobando empresas de base tecnológica produtoras de materiais e equipamentos, empresas produtoras de calçado e institutos de investigação ligados a universidades. Esta rede foi responsável pelo Programa “A Fábrica de Calçado do Futuro”.

No mesmo documento, Melo menciona que este Cluster foi responsável pela execução de diversos projectos, tais como, o FACAP (1995/2000) – desenvolvendo 40 novos equipamentos, o FATEC (2002/2006) – produzindo 65 novos equipamentos e o SHOEMAT (2003/2006) – criando 35 novos produtos e materiais. Entre 2004 e 2008 foram também desenvolvidos 3 novos conceitos de calçado: BioShoe (sapato biodegradáveis), ActiveShoe (sapato “inteligente” com capacidade de adaptação às alterações do ambiente) e o SeamlessShoe (novo conceito de design e produção quase sem costuras).

O FACAP funcionou como um motor de mudança tecnológica na indústria do calçado em Portugal, contribuindo para a transformação deste sector tradicional numa indústria eficiente, moderna e competitiva mundialmente.

Com este Programa, Portugal colocou-se no topo da produção de sistemas logísticos, sistemas automáticos de corte, equipamentos robotizados de montagem, sistemas de controlo de qualidade, tecnologias de informação e negócio electrónico.

O sector virou-se em definitivo para o exterior, as empresas estavam agora preparadas para responder aos mercados de forma rápida e eficiente.

### 4.5.3. PROGRAMA “SHOELNOV” (2007/2014)

O objectivo principal do ShoelNov é o de contribuir para a melhoria da competitividade das empresas portuguesas de calçado através da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. A estratégia terá que se focar na diferenciação e no desenvolvimento de calçado de elevado desempenho para nichos de mercado e visa consolidar a posição de Portugal ao nível da competitividade global no negócio do calçado e acessórios de moda (APICCAPS, 2007b).

O Programa ShoelNov é constituído por diversos eixos no desenvolvimento: novos materiais e componentes (ShoeMat), novos produtos (ShoeProd), bens de equipamento (ShoeTech), novas aplicações baseadas em TIC (ShoeTIC) e ambiente e sustentável (ShoeAmbi).

Em 2007 o ShoelNov veio substituir o programa anterior, alargando a sua actuação às áreas de multimédia e estudos sectoriais, tendo sido implementados novos projectos, podendo-se referir alguns: AGILPLAN (sistema de agilização do planeamento em rede), INOVLASER (gravações a laser de peles inteiras), ADVANCEDHOE (soluções avançadas de materiais e calçado de elevado desempenho), BE NATURE (couro e calçados biodegradáveis), HSSF (linha automatizada para a produção de amostras e pequenas séries), NEWALK MAT e NEWALK TECH (tecnologias para calçado do futuro).

O CTCP registou as marcas internacionais Biocalce e Activecalce como selos de qualidade para produtos biodegradáveis, ecológicos e recicláveis, que podem ser usadas pelas empresas portuguesas de calçado. Alguns destes resultados estão também hoje instalados noutras indústrias (automóvel, metalomecânica e mobiliário).

O *Cluster Tecnológico do Calçado* é composto por cerca de 60 entidades, integrando 20 empresas de base tecnológica produtoras de materiais, componentes, bens de equipamento e de *software*, 20 empresas demonstradoras de tecnologia avançada e 20 entidades do sistema científico e tecnológico (Leandro Melo – Inovação na Fileira do Calçado:2014).

O CTCP é reconhecido como o líder da Rede ShoelNov, fomentando o alinhamento das actividades e definindo os objectivos e prioridades em função da estratégia do Cluster. A aceitação da liderança do CTCP e o estabelecimento de relações de

confiança entre os membros da rede foram factores importantes para o sucesso da rede.

#### **4.5.4. PROGRAMA “FOOTINOV” (2014/2020)**

O Programa Footinov 2020 – Programa de Inovação da Fileira do Calçado para o período 2014-20220, constitui um dos eixos estratégicos do Programa Footure 2020 apresentado pela APICCAPS.

O programa procura responder aos desafios que a indústria portuguesa de calçado tem pela frente nos próximos anos, transformando Portugal no centro de excelência da produção mundial de calçado de moda de gama alta e de luxo.

O Footinov pretende dotar as empresas de novas capacidades e competências, explorando as sinergias existentes na investigação e desenvolvimento, na engenharia de processos, produtos e marketing.

O objectivo deste programa é o de “consolidar Portugal como um actor competitivo e global no negócio do calçado, artigos de pele e acessórios de moda, através da inovação, radical ou incremental”, no desenvolvimento social e sustentável, de produtos com elevado *design* e desempenho, de materiais e componentes, de novos equipamentos e tecnologias e na criação de unidades de produção de nível mundial, concretizado através de diversos subprogramas (Ecodev, ProdDesign, InoMat e EquiTech) (Melo).

O Programa Footinov 2020 será também importante para a criação de novas empresas. Novos artigos de calçado serão possíveis com o desenvolvimento de nano partículas, biomateriais, materiais de solas reciclados, recicláveis ou biodegradáveis, dispositivos mecatrónicos inovadores, entre outros.

As soluções tecnológicas avançadas devem ter em conta a realidade das empresas portuguesas, visando os mercados externos e internacionalizando as tecnologias (sistemas integrados de acabamentos e corte de couros, tecnologias para empresas ágeis, sistemas robotizados, sistemas de logística e gestão de encomendas, produção e expedição).

Refere ainda Melo, que “o sucesso da indústria do calçado deve medir-se pela capacidade de comercializar e tirar proveito das inovações e ideias e de gerar

resultados superiores aos dos seus concorrentes directos”. Ao longo de 20 anos foram desenvolvidos e comercializados mais de 150 novos equipamentos e lançados mais de 100 novos materiais à escala mundial. A incorporação destes materiais avançados permitiu o fabrico de calçado de elevado desempenho, de qualidade, conforto, segurança e protecção ambiental, fortalecendo a excelente imagem do calçado português mundialmente, justificado pelo preço médio de venda que é já o segundo mais elevado do mundo.

As exportações continuam a crescer apesar da conjuntura económica difícil, superando os 90% da produção, com ganhos de quotas de mercado. A evolução só foi possível porque a inovação foi assumida por muitas empresas que quebraram barreiras na cadeia de valor ultrapassando a concorrência, tornando-se empresas líder de classe mundial.

Os projectos de I&DI implementados entre 1993 e 2006, durante o Programa “A Fábrica de Calçado do Futuro”, permitiram que Portugal seja hoje líder mundial em certas áreas tecnológicas para a indústria do calçado, tais como, nas tecnologias de Desenho e Fabrico Assistido por Computador (CAD/CAM), corte por jacto de água, automação e robótica, corte e gravação a laser e equipamentos laboratoriais (Melo).

A política de inovação da indústria do calçado não se ficou pela inovação tecnológica, tendo também sido implementadas outras formas de inovação, ao nível do *design*, dos modelos de negócio, do marketing, da comunicação e imagem institucional e individual das empresas e das marcas próprias.

Ao nível das marcas próprias tem-se verificado uma aposta cada vez maior por parte das empresas portuguesas de calçado, como instrumento de sedução do consumidor, o que tem permitido o crescimento dos volumes de negócio. Essa aposta tem-se traduzido no aumento dos pedidos de registo de marcas e logótipos; o “*made in Portugal*” vai chegando aos mercados internacionais através de marcas em inglês (Fly London, Eject, Softwavesm Dkode, Chibs, Lemon Jelly) ou em português (Luís Onofre, Carlos Santos) em segmentos de luxo. As marcas próprias de vocação internacional permitem evoluir na cadeia de valor.

Nos últimos anos algumas marcas portuguesas têm sido distinguidas internacionalmente, como foi o caso da Feira de Milão em 2008, onde três marcas portuguesas (Chibs, Fly London e Tel Yoh) viram ser atribuídos os prémios inovação

na fileira do calçado, na categoria de *Design*, premiando o desenvolvimento de calçado de elevado valor acrescentado e que utilizam matérias-primas inovadoras. Na categoria de Inovação foi distinguida a Goldmud.

Em 2011, a indústria portuguesa do calçado apresentou-se ao mundo como a indústria mais sexy da Europa. No final de 2013 Portugal venceu os Prémios Europeus de Promoção Empresarial 2013, com este projecto “Portuguese Shoes: The sexiest industry in Europe”, promovido pela APICCAPS em parceria com a Academia do Design e Calçado.

A criação e desenvolvimento de marcas próprias, associadas ao investimento na promoção externa, têm colocado o calçado português na agenda de novos clientes de mercados de elevado potencial (Angola, Japão, Rússia).

## **5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS**

### **5.1. INTRODUÇÃO**

Após a recolha de informação, será necessário seleccionar aquela que tem maior importância e que seja mais relevante na resposta às questões de investigação. A análise dos dados recolhidos é uma etapa fundamental no processo de investigação.

Na análise documental, realiza-se uma análise mais aprofundada dos documentos seleccionados, através da técnica de análise de conteúdo. Deve também ser efectuada uma análise crítica dos documentos.

Diversos autores sugerem diferentes abordagens quanto ao processo de análise dos dados. Quivy e Campenhoudt (2008) propõem as seguintes operações como parte integrante do processo analítico: preparação dos dados (descrever e agregar), análise das relações entre as variáveis, comparação dos resultados observados com os resultados esperados e a interpretação das diferenças.

Segundo Sousa e Baptista (2011), o investigador deve ser capaz de aceitar explicações alternativas ou contrárias às que esperava obter, deve ser capaz de realizar comparações e estar aberto a diferentes possibilidades, isto é, investigar não é fazer com que os dados vão de encontro às expectativas do investigador, mas sim, relatar os dados resultantes da investigação.

Os dados recolhidos das entrevistas são dados complexos, mas muito importantes para se perceber como e porquê algo acontece, no estudo de um determinado fenómeno. A análise de conteúdo é a técnica utilizada na análise das entrevistas.

### **5.2. ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO**

No capítulo 4 apresentaram-se alguns indicadores que permitissem compreender a evolução e a situação actual da indústria do calçado, nomeadamente quanto à evolução do emprego, produção, exportações e saldo da balança comercial. Ficou explanada, também, a importância da indústria portuguesa de calçado a nível nacional, europeu e mundial.

Neste ponto pretende-se fazer uma análise dos dados e extrair os resultados mais importantes, de forma a validar a Hipótese 2, isto é, comprovar que os indicadores de desempenho analisados demonstram o sucesso da indústria portuguesa do calçado.

Os dados mais relevantes resultam da análise do preço médio de exportação do calçado português, que se situa em 31 USD (2013), o que se traduz no facto do calçado português ser o segundo mais caro do mundo.

Mais acresce a importância de Portugal no mundo do calçado, quando se verifica que Portugal ocupa o 11º lugar a nível mundial (7º europeu) no *ranking* dos maiores exportadores mundiais de calçado; podendo-se destacar ainda mais a posição de Portugal, quando analisamos as exportações do calçado de couro, com Portugal a ocupar a 8ª posição a nível mundial e a 4ª posição europeia.

Ao analisarmos a Balança Comercial de Portugal pode-se concluir que o calçado é o sector que mais contribui para o seu saldo, contribuindo positivamente com cerca de 1.4 mil milhões de euros, tendo também a melhor taxa de cobertura de exportações sobre as importações. Releva igualmente o peso que este sector tem nas exportações portuguesas (3,7%), o que comparado com outros países não tem paralelo.

Ao ficar clara a importância da indústria do calçado a nível nacional, europeu e mundial, pode-se afirmar que estes resultados não deixam dúvidas de que este sector é um caso de sucesso na economia nacional. Ainda mais se olharmos para os resultados destes últimos quatro anos (2011-2014), mesmo com a continuação da crise económica e financeira mundial, tem-se verificado um crescimento consecutivo dos principais indicadores, isto é, do emprego e produção, mas principalmente ao nível das exportações, com estas a atingirem máximos históricos em 2013 e 2014.

Assim sendo, pode-se afirmar como válida a hipótese inicialmente apresentada: os indicadores de desempenho demonstram o sucesso da indústria do calçado.

Contudo, é importante referir que analisando a evolução dos indicadores ao longo das últimas décadas, constata-se que a evolução não foi sendo sempre constante, existindo um crescimento até aos anos 90, verificando-se uma quebra acentuada da actividade no início do século, em resultado da deslocalização das grandes unidades de produção de capital estrangeiro, para se sentir uma retoma em 2008, em plena

crise internacional, mas com um maior impacto a partir de 2010, cujos dados já foram apresentados.

Os períodos menos positivos deste sector resultaram do processo de globalização e das crises económicas e financeiras, que afectaram a economia nacional e a generalidade dos sectores de actividade, com a consequente redução da produção, emprego e exportações.

Estes factores não podiam deixar de ter também consequências no sector do calçado, contudo os agentes do sector souberam antecipar essas ameaças, vendo-as como se de oportunidades se tratassem, alterando o seu posicionamento estratégico para factores competitivos, como sejam a qualidade, a inovação, a moda e a imagem, definindo as suas acções e focando-se nos objectivos a atingir.

A capacidade de antecipação do futuro, associada à mentalidade e visão dos empresários, e complementada com a acção da APICCAPS foram fundamentais para a estratégia bem-sucedida do sector.

### **5.3. ANÁLISE SWOT**

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) consiste em analisar o ambiente externo e interno da organização, a qual permite uma reflexão sobre as forças e fraquezas da organização e as ameaças e oportunidades externas.

Neste capítulo procura-se reunir um conjunto de análises SWOT realizadas por diferentes entidades em diversos estudos, ao longo das últimas duas décadas.

A descrição de cada uma dessas análises SWOT permite identificar os pontos fortes, fracos, ameaças ou oportunidades que foram identificados pelas diferentes entidades, sendo possível relacionar os pontos em comum ao longo dos anos.

Ao proceder-se à comparação das diversas análises SWOT pretende-se perceber a sua evolução, tentando compreender quais os pontos fracos que foram ultrapassados e resolvidos pelo sector e por outro lado perceber os que ainda estão por solucionar.

Pretende-se do mesmo modo saber se os pontos fortes são os mesmos dos últimos vinte anos ou se estão actualmente reforçados, os quais permitam ter uma visão

optimista quanto ao futuro da indústria portuguesa do calçado. As oportunidades e ameaças com que o sector se depara serão actualmente as mesmas?

Vai-se de seguida apresentar diversas análises SWOT para que a sua compreensão permita extrair alguns resultados que respondam a estas questões.

Em 1994 a APICCAPS no seu Plano Estratégico fez a caracterização do sector do calçado e apresentou o diagnóstico das respectivas forças e fraquezas, referindo que este é considerado pacífico de acordo com diversos estudos sectoriais.

Tabela 9 - Análise SWOT à indústria do calçado

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Salários inferiores à média europeia	Baixa produtividade
Boa qualidade física do produto	Baixa rentabilidade
Especialização em calçado de couro	Insuficiente domínio dos factores dinâmicos de competitividade:
Conhecimento dos mercados internacionais	Insuficiências na capacidade de gestão
Bom relacionamento com os clientes	Dificuldades de acesso a informação
Proximidade geográfica ao mercado europeu	Insuficiências ao nível dos elementos de diferenciação do produto (design, moda, qualidade).
Esforço de investimento recente na área produtiva	Insuficientes relações a montante e jusante:
“Up-grading” de algumas empresas	Relações débeis com os fornecedores de couro e peles
Flexibilidade da estrutura empresarial	Insuficiente domínio dos canais de distribuição
Mão-de-obra jovem e versátil	Imagem
Concentração espacial da indústria	
Forte tecido institucional de apoio	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Globalização das actividades económicas:	Aumento dos custos de produção:
Acesso a novos mercados	Harmonização salarial do trabalho
Deslocalização da produção (de e para Portugal)	Harmonização das condições sociais de utilização do trabalho
Alterações no comportamento da procura	Introdução de normas técnicas
Crescimento previsível do mercado nacional	Intensificação da concorrência no mercado nacional e comunitário

Fonte: APICCAPS, 1994

Em 2002, no estudo do Gabinete do PROINOV sobre o *cluster* do calçado em Portugal, foi apresentada uma análise SWOT, destacando a falta de envolvimento com o sector dos curtumes e as fracas relações com as empresas do têxtil e vestuário (indústrias da moda); análise que se resume na seguinte tabela.

Tabela 10 - Análise SWOT à indústria do calçado

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Conhecimento tradicional da actividade	Falta de organização e agressividade comercial
Conhecimento dos mercados internacionais	Insuficiência ao nível dos elementos de diferenciação (design, marca, etc.)
Boa capacidade de execução dos produtos	Falta de domínio dos canais de distribuição e comercialização
Articulação com as Associações Empresariais e Centros Tecnológicos	Insuficiência na capacidade de gestão
Forte tecido técnico e institucional de apoio	Baixa produtividade
Desenvolvimento de tecnologias de produção	Falta de articulação com o Centro de Formação
Existência de produtores nacionais de referência	Reduzidas sinergias com outras actividades do <i>cluster</i> (moldes, curtumes)
Qualidade do produto	Fraca projecção da imagem de qualidade
Forte especialização em couro	Forte dependência do mercado europeu
Boa interpretação das tendências	Fraca qualificação da mão-de-obra
Dinamismo e postura competitiva do <i>cluster</i>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Potencial para desenvolvimento tecnológico	Reduzidas barreiras à entrada e concorrência acrescida de produtores no segmento médio/baixo
Aproveitamento de nichos de mercado apostados em novos materiais (conforto, lazer, desporto)	Mercado maduro com potencial de crescimento reduzido
Diversificação para mercados com potencial de gama média/alta	Encarecimento e escassez da matéria-prima couro
Aproveitamento de sinergias resultantes de uma maior articulação com outros actores do <i>cluster</i>	Basear a estratégia empresarial no factor custos sem acompanhar a evolução da procura
Combinação de produtos complementares na área da moda, beneficiando dos canais de distribuição	Dificuldade crescente de mão-de-obra jovem disponível para trabalhar
Prestação de serviços aos clientes através do uso intensivo de TIC	Menor capacidade de renovação de competências pela ausência de formação contínua
Crescente interesse dos jovens pelas áreas do <i>design</i> , moda e tecnologias de informação	Imagem de Portugal e dos produtos portugueses
Crescente apetência por produtos amigos do ambiente (calçado de “rótulo verde”)	

Fonte: adaptado a partir de Rodrigues - PROINOV, 2002

Em 2009, a Associação Pólo de Competitividade da Moda apresentou uma análise SWOT ao *cluster* da Moda portuguesa, onde se inclui o sector do calçado, para além dos têxteis e vestuário.

Tabela 11 - Análise SWOT ao *cluster* da Moda portuguesa

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Base industrial ampla e diversificada	Insuficiente domínio da cadeia de valor a montante e jusante do processo produtivo
Domínio e experiência dos processos produtivos	Escassez de quadros nas empresas para desenvolver internamente I&DT
Grande experiência de actuação nos mercados internacionais	Deficiente utilização dos instrumentos de protecção da propriedade industrial
Instituições de I&D com fortes competências	Ausência de estratégia global de formação e qualificação
Instituições dedicadas à formação profissional e qualificação de recursos humanos	Reduzido reconhecimento social do valor dos recursos humanos
Instituições do ensino superior prestigiadas com relações próximas à indústria	Resistência dos empresários e quadros das empresas em participarem na qualificação
Oferta de mão-de-obra jovem e com possibilidades de qualificação	Inexistência de projectos internacionais de alavanca do <i>design</i> e moda nacional
Imagem de qualidade nos mercados internacionais devido à origem europeia	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Sistemas de incentivos disponíveis	Maior capacidade de atracção de mão-de-obra jovem e qualificada por outras indústrias
Apetência dos jovens pela Moda como factor de atracção de mão-de-obra	Preconceitos quanto ao futuro destas indústrias
Implementação de normas (ambiente, qualidade) como motivação para a qualificação	Envelhecimento da mão-de-obra e progressiva perda do “saber-fazer” industrial
Segmentos de mercado de elevado valor nos mercados emergentes	Insuficiência dos instrumentos de protecção da propriedade industrial (imitação)
Crescimento do mercado para artigos de maior conteúdo tecnológico	Penetração dos países emergentes nos segmentos de maior valor acrescentado
Reforço do factor Moda por incorporação de tecnologia (novos materiais)	Deslocalização de indústrias de base para países emergentes reduzindo a densidade do <i>cluster</i>
Reengenharia dos processos produtivos reduzindo a importância da mão-de-obra	
Interacção com outros sectores de actividade (saúde, automóvel, indústrias criativas)	

Fonte: adaptado a partir de: Associação Pólo de Competitividade da Moda, 2009

A importância desta análise SWOT resulta do facto de ser possível verificar que existem problemas que são transversais às indústrias que compõem o *cluster* da Moda portuguesa os quais carecem de uma actuação concertada por parte dos agentes dos vários sectores, isto é, que exigem estratégias colectivas que reforcem a competitividade das empresas, para que a indústria da Moda portuguesa se afirme internacionalmente como criadora e produtora de excelência.

Do mesmo modo, pode-se confirmar que muitos dos pontos fortes destas indústrias são comuns, resultando do desenvolvimento destes sectores nos últimos anos e que algumas das oportunidades a explorar relevam para as três indústrias do *cluster* da Moda.

Uma outra análise SWOT foi realizada em 2014 pelo Quadrilátero Empresarial (Barcelos, Braga, Famalicão, Guimarães) no estudo de internacionalização e projecção de estratégias futuras de promoção do território.

Tabela 12 - Análise SWOT do Quadrilátero

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Elevado <i>know-how</i> nos sectores do têxtil, vestuário e calçado, que apresentam vantagens competitivas em relação a muitos dos <i>players</i> internacionais	Existência de mão-de-obra com baixas qualificações profissionais e académicas
Tradição e capacidade exportadora das empresas.	Reduzida dimensão das empresas com insuficientes níveis de competitividade
Existência de associações empresariais que promovem a formação, o I&D e a internacionalização	Falta de infra-estruturas logísticas de apoio
Existência de instituições do ensino superior prestigiadas e de vários centros de I&D de proximidade à indústria.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Progressiva compreensão da necessidade da cooperação como forma de potenciar a competitividade	Continuação da crise económica e financeira nacional e internacional
Crescente importância dada à criatividade, ao conhecimento e à inovação	Crescimento da pressão concorrencial
Crescente sensibilidade para a importância da relação das empresas com as universidades	Envelhecimento da população
Disponibilização de programas de apoio e incentivo ao investimento	
Existência de sistemas de incentivos fiscais à I&D	

Fonte: adaptado da AI Minho e CITEVE, 2013.

Esta análise considera-se igualmente relevante, uma vez que a indústria do calçado tem uma forte concentração nesta região. Assim sendo, o ambiente envolvente, as instituições universitárias e tecnológicas existentes na região e as próprias características das empresas são comuns aos diversos sectores de actividade, pelo que muitos dos pontos considerados na análise SWOT aplicam-se à indústria do calçado.

Os diagnósticos efectuados ao sector do calçado têm permitido uma constante reflexão dos seus principais agentes, consubstanciados em Planos Estratégicos para o sector e concretizados através de Programas de acção para a fileira do calçado.

Esses diagnósticos têm ajudado os agentes a compreender as mudanças necessárias, de forma a combater os pontos fracos e as ameaças a que o sector tem estado sujeito, face às profundas alterações do mercado global e à progressiva pressão competitiva. Os pontos fortes da indústria portuguesa do calçado e as oportunidades que foram surgindo e aproveitadas pelo sector têm o seu reflexo nos resultados que têm sido conseguidos e que estão espelhados na sua evolução, principalmente nestes últimos anos.

Assim, torna-se essencial realizar uma análise SWOT actualizada da indústria do calçado, tendo em conta a situação actual em que esta se encontra, reflectindo sobre o passado e de acordo com a evolução conseguida ao longo das últimas duas décadas.

Na tabela seguinte estão reflectidas as principais forças e fraquezas da indústria do calçado, bem como, as oportunidades e ameaças que devem ser tidas em conta pelos diversos intervenientes, para que a indústria do calçado consiga enfrentar e vencer os desafios futuros.

Esta análise SWOT permite confirmar que são muitos os pontos fortes da indústria portuguesa do calçado, os quais têm sido desenvolvidos ao longo dos últimos anos, graças às estratégias definidas e implementadas pelos seus actores principais.

Tabela 13 - Análise SWOT da indústria do calçado

Forças	Fraquezas
Conhecimento tradicional da actividade - “saber fazer”	Forte dependência comercial do mercado europeu
Mentalidade e capacidade de trabalho dos empresários	Insuficiente domínio da cadeia de valor a montante e jusante do processo produtivo (distribuição, comercialização, etc.)
Concentração geográfica da indústria	Reduzidas sinergias com outras actividades do <i>cluster</i> (moldes, curtumes)
Dinamismo e postura competitiva do <i>cluster</i>	Fraca projecção da imagem de qualidade do calçado português
Tradição e capacidade exportadora das empresas	Insuficiente desenvolvimento das marcas próprias para diferenciação do produto
Conhecimento e grande experiência nos mercados internacionais	Escassez de quadros nas empresas para desenvolver internamente I&DT
Boa interpretação das tendências da procura	Deficiente utilização dos instrumentos de protecção da propriedade industrial
Proximidade geográfica ao mercado europeu	Falta de articulação com o Centro de Formação e ausência de uma estratégia global de formação e qualificação
Imagem de qualidade nos mercados internacionais devido à origem europeia	Reduzido reconhecimento social do valor dos recursos humanos
Elevado <i>know-how</i> implica vantagens competitivas em relação a muitos dos <i>players</i> internacionais	Resistência dos empresários e quadros das empresas em participarem na qualificação
Qualidade do produto reconhecida	Existência de mão-de-obra com baixas qualificações profissionais e académicas
Especialização em calçado de couro	Insuficiência na capacidade de gestão
Base industrial ampla e diversificada	Imagem de Portugal e dos produtos portugueses
Domínio e experiência dos processos produtivos	
Capacidade, rapidez e flexibilidade na produção de pequenas séries	
Bom desenvolvimento de tecnologias de produção	
Existência de produtores nacionais de referência	
Forte tecido técnico e institucional de apoio	
Articulação com as Associações Empresariais e Centros Tecnológicos	
Existência de Instituições de I&D com fortes competências	
Existência de Instituições do ensino superior prestigiadas com relações de proximidade à indústria	
Existência de Instituições dedicadas à formação profissional e qualificação de recursos humanos	
Boa capacidade Estratégica	

Oportunidades	Ameaças
Diversificação para mercados com potencial de gama média/alta	Continuação da crise económica e financeira nacional e internacional
Aproveitamento de nichos de mercado apostados em novos materiais (conforto, lazer, desporto)	Crescimento da pressão concorrencial
Crescimento do mercado para artigos de maior conteúdo tecnológico, moda e sofisticação	Envelhecimento da população
Tendências do mercado (aumento da urbanização e da população feminina)	Encarecimento e escassez da matéria-prima couro
Aproveitamento de sinergias resultantes de uma maior articulação com outros actores do <i>cluster</i>	Envelhecimento da mão-de-obra e progressiva perda do “saber-fazer” industrial
Crescente interesse dos jovens pelas áreas do <i>design</i> , moda e tecnologias de informação	Preconceitos quanto ao futuro da indústria calçado
Apetência dos jovens pela Moda como factor de atracção de mão-de-obra	Dificuldade de mão-de-obra jovem disponível para trabalhar
Combinação de produtos complementares na área da moda, beneficiando dos canais de distribuição	Maior capacidade de atracção de mão-de-obra jovem e qualificada por outras indústrias
Crescente apetência por produtos amigos do ambiente (calçado de “rótulo verde”)	Insuficiência dos instrumentos de protecção da propriedade industrial (imitação)
Implementação de normas (ambiente, qualidade) como motivação para a qualificação	Penetração dos países emergentes nos segmentos de maior valor acrescentado
Interacção com outros sectores de actividade (saúde, automóvel, industrias criativas)	Deslocalização de indústrias de base para países emergentes reduzindo a densidade do <i>cluster</i>
Progressiva compreensão da necessidade da cooperação como forma de potenciar a competitividade	Reduzidas barreiras à entrada e concorrência acrescida de produtores no segmento médio/baixo
Crescente sensibilidade para a importância da relação das empresas com as universidades	Instabilidade a nível mundial (política, conflitos)
Crescente importância dada à criatividade, ao conhecimento, à inovação e às marcas	
Disponibilização de programas de apoio e incentivo ao investimento	
Existência de sistemas de incentivos fiscais à I&D	

---

Alguns dos pontos fortes podem ser considerados factores críticos do sucesso da indústria do calçado:

- Conhecimento tradicional da actividade - “saber fazer” e a mentalidade dos empresários.
- Qualidade dos produtos associada ao *design* e à moda (diferenciação).
- Inovação e tecnologias de produção (rapidez e flexibilidade na produção de pequenas séries) que permitiram o aumento do valor acrescentado dos produtos.
- Cooperação entre APICCAPS, CTCP, Universidades e Instituições de I&D e empresas.
- Boa capacidade Estratégica (Planos Estratégicos).

Não se pode deixar de referir a importância dos Programas de Incentivos, que têm existido e que têm sido muito bem aproveitados pelo sector, contribuindo fortemente para a projecção internacional do calçado português no mundo. Assim sendo, os Incentivos aparecem na análise como fazendo parte das oportunidades, mas face à sua importância para o sector poderiam também fazer parte dos pontos fortes.

A fraca projecção da imagem de qualidade do calçado português e o insuficiente desenvolvimento das marcas próprias para diferenciação do produto são fraquezas que o sector tem procurado melhorar, mas que ainda carecem que um esforço muito maior, sendo muito importante que deixem de ser pontos fracos e possam vir a ser pontos fortes. Da mesma forma, a falta de articulação com o Centro de Formação e ausência de uma estratégia global de formação e qualificação, essencial para a continuação do desenvolvimento de produtos de qualidade, inovadores e de alto valor acrescentado são também pontos a melhorar. Estes são desafios, aos quais a indústria do calçado terá que saber responder.

## 5.4. ANÁLISE DE ENTREVISTAS

Esta fase do processo de investigação é algo complexa, consome muito tempo e a análise de conteúdo é complicada e difícil, no entanto, permite recolher e explorar informação muito rica, que por vezes não está em documentos, dado que estamos a recolher testemunhos e interpretações dos entrevistados.

A obtenção de respostas tornou-se bastante difícil, tendo sido necessário contactar diversas vezes as entidades e respectivos responsáveis, no sentido de marcar data para a realização das entrevistas presenciais, sendo que, em alguns tal não foi possível, tendo sido proposto como alternativa a obtenção das respostas por escrito ou o envio por correio electrónico. As respostas foram bastante morosas, dificultando a conclusão deste estudo, no entanto, no final o número de respostas foi muito satisfatório, uma vez que das 8 entrevistas solicitadas obtiveram-se 7 respostas, só não se conseguindo resposta por parte do CFPIC.

Pode-se ainda referir que essa dificuldade foi ainda mais sentida na obtenção de respostas por parte das empresas, tendo sido notória a falta de tempo por parte dos seus responsáveis, devido ao facto de a maior parte das empresas serem PME's, nas quais os principais responsáveis são os próprios empresários, que nelas acumulam as diversas funções. Por outro lado, as empresas de capital estrangeiro também não se mostraram disponíveis para responder. Uma vez que já era previsível, que tal viesse a acontecer, foram solicitadas 12 entrevistas tendo-se obtido 2 respostas.

Assim sendo, esta fase do estudo foi concluída, com a obtenção de 9 respostas às questões da Entrevista.

Em seguida é possível visualizar informação complementar, nomeadamente, nome do entrevistado e da entidade, bem como a data de realização da entrevista. Nos Anexos são apresentados os conteúdos da Entrevistas.

Os Entrevistados foram os seguintes:

- Dr. Miguel de Campos Cruz - Presidente do IAPMEI -10/12/2014
- Sr. José Pinto - Presidente da Procalçado S.A - 17/12/2014
- Prof. Doutor Alberto Castro – Director do CEGEA/Católica Porto - 17/12/2014

- Eng. José Manuel Mendonça - Presidente do INESC Porto - 20/01/2015
- Sr. Fortunato Frederico - Presidente da APICCAPS - 29/01/2015
- Dr. Pedro Pessoa e Costa - Administrador Executivo da AICEP - 05/02/2015
- Eng. Leandro de Melo - Director Geral do CTCP - 09/02/2015
- Dr. José Mendes - Director Financeiro da J. Moreira Lda. (Felmini) - 26/02/2015
- Dr. João Maia - Director Executivo da APICCAPS - 21/04/2015

Nesta fase da investigação procedeu-se da seguinte forma: nas entrevistas realizadas pessoalmente foi necessário ouvir a gravação e transcrever as respostas dos entrevistados, enquanto nas entrevistas recebidas por escrito foi realizada uma primeira leitura da informação, analisando se o conteúdo das respostas enquadrava-se nas questões solicitadas.

De seguida procedeu-se ao tratamento e análise dos dados recolhidos, tendo sido elaborado um mapeamento resumo da informação recolhida nas entrevistas, que facilitasse a obtenção de resultados.

É importante referir que foram obtidas respostas de todos os entrevistados, a todas as questões, e que as respostas foram muito satisfatórias e em alguns casos muito completas.

Nesta fase vai-se proceder à extracção de resultados, processo de investigação complexo, mas que permite obter informação muito importante para a investigação em curso, tendo em conta os testemunhos e experiências relatadas pelos entrevistados.

A análise de conteúdo e o consequente resumo de informação foi difícil dada a extensão de algumas respostas, que no entanto se revelaram essências na verificação das hipóteses definidas inicialmente e na resposta à pergunta de partida.

Assim sendo, vai-se de seguida proceder à análise de resultados, fazendo-o para cada uma das questões, apresentando para cada uma delas, os testemunhos mais relevantes e destacando as opiniões coincidentes entre os diversos entrevistados, as quais possam permitir a validação das hipóteses apresentadas.

**Questão 1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal?  
Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?**

Quanto à primeira parte da questão, a opinião geral dos entrevistados é que a evolução do sector do calçado em Portugal tem sido muito positiva.

Segundo o Dr. Miguel Cruz (Presidente do IAPMEI) “a evolução tem sido muito positiva em termos competitivos, particularmente internacionais”, acrescentando o Eng. Leandro de Melo (Director Geral do CTCP) que “o sector do calçado passou por uma grande evolução ao longo dos últimos anos”. Nesta questão é de destacar a opinião do Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto), ao afirmar que “a evolução do sector é verdadeiramente excepcional no panorama da indústria transformadora em Portugal, não só pelo seu crescimento contínuo e pelos excelentes resultados obtidos, mas também [...] aumentando o valor dos produtos e ganhando competitividade a nível mundial”.

De acordo com o Sr. José Pinto (Presidente da Procalçado S.A) a indústria do calçado nos últimos anos tem evoluído muito, conforme ouvimos na comunicação social, referindo que somos o segundo fabricante melhor do mundo e temos os segundos preços mais caros do mundo. Para o Sr. Fortunato Frederico (Presidente da APICCAPS) o sector tem tido uma evolução muito favorável nos últimos anos, o que pode ser justificado pelo crescimento das exportações de calçado, em mais de 50% nos últimos 5 anos. Na mesma linha de opinião o Dr. João Maia (Director Executivo da APICCAPS) acrescenta que o sector regista hoje o maior saldo comercial da economia portuguesa.

Na opinião do Dr. Pedro Pessoa e Costa (Administrador Executivo da AICEP) “o calçado português é hoje uma referência a nível internacional. Compra-se *made in* Portugal não por ser barato, porque hoje em dia somos quase tão caros como os italianos, mas porque há certeza de que o produto bom”.

Estas opiniões sobre a evolução do sector do calçado, referindo que o calçado é hoje uma referência a nível internacional, porque temos o segundo preço mais caro do mundo e também pelo facto das exportações terem aumentado 50% nos últimos cinco anos, vindo deste forma, reforçar a análise efectuada anteriormente pelo investigador aos principais indicadores de desempenho, confirmando como válida a **Hipótese 2** – os indicadores de desempenho da indústria do calçado demonstram o seu sucesso.

Quanto à segunda parte da questão, isto é, se a acção dos empresários do sector tem sido determinante, as opiniões foram unânimes, tendo os entrevistados destacado a importância dos empresários na evolução e sucesso do sector.

Em primeiro lugar destaco a opinião do Prof. Doutor Alberto Castro (Director do CEGEA-UCP) defendendo que “não existe sucesso que não seja suportado pela acção dos empresários, estes têm tido um papel muito importante”. A opinião do empresário Sr. José Pinto (Presidente da Procalçado S.A) assumindo que foi necessário a mudança de mentalidades por parte dos empresários, apostando no calçado e serviço de qualidade, como resposta à deslocalização das multinacionais, não deixa de ser relevante, sendo esta vinda de um empresário.

Alguns entrevistados referem os factores de justificam a acção determinante dos empresários: para o Dr. Miguel Cruz (Presidente do IAPMEI) a acção dos empresários foi determinante em termos de gestão estratégica, nos mercados internacionais e nas redes colaborativas; acresce o Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto) a aposta em novos mercados, em produtos diferenciados e na gestão das suas empresas tornando-as mais competitivas; da mesma forma o Dr. João Maia (Director Executivo da APICCAPS) releva a aposta dos empresários num coerente programa de investigação e desenvolvimento.

## **Questão 2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?**

O Presidente da APICCCPS, Sr. Fortunato Frederico afirma que o *cluster* já existe há muito tempo; esta afirmação é reforçada pelo Director Executivo da APICCCAPS, Dr. João Maia, que refere “a existência de um Cluster do calçado parece-me clara, na medida em que todas as características apontadas por Porter para a definição de um *cluster* estão presentes no sector ... (concentração regional, verticalização e presença de instituições de suporte) ”.

Outros entrevistados aprofundam a questão afirmando a existência de um *cluster* e caracterizando-o.

Segundo o Dr. Pedro Pessoa e Costa (Administrador Executivo da AICEP) “Portugal tem indústrias a montante, neste sentido, pode considerar-se que existe um *cluster*

dinâmico e competitivo. Por outro podemos também considerar que existe um Cluster da Moda, onde o Sector de Calçado se inclui”.

Nesta questão destaca-se a opinião do Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto) “existe um *cluster* do calçado com dois distritos industriais muito densos, à volta de S. João da Madeira e de Felgueiras, nos quais se concentram os fabricantes de calçado e as suas redes de fornecedores de componentes, tecnologia e serviços”, ao nível da cadeia de valor horizontal, mas também conta com as empresas que compõem a cadeia vertical, isto é, o *cluster* do calçado que tinha sido identificado por Porter.

Assim como a opinião do Eng. Leandro de Melo (Director Geral do CTCP) que refere:

Se pegarmos na definição académica ou empresarial da definição de um *cluster*, creio que ninguém tem dúvidas da existência de um *cluster* do calçado em Portugal. A concentração geográfica de centenas de empresas, que se relacionam entre si fornecendo materiais e serviços, que cooperam na obtenção de resultados difíceis de obter de forma isolada, e que ao mesmo tempo competem pelos clientes e mercados, aliado à existência de entidades de investigação e de formação com massa crítica e capacidades de inovação em todas as vertentes da cadeia de valor caracterizam o *cluster* do calçado.

Opinião ligeiramente diferente teve o Prof. Doutor Alberto Castro (Director do CEGEA-UCP) ao defender que o *cluster* “existe de forma embrionária, não é um *cluster* no sentido clássico do termo, pois continuamos a importar peles e equipamentos”, referindo a existência de uma espécie de *cluster* na óptica da produção, no entanto, como o sector dos curtumes não tem produção suficiente não é possível “fechar” o *cluster*. Conclui dizendo que “existe sim um subnúcleo do Cluster, que esse sim funciona, que tem uma expressão regional muito forte”.

Por outro lado, o Dr. Miguel Cruz (Presidente do IAPMEI) demonstra dúvidas quanto à existência de um *cluster* ao dizer que “não sei se lhe chamaria exactamente um Cluster. Chamar-lhe-ia um funcionamento colaborativo e articulado do ponto de vista estratégico de todo um sector”.

Após a análise das respostas a esta questão pode-se dizer que uma grande maioria dos entrevistados, concorda com a existência de um *cluster* do calçado na economia portuguesa, ficando no entanto algumas dúvidas se esse *cluster* estará completo ou concluído.

**Questão 3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?**

Em relação a esta questão existe unanimidade de opinião por parte dos entrevistados, sendo destacado o papel da APICCAPS e do CTCP no desenvolvimento do sector.

O Prof. Doutor Alberto Castro (Director do CEGEA-UCP) refere que “existem dois *players* colectivos fundamentais”, os empresários e a APICCAPS que “é uma espécie de centro de racionalidade estratégica para o sector, congregam e discutem os posicionamentos estratégicos das empresas”. Acrescenta o Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto) que “essas relações têm sido cruciais, A APICCAPS tem sido fundamental alinhando estratégias para o sector, O Centro Tecnológico desempenha um papel semelhante, lançando projectos de desenvolvimento tecnológico de interesse e impacto para todo o sector”. O Eng. Leandro de Melo - Director Geral do CTCP menciona “o que é notável para esta evolução é o contributo do conhecimento gerado por entidades portuguesas”.

A opinião do Dr. Miguel Cruz - Presidente do IAPMEI aprofunda a questão referindo que tem sido muito importante a actuação conjunta das empresas, Centro Tecnológico, Associação Empresarial de forma a manter uma evolução permanente em termos de inovação e de diferenciação, mas também como referencial do ponto de vista de gestão estratégica e definição de prioridades de investimento. Para além das matérias de internacionalização e gerindo imagem integrada.

Quanto à opinião dos responsáveis das empresas, o Dr. José Mendes (Director Financeiro da J. Moreira Lda.) reconhece que “tem sido fundamental e imprescindível a cooperação da APICCAPS, CTC, empresas, universidades e outras entidades porque a dimensão das empresas produtoras de calçado não lhes permite individualmente investir em termos comerciais, tecnológicos, novos processos, recursos humanos, *design*”. Por outro lado o Sr. José Pinto (Presidente da Procalçado S.A) considera que estas entidades são indispensáveis, sendo muito importantes para as pequenas empresas não dão a resposta necessária às empresas maiores; apresentando o caso particular do CFPIC, que ao nível da formação deve formar mais pessoas em função das necessidades das empresas.

**Questão 4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?**

Analisadas as respostas a esta questão, percebe-se a importância que os sistemas de incentivos têm tido para o desenvolvimento do sector do calçado, através de vários programas, desde o final da década de 80 com o PEDIP e posteriormente através de apoios do QREN.

Destaca-se a posição do Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto) “o calçado tirou vantagem dos programas de apoio lançados no final dos anos 80 com financiamento do FEDER, como o PEDIP”. Inicialmente projectos de desenvolvimento tecnológico, apoio ao *design* e à internacionalização e no final da década de 90 e sobretudo a partir de 2000 permitiram financiar novos desenvolvimentos, mas num ambiente mais exigente de internacionalização. Afirmando ainda que “através desses projectos, prestígio do *know-how* nacional, o sector impôs-se a nível Europeu”.

Segundo os responsáveis das empresas, tem havido apoio às PME's. Refere o Sr. José Pinto (Presidente da Procalçado S.A) que a indústria do calçado tem utilizado o mais que pode esses incentivos. O Sr. Fortunato Frederico (Presidente da APICCAPS) e também empresário, sendo Presidente da KYAYA S.A, menciona que “sector tem sabido potenciar os apoios comunitários existentes”. Acresce o Dr. José Mendes – (Director Financeiro da J. Moreira Lda.) que os incentivos “constituem uma alavanca uma vez que reduzem o custo efectivo dos investimentos”. Complementa o Dr. João Maia (Director Executivo da APICCAPS): “ a utilização dos fundos comunitários tem permitido alavancar e amplificar os investimentos realizados pelas empresas”.

Alguns testemunhos mostraram-se bastante relevantes, mencionando os diversos programas e áreas de actuação:

Sr. Fortunato Frederico (Presidente da APICCAPS) “ o sector priorizou os investimentos em matéria de promoção comercial externa e internacionalização sem ter descurado outras áreas críticas como a qualificação e a inovação”.

Dr. João Maia (Director Executivo da APICCAPS) “no terceiro Quadro Comunitário (2000-2007) 50% dos incentivos concedidos ao sector foram canalizados para investimentos em internacionalização, e 15% para investimentos em Investigação e

desenvolvimento. Neste último Quadro Comunitário o sector acentuou os investimentos no processo de internacionalização”.

Eng. Leandro de Melo (Director Geral do CTCP) “os programas de apoio, nacionais e europeus, têm sido muito importantes e largamente aproveitados pelas empresas da fileira de calçado”.

Prof. Doutor Alberto Castro (Director do CEGEA-UCP) “os sistemas de incentivos têm sido decisivos. Numa 1ª fase na modernização dos equipamentos e numa 2ª fase no processo de inovação e internacionalização. Os fundos são decisivos pois diluem os custos”,

Dr. Pedro Pessoa e Costa (Administrador Executivo da AICEP) “no caso dos Sistemas de Incentivos acompanhados pela AICEP devemos realçar que tanto a APICCAPS como as empresas auferiram incentivos co-financiados por fundos europeus, no âmbito de projectos conjuntos e individuais de Qualificação e Internacionalização de PME”.

Dr. Miguel Cruz (Presidente do IAPMEI) o sector tem sido um particular utilizador de apoios públicos, com bons resultados. Os incentivos têm sido essenciais no apoio: desenvolvimento tecnológico pelo CTCP e APICCAPS; investimento e inovação de produtos e de processos; desenvolvimento de competências e qualificação da gestão e de recursos humanos; certificação de qualidade; internacionalização (empresas e associação) e participação em feiras; registo de marcas; desenvolvimento de projectos empresariais de I&D; desenvolvimento dos planos estratégicos para o próprio sector; desenvolvimento de campanhas de imagem e no apoio ao *cluster* da moda.

**Questão 5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os factores críticos de sucesso?**

Na opinião do Dr. Miguel Cruz (Presidente do IAPMEI) o sucesso pode ser comprovado pela evolução do valor acrescentado das exportações do sector e pela evolução do preço do par de sapatos. Muitos factores têm contribuído para esse sucesso:

Definição de uma linha estratégica consistente e revista com periodicidade; actuação consistente entre empresas, associação, centro tecnológico; gestão de inovação, de

marca; actuação consistente em termos de abordagem a mercados externos – redes colaborativas; capacidade de aproveitamento de financiamento público, sempre com uma linha estratégica consistente; *Know-how*.

Afirma o Dr. Pedro Pessoa e Costa (Administrador Executivo da AICEP) que não podia estar mais de acordo:

Se temos um sector que podemos apresentar como um caso de sucesso creio que o sector do Calçado é um belo exemplo, encorajador para outros sectores. A indústria do calçado é, efectivamente, um caso de sucesso. Para isso, contribuiu a aposta em factores diferenciadores como a qualidade, o *design*, a inovação, a marca própria, e na internacionalização, aposta esta sustentada numa estratégia bem definida, coerente e com continuidade ao longo dos anos e dos vários quadros comunitários.

Opinião relevante tem também o Prof. Doutor Alberto Castro (Director do CEGEA-UCP):

Sim, acho que é um caso de sucesso mas não é um milagre, é um caso que vale a pena estudar – *case study* – para se perceber! Há uma componente de estratégia, de saber tácito. Os factores de sucesso: estratégia à qual se adere e se prossegue sem grandes desvios, utilização dos fundos em função dessas estratégias e o facto de haver empresas alinhadas com essa estratégia e que sabem a que nível cooperar.

Na sua resposta, o Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto) refere:

Concordo em absoluto e é certamente um dos sectores em que Portugal consegue ser mais competitivo. Resumindo os factores críticos de sucesso: especialização industrial inteligente, estratégia sectorial, valor acrescentado pelo conhecimento, arrojo no design e na internacionalização, gestão eficaz dos recursos (incluindo controlo do endividamento) e resiliência dos empresários.

Para o Sr. Fortunato Frederico (Presidente da APICCAPS) “o factor-chave passou por migrar a produção para segmentos de maior valor acrescentado, criando condições para que as empresas fossem conhecidas pela excelência dos seus produtos”.

Refere o Dr. José Mendes (Director Financeiro da J. Moreira Lda.):

Concordo que a indústria de calçado é um sector de sucesso na economia, tanto mais que é uma indústria cujos resultados nas exportações tem sido focados e enaltecidos pelos principais políticos que nos representam e de facto tem sido um sector que tem aumentado o volume de negócios e emprego, resultado de uma dinâmica eficaz nas apostas nos mercados tradicionais e em novos mercados, com produtos inovadores e de grande qualidade.

Já para o empresário, Sr. José Pinto (Presidente da Procalçado S.A) “não há dúvidas que os números revelam que a indústria de calçado tem tido muito sucesso. O sucesso deve-se à necessidade de sobrevivência, ...tem sido fundamental a atitude dos empresários”.

De acordo com o Dr. João Maia (Director Executivo da APICCAPS):

Essa etiqueta do sucesso é muito efémera e dá muito trabalho. A existência de planos estratégicos dedicados ao sector, uma política de inovação coerente ou uma estratégia de internacionalização muito forte estão entre elas. Uma atitude muito positiva e ofensiva que o sector sempre manteve. Uma mentalidade muito aberta ao mundo.

Por outro lado, o Eng. Leandro de Melo (Director Geral do CTCP) alerta que “o sucesso deve ser visto como algo que ainda não foi atingido, que se anda à procura, e que mesmo que se alcance num dado momento, tenderá a fugir para outros”.

Resumindo, os entrevistados afirmaram unanimemente que a indústria do calçado é um caso de sucesso, apresentando aqueles que na sua opinião são os factores críticos de sucesso. Assim sendo, este conjunto de opiniões vêm validar a **Hipótese 3**, isto é, que os factores críticos de sucesso identificados permitem comprovar que a indústria do calçado é um caso de sucesso.

### **Questão 6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?**

Nesta questão é de destacar a posição do Dr. Pedro Pessoa e Costa (Administrador Executivo da AICEP):

O facto de ter Planos Estratégicos regulares desde 1978, teve uma enorme influência nos resultados que o Sector do Calçado está a conseguir atingir, quer em termos de valor quer de imagem. Foi definido um caminho, uma linha de actuação coerente ao longo do tempo, que ao não sofrer desvios, excepto evidentemente pequenos ajustamentos, permitiu que este Sector crescesse de forma equilibrada e sustentada.

Para o Dr. Miguel Cruz (Presidente do IAPMEI) a importância dos planos estratégicos é elevada, mencionando que existe “uma visão para o sector, e uma orientação estratégica em torno da qual os agentes do sector se concentram e comunicam com facilidade e consistência”.

A importância dos planos estratégicos, para o Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto) fica bem patente na sua resposta a esta questão: “só posso atribuir uma importância fundamental. Esta postura de funcionar sistematicamente com um plano estratégico, muito rara em Portugal, é um dos factores distintivos”.

Segundo o Prof. Doutor Alberto Castro (Director do CEGEA-UCP) “os planos estratégicos são muito importantes, não apenas ter um plano estratégico mas que seja operacional. O plano é um quadro orientador com aplicação prática, tem sido um elemento de acção. Estes planos têm sido implementados e avaliados.

Para as empresas é importantíssimo ter planos estratégicos, porque concentra todos os esforços no sentido de obtenção dos resultados pretendidos (Dr. José Mendes - Director Financeiro da J. Moreira Lda.) e porque servem para analisar os anos anteriores e projectar os anos seguintes, ajudando as empresas a reflectir, em que os empresários têm conhecimento e seguem essas directrizes (Sr. José Pinto - Presidente da Procalçado S.A).

Por outro lado, o (Eng. Leandro de Melo - Director Geral do CTCP) alerta para o facto dos planos estratégicos apontarem para objectivos e planos de acção, no entanto, um plano estratégico é apenas um plano, não garantindo nada.

Da análise a esta questão pode-se concluir que todos os entrevistados atribuem grande importância aos planos estratégicos elaborados pela APICCAPS, nos resultados obtidos pela indústria do calçado, coincidindo com a perspectiva dos dois responsáveis da APICCAS (Sr. Fortunato Frederico e Dr. João Maia).

**Questão 7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?**

Nas diversas opiniões destaca-se a posição do Dr. Pedro Pessoa e Costa (Administrador Executivo da AICEP) e do Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto), que face à afirmação colocada no início da questão (a indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial) começaram ambos por dizer que “o calçado português já é uma referência a nível mundial”.

Refere ainda o Dr. Pedro Pessoa e Costa (Administrador Executivo da AICEP):

O investimento em factores dinâmicos de competitividade, tais como a qualidade, a inovação, o *design*, a marca, o marketing, bem como a aposta na internacionalização, traduzida na busca de novos mercados, novos clientes e novas formas de comercialização, permitiram à indústria nacional do calçado atingir o lugar de destaque que actualmente ocupa.

Para além destes factores, acresce o Dr. Miguel Cruz (Presidente do IAPMEI), “a abordagem a mercados externos com uma estratégia consistente ao longo do tempo – investimento significativo e a aposta na diferenciação de produto”. Complementa o Eng. Leandro de Melo (Director Geral do CTCP), mencionando também a sofisticação do produto e a selecção de novos segmentos de mercado, a aposta nos novos materiais, em equipamentos/tecnologias sofisticadas.

Por outro lado, o Prof. Doutor Alberto Castro (Director do CEGEA-UCP) refere que o sector teve “que fazer um *upgrade* de competências”, com um “produto melhor qualidade e unidades de produção mais eficientes, necessidade de ter mais inovação, mais design, mais capacidade de perceber os circuitos de distribuição e comercialização”.

Pode-se considerar a resposta do Presidente da APICCAPS, Sr. Fortunato Frederico, como um resumo bastante claro das estratégias implementadas pelo sector e coincidentemente emitidas pelo conjunto de entrevistados, ao referir:

As opções estratégicas que temos tomado têm sido validadas por todo o sector. Por um lado, temos apostado de forma insistente no desenvolvimento de novas soluções (novos produtos, novas competências, novas ferramentas, novas tecnologias) que permitam ao sector ser altamente diferenciador e por outro lado temos feito uma grande aposta na promoção dos produtos portugueses nos mercados externos e na valorização da imagem do próprio sector.

Refere ainda, o Eng. Leandro de Melo (Director Geral do CTCP) “a aposta nestes factores tem sido decisiva para a boa situação da indústria portuguesa de calçado. O crescimento recente das exportações vem demonstrar que esta estratégia foi acertada. Hoje Portugal é visto como um produtor de excelência de calçado”.

Face ao que acabou de ser explanado e de acordo com as opiniões dos entrevistados, pode-se considerar validada a **Hipótese 1** – O sucesso alcançado é resultado das estratégias implementadas pelo sector.

**Questão 8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?**

Em relação a esta questão, os responsáveis das empresas consideram que o modelo seguido pela indústria do calçado é um bom exemplo a seguir pelas outras indústrias (Dr. José Mendes -Director Financeiro da J. Moreira Lda. e Sr. José Pinto - Presidente da Procalçado S.A).

Estas opiniões têm também os entrevistados: Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto), Dr. Miguel Cruz (Presidente do IAPMEI), Prof. Doutor Alberto Castro (Director do CEGEA-UCP) e Dr. João Maia (Director Executivo da APICCAPS), no entanto ressalvam que o modelo não pode ser simplesmente copiado, deve sim ser adaptado às características de cada um dos sectores.

Assim refere o Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto) “talvez o modelo não possa ser simplesmente copiado, porque há que ter em conta as diferenças entre sectores, que são certamente determinantes”.

Na mesma linha de opinião, o Dr. Miguel Cruz (Presidente do IAPMEI) menciona “ o estabelecimento de redes colaborativas e as prioridades estratégicas podem ser adaptadas para outros sectores, embora as diferenças sectoriais e o ponto de partida em termos de posicionamento são distintos ou seja as prioridades estratégicas têm de ser adaptadas.

Para além do que foi referido pelos outros entrevistados, o Prof. Doutor Alberto Castro (Director do CEGEA-UCP) chama a atenção para o facto de não existir um modelo de negócio único, existem sim dois elementos comuns (inovação e internacionalização), sendo necessário encontrar o modelo de negócio adequado a cada uma das empresas e empresários. Acrescenta também:

Se existem lições para outros sectores é a da existência de uma estratégia com a preocupação de ser operacionalizável e consistente, que seja capaz de integrar os agentes do sector e de os manter permanentemente num processo de crescimento, de *upgrade* na cadeia de valor, de maior rentabilidade e claro de maior sucesso.

Tal como os anteriores, o Dr. João Maia (Director Executivo da APICCAPS) defende que a solução não é copiar modelos, referindo no entanto, alguns vectores de actuação podem ser replicados por outros sectores, nomeadamente, a aposta em

produtos de maior valor acrescentado e na especialização do serviço apenas para os clientes mais exigentes.

Na sua resposta, o Eng. Leandro de Melo (Director Geral do CTCP) faz referência à alteração do modelo de negócios das empresas nos últimos anos, resumindo as características do modelo de negócio “ a indústria terá futuro se consolidar este modelo, apostando ainda mais na inovação dos produtos que vende, na imagem e na promoção das suas marcas, na resposta rápida e no serviço aos clientes”.

Uma abordagem diferente à questão foi feita pelo Dr. Pedro Pessoa e Costa (Administrador Executivo da AICEP), afirmando que a resposta a esta questão depende do que se entende por modelo de negócio, distinguindo modelo de negócio e estratégia:

No “negócio” não há modelos estáticos pois o que resulta para uns pode não ser adequado a outros. Contudo, se falarmos em estratégia, aí sim, podemos dizer que a aposta em factores dinâmicos de competitividade se mostrou uma aposta vencedora, que poderá e está a ser seguida por outros Sectores da Indústria Nacional.

Na opinião do Sr. Fortunato Frederico (Presidente da APICCAPS) “é muito difícil responder a essa questão, porque objectivamente cada sector de actividade tem as suas próprias exigências e especificidades”.

Ao analisar as respostas a esta questão pode-se concluir que esta foi a que suscitou maior diversidade de respostas, apesar disso, pode-se concluir que de maneira geral, os entrevistados estão de acordo que o modelo de negócio desenvolvido pelas PME’s da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional.

Contudo, deve-se ter em conta as diferenças entre sectores, que são certamente determinantes e por isso o modelo de negócio não pode ser simplesmente copiado, isto é, deve ser adaptado às características de cada um dos sectores. Assim sendo, pode-se considerar como validada a **Hipótese 4** – a indústria do calçado pode ser um bom exemplo para outros sectores da economia nacional.

**Questão 9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?**

Tendo em consideração que, nesta questão as respostas foram muito diversas, pode-se extrair do conjunto de opiniões dos entrevistados alguns desafios, que se colocam às empresas portuguesas do calçado: aposta contínua na inovação e no *design*, na qualidade e na diferenciação, tanto em termos de produto como de serviço; capacidade de conseguir responder a procuras cada vez mais diferenciadas entre diferentes mercados; reforçar a aposta em mercados extracomunitários com forte potencial de crescimento; rejuvenescimento da indústria através atracção de jovens qualificados que assegurem o futuro ainda mais competitivo desta indústria (transição geracional da gestão nas empresas); profissionalizar a gestão.

De acordo com o Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto), o sector já está a trabalhar para enfrentar e vencer os desafios futuros, porém aponta algumas acções, “o aumento da qualidade e sofisticação dos recursos humanos, a disponibilidade da melhor tecnologia, o conhecimento em avanço das tendências dos mercados e a capacidade de trabalho dos empresários serão determinantes para vencer esses desafios”.

Foram mencionadas algumas ameaças que devem ser tidas em conta: a concorrência de países com realidades totalmente diferentes; todos os eventos com incerteza, que não fazemos ideia se vão ou não acontecer (ex.: 3ª guerra mundial, conflito na Europa); grandes tendências que foram colocando novos desafios ao sector; incerteza nos mercados com a emergência de países e regiões concorrentes; problemas no abastecimento de matérias-primas.

Porém também foram mencionadas algumas oportunidades: peso da população feminina no mercado, aumento da urbanização; novos produtos de qualidade, moda e sofisticação.

Destaco a opinião do Eng. Leandro de Melo (Director Geral do CTCP) ao afirmar que está confiante no futuro da indústria do calçado, referindo “as empresas de sucesso terão de ser proactivas na busca contínua das melhores soluções para cada uma destas áreas. A indústria portuguesa de calçado tem futuro enquanto continuar a inovar, a ser inconformista, a procurar superar-se e a superar a concorrência”.

### **Questão 10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal?**

Na análise a esta questão apresenta-se de forma resumida as opiniões dos entrevistados.

Segundo o Dr. Miguel Cruz (Presidente do IAPMEI) “o contexto económico, e o desenvolvimento do sector do calçado condicionaram muito as opções estratégicas do sector.

Por Sua vez, o Eng. Leandro de Melo (Director Geral do CTCP) refere “a globalização é hoje um fenómeno mundial. Nenhuma empresa vive isolada e todas são influenciadas pelo mercado”.

Da mesma forma, o Dr. João Maia (Director Executivo da APICCAPS) refere que “o sector do calçado não está assim isolado daquilo que se passa a nível internacional, pelo contrário”.

Na mesma linha de opinião o Dr. Pedro Pessoa e Costa (Administrador Executivo da AICEP) menciona “claro que sim pois, hoje em dia, um sector, uma economia, um país não está isolado mas sim integrado numa economia global, em que a concorrência é feroz, obrigando os vários sectores a adaptar-se constantemente e a evoluir”.

Acrescenta o Eng. José Manuel Mendonça (Presidente do INESC Porto) “sem dúvida, mas este tem sabido controlar as ameaças e aproveitar bem as oportunidades”.

Analisando as respostas dos responsáveis das empresas. O Sr. José Pinto (Presidente da Procalçado S.A) relembra “a questão da China criou alguns problemas no início, tivemos que nos adaptar, da indústria rudimentar tivemos que evoluir para uma indústria moderna, tivemos que nos preparar para combater esse problema. A luta de vencer pela qualidade foi a principal luta”.

Por sua vez, o Dr. José Mendes (Director Financeiro da J. Moreira Lda.) tem a opinião de que “o desenvolvimento da indústria de calçado a nível internacional é fundamental para a nossa evolução, porque promove logicamente novos processos e por arrastamento leva-nos a ser competitivos, de forma a mantermos os melhores níveis de evolução nesta indústria”.

## 5.5. SÍNTESE DOS RESULTADOS

Ao analisar-se os indicadores de desempenho da indústria do calçado ficou demonstrado a importância da indústria do calçado a nível nacional, europeu e mundial, podendo-se afirmar que de acordo com os indicadores de desempenho, este sector é um caso de sucesso na economia nacional. Ficando assim validada a **Hipótese 2** da investigação: os indicadores de desempenho demonstram o sucesso da indústria portuguesa do calçado.

A análise SWOT permitiu confirmar muitos dos pontos fortes da indústria portuguesa do calçado, os quais têm sido os seus factores críticos de sucesso: a mentalidade dos empresários, a qualidade dos produtos, o *design* e moda, a Inovação e tecnologias de produção (rapidez e flexibilidade na produção de pequenas séries), a boa capacidade estratégica (planos estratégicos) e a articulação entre APICCAPS, CTCP, universidades e instituições do sistema científico ou tecnológico e empresas. Acresce a importância dos programas de incentivos que têm existido e que têm sido muito bem aproveitados pelo sector.

Por outro lado, deve-se olhar para as fraquezas, as quais o sector necessita de melhorar: imagem de qualidade do calçado português, marcas próprias para diferenciação do produto, estratégia global de formação e qualificação.

As opiniões recolhidas dos entrevistados, através das respostas às questões formuladas, permitem por um lado, confirmar os dados apresentados na análise SWOT e nos indicadores de desempenho, e por outro complementá-los, com os testemunhos e experiências dos entrevistados, conseguindo-se desta forma obter informações muito relevantes para a investigação em curso e consequentemente para a síntese dos resultados.

Em seguida, apresenta-se uma síntese das opiniões dos Entrevistados, tendo em conta as respostas a cada uma das questões.

A opinião geral dos entrevistados é de que a evolução do sector do calçado em Portugal tem sido muito positiva e que a acção dos empresários do sector tem sido determinante; as opiniões foram unânimes, com os entrevistados a destacarem a importância dos empresários na evolução e sucesso do sector.

A grande maioria dos entrevistados, concorda com a existência de um *cluster* do calçado na economia portuguesa, ficando no entanto algumas dúvidas se esse *cluster* estará completo ou concluído.

Todos os entrevistados afirmam que as relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado, destacando o papel da APICCAPS e do CTCP no seu desenvolvimento.

Os sistemas de incentivos têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado, através de vários programas, conforme referido por todos os entrevistados.

Os entrevistados afirmaram unanimemente que a indústria portuguesa do calçado é um caso de sucesso, apresentando aqueles que têm sido, nas suas opiniões, os factores críticos de sucesso, validando a **Hipótese 3**, isto é, os factores críticos de sucesso identificados permitem comprovar que a indústria do calçado é um caso de sucesso.

Todos os entrevistados atribuem grande importância aos planos estratégicos elaborados pela APICCAPS, nos resultados obtidos pela indústria do calçado.

Alguns entrevistados afirmaram que o calçado português já é uma referência a nível mundial. De acordo com as opiniões de todos os entrevistados pode-se considerar validada a **Hipótese 1** – O sucesso alcançado é resultado das estratégias implementadas pelo sector.

De uma maneira geral, os entrevistados estão de acordo que, o modelo de negócio que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional. As diferenças entre sectores são determinantes e por isso o modelo de negócio deve ser adaptado às características de cada um dos sectores. Considera-se assim validada a **Hipótese 4** - a indústria do calçado pode ser um bom exemplo para outros sectores da economia nacional.

Os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução, que se prevê para o sector nos próximos anos e que poderão condicionar o seu futuro são: a aposta contínua nas marcas, na inovação e no *design*, na qualidade e na diferenciação, tanto em termos de produto como de serviço; a

capacidade de conseguir responder a procura cada vez mais diferenciadas em diferentes mercados; reforçar a aposta em mercados extracomunitários com forte potencial de crescimento; o rejuvenescimento desta indústria através atracção de jovens qualificados que assegurem o futuro ainda mais competitivo (transição geracional da gestão nas empresas); e a profissionalização da gestão.

Os entrevistados, ao responderem a esta questão, contribuíram para o conhecimento dos pontos fortes e fracos da indústria do calçado, bem como das ameaças e oportunidades, que poderão condicionar o seu futuro, indo ao encontro da análise SWOT apresentada anteriormente.

## **6. CONCLUSÕES**

### **6.1. CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO**

Este estudo pretende contribuir para um maior conhecimento sobre a indústria do calçado, fornecendo informações que podem ser muito úteis para os seus empresários, nomeadamente, para os novos empresários do sector ou para empresas mais pequenas, que por norma têm mais dificuldade em aceder e compreender toda a informação existente; neste estudo é apresentada uma análise da indústria do calçado como um todo, com o enquadramento geral do sector, a sua caracterização, os seus planos estratégicos, a sua evolução e a importância do sector na economia nacional e no mundo do calçado.

Sendo o calçado, um sector tradicional da nossa economia, cujo tecido empresarial é dominado por PME'S, pode também este estudo ser de grande utilidade para as PME'S de outros sectores de actividade, com as necessárias adaptações às características e ao posicionamento estratégico de cada um desses sectores. Os resultados deste estudo demonstram que o sucesso da indústria do calçado pode ser replicado noutros sectores, através da implementação de estratégias assentes na inovação e internacionalização.

A inovação é uma necessidade constante nas indústrias tradicionais, devendo as empresas conjugar actividades e partilhar resultados da investigação com projectos conjuntos, que permitam partilhar custos e promover sinergias. Na indústria do calçado, o papel da APICCAPS e do CTCP têm sido fundamentais nesta área.

A inovação é uma vantagem competitiva sustentável, pois permite fazer face às maiores pressões competitivas. A sua importância reflecte-se na criação de valor e na resposta às exigências do mercado. Esta tem sido uma preocupação constante da indústria do calçado, inovando ao nível dos produtos, serviços, processos, marketing, estratégia, organizacional e modelos de negócio.

De acordo com as bases teóricas deste estudo, a formulação e implementação das estratégias empresariais é um processo que visa tomar decisões a longo prazo (definição de negócios, produtos, serviços, clientes e posicionamento no mercado), resultado da visão ou pensamento estratégico (inovação e valor acrescentado não essenciais na actualidade) e assente em planos estratégicos.

Só com planeamento estratégico (de acordo com os diversos modelos estudados) é possível conduzir uma organização ao sucesso. Esta tem sido sem dúvida a preocupação dos principais *players* do sector, o que se tem reflectido nos resultados conseguidos pela indústria do calçado, comprovando que esta é um caso de sucesso. Conforme refere a literatura o sucesso é função da estratégia, sendo reconhecido pelos resultados de crescimento das vendas e da rentabilidade, mas também pela capacidade de inovação.

Os factores críticos de sucesso permitem às organizações vantagens competitivas (criação de valor para o cliente) sobre a concorrência, sendo necessário procurar as melhores práticas e avaliar constantemente o perfil dos concorrentes (*benchmarking* estratégico). O *cluster* português do calçado, tem conseguido definir estratégias comuns e implementar planos operacionais, cujos motores são a investigação e desenvolvimento, a inovação e a internacionalização.

Neste estudo de caso foram identificados os factores críticos de sucesso seguintes: a mentalidade dos empresários, a capacidade estratégica assente em planos estratégicos, a qualidade e diferenciação dos produtos, o *design* e moda, a inovação e tecnologias de produção (rapidez e flexibilidade na produção de pequenas séries), o aumento do valor acrescentado dos produtos e a cooperação entre APICCAPS, CTCP, Universidades e Instituições de I&D e empresas.

Os produtos diferenciam-se pela sua qualidade, *design*, moda, inovação, valor acrescentado, imagem e reputação, permitindo às empresas portuguesas, através da vantagem competitiva, praticarem preços mais elevados que as concorrentes, porque oferecem maior valor acrescentado, o que justifica, o facto do calçado português ser actualmente o segundo mais caro do mundo.

Estes factores críticos de sucesso reflectem a Estratégia de Diferenciação (em substituição da Estratégia de Custos) seguida pela indústria do calçado, a partir do início deste século, em resultado da globalização, deslocalização das grandes unidades industriais e crise financeira internacional, que trouxeram grandes transformações à indústria do calçado.

A análise dos factores de competitividade, a análise estratégica, a inovação empresarial e o estudo da marca, foram consideradas as bases teóricas essenciais para compreender a problemática em estudo.

Ao longo da investigação foi possível perceber a importância destes temas nos estudos elaborados pelo próprio sector do calçado, uma vez que têm servido de base à sua reflexão estratégica, estando sempre presentes nos seus planos estratégicos.

Após relacionar-se a literatura existente, com o estudo da indústria portuguesa do calçado, pode-se concluir que as estratégias implementadas e os factores de competitividade desenvolvidos pela indústria do calçado foram os correctos, o que se comprova com os resultados alcançados.

Nos resultados do sector pode-se destacar o preço médio de exportação do calçado português, que se traduz no facto do calçado português ser o segundo mais caro do mundo; acresce a importância de Portugal no mundo do calçado, quando se verifica que Portugal ocupa o 11º lugar a nível mundial (7º europeu) no *ranking* dos maiores exportadores mundiais de calçado, conseguindo ainda, uma posição melhor nas exportações de calçado de couro, com Portugal a ocupar o 8º lugar a nível mundial e a 4ª posição europeia.

O calçado é o sector que mais contribui para o saldo Balança Comercial de Portugal, com cerca de 1.4 mil milhões de euros, tendo também a melhor taxa de cobertura de exportações sobre as importações, para além de ser o sector que tem o maior peso nas exportações portuguesas (3,7%), não tendo paralelo quando comparado com outros países.

Em conclusão, face aos resultados apresentados fica clara a importância da indústria do calçado a nível nacional, europeu e mundial, podendo-se afirmar que estes resultados não deixam dúvidas de que este sector é um caso de sucesso na economia nacional. A investigação atingiu os seus objectivos, uma vez que se conseguiram validar todas as hipóteses e responder afirmativamente à questão de investigação principal: Será a indústria portuguesa do calçado um caso de sucesso?

Esta conclusão poder ser reforçada pelas afirmações de diversas personalidades nos últimos anos. A confirmar a importância e sucesso da indústria do calçado, o Presidente da República, no âmbito dos Roteiros para uma Economia Dinâmica dedicou um dia à Indústria do Calçado (14 de Novembro de 2014), tendo no seu “Discurso por ocasião da homenagem à Indústria do Calçado” proferido as seguintes palavras, de acordo com Portugal (2014), a página Oficial da Presidência da República Portuguesa:

Em nome de Portugal, presto hoje homenagem aos empresários da indústria do calçado pelo seu contributo para a economia portuguesa e para a projecção internacional do país. Trata-se de um sector que se destaca no nosso panorama industrial pela visão dos seus empresários e pela capacidade de construção e afirmação de um espaço próprio no mercado global. Em tempos difíceis, o sector do calçado soube substituir as lamentações por iniciativas proactivas e estratégias adequadas ao crescimento, apostando na investigação e desenvolvimento. Estamos, pois, perante uma indústria que soube pôr em marcha um modelo dinâmico, sustentado e pragmático de desenvolvimento integrado, um modelo que merece ser reconhecido e estudado como exemplo a seguir por outras áreas da indústria e do empreendedorismo nacional. (Portugal, 2014)

## **6.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

As limitações do estudo prenderam-se com a dificuldade na obtenção das respostas à Entrevista; as que foram solicitadas a personalidades de diversas entidades tiveram um coeficiente de respostas foi muito satisfatório (87,5%), enquanto por parte das empresas, a percentagem de respostas foi muito inferior (16,66%).

Assim sendo, gostaria de através desta dissertação, solicitar a todos os empresários portugueses do calçado, uma maior colaboração neste tipo de investigações, pois estas são importantes para um maior conhecimento da indústria do calçado por parte da sociedade (onde se incluem os jovens quadros que o sector pretende atrair). Para além disso, os resultados apresentados contêm informações importantes que poderão ser utilizadas pelos novos empresários e servirem para uma reflexão dos diversos agentes do sector.

Penso que seria importante fazer o mesmo tipo de investigação, noutras indústrias tradicionais da economia nacional, para se entender quais as estratégias e os modelos de negócios, que têm sido implementados e os resultados obtidos e identificar quais as indústrias que se podem considerar de sucesso. A comparação entre as indústrias consideradas de sucesso, pode permitir encontrar pontos coincidentes de actuação e eventualmente “desenhar-se” uma matriz comum, para recuperação de indústrias em dificuldades, para que estas também consigam atingir o sucesso.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. (1996) - Bulding strong brands. New York : The Free Press.
- ABRANTES, Luís Manuel (2004) - Estratégias de internacionalização de empresas portuguesas de calçado. Porto : Universidade Católica Portuguesa. Dissertação de mestrado.
- AIMINHO - ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO MINHO ; CITEVE - CENTRO TECNOLÓGICO DAS INDUSTRIAS TÊXTIL E DO VESTUÁRIO DE PORTUGAL (2013) - Quadrilátero empresarial : internacionalização do quadrilátero e projecção de estratégias futuras de promoção do território [Em linha]. [S.l.] : AIMinho : CITEVE. [Consult. 27 Set. 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Estudos/Quadrilatero-Internacionalizacao-Promo%C3%A7%C3%A3o.pdf>>.
- AMARAL, Mira (1994) – Prefácio. In APICCAPS - Plano Estratégico para a Indústria do Calçado 1994 – Shoes from Portugal. Porto : APICCAPS. p. 5-7.
- ANTÃO, Mário A.G. (2006) - Estratégia empresarial. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Universidade Lusíada Editora.
- APICCAPS (1978) - Plano estratégico da indústria portuguesa do calçado : principais problemas e medidas de curto prazo. Porto : APICCAPS.
- APICCAPS (1983) - Plano estratégico da indústria portuguesa do calçado. Porto : APICCAPS.
- APICCAPS (1994) - Plano estratégico para a indústria do calçado 1994 : shoes from Portugal. Porto : APICCAPS.
- APICCAPS (2000) - Plano estratégico 2001-2006 : Portugal quality shoes. Porto : APICCAPS.
- APICCAPS (2007a) - Indústria do calçado : plano estratégico 2007-2013. Porto : APICCAPS.
- APICCAPS (2007b) - FOOTure 2015 : programa de acção para a fileira do calçado : um contributo para a competitividade da economia portuguesa. Porto : APICCAPS.

APICCAPS (2010) - Grau de especialização do calçado em Portugal é o maior a nível mundial. Notícias : Jornal da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e Seus Sucedâneos [Em linha]. 163 (Fev. 2010) 3-5. [Consult. 11 Set. 2014]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ef6d2b98-3817-4808-9d95-c70d16951e9c&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=ef6d2b98-3817-4808-9d95-c70d16951e9c&groupId=10136)>.

APICCAPS (2013) - Calçado, componentes e artigos de pele : monografia estatística 2013. Porto : APICCAPS.

APICCAPS (2013) - FOOTure 2020 : plano estratégico : cluster do calçado. Porto : APICCAPS.

APICCAPS (2014a) - Calçado, componentes e artigos de pele : monografia estatística 2014. Porto : APICCAPS.

APICCAPS (2014b) - World Footwear Yearbook. Porto : APICCAPS.

APICCAPS (2015) – Dissertação de mestrado. [Mensagem em linha] para Carlos Sérgio Pereira. 09 Mar. 2015. [Consult. 09 Mar. 2015]. Comunicação pessoal.

ASSOCIAÇÃO POLO DE COMPETITIVIDADE DA MODA (2009) – Polo de competitividade da moda : estratégia e programa de acção : o pólo de competitividade da moda portuguesa face aos desafios do início do século XXI. Porto : APCM. [Consult. 31 Out. 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://polodamoda.pt/docs/estrategia-e-plano-de-acao-APCM-final.pdf>>.

AUGUSTO MATEUS & ASSOCIADOS ; PWC PORTUGAL (2013) - Estudo de avaliação intercalar do programa operacional factores de competitividade (COMPETE) : relatório final [Em linha]. [S.l.] : Augusto Mateus & Associados : Pwc Portugal. [Consult. 30 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Noticias/Conferencia/Avaliacao\\_Intercalar\\_COMPETE.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Noticias/Conferencia/Avaliacao_Intercalar_COMPETE.pdf)>.

AZEVEDO, António ; FARHANGMEHR, Mino (2012) - O valor da marca <<made in >> Portugal. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão [em linha]. 11:2-3 (2004) 38-54. [Consult. 18 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v11n2-3/v11n2-3a04.pdf>>.

BANCO DE PORTUGAL (2012) - Análise sectorial da indústria do calçado [Em linha]. Lisboa : Departamento de Estatística do Banco de Portugal. [Consult. 27 Set. 2014]. Disponível em WWW:<URL:https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%2010\_2012.pdf>.

CARDEAL, Nuno C.J. Guerra (2010) - PME's em "clusters" : desenvolvimento de vantagens competitivas em indústrias maduras, em mudança lenta : o caso da indústria portuguesa de calçado. Lisboa : ISCTE/IUL. Tese de doutoramento.

CARVALHO, João M.S. (2013) - Planeamento estratégico. 2.<sup>a</sup> ed. Porto : Vida Económica.

CASTAÑEDA, Luís (2012) - Alta Gestão nas PME. Porto : Vida Económica.

CENTRO DE INFORMAÇÃO EUROPEIA JACQUES DELORS (2015) - Portugal 2020 [Em linha]. Lisboa : CIEJD. [Consult. 18 Jan. 2015]. Disponível em WWW:<URL: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p\_cot\_id=8038>.

CENTRO TECNOLÓGICO DO CALÇADO (s.d). Benchmarking : na fileira do calçado. S. João da Madeira : CTC. [Consult. 30 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL: http://www.ctcp.pt/servicos/bench/PDF/benchm.PDF>.

CORREIA, Ana M. Ramalho ; MESQUITA, Anabela (2013) - Mestrados & Doutoramentos. Porto : Vida Económica.

COSTA, Pedro Pessoa e, coord. ; NEVES, Joana, coord. ; COUTO, Ana, coord. (2013) - Horizonte internacionalizar : guia para PME [Em linha]. [S.l.] : AICEP. [Consult. 5 Dez. 2014]. Disponível em WWW:<URL:https://infoeuropa.eurocid.pt/files/database/000055001-000056000/000055517.pdf>.

FRASQUILHO, Miguel (2014) – entrevista Miguel Frasilho, Presidente da AICEP. Entrevista realizada por APICCAPS. Notícias : Jornal da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e Seus Sucedâneos [Em linha]. 211 (Jun. 2014) 2-6. [Consult. 11 Set. 2014]. Disponível em WWW:<URL: http://www.apiccaps.pt/c/document\_library/get\_file?uuid=9d12c9e6-952c-4ad7-b610-4cea5c24635b&groupId=10136>.

FREIRE, Adriano (1996) - Manual do plano de negócios. Lisboa : Controljournal Editora.

FREIRE, Adriano (2008) - Estratégia : sucesso em Portugal. Lisboa/São Paulo : Editorial Verbo.

GUPTA, Praveen (2009) - Inovação empresarial no século XXI : versão executiva. Porto : Vida Económica.

HAMEL, G. (2007) - The future management. Boston : Harvard Business School.

IAPMEI, I.P. - AGÊNCIA PARA A COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO (2006) - PRIME (2000-2006) : sistema de incentivos a pequenas iniciativas empresariais [Em linha]. Lisboa : IAPMEI. [Consult. 30 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1131>>.

INSTITUTO FINANCEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL (2011) - Campanha de imagem e internacionalização 2012 com apoio FEDER [Em linha]. Lisboa : IFDR. [Consult. 19 Nov. 2014].- Disponível em WWW:<URL:<http://www.ifdr.pt/content.aspx?menuid=22&eid=5519>>.

KAPFERER, Jean (1991) - Marcas : capital de empresas. Lisboa : Edições CETOP.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. (1992) - The balanced scorecard : measures that drive performance. Harvard Business Review. 70:1 (January–February 1992) 71–79.

MELO, Leandro de - O sucesso da indústria do calçado [Mensagem em linha] para Carlos Sérgio Pereira. 22 Dez. 2014. [Consult. 22 Dez. 2014]. Comunicação pessoal.

PORTER, Michael (1985) - Competitive advantage : creating and sustaining superior performance. New York : Free Press/Mcmillan.

PORTER, Michael (1990) - The competitive advantage of nations. New York : Basic Books.

PORTUGAL. Ministério da Economia (2003) - Programa Dinamo : dinamização dos sectores têxtil, vestuário e calçado [Em linha]. Lisboa : Ministério da Economia. [Consult. 27 Set. 2014]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.iapmei.pt/resources/download/brochura\\_dinamo.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/brochura_dinamo.pdf)>.

PORTUGAL. Presidente da República, 2006- (Aníbal Cavaco Silva) (2014) - Discurso do Presidente da República por ocasião da Homenagem à Indústria do Calçado - 3.ª Jornada do Roteiro para uma Economia Dinâmica Guimarães, 14 de novembro 2014. In PORTUGAL. Presidência da República – Bem vindo à página oficial da Presidência da República Portuguesa [Em linha]. Lisboa : Presidência da República Portuguesa. [Consult. 19 Mai. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.presidencia.pt/?idc=22&idi=87991>>.

PwC (2013) - Principais desafios da indústria em Portugal – 2013 : uma abordagem coerente para a dinamização do setor [Em linha]. Lisboa : PwC. [Consult. 30 Dez. 2014]. Disponível em WWW:<URL: [http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2013/pwc\\_principais\\_desafios\\_industria.pdf](http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2013/pwc_principais_desafios_industria.pdf)>.

QUIVY, Raymond ; CAMPENHOUDT, Luc Van (2008) - Manual de investigação em ciências sociais. 5.ª ed. Lisboa : Gradiva.

RODRIGUES, Maria João, coord. (2002) - O cluster do calçado em Portugal. Lisboa : PROINOV.

SILVA, Nuno J.M.P de Sousa (2010) - Gestão estratégica do crescimento económico em Portugal. Porto : Vida Económica.

SOUSA, Maria José ; BAPTISTA, Cristina Sales (2011) - Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios. 2.ª ed. Lisboa : Pactor.

TAVARES, Maria M. V. (2004) - Estratégia e gestão por objectivos. 2.ª ed. Lisboa : Universidade Lusíada Editora.

TAVARES, Victor M. Domingos (2004) - Gestão da marca no contexto da PME : uma conceptualização das diferenças suportada em estudos de caso do sector do calçado português. Porto : Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Tese de doutoramento.



## BIBLIOGRAFIA

APICCAPS (2012) - World footwear yearbook. Porto : APICCAPS.

BANCO DE PORTUGAL (2015) - Banco de Portugal : Eurosistema [Em linha]. Lisboa : Banco de Portugal. [Consult. 12 Abr. 2015]. Disponível em WWW:<URL:http://www.bportugal.pt>.

BASTOS, Maria da Graça R. (2013) - A informação empresarial no sector do calçado em Portugal : uma evidência. Aveiro : Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro. Dissertação de mestrado.

CARDOSO, Luís (1992) - Gestão estratégica : enfrentar a mudança. Lisboa : IAPMEI.

CATANHO, David J. Silva (2014) - Indústria portuguesa de calçado : alteração do modelo de negócio para as PME's. Porto : Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Dissertação de mestrado.

CENTRO TECNOLÓGICO DO CALÇADO DE PORTUGAL (2014) - CTPC - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal [Em linha]. S. João da Madeira : CTPC. [Consult. 9 Out. 2014]. Disponível em WWW:<URL:http://www.ctcp.pt/>.

COMPETE (2014) – COMPETE : programa Operacional Factores de Competitividade [Em linha]. Lisboa : COMPETE. [Consult. 30 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL:http://www.pofc.qren.pt/>.

EUSÉBIO, Maria de Fátima (2009) - A estratégia da internacionalização das PME do sector do calçado. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

FERREIRA, Dulce C. (2011) - O novo luxo e a moda portuguesa : o marketing e as limitações da indústria. Lisboa : ISEG/Universidade Técnica. Dissertação de mestrado.

FREIRE, Adriano (1998) - Internacionalização : desafios para Portugal. Lisboa : Editorial Verbo.

GONÇALVES, Paulo ; Patrícia (2013) - Em frente, for ever : o caminho de José Ferreira Pinto. Maia : Procalçado, S.A.

IAPMEI, I.P. - AGÊNCIA PARA A COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO (2014) - IAPMEI parceiros para o crescimento [Em linha]. Lisboa : IAPMEI. [Consult. 30 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL:http://www.iapmei.pt>.

INESC TEC (2015) - INESC TEC : Tecnologia e Ciência : Laboratório Associado [Em linha]. Porto : INESC TEC. [Consult. 6 Mar. 2015]. Disponível em WWW:<URL:http://www.inesctec.pt>.

MAIA, João (2008) - O Comércio intra-sectorial no Sector do Calçado : uma perspectiva global. Porto : Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Dissertação de mestrado.

MAIAS, Hélder M. Cruz (2013) - Factores determinantes na performance de exportação da indústria portuguesa de calçado. Coimbra : Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Dissertação de mestrado.

MARQUES, Vanessa V. (2013) - Exportações e competitividade : a indústria do calçado. Lisboa : ISEG. Dissertação de mestrado.

PORTUGAL. aicep Portugal Global, E.P.E (2014) - Investir em Portugal : escolha certa. Momento certo [Em linha]. Lisboa : aicep Portugal Global, E.P.E. [Consult. 31 Out. 2014]. Disponível em WWW:<URL:http://www.portugalglobal.pt/>.

PORTUGAL. Ministério da Economia. Gabinete de Estratégia e Estudos (2014) - Gabinete de Estratégia e Estudos [Em linha]. Lisboa : GEE. [Consult. 27 Set. 2014]. Disponível em WWW:<URL:http://www.gee.min-economia.pt/>.

## **APÊNDICES**

---



## LISTA DE APÊNDICES

### Apêndice A - Entrevistas

- 10/12/2014 Dr. Miguel Cruz – Presidente do IAPMEI
- 17/12/2014 Sr. José Pinto – Presidente da Procalçado S.A
- 17/12/2014 Prof. Doutor Alberto Castro – Director do CEGEA/UCP
- 20/01/2015 Eng. José Manuel Mendonça – Presidente INESC/Porto
- 29/01/2015 Sr. Fortunato Frederico – Presidente da APICCAPS
- 05/02/2015 Dr. Pedro Pessoa e Costa – Administrador da AICEP
- 09/02/2015 Eng. Leandro de Melo – Director Geral do CTCP
- 26/02/2015 Dr. José Mendes – Director Financeiro da J.Moreira Lda.
- 21/04/2015 Dr. João Maia – Director Executivo da APICCAPS



---

**APÉNDICE A**  
Entrevistas



**Dr. Miguel de Campos Cruz – Presidente do IAPMEI – 10/12/2014**

**1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal? Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?**

Muito positiva em termos competitivos, particularmente internacionais. Tem sido determinante, particularmente em termos de gestão estratégica, e de conhecimento de mercados internacionais e estabelecimento de redes colaborativas e relações de confiança. Muito importante tem sido também a consistência de atuação conjunta empresas, Centro tecnológico, Associação empresarial – mas a estratégia comercial das empresas tem-se revelado essencial.

**2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?**

Não sei se lhe chamaria exactamente um Cluster. Chamar-lhe-ia um funcionamento colaborativo e articulado do ponto de vista estratégico de todo um sector. Como referi o papel do CT e da Associação é importante. Em qualquer caso, há uma atuação alinhada em termos de desenvolvimento tecnológico, participação conjunta em feiras e abordagem conjunta a mercados, segmentação da produção, para além de uma atuação alinhada do ponto de vista da gestão integrada de imagem, sem prejuízo de iniciativas comerciais individuais e gestão de marca.

**3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?**

Sim, como já referi. O desenvolvimento colaborativo com institutos, universidades e outros centros de saber tem sido ainda importante não apenas para manter uma evolução permanente em termos de inovação, e de diferenciação, bem como para garantir exercícios de fertilização cruzada, mas também como referencial do ponto de vista de gestão estratégica e definição de prioridades de investimento.

Estes parceiros foram ainda importantes para todo um processo de reestruturação de empresas, bem como para articulação com agentes de política pública, nomeadamente em matéria de internacionalização, permitindo gestão conjunta de conhecimento de mercados, apoiando estratégias de internacionalização e gerindo imagem integrada.

**4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?**

Absolutamente essenciais. Em diferentes domínios. No apoio ao desenvolvimento tecnológico desenvolvido pelo CT e pela associação. Recordo por exemplo os apoios a máquinas de corte por jato de água, tecnologia “aproveitada” de outro sector. No apoio ao investimento e inovação de produtos e de processos. Permitiu e permite o reequipamento de empresas, bem como a reengenharia de processos. No apoio ao desenvolvimento de competências e qualificação da gestão e de recursos humanos. No apoio à certificação de qualidade e outro tipo de certificações específicas e à eficiência energética. No apoio à internacionalização (empresas e associação) e

participação em feiras. No apoio ao registo de marcas (e de algumas patentes). No apoio ao desenvolvimento de projectos empresariais de I&D, quer individuais quer em co-promoção com centros de saber. No apoio ao desenvolvimento dos planos estratégicos para o próprio sector. No apoio a desenvolvimento de campanhas de imagem. No apoio ao cluster da moda.

O sector, até pela proactividade da Associação e do Centro Tecnológico (e do apoio que dão aos projectos empresariais), tem sido um particular utilizador de apoios públicos, com bons resultados. O mesmo se tem passado no acesso quer a linhas de seguro de crédito (quando disponíveis) e às linhas de crédito.

**5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os factores críticos de sucesso?**

Concordo, basta ver o que tem sido a evolução do Valor Acrescentado das exportações do sector, e a evolução do preço de par de sapatos. Definição de uma linha estratégica consistente e revista com periodicidade; atuação consistente entre empresas, associação, centro tecnológico; gestão de inovação, de marca; atuação consistente em termos de abordagem a mercados externos – redes colaborativas; capacidade de aproveitamento de financiamento público, sempre com uma linha estratégica consistente; *Know-how* (interno à empresa e desenvolvido externamente).

**6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?**

Elevada, como já referi. Há uma visão para o sector, e uma orientação estratégica em torno da qual os agentes do sector se concentram e comunicam com facilidade e consistência.

**7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?**

Gestão de imagem do produto – em conjunto; abordagem a mercados externos com uma estratégia consistente ao longo do tempo – investimento significativo; Aposta no *design* e diferenciação de produto.

**8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?**

É um bom exemplo. O estabelecimento de redes colaborativas e as prioridades estratégicas podem ser adaptadas para outros sectores, em parte é isso que se tem procurado assegurar com os processos de reconhecimentos de clusters, embora as diferenças sectoriais e o ponto de partida em termos de posicionamento (e dependência de clientes) são distintos – por exemplo, há sectores para os quais a aposta no valor acrescentado tem de ser baseado na capacidade de engenharia, ou seja as prioridades estratégicas têm de ser adaptadas.

**9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?**

Imagem de Portugal é uma questão importante. A capacidade de manter uma pressão constante em termos de diferenciação de produto. A capacidade de conseguir responder a procura cada vez mais diferenciadas entre diferentes mercados, com pressão crescente do ponto de vista de resposta local.

Há uma questão importante a ter em atenção, que é o da transição geracional da gestão nas empresas. Financiamento, em dívida e em capital.

**10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal?**

Sim, tem condicionado mercados, e o posicionamento em diferentes segmentos, nomeadamente em termos de segmento de topo. A relação Ucrânia – Europa – Rússia tem algum impacto e poderá continuar a ter. O mesmo acontece com o risco associado a determinadas empresas para as quais é feita exportação.

O contexto económico, e o desenvolvimento do sector do calçado condicionaram muito as opções estratégicas do sector, e levou a um exercício grande de consolidação.



## ENTREVISTA

**Sr. José Pinto - Presidente da Procalçado S.A - 17/12/2014**

### **1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal? Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?**

A indústria do calçado nos últimos anos tem evoluído muito, como tem saído recentemente na comunicação social e de acordo com os dados que a Associação possui. Somos o 2º fabricante melhor do mundo e temos os preços 2ºs mais caros do mundo, ou seja temos um produto de qualidade.

Após o 25 de Abril a indústria do calçado abriu-se para a Europa e para outros mercados, não há comparação possível com o que era a indústria do calçado nos anos 70 com o que é hoje, evoluiu por todo o mundo; seremos sempre um país pequeno mas somos fortes, estamos bem colocados com produtos de alta qualidade e bem aceites no mercado. A imagem do calçado português é hoje muito boa com produtos de excelência e já reconhecida em todo o mundo.

A mudança de mentalidades dos empresários foi determinante, o espírito de mudança e a acção dos empresários foi muito importante. As multinacionais deslocaram-se para outros mercados, abandonaram o nosso país, as estatísticas baixaram e os empresários tiveram que se mentalizar que algo teria que mudar, apostando nos sapatos e serviço de qualidade. Os descendentes com mais formação, com outra capacidade e visão do mundo perceberam a necessidade de abertura para o exterior. Porter quando veio cá a Portugal deixou bem claro que nós éramos bons, a indústria do calçado era boa e que sabíamos o que fazíamos.

### **2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?**

A indústria do calçado pelas nossas estatísticas exporta quase 95% da produção, temos alguma dificuldade na mão-de-obra mas somos uma das indústrias que mais exporta, o que nos marca fortemente.

As mentalidades mudaram totalmente, à 40 anos havia um espírito individual mas hoje existe uma entejuda forte, existe colaboração, com a Associação a ter um papel importante.

Hoje a China já é um cliente nosso, tanto é concorrente como é comprador, temos um comércio global, eles querem um produto melhor que o deles e nós temos que aproveitar. Temos preço e qualidade para entrar noutros mercados, como por ex. a Turquia, Colômbia.

### **3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?**

Estamos todos ligados ao sector da tecnologia, mas apesar das competências que tem o CTC e outras entidades que cooperam connosco, estas não acompanham a nossa capacidade industrial, não têm a velocidade necessária apesar de ter havido

melhorias; o industrial consegue ter meios próprios para conseguir internacionalmente recorrer a outras entidades para aquilo que precisa.

O mesmo se passa na formação profissional com o CFPIC, é necessário formar mais pessoas em função das necessidades que as empresas têm, são as próprias empresas que o têm que fazer, isto é, têm a sua própria formação nas empresas.

Estas entidades são úteis, pode-se até dizer que são indispensáveis, dão algum apoio, mas não têm capacidade para acompanhar o nosso ritmo de crescimento. A verdade é que estas entidades são muito importantes para as empresas mais pequenas, mas para as maiores não dão a resposta que é necessária e são as empresas que o têm que fazer por conta própria.

#### **4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?**

Sim, a indústria do calçado tem utilizado o mais que pode, desde o QREN que tem utilizado esses incentivos e neste momento estamos a aguardar e a preparar o Programa 2020, para criar novas tecnologias que as empresas precisam, pois todos os anos temos que comprar novos equipamentos, utilizar novas técnicas, pois só assim se consegue um desenvolvimento permanente; têm havido apoio às PME isso não há dúvida, só os que não estão preparados é que não aproveitam esses apoios.

As empresas estão preparadas e mentalizadas, o pessoal técnico lê e conhece toda a informação, no entanto as empresas precisam de ter meios para avançar com o processo, por isso têm que ser empresas saudáveis e estáveis, para que consigam obter ajuda através de financiamentos da banca, de forma a aproveitar esses incentivos, que só vão receber mais tarde, isto é, primeiro têm que investir e depois é que recebem os incentivos.

#### **5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os factores críticos de sucesso?**

Sim, não há dúvidas que os números revelam que a indústria de calçado tem tido muito sucesso. O sucesso deve-se à necessidade de sobrevivência, temos que trabalhar e preparar as empresas para o mundo, sermos capazes. A tecnologia é necessária mas a atitude das empresas é indispensável, pois a tecnologia só por si não vai lá (ex. dificuldades na instalação do programa SAP), tem que haver uma atitude de andar para a frente, ter coragem para se conseguir ter sucesso, tem sido fundamental a atitude dos empresários.

#### **6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?**

Os planos estratégicos têm que ser traçados pela Associação pois esta não vive só dos sócios, necessita de apoios dos governos para suportar os custos da sua equipa, para acções de marketing (elaboração de revistas), para realização de eventos, feiras, fazer análises do calçado a nível mundial de forma a conhecermos os vários mercados e sabermos para onde devemos ir e também para se comparar com as outras indústrias nacionais.

Os planos servem para analisar os anos anteriores e projectar os anos seguintes. Servem para explicar aos governantes como é que isto tudo funciona e provar que somos bons e sermos apoiados. O plano estratégico é um bom documento para se mostrar aos governantes que o nosso sector não funciona por acaso, existe planeamento. É a APICCAPS que apresenta estes planos e tem já preparado o plano até 2020; o secretário-geral da associação divulga esse plano em Lisboa junto dos ministros e dos deputados na Assembleia da República.

Os planos ajudam as empresas a reflectir mas na minha maneira de ver não vai muito além disso, é um plano estratégico da associação, apontando algumas direcções mas depois no terreno temos que ir conhecer e estudar esses mercados; os empresários têm conhecimento e seguem as directrizes desses planos.

**7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?**

A ambição de sermos líderes existe, já estamos perto dos italianos, vamos fazendo o melhor possível, temos experiência no mercado, no entanto somos um país pequeno.

**8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?**

Não sei se o modelo de negócio será um exemplo, no entanto, uma empresa que já trabalha com quase 50 países tem que ter uma logística moderna (os têxteis também já têm, foram obrigados mais cedo a actualizar o seu modelo de negócio), temos todos que nos adaptar, ter um bom serviço com armazéns automáticos.

Acho que sim o sector do calçado é um bom exemplo para outros sectores.

**9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?**

A indústria de calçado está preparada para continuar o desenvolvimento tecnológico. A entrada em novos mercados é um constante desafio.

Quanto ao futuro existem vários factores, o mundo vai mudando e as políticas também. Havendo guerras (Rússia) é prejudicial para as nossas exportações, pois o que é hoje pode não ser amanhã; as questões mundiais são as que nos preocupam, o resto vai-se resolvendo. A procura de novos mercados é sempre um desafio porque se acabarem uns temos outros. O problema do petróleo vai criar buracos, não sei onde mas vai criar problemas em alguns países, que podem prejudicar as nossas exportações, têm sempre um problema político nesses países.

**10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal?**

A questão da China criou alguns problemas no início, tivemos que nos adaptar, da indústria rudimentar tivemos que evoluir para uma indústria moderna, tivemos que nos

preparar para combater esse problema. A luta de vencer pela qualidade foi a principal luta.

A Europa tem dificuldades nas compras à China pois os bancos estão a financiar menos essas importações, existem dificuldades da banca em conceder cartas de crédito, o que tem originado uma redução das importações à China, também devido ao aumento dos preços e ao aumento dos preços da logística.

## ENTREVISTA

**Prof. Doutor Alberto Castro – Director do CEGEA na Católica Porto - 17/12/2014**

### **1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal? Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?**

Não existe sucesso que não seja suportado pela acção dos empresários, estes têm tido um papel muito importante.

O sector sofreu 2 tipos de choques nos últimos 6/7 anos, que originaram a quebra das exportações:

- Abandono do país por parte das multinacionais que estavam cá pelo motivo da mão-de-obra barata e no segmento de produção de grandes séries, que se tornou não concorrencial, isto é, deixamos de ter capacidade para concorrer.

- Crise Internacional (2007/2008) - difícil situação económica internacional. A situação económica nacional não afecta porque exportamos 95% da produção.

**A estratégia do sector** (que começa nos primeiros planos - início da década de 90 – com o PEDIP I) tem tido consistência, foi sempre assente na Inovação, Diferenciação, maior Valor Acrescentado, e na Internacionalização. As empresas estavam no ponto para explodir no mercado internacional.

Como é que o sector reage a este tipo de situações? Num primeiro momento houve a necessidade de um reforço da base tecnológica, da base produtiva, posteriormente começam a estar presentes elementos de marketing, Imagem, Internacionalização, Diferenciação, que vão sendo assumidos progressivamente.

A questão da Internacionalização foi assumida muito mais cedo do que noutros sectores; os empresários estavam alertados para o impacto que a China e a abertura da OMC poderiam ter.

Isto foi sendo interiorizado no comportamento da indústria, numa segmentação de posicionamento, com empresas mais liderantes, mais capazes de ter marcas, de se envolverem nos desafios da comercialização e de chegarem ao consumidor final directamente. Outras empresas ficaram numa posição mais intermédia onde a diferenciação se fazia pela qualidade do produto e pela capacidade de responder mais rapidamente às encomendas curtas, o que resultou numa evolução continua com alguns ajustamentos na participação das empresas no próprio processo colectivo das colecções.

O sector esteve sempre muito atento à envolvente, aos cenários concorrenciais, gostos dos consumidores, tendências da moda.

A comunicação social cria alguns mitos de que já somos um grande player internacional, mas o grosso da facturação continua a ser através da subcontratação ainda distante do consumidor final estrangeiro, o valor da facturação das marcas é ainda muito pequeno, no entanto essas marcas são muito importantes pois dão

imagem ao sector a nível internacional e ajudam a puxar o preço para cima, posicionando a indústria portuguesa do calçado num segmento mais alto.

## **2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?**

Se pensarmos num Cluster, pode-se dizer que existe de forma embrionária, não é um Cluster no sentido clássico do termo, pois continuamos a importar peles e muitos equipamentos, contudo, se pensarmos numa lógica de Cluster mais na óptica da produção a associação estruturou o sector quase numa espécie de Cluster, pois existe muita cooperação entre as empresas numa lógica de subcontratação; as empresas partilham uma estratégia, têm uma lógica mais próxima do que poderíamos chamar de (*Competition*) cooperação e concorrência, do que numa lógica de concorrência entre si.

Nesta medida com o papel da APICCAPS e CTC temos uma espécie de embrião de Cluster, pois continuamos a importar peles uma vez que o sector dos curtumes não tem produção suficiente para alimentar a indústria do calçado; não temos hipóteses de fechar (concluir) o Cluster por essa via, no entanto ao nível da produção de equipamentos tem havido grandes avanços com algumas empresas portuguesas a fabricarem equipamentos (ex. corte por jacto de água), contudo muitos dos subsistemas são muito competitivos, não é o equipamento que faz a diferença mas sim a organização da produção e a internacionalização.

Podemos concluir que existe sim um subnúcleo do Cluster, que esse sim funciona, que tem uma expressão regional muito forte mas com pequenos nichos fora dessa zona, os clientes tendem a ter uma referência geográfica. Nas relações de colaboração a proximidade é muito forte.

## **3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?**

Acho que sim. No desenvolvimento do sector existem 2 players colectivos fundamentais:

- APICCAPS – que é uma espécie de centro de racionalidade estratégica para o sector, congregam e discutem os posicionamentos estratégicos das empresas.
- Empresários – capazes de perceber essa estratégia e de a levar a cabo nas suas múltiplas facetas.

Há uma preocupação nos planos estratégicos de haver uma orientação comum de sermos capazes de concorrer internacionalmente em segmentos de maior valor, mas percebe-se que seria um erro ter uma estratégia única, pois existem empresas com capacidades diferentes: de assumir o risco, de gestão, financeiras e com visões e ambições diferentes. Algumas empresas têm uma almofada financeira em resultado do sucesso do seu negócio, têm recursos humanos qualificados, sendo capazes de assumir projectos mais ambiciosos outras têm capacidades de produção, sendo bons nessa função não tinham condições para seguir o mesmo caminho, empresas com uma área comercial mais reduzida, mas rentáveis pois têm qualidade no que fazem.

A APICCAPS tem esse papel de centro de racionalidade estratégica, mas percebe que não tem todas as competências, que não pode ser uma mega associação, vai sim buscando competências a outras entidades (universidades, centros de investigação, CTC) que fazem parte desse ecossistema e fazem uma espécie de pequeno Cluster que envolve todas essas entidades à volta do sector.

#### **4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?**

Os sistemas de incentivos têm sido decisivos. Numa 1ª fase na modernização dos equipamentos e numa 2ª fase (meados da década de 90 até hoje) no processo de inovação e internacionalização, utilizando três quartos dos fundos enquanto noutros sectores da economia portuguesa são gastos um terço dos fundos. Foram opções estratégicas, numa 1ª fase a modernização que actualmente já não é a prioridade, mas sim a organização da produção eficiente (inovação), produtos de qualidade, o acesso aos mercados - internacionalização, imagem e marcas.

É possível fazer uma espécie de *benchmarking*. O sector tem tido sucesso porque razões? O sector tem uma estratégia, tem empresas competentes mas também porque usou os fundos que foram postos à disposição, isto é, que conquistou de uma forma muito eficaz. Fundos bem aplicados origina um efeito multiplicador (aumento de 10€ no preço médio do sapato) sendo gastos cerca de 7 cêntimos.

Os fundos são importantes sobretudo nas acções onde existem falhas de mercado, onde as empresas isoladamente não são capazes de suportar o risco de acesso a determinados mercados e onde a acção colectiva é suportada por esses fundos (ex. actualmente a entrada na Colômbia).

Os fundos são decisivos pois diluem os custos, uma parte dos custos são financiados e a outra parte são custo privado proporcional às possibilidades da empresa; de outra forma muitas empresas não conseguiriam ir para esses mercados e perderiam oportunidades de negócio não crescendo e tendo efeitos macroeconómicos negativos.

A associação tem sido muito agressiva na aplicação desses fundos, numa lógica de prestação de contas – *value for the Money* 7/8 cêntimos por par sapato.

#### **5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os factores críticos de sucesso?**

Sim, acho que é um caso de sucesso mas não é um milagre, é um caso que vale a pena estudar – *case study* – para se perceber!

Há uma componente de estratégia, de saber tácito, isto é, de como se faz, há um todo que tem a ver com a proximidade das pessoas, empresas, entidades que não é fácil de explicar mas que tem que se viver.

Os factores de sucesso: estratégia à qual se adere e se prossegue sem grandes desvios, utilização dos fundos em função dessas estratégias e o facto de haver empresas alinhadas com essa estratégia e que sabem a que nível cooperar.

O sucesso é transitório, por isso o sucesso de hoje pode não ser o de amanhã, tem que haver um esforço continuado.

O sector do calçado sabe que o sucesso não é um milagre, é sim fruto de muitos anos de trabalho, de determinação e sacrifício. Ex. Equipa da APICCAPS faz 70 eventos por ano fora do país.

**6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?**

Os planos estratégicos são muito importantes, não apenas ter um plano estratégico mas que seja operacional. Desde o início (1978), foram monitorizados os planos estratégicos, foram feitos alguns ajustes, analisado o que falhou, erros próprios (ex.: Mocape) ou a envolvente que se alterou. Portanto o plano é um quadro orientador com aplicação prática, tem sido um elemento de acção. Estes planos têm sido implementados e avaliados.

**7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?**

A certa altura foi perceber que o proteccionismo não era solução, que o jogo se iria realizar nos mercados internacionais, termos que ser capazes de concorrer lá fora e para isso tivemos que fazer um upgrade de competências que se traduz num upgrade dos produtos, ter um produto melhor qualidade e unidades de produção mais eficientes, necessidade de ter mais inovação, mais design, mais capacidade de perceber os circuitos de distribuição e comercialização.

O sucesso tem a ver com a internacionalização (APICCAPS) e inovação, que começa na organização do processo de produção, materiais, equipamentos e produto (CTC é um instrumento muito importante).

A ambição de ser líder europeu serve para manter o sector sobre pressão, uma organização vencedora tem que ser mantida sobre pressão estratégica permanente, serem ambiciosos e não ir na conversa do milagre.

Existe um risco de sermos ultrapassados pelo 3º face á eventual redução do preço médio do sapato, isto é, existe a possibilidade de regresso de algumas multinacionais (já é o caso da Ecco) pelo reconhecimento que o país começa a ter de produtos de muito boa qualidade com mão-de-obra competente.

**8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?**

Em geral sim, mas chamo a atenção para o facto de não termos um modelo de negócio único, temos sim dois denominadores comuns: a Inovação e a Internacionalização; no entanto tem que se encontrar o modelo de negócio adequado a cada uma das empresas e empresários.

Definir a estratégia e modelos de negócios das empresas centrados nos recursos que as empresas têm – recursos humanos, financeiros, gestão e também a capacidade de cada uma das empresas de assumir riscos. Podem existir empresas que consideram que o melhor modelo de negócio é o da subcontratação para outros parceiros nacionais enquanto outras consideram ter competências de organização, marcas próprias, tentam ter uma cadeia de comercialização, lojas, contacto directo com o consumidor, noutras empresas o contacto com os consumidores é feito por terceiros centrando-se mais na produção. Portanto não se pode falar de um modelo de negócio único pois as empresas e as pessoas não são homogéneas.

No sector do calçado uma parte do sucesso foi o de perceber o que cada um é capaz de fazer, sempre na ambição de ser cada vez melhor, mais competente – maior sofisticação e maior qualidade. Se existem lições para outros sectores é a da existência de uma estratégia com a preocupação de ser operacionalizável e consistente, que seja capaz de integrar os agentes do sector e de os manter permanentemente num processo de crescimento, de *upgrade* na cadeia de valor, de maior rentabilidade e claro de maior sucesso.

**9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?**

Todos os eventos com incerteza, que não fazemos ideia se vão ou não acontecer (ex.: 3ª guerra mundial, conflito na Europa); é neste momentos que se vê a capacidade de liderança para se fazerem os ajustes necessários. Depois temos a incerteza com algumas probabilidades de acontecer (ex.: contexto competitivo – a China perder para outros países) e por outro lado percebermos algumas grandes tendências que foram colocando novos desafios ao sector (peso cada vez maior da população feminina no mercado, aumento da urbanização, ... têm sido analisados pelo sector, são oportunidades que se abrem e não uma lógica de ameaças. Algumas incertezas nestes domínios nós temos que estar atentos a elas, é a nossa obrigação.

Um dos desafios tem a ver com a gestão, pois muitos empresários são gestores pela prática, existe um desafio de profissionalizar a gestão.

**10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal?**

Temos que estar atentos a estes dois aspectos. Com a crise da Ucrânia algumas empresas estão a sofrer, devido a algumas barreiras às exportações da Europa mas também devido à desvalorização do Rublo que torna o nosso calçado mais caro.



## ENTREVISTA

**Eng. José Manuel Mendonça – Presidente do INESC Porto – 20/01/2015**

### **1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal? Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?**

A evolução do sector é verdadeiramente excepcional no panorama da indústria transformadora em Portugal, não só pelo seu crescimento contínuo e pelos excelentes resultados obtidos, mas também pelo facto de terem sido conseguidos aumentando o valor dos produtos e ganhando competitividade a nível mundial.

É óbvio que os bons empresários têm sido determinantes, porque souberam tirar partido da qualidade única da mão-de-obra, alinhar os seus interesses comuns nas ações de internacionalização e na cooperação com as universidades para obter conhecimento e tecnologia avançada, apostar em novos mercados e produtos diferenciados de alta qualidade e gerir muito bem as suas empresas para as tornar muito competitivas.

### **2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?**

Existe um *cluster* do calçado com dois “distritos industriais” muito densos, à volta de S. João da Madeira e de Felgueiras, nos quais se concentram os fabricantes de calçado e as suas redes de fornecedores de componentes, tecnologia e serviços. O tecido económico nestas sub-regiões adquiriu, ao longo de décadas, uma especialização sectorial que ajuda a aumentar a eficiência e eficácia das cadeias de valor e a ultrapassar os custos de contexto que, em Portugal, pesam de sobremaneira sobre as empresas.

Mas o *cluster* do calçado, que Porter tinha claramente identificado nos anos 80 quando veio a Portugal a convite do governo, caracteriza-se por ter mais do que as empresas que constroem a cadeia de valor horizontal no design, fabrico e entrega de um par de sapatos. Tem também as empresas que compõem a cadeia de valor vertical, que projetam e fabricam máquinas e equipamentos, muitas delas com tecnologia própria *made in* Portugal, prestam serviços de base tecnológica ou oferecem consultoria especializada. Pode, pois, dizer-se que é um dos *clusters* industriais mais completos, oferecendo ao país uma enorme autonomia e um nível elevadíssimo de valor acrescentado nacional.

### **3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?**

Essas relações têm sido cruciais, ajudando a construir nesse sector um exemplo de referência daquilo que se designa por hélix quadrupla. A APICCAPS tem sido fundamental em múltiplas vertentes, federando os interesses e alinhando estratégias para o sector. Apesar de haver, como em todos os sectores, empresas bandeira, no calçado é a APICCAPS que deve ser ouvida nas grandes questões.

O Centro Tecnológico desempenha um papel semelhante no interface com as universidades e centros de investigação, estabelecendo redes nacionais e até internacionais e lançando projetos de desenvolvimento tecnológico de interesse e impacto para todo o sector. Os projetos puderam assim ganhar escala, ir muito mais longe e os resultados foram depois partilhados por todas as empresas do sector apoiando-se num *cluster* nascente de bens de equipamento. Este modelo, verdadeiramente excepcional e único em Portugal, tem sido progressivamente adoptado por outros sectores com enormes benefícios.

**4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?**

O calçado tirou vantagem dos programas de apoio lançados no final dos anos 80 com financiamento do FEDER, como o PEDIP, promovendo iniciativas mobilizadoras de todo o sector. Os primeiros projetos de desenvolvimento tecnológico, apoio ao *design* e à internacionalização foram levados a cabo nessa altura. Mais tarde, já no final da década de 90 e sobretudo a partir de 2000, o envolvimento em projetos europeus, em parceria com empresas e instituições de referência em Itália, Alemanha, etc., permitiu financiar novos desenvolvimentos, mas num ambiente mais exigente de internacionalização. Através desses projetos, prestígio do know-how nacional, o sector impôs-se a nível Europeu.

**5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os factores críticos de sucesso?**

Concordo em absoluto e é certamente um dos sectores em que Portugal consegue ser mais competitivo. Resumindo os factores críticos de sucesso: especialização industrial inteligente (muito antes deste termo se ter transformado em slogan político do desenvolvimento regional na Europa), estratégia sectorial, valor acrescentado pelo conhecimento, arrojo no *design* e na internacionalização, gestão eficaz dos recursos (incluindo controlo do endividamento) e resiliência dos empresários.

**6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?**

Só posso atribuir uma importância fundamental. Esta postura de funcionar sistematicamente com um plano estratégico, muito rara em Portugal, é um dos factores distintivos. Permite não só a sustentabilidade do seu crescimento como desenvolver capacidades para resistir, desde essa altura, às várias crises económicas e financeiras que esmagaram o país, algumas das quais foram crises europeias e mundiais.

**7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?**

O calçado português já é uma referência a nível mundial, a par com o italiano. Alcançar a liderança na Europa não é fácil, pois os distritos industriais em Itália têm muitas das características que nós temos em Portugal e uma escala superior. Para

além disso, Itália tem uma imagem no sector e de uma maneira geral no design e na tecnologia muito superior à de Portugal. São duas desvantagens significativas para o calçado português. Agora, a ambição de ser líder europeu é boa, estimuladora e catalisadora de iniciativas e esforços e deve ser acarinhada. E se os italianos facilitarem, não tenho dúvidas que lá chegaremos.

**8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?**

Sem qualquer dúvida. Talvez o modelo não possa ser simplesmente copiado, porque há que ter em conta as diferenças entre sectores, que são certamente determinantes: a especialização da mão-de-obra, o posicionamento nas cadeias de valor mundiais, o acesso à tecnologia, a integração das redes de subcontratação, o papel da criatividade e os atores concretos que estão no terreno.

Há outros sectores que têm *clusters* de sucesso, talvez com menor dimensão, como os moldes, a metalo-mecânica ou o software, não com o mesmo modelo do calçado mas certamente aplicando os mesmos “princípios” aos seus próprios contextos.

**9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?**

Estou certo que o sector já está a trabalhar para poder enfrentar e vencer esses desafios futuros: incerteza nos mercados com a emergência de países e regiões concorrentes, mas também de novas oportunidades para produtos de qualidade, moda e sofisticação; possíveis problemas no abastecimento de matérias-primas; evolução dos custos de produção; etc.

O aumento da qualidade e sofisticação dos recursos humanos, a disponibilidade da melhor tecnologia, o conhecimento em avanço das tendências dos mercados e a capacidade de trabalho dos empresários serão determinantes para vencer esses desafios.

**10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal?**

Sem dúvida, mas este tem sabido controlar as ameaças e aproveitar bem as oportunidades. E vai ser sempre assim, para um sector que exporta 95% do que produz. Um sector de PMEs que apostou em produtos de alto valor e que verdadeiramente compete à escala global. Certamente único em Portugal e raro mesmo em outros países europeus.



## ENTREVISTA

**Sr. Fortunato Frederico - Presidente da APICCAPS - 29/01/2015**

**1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal? Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?**

O sector tem tido uma evolução muito favorável nos últimos anos, fruto da resiliência e do investimento que fez, mesmo apesar da crise económica e financeira que se sentiu. As exportações de calçado (e proporcionalmente a produção, uma vez que este exporta a quase totalidade do que produz) cresceram mais de 50% nos últimos 5 anos. Daqui resulta que a acção dos empresários sempre foi e continuará a ser a maior determinante na explicação da evolução do sector.

**2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?**

Na realidade esse cluster já existe há muito tempo e a própria constituição da APICCAPS representa essa realidade, uma vez que a associação representa para além das empresas de calçado, as empresas de componentes, artigos de pele e mesmo setores de produção e bens tecnológicos para toda a fileira. É uma realidade que se tem vindo a afirmar, através de um trabalho que tem sido feito pelo Centro Tecnológico, criando projetos comuns que tornem a fileira de calçado em Portugal mais competitiva.

**3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?**

Indiscutivelmente. Ao longo de mais de 20 anos o setor do calçado através da APICCAPS e do seu Centro Tecnológico foram criando um conjunto de parcerias, quer empresariais quer institucionais, que tem permitido por um lado o setor afirmar-se no exterior, e por outro o desenvolvimento de soluções altamente competitivas que fazem da indústria portuguesa de calçado cada vez mais uma referência à escala global.

**4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?**

O setor tem sabido potenciar os apoios comunitários existentes, sendo que o seu crescimento sustentado ao longo dos tempos é a melhor evidencia dessa mesma realidade. Diria que o setor priorizou os investimentos em matéria de promoção comercial externa e internacionalização sem ter descurado outras áreas críticas como a qualificação (entendemos a qualificação no sentido global porque se trata tanto da qualificação de empresas como de colaboradores) e a inovação (nomeadamente tecnológica sem descurar o investimento no desenvolvimento de novos produtos de características diferenciadores).

**5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os fatores críticos de sucesso?**

A indústria tem feito o seu percurso, como de resto outros sectores na economia portuguesa. Diria que o fator chave passou por migrar a produção para segmentos de maior valor acrescentado, criando condições para que as empresas fossem conhecidas pela excelência dos seus produtos.

Se, no passado, tivéssemos apostado numa lógica de atuação diferente, limitando-nos a vender minutos de produção, provavelmente já não existiria indústria de calçado em Portugal.

**6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?**

Para a APICCAPS e para o setor do calçado a conceção e persecução dos planos estratégicos tem sido determinante. Só desta forma todos os intervenientes do setor têm uma matriz estratégica validada e objetivos naturalmente ambiciosos a cumprir. Em cada momento fazemos uma análise rigorosa à realidade do setor e aos desafios que se anteveem, criando condições para o desenvolvimento das opções estratégicas mais adequadas para a afirmação plena do setor e das suas empresas no plano internacional.

**7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?**

As opções estratégicas que temos tomado têm sido validadas por todo o setor. Ainda para a preparação deste último Plano Estratégico envolvemos uma rede de parceiros constituída por cerca de 80 entidades. Por um lado, temos apostado de forma insistente no desenvolvimento de novas soluções (novos produtos, novas competências, novas ferramentas, novas tecnologias) que permitam ao setor ser altamente diferenciador e por outro lado temos feito uma grande aposta na promoção dos produtos portugueses nos mercados externos e na valorização da imagem do próprio setor. Dessa forma criamos condições para que o setor possa responder rápido, e mesmo em pequenas séries, às exigências dos clientes internacionais. Através da participação de 70 feiras em todo o mundo, procuramos alargar a nossa base exportadora a mais mercados e a novas empresas.

A título de exemplo, nos últimos 5 anos as exportações tem crescido a uma taxa média anual de 10%. O setor exporta mais de 95% da produção para 150 países.

**8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?**

É muito difícil responder a essa questão, porque objetivamente cada setor de atividade tem as suas próprias exigências e especificidades

**9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?**

Uma das grandes dificuldades do setor é reforçar a aposta em mercados extracomunitários com forte potencial de crescimento. Internamente temos vindo a apostar no rejuvenescimento desta indústria através da criação de novas empresas e a atração de jovens qualificados que assegurem o futuro ainda mais competitivo desta indústria.

**10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal? Sim, naturalmente.**



## ENTREVISTA

**Dr. Pedro Pessoa e Costa - Administrador Executivo da AICEP - 05/02/2015**

**1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal? Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?**

Se temos um sector que podemos apresentar como um caso de sucesso – e na verdade temos muitos – creio que o setor do Calçado é um belo exemplo. É aliás um exemplo encorajador para outros sectores. O calçado, ao longo dos anos e em particular na última década, tem-se reinventado e posicionado internacionalmente de uma forma absolutamente extraordinária. E os resultados são evidentes e encorajadores e têm beneficiado as empresas, os empresários e a economia nacional. O calçado português é hoje uma referência a nível internacional. E a posição que ocupa atualmente deve-se por um lado à dinâmica da Associação Sectorial, a APICCAPS, e aos empresários do sector, por outro, pois souberam adaptar-se às alterações da conjuntura internacional, apostando na qualidade, no design, na inovação, na marca própria e na promoção internacional. Compra-se Made in Portugal não por ser barato, porque hoje em dia somos quase tão caros como os italianos, mas porque há certeza de que o produto bom.

**2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?**

Portugal tem indústrias a montante, que produzem componentes para calçado, e que transformam e preparam couro, e uma indústria da marroquinaria, que também têm sabido adaptar-se às mudanças e evoluído. Neste sentido, pode considerar-se que existe um cluster dinâmico e competitivo.

Por outro podemos também considerar que existe um Cluster da Moda, onde o Setor de Calçado se inclui. Falamos da Fileira da Moda e Calçado.

**3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?**

Parcerias entre universidades e empresas, são sempre bem-vindas e potenciadoras de eficiência e negócios. As parcerias entre o Setor do Calçado e o Sistema Científico e Tecnológico têm permitido apostar na inovação, fator que tem contribuído para diferenciar os produtos nacionais, criar produtos com maior valor acrescentado e promover a imagem de modernidade, competência e qualidade da oferta portuguesa. O mesmo sucede com os têxteis. Portugal é hoje, neste aspeto, cada vez mais dinâmico e por isso, competitivo. Têxteis tecnológicos e calçado “inteligente” vendem cada vez mais, e posicionam a indústria portuguesa em segmentos cada vez mais altos e diferenciados.

**4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?**

No caso dos Sistemas de Incentivos acompanhados pela AICEP, devemos realçar que tanto a APICCAPS como as empresas auferiram incentivos cofinanciados por fundos europeus, no âmbito de projetos conjuntos e individuais de Qualificação e Internacionalização de PME.

Como é evidente, o acesso a estes fundos permitiu desencadear ações de promoção nos mercados externos, que possibilitaram atingir objetivos definidos no âmbito da estratégia de internacionalização definida para o Setor.

**5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os fatores críticos de sucesso?**

Não posso estar mais de acordo. A Indústria do Calçado é, efetivamente, um caso de sucesso como já referi. Para isso, contribuiu a aposta em fatores diferenciadores como a qualidade, o design, a inovação, a marca própria, e na internacionalização, aposta esta sustentada numa estratégia bem definida, coerente e com continuidade ao longo dos anos e dos vários quadros comunitários. A própria campanha do Calçado foi também ela premiada. Creio que a APICCAPS tem tido uma boa liderança, creio também ser evidente que os seus associados, mesmo que concorrentes, reveem-se na estratégia definida. Isso faz a diferença e por isso mesmo, não nos devemos surpreender quando vemos a categoria da representação portuguesa em feiras especializadas como é o caso da MICAM ou nos deparamos com sapatos portugueses nos pés de tanta gente pelo mundo fora...cabeças coroadas, incluindo...

O sector do calçado tem sido aliás um bom exemplo de diversificação de mercados. Hoje, mercados como o russo, americano, árabe etc... têm registado muito boas taxas de crescimento.

Importa ainda lembrar que se trata de um indústria que tem criado emprego, em particular no interior do país, tão necessitado.

**6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?**

O fato de ter Planos Estratégicos regulares desde 1978, teve uma enorme influência nos resultados que o Setor do Calçado está a conseguir atingir, quer em termos de valor quer de imagem. Foi definido um caminho, uma linha de atuação coerente ao longo do tempo, que ao não sofrer “desvios”, exceto evidentemente pequenos ajustamentos, permitiu que este Setor crescesse de forma equilibrada e sustentada.

**7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?**

Em 1º lugar há que salientar que a Indústria Portuguesa do Calçado já é uma referência a nível Mundial. Como referido anteriormente, o investimento em fatores dinâmicos de competitividade, tais como a qualidade, a inovação, o design, a marca, o marketing, bem como a aposta na internacionalização, traduzida na busca de novos mercados, novos clientes e novas formas de comercialização, permitiram à Indústria Nacional do calçado atingir o lugar de destaque que atualmente ocupa. Atendendo aos

resultados obtidos, a estratégia adotada parece ter sido obviamente ganhadora. E será sempre bom de lembrar que é a “indústria mais sexy da Europa”.

**8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?**

A resposta a esta questão dependendo do que se entende por modelo de negócio. No “negócio” não há modelos estáticos pois o que resulta para uns pode não ser adequado a outros. Contudo, se falarmos em estratégia, aí sim, podemos dizer que a aposta em fatores dinâmicos de competitividade se mostrou uma aposta vencedora, que poderá e está a ser seguida por outros Setores da Indústria Nacional.

**9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?**

Os desafios que se vão colocar às empresas portuguesas de calçado vão ser a aposta contínua na inovação e no design, sem esquecer a qualidade, tanto em termos de produto como de serviço, pois são estes os fatores que vão permitir que esta indústria esteja sempre um passo à frente da concorrência. No caso do mercado americano, a eventual existência do TTIP que será um “game-changer” poderá também trazer novas oportunidades para o sector – se bem que também vários desafios.

As empresas devem enfrentar os desafios com ponderação, com estratégias e, sempre que possível, com informação antecipada que lhes permita antecipar tendências de mercado. As do Calçado e todas as outras.

**10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal?**

Claro que sim pois, hoje em dia, um setor, uma economia, um País não está isolado mas sim integrado numa economia global, em que a concorrência é feroz, obrigando os vários sectores a adaptar-se constantemente e a evoluir. Não tenho dúvidas que hoje o sector do Calçado pensa global. Consegue juntar pensamento e acção globais. Tem conquistado e consolidado a sua presença em novas geografias e tem sido motivo de orgulho para todos os portugueses.



## ENTREVISTA ESCRITA

Eng. Leandro de Melo – Director Geral do CTCP - 09/02/2015

### **1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal? Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?**

O setor do calçado passou por uma grande evolução ao longo dos últimos anos. Mas a mudança faz parte do negócio e deve ser gerida. O setor mudou muito, mas talvez o mundo tenha mudado ainda mais. O que é realmente importante, é prever a mudança, antecipar as dificuldades que irão surgir, e tomar medidas para as ultrapassar. E neste aspeto pode dizer-se que o setor do calçado soube ler o futuro e adotar antecipadamente as melhores estratégias. Durante a década de 90 do século passado, as empresas portuguesa eram procuradas para produzir encomendas de média dimensão a preços competitivos. Mas já nessa altura as empresas anteciparam que esta aposta tinha os dias contados e evoluíram para a produção de coleções próprias com artigos diferenciados, com elevado conteúdo em moda e *design* e elevado desempenho e para a produção de pequenas séries. Passaram igualmente a privilegiar a venda para o pequeno retalho e pontos de venda independentes e a abandonar as grandes cadeias de comercialização e distribuição que procuravam sobretudo quem lhes fabricasse as suas coleções ao mais baixo preço. Só que produzir coleções próprias exige novas competências nomeadamente em *design* e *marketing*. E produzir pequenas séries exige uma logística mais afinada na aquisição de materiais e componentes, na gestão de *stocks*, na movimentação de materiais, na gestão de clientes e na gestão das entregas. Tem igualmente custos acrescidos, nomeadamente com ferramentas e com a programação e implantação dos equipamentos fabris. Faz igualmente apelo a mão-de-obra mais qualificada e polivalente. Para serem competitivas e ultrapassar estes desafios as empresas apostaram imenso em novas tecnologias e novas formas de organização industrial. Apostaram também na contratação de novos quadros e passaram a intervir em mais áreas da cadeia de valor, para além da produção, como a criação de modelos, criação e gestão de marcas, maior ligação ao retalho com parcerias e posse de pontos de venda. O crescimento recente das exportações vem demonstrar que esta estratégia foi acertada. Algumas empresas ficaram pelo caminho, nomeadamente empresas de capital estrangeiro que se haviam estabelecido em Portugal na década de oitenta, com o objetivo de aproveitar as vantagens salariais da mão-de-obra portuguesa. Mas assistiu-se também ao nascimento e crescimento de empresas que atingiram níveis de excelência à escala mundial.

### **2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?**

Se pegarmos na definição académica ou empresarial da definição de um cluster, creio que ninguém tem dúvidas da existência de um cluster do calçado em Portugal.

A concentração geográfica de várias centenas de empresas, que se relacionam entre si fornecendo materiais e serviços, que cooperam na obtenção de resultados difíceis de obter de forma isolada, e que ao mesmo tempo competem pelos clientes e mercados, aliado à existência de entidades de investigação e de formação com massa crítica e capacidades de inovação em todas as vertentes da cadeia de valor caracterizam o cluster do calçado.

### **3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?**

Ao longo dos últimos anos, a indústria portuguesa de calçado foi capaz de alterar a sua imagem junto dos consumidores e fazedores de opinião, adquirindo uma merecida notoriedade na produção de calçado de elevada qualidade, e justificar o preço médio de venda que é já o 2º mais elevado do mundo. As exportações têm crescido, apesar da difícil conjuntura económica, nomeadamente na Europa para onde se dirigem mais de 80% das exportações de calçado.

Esta evolução não seria possível sem que um conjunto significativo de empresas tivesse implementado processos significativos de inovação. Sucessos isolados não seriam suficientes para renovar toda uma fileira industrial que atingiu um volume de produção de cerca de 2 mil milhões de euros em 2013 e que exporta mais de 90% da sua produção.

O sucesso da fileira do calçado consolidou-se porque a inovação foi assumida por um grande número de empresas que ao longo da cadeia de valor ousaram quebrar barreiras e superar a concorrência. Foram muitas as empresas que atuando nas áreas do design e do desenvolvimento de coleções, ou no fabrico e comercialização de materiais, componentes e acessórios, ou nas diversas fases da produção de calçado, como o corte, costura e montagem, ou ainda na comercialização e venda direta aos consumidores, se tornaram empresas líder de classe mundial. Habitadas a ter que preparar várias coleções de modelos inovadores por estação, as empresas evoluíram para a produção de artigos de valor e funcionalidades técnicas acrescidas, que associaram a marcas próprias e que colocaram diretamente nos pontos de venda.

Mas não foi apenas o calçado produzido que registou grandes evoluções. Para a excelência da indústria portuguesa de calçado foram também muito importantes os investimentos em bens de equipamento e software inovadores que fizeram da indústria portuguesa de calçado a mais moderna do mundo no fabrico de calçado de couro.

O que é notável para esta evolução é o contributo do conhecimento gerado por entidades portuguesas.

Em 1995, foi criada sob coordenação da Associação Empresarial Sectorial (APICCAPS) e do Centro Tecnológico do Calçado, a Rede de Inovação ShoelNov, englobando empresas de base tecnológica produtoras de materiais e equipamentos para o sector, empresas líder na fabricação de calçado e institutos de investigação ligados a universidades. Esta rede foi responsável pelo Programa “A Fábrica de Calçado do Futuro”, que entre 1995 e 2007, foi responsável pelo aparecimento de mais de 100 novos equipamentos e de mais de 50 novos materiais, que rapidamente se impuseram no mercado português e mundial.

A pro-atividade para a inovação é uma estratégia assumida pela fileira do calçado. Dos incentivos recebidos pela fileira no âmbito do QCA III (Quadro Comunitário de Apoio), 15% destinaram-se a atividades de inovação, 49% a atividades de promoção e marketing nos mercados externos e 23% a investimentos corpóreos. Situação bastante diferente ocorreu no resto da indústria transformadora portuguesa onde a utilização dos incentivos por parte das empresas registou uma repartição de respetivamente 8%, 6% e 47% para as mesmas rubricas.

A Rede Shoelnov agrupa hoje cerca de 60 entidades, das quais 20 são empresas de base tecnológica produtoras de novos materiais, novos equipamentos e aplicações informáticas, 20 são empresas demonstradoras e primeiras utilizadores de tecnologias avançadas e 20 são entidades do sistema científico e tecnológico nacional, incluindo centros de investigação universitários. Considerando apenas o período 2008-2014, esta rede de inovação foi responsável pela execução 15 projetos de I&D representando cerca de 16,5 milhões de euros de investimento.

Os bons resultados obtidos pela Rede de Inovação Shoelnov confirmam a valia da metodologia de I&D seguida pela fileira do calçado. Esta metodologia passa pela:

- Identificação e hierarquização das áreas críticas de sucesso, que são definidas como prioridades para os projetos de I&D;
- Aposta em novas soluções tecnológicas que ofereçam à partida vantagens competitivas relativamente aos processos ou soluções atuais, o que implica determinar o preço de venda comercial, os custos de utilização, os custos de manutenção e de melhoria futura e as necessidades de formação dos operadores;
- Identificação das entidades responsáveis pela produção física e melhoria futura dos desenvolvimentos, pela comercialização no mercado interno e externo, pelas primeiras demonstrações e utilizações;
- Constituição de consórcios com atividades complementares, integrando todos os intervenientes da cadeia de criação de conhecimento: entidades de I&D responsáveis pela geração de novos conhecimentos, empresas de base tecnológica responsáveis pela utilização dos novos conhecimentos em novas soluções técnicas, empresas de excelência demonstradoras das novas soluções tecnológicas, empresas que comercializem as novas soluções no mercado nacional e internacional, entidades de formação dos recursos humanos necessários à implementação das inovações e entidades de coordenação e supervisão do consórcio;
- Implementação de projetos com divulgação ampla das novas soluções técnicas.

Com a implementação da “Fábrica de Calçado do Futuro”, Portugal posicionou-se no topo da produção de sistemas logísticos, sistemas automáticos de corte, equipamentos robotizados de montagem, sistemas de controlo da qualidade, sistemas CAD/CAM e tecnologias de informação e negócio eletrónico.

Foram igualmente desenvolvidos materiais inovadores nomeadamente pelos ecológicas isentas de crómio e biodegradáveis, formulações termoplásticas transparentes, formulações de borracha resistentes à chama e com capacidades anti estáticas, elastómeros com capacidades de absorção de energia, materiais laminados com revestimento de cortiça, colas de base aquosa.

O Programa potenciou ainda a criação de diversas empresas de base tecnológica e a criação de novas atividades em empresas já existentes

A inovação tecnológica, responsável pela grande flexibilidade produtiva, é apenas uma das formas de inovação implementadas na indústria. A inovação no design e na marca

própria, a inovação nos modelos de negócio centrados no pequeno retalho e lojas independentes, a inovação no marketing de produtos de nicho, a inovação na comunicação e imagem institucional e individual das empresas constituem também aspetos relevantes da política de inovação da indústria do calçado.

(Resposta retirada do artigo sobre inovação de abril 2014)

**4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?**

As empresas da fileira do calçado têm efetuado investimentos vultosos em instalações e equipamentos, em promoção externa incluindo a participação em feiras, em design, em inovação e desenvolvimento de novas matérias e produtos, em inovação nos modelos de negócio, em formação e qualificação dos meios humanos, etc.

Os programas de apoio, nacionais e europeus, têm sido muito importantes e largamente aproveitados pelas empresas da fileira de calçado. A fileira do calçado tem feito uma boa utilização de todos os programas existentes e disponibilizados pela Administração Nacional e Comunitária.

**5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os factores críticos de sucesso?**

O sucesso deve ser visto como algo que ainda não foi atingido, que se anda à procura, e que mesmo que se alcance num dado momento, tenderá a fugir para outros, que também não estão parados e que o procuram com tanto ou mais afinco que as empresas portuguesas. Dentro deste ambiente de inovação contínua, a procura de artigos novos para surpreender os consumidores e leva-los a gastar o seu dinheiro, constitui o principal desafio das empresas.

Creio ser consensual dizer que a imagem do calçado português é superior a imagem da marca Portugal. Temos uma boa imagem num número reduzido de actividades e o calçado é uma delas. Mas é um erro tentar vender Portugal como um campeão em quase tudo.

**6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?**

Os planos estratégicos e a troca de informação e de experiências gerada entre os vários participantes envolvidos na sua elaboração, são sempre importantes porque apresentam as grandes tendências de evolução para o futuro, posicionam o sector no mercado mundial e permitem que cada empresa descubra o melhor enquadramento para a sua atividade. Apontam ainda para objetivos e planos de ação para os concretizar. Mas um plano estratégico é apenas um plano. Nada garante.

**7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?**

A indústria portuguesa de calçado deixou de concorrer com uma estratégia baseada no preço e apostou numa estratégia de diferenciação, assente na sofisticação do produto e na selecção de novos segmentos de mercado, muito menos dependentes do factor preço. Não admira por isso, que o preço médio do calçado à saída de fábrica seja o 2º mais elevado do mundo.

O processo de mudança iniciou-se na década de 90 do século passado e consolidou-se nos últimos anos.

A inovação, a aposta no *design*, nos novos materiais, em equipamentos/tecnologias sofisticadas é uma prioridade estratégica para as empresas do setor. A aposta nestes fatores tem sido decisiva para a boa situação da indústria portuguesa de calçado. Hoje Portugal é visto como um produtor de excelência de calçado de moda e calçado técnico. A nível europeu as empresas portuguesas apresentam as mais elevadas taxas de investimento em tecnologia.

### **8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?**

O modelo de negócios das empresas alterou-se nos últimos anos, com reforço da produção de pequenas encomendas, acesso ao pequeno retalho e pontos de venda independentes e produção de coleções sofisticadas e diferenciadas e com marca própria ou “*private label*”. A indústria terá futuro se consolidar este modelo apostando ainda mais na inovação dos produtos que vende, na imagem e na promoção das suas marcas, na resposta rápida e no serviço aos clientes e consumidores. Vão ser necessários novos desenvolvimentos em materiais e produtos, em novos processos e tecnologias fabris, em novos sistemas de gestão e de relacionamento entre todos os atores do negócio do calçado, incluindo *designers*, fornecedores, agentes e retalhistas.

A maior parte do calçado fabricado na Ásia, corresponde à produção para marcas globais, sobretudo europeias e norte americanas, que depois as comercializam de forma massiva e global em todo o mundo nos seus próprios pontos de venda ou em pontos de venda alheios. As empresas portuguesas de calçado nunca conseguirão competir com este modelo de negócios. E por isso, as empresas bem-sucedidas foram as que se especializaram no fabrico de produtos inovadores, fabricados e expedidos em pequenas quantidades para clientes independentes e sem uma organização comercial de suporte. A venda com marca própria, já muito significativa em diversas empresas, constitui um patamar elevado de posicionamento no mercado, que não é fácil de atingir e de manter.

Todos os sectores têm empresas de sucesso. Felizmente, no sector do calçado o número de empresas inovadoras e bem-sucedidas é elevado o que tem garantido um desempenho sustentado das vendas apesar da conjuntura difícil.

### **9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?**

A consolidação do modelo de negócios das empresas portuguesas de calçado tornará mais prementes as apostas em conceitos como o calçado funcional, o calçado ecológico, o calçado biodegradável, o calçado seguro, o calçado medicinal, o calçado biomecânico, aliando o *design* e a moda aos requisitos técnicos e funcionais.

Por outro lado, o reforço da ligação da produção aos pontos de vendas e aos próprios consumidores exigirá novas formas de gestão, de comunicação e de comércio eletrónico com o mercado e com os consumidores. Em termos de produção, as exigências de flexibilidade para responder em tempos muito curtos às tendências do mercado e à evolução das vendas em conformidade com a moda e o tempo, trarão novos desafios às empresas e exigirão equipamentos e tecnologias mais ágeis.

No princípio de tudo e para gerir toda esta organização complexa que é uma empresa de calçado estarão os recursos humanos, desde aos dirigentes e quadros até aos operários. As empresas de sucesso terão de ser proactivas na busca contínua das melhores soluções para cada uma destas áreas. Mas tão difícil como atingir a excelência é a mante-la de forma continuada num sector sujeito a uma enorme concorrência global.

A indústria portuguesa de calçado tem futuro enquanto continuar a inovar, a ser inconformista, a procurar superar-se e a superar a concorrência, a olhar para o futuro e não para as dificuldades, a tentar chegar a todos os que poderão ter interesse no calçado português estejam onde estiverem. Como vejo que existe um grande número de empresas que cumprem estes requisitos estou confiante no futuro da indústria de calçado.

## **10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal?**

A globalização é hoje um fenómeno mundial. Nenhuma empresa vive isolada e todas são influenciadas pelo mercado. Num mundo com excesso de oferta os ganhos de umas são o prejuízo de outras.

Cada empresa precisa de encontrar o melhor caminho para sobreviver e ser mais competente que a concorrência.

A indústria portuguesa de calçado tem futuro enquanto continuar a inovar, a ser inconformista, a procurar superar-se e a superar a concorrência, a olhar para o futuro e não para as dificuldades, a tentar chegar a todos os que poderão ter interesse no calçado português estejam onde estiverem. Felizmente Portugal tem um grande número de empresas que cumprem estes requisitos.

## ENTREVISTA

**Dr. José Mendes - Director Financeiro da J. Moreira Lda. (Felmini) - 26/02/2015**

**1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal? Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?**

A evolução do calçado nos últimos anos ajustou-se a uma realidade que resultou, infelizmente numa redução muito significativa das unidades industriais, que emergiram a partir fundamentalmente da época de 1980, fruto da enorme procura que registamos por parte dos importadores. Dessa redução resultou que as empresas preocuparam-se muito mais em apresentarem bons produtos com melhores valores acrescentadas em termos de moda e qualidade que começaram a distinguir positivamente as n/empresas.

**2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?**

Considero de facto que existe um “cluster” de calçado, caracterizado pela grande capacidade de inovação, quer em termos de modelos, quer em termos de processos produtivos e comerciais.

**3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?**

Tem sido fundamental e imprescindível a cooperação da APICCAPS, CTC, empresas, universidades e outras entidades, porque a dimensão das empresas produtoras de calçado (pequenas e médias empresas), não lhes permite individualmente investir em termos comerciais, tecnológicos, novos processos, recursos humanos, design, etc., e obterem os resultados que conseguem através da cooperação com as entidades acima citadas.

**4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?**

Os sistemas de incentivos financeiros europeus não são as razões de investimento no desenvolvimento do setor de calçado, mas constituem uma alavanca motivadora, para desbloquear alguns receios nas componentes da formação de fundo de maneio para esses investimentos, uma vez que reduzem o seu custo efetivo.

**5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os factores críticos de sucesso?**

Concordo que a indústria de calçado é um sector de sucesso na economia, tanto mais que é uma indústria cujos resultados nas exportações tem sido focados e enaltecidos pelos principais políticos que nos representam e de facto tem sido um setor que tem aumentado o volume de negócios e emprego, resultado de uma dinâmica eficaz nas

apostas nos mercados tradicionais e em novos mercados, com produtos inovadores e de grande qualidade.

**6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?**

É importantíssimo ter planos estratégicos, porque concentra de forma lógica e concreta todos os esforços, no sentido de obtenção dos resultados pretendidos.

**7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?**

A indústria de calçado, pelo trajeto que tem seguido, através da sua afirmação, em moda e inovação, e aumento do volume de negócios, naturalmente que se destaca como resultado a possibilidade de poder vir a ser líder europeu.

**8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?**

O modelo que tem seguido com certeza que é um bom exemplo a seguir pelas outras indústrias.

**9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?**

Os principais desafios predem-se com a capacidade da indústria continuar a oferecer aos seus clientes produtos com qualidade e preços aceitáveis e ampliar as suas redes de distribuição para o maior número de mercados possíveis. O principal condicionante será sempre a concorrência de países com realidades laborais, sociais e políticas totalmente diferentes do nosso, essencialmente no respeito e cumprimento de normas sociais, económicas e ambientais, não descorrendo logicamente a manutenção da capacidade de compra e níveis de consumo dos nossos mercados de destino.

**10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal?**

O desenvolvimento da indústria de calçado a nível internacional é fundamental para a nossa evolução porque promove logicamente novos processos e por arrastamento leva-nos a ser competitivos de forma a mantermos os melhores níveis de evolução nesta indústria.

## ENTREVISTA

**Dr. João Maia – Director Executivo da APICCAPS – 21/04/2015**

### **1 – Como avalia a evolução recente do sector do calçado em Portugal? Na sua opinião, a acção dos empresários do sector tem sido determinante?**

A performance do sector do calçado nacional nos últimos anos pode ser classificada como muito positiva. O sector cresceu cerca de 50% em 5 anos, registando hoje o maior saldo comercial da economia portuguesa e obtendo o segundo maior preço médio de exportação a nível mundial (a seguir à Itália).

Para compreender esta performance não podemos ignorar um conjunto de fatores com particular destaque para a ação dos empresários, nomeadamente: terem registado uma das maiores taxas de investimento nos anos mais difíceis do sector (2000-2006), por continuamente apostarem no processo de internacionalização (hoje cerca de 150 empresas participam regulamente em feiras internacionais) e por durante os últimos 20 anos terem apostado num coerente programa de investigação e desenvolvimento.

### **2 – Pode-se considerar a existência de um “Cluster” do Calçado na economia portuguesa? Como o caracteriza?**

A existência de um Cluster do calçado parece-me clara, na medida em que todas as características apontadas por Porter para a definição de um cluster estão presentes no sector:

- A concentração regional – O sector está concentrado em duas regiões muito pequenas junto a S. João da Madeira e a Felgueiras.
- A verticalização – Nestas regiões estão presentes tanto empresas produtoras de componentes como empresas comerciais focadas no sector.
- A presença de instituições de suporte – A APICCAPS, o CTCP, o CFPIC e um conjunto de Universidades trabalham de forma coordenada para suportar o desenvolvimento do sector.

Esta rede de relações permite a criação de sinergias que potenciam a competitividade do sector de várias formas: pela complementaridade das atividades das empresas, pelas economias de escala que permitem nas atividades de suporte e pela capacidade de desenvolver e difundir novas tecnologias.

### **3 – As relações de cooperação existentes entre a APICCAPS, CTC, empresas, universidades e entidades do sistema científico e tecnológico, têm sido fundamentais para o desenvolvimento do sector do calçado?**

O CTCP tem trabalhado de forma integrada com a APICCAPS desde a sua criação na década de 80. Nos últimos 20 anos o CTCP desenvolveu um intenso programa de Investigação e Desenvolvimento que conduziu à criação de cerca de 100 novos equipamentos e 150 novos materiais. No entanto, mais relevante que a quantidade de desenvolvimentos foi o facto de estes desenvolvimentos serem sempre liderados por

empresas de calçado que se apresentaram na primeira linha dos utilizadores destas inovações.

O vasto programa de inovação (Facap, Shoeinov) permitiu ainda envolver uma vasta rede de Universidades, Instituições de interface, Empresa fornecedoras de tecnologia e empresas utilizadoras.

**4 – Os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no apoio ao desenvolvimento do sector do calçado? Através de que programas e em que medida têm sido utilizados pela indústria do calçado?**

A utilização dos fundos comunitários tem permitido alavancar e amplificar os investimentos realizados pelas empresas. Permita-me, no entanto, notar que mais importante que os montantes de fundos utilizados pelo sector é a tipologia dos investimentos que estes fundos permitiram desenvolver.

Em concreto, no terceiro Quadro Comunitário (2000-2007) 50% dos incentivos concedidos ao sector foram canalizados para investimentos em internacionalização, e 15% para investimentos em Investigação e desenvolvimento. Se avaliarmos a distribuição do total dos incentivos concedidos à economia portuguesa no mesmo período as percentagens nestas categorias são substancialmente inferiores, dado o enfoque na modernização de equipamentos.

Neste último Quadro Comunitário o sector acentuou os investimentos no processo de internacionalização, tendo hoje cerca de 150 empresas a participar em 70 eventos por ano espalhados pelo mundo, num investimento total que ronda os 10 milhões de Euros.

Em paralelo o sector tem promovido uma forte campanha de imagem nos mercados internacionais com o objetivo de reduzir os impactos do défice de imagem de Portugal e associar o sector a atributos como moda ou *design*.

**5 – Concorda que a indústria do calçado é um caso de sucesso na economia portuguesa? Se concorda, quais têm sido na sua opinião os factores críticos de sucesso?**

Essa etiqueta do sucesso é muito efémera e dá muito trabalho. Acho que é consensual que a performance do sector, ao crescer 50% nos últimos 5 anos, é muito positiva. Atendendo a que indústria de calçado é uma realidade de países de mão-de-obra barata seria mais natural que Portugal se especializasse em sectores mais intensivos em capital. Na verdade não é normal encontrar países com um nível de rendimento médio semelhante ao português e com uma dimensão relativa do sector do calçado tão elevada.

As razões para isso são diversas e nem sempre fáceis de elencar. A existência de planos estratégicos dedicados ao sector, uma política de inovação coerente ou uma estratégia de internacionalização muito forte estão entre elas.

Permita-me destacar alguns temas menos tratados:

- Uma atitude muito positiva e ofensiva que o sector sempre manteve. Pouco investimento realizado em políticas defensivas do nosso mercado, com a APICCAPS e

os seus empresários a investiram muito mais na procura de novos mercados do que na defesa dos existentes.

- Uma mentalidade muito aberta ao mundo. Parece um contrassenso num sector constituído na sua base por empresários com a escolaridade mínima da década de 60 ou 70, mas estes empresários foram desde muito cedo obrigados a viajar mundo fora e este facto marcou muito as suas carreiras, aquilo que eles são hoje e aquilo que é este sector.

**6 – Qual a importância que atribui, ao facto de o sector do calçado ter planos estratégicos regulares desde 1978, nos resultados que têm sido obtidos pela indústria do calçado?**

Os planos estratégicos foram muito relevantes porque criaram linhas orientadoras, mas o mais importante foi ter uma visão coerente e constante para o sector que resultou, em cada momento, de uma profunda reflexão sobre o sector, as metas que se pretendia atingir e as ações que prepararam as grandes mudanças. E para se fazer isto foi essencial saber o que se queria.

Fazer simplesmente um estudo para enviar a terceiros ou para ter na biblioteca não resolveria nada, nem conduziria aos resultados obtidos.

**7 – A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objectivo? Na sua opinião essas estratégias têm sido as mais apropriadas?**

O ser líder mundial é um mote para uma indústria que se quer afirmar. Não pretendemos produzir mais calçado que a China. O objetivo é que Portugal seja reconhecido como um centro de excelência na produção de calçado.

Já muito foi desenvolvido no sector com este objetivo. Os planos estratégicos contêm um vasto conjunto de medidas direccionadas a este fim. Neste sentido destacaria apenas a capacidade de incorporar *design* nos produtos e a atração de jovens para o sector, como os novos desafios para este enquadramento estratégico até 2020.

**8 – O modelo de negócio, que tem sido desenvolvido pelas PME da indústria do calçado, pode ser considerado um bom exemplo e ser implementado noutros sectores da economia nacional?**

Não há forma fácil de replicar modelos. Já muitas situações enfrentamos em que se pretende replicar um modelo de sucesso de uma dada economia ou sector numa outra realidade económica e setorial, e diferentes condições de partida põem em causa esse mero replicar de modelos.

Defendemos que devemos olhar primeiro para a realidade que temos pela frente e depois analisar em contínuo o que outros fazem ou fizeram e perceber até que ponto essas ações fazem sentido na nossa realidade. Copiar modelos não é solução.

No entanto, acho que o facto de a indústria se focar nos produtos de maior valor acrescentado e se especializar apenas em servir os clientes mais exigentes são vetores de atuação que poderiam ser replicados por outros. Mas esta análise tem de

ser feita por aqueles que melhor conhecem esses sectores, sendo que terão de ser eles a implementar as medidas que consideram mais relevantes.

**9 – Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução que prevê para o sector nos próximos anos? Que factores poderão condicionar o seu futuro?**

O nosso plano estratégico aborda este tema com algum detalhe. A meu ver merece destaque a capacidade de atrair jovens para trabalhar no sector, uma vez que tal é condição essencial para a manutenção do dinamismo existente neste sector.

**10 – O contexto económico internacional e o desenvolvimento da indústria do calçado a nível mundial têm influenciado a evolução do sector em Portugal?**

É claro que sim. Não poderia deixar de ser assim.

A indústria exporta 95% do que produz. Cerca de 50% dos *inputs* (matérias-primas) são importadas diretamente e uma parte significativa das restantes são importadas indiretamente. O sector do calçado não está assim isolado daquilo que se passa a nível internacional, pelo contrário. Esta realidade exige que estejamos muito atentos ao que se passa pelo mundo. Um dos frutos dessa necessidade é uma das mais recentes publicações da APICCAPS o *World Footwear Yearbook* ([worldfootwear.com](http://worldfootwear.com)). Permita-me sugerir a sua leitura e a do *World Footwear Consumer 2030* que é uma reflexão sobre o futuro das principais tendências de consumo.