

Análise ao *cluster* do calçado em Portugal: comparação de
players e perspetivas futuras para o sector

Rodrigo José Marques Carvalho do Espírito Santo

Dissertação
Mestrado em Gestão

Orientadora:
Prof. Sandra Maria Correia Loureiro, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro, 2015

Análise ao *cluster* do calçado em Portugal
Rodrigo José Marques Carvalho do Espírito Santo

Agradecimentos

A realização do presente trabalho só foi possível graças ao apoio e colaboração de várias pessoas das quais não me devo nem posso esquecer neste momento.

Em primeiro lugar, aos meus pais e irmãos um bem-haja muito especial pela educação, amizade e apoio transmitidos desde sempre.

O segundo agradecimento é dirigido ao Sr. João Maia (Diretor Executivo APICCAPS) e ao Sr. Carlos Silva (Gabinete de Estudos APICCAPS) pela amabilidade de conceder uma entrevista presencial, pela disponibilidade sempre demonstrada em clarificar conceitos e pela gentileza no fornecimento de materiais.

Ao Sr. João Costa (Chefe de Escritório da Zarco) pela disponibilidade demonstrada no esclarecimento de dúvidas e facultar de dados e informação.

Um agradecimento especial à minha orientadora, a Professora Sandra Loureiro, por todo o apoio, paciência e ensinamentos demonstrados ao longo deste ano de trabalho, que tão úteis foram para ultrapassar os diversos obstáculos com que me deparei.

Ao Henrique, Miguel, Caetano e Cappelle, meus amigos e discípulos de mestrado, pela amizade, importantes conselhos e total apoio.

Por último, um agradecimento muito especial à Francisca, minha namorada, por todo o apoio, incentivo e motivação demonstrado ao longo de todo o ano.

Resumo

A presente dissertação tem como principal propósito produzir uma análise ágil que é uma das áreas de atividade económica mais competitivas de Portugal: o *cluster* do calçado.

Ao longo dos últimos anos a economia portuguesa foi afetada por diversas perturbações económicas. A indústria do calçado sempre foi um dos pontos fortes da economia lusitana. Todavia, também este sector foi afetado por esses conturbados períodos a que a economia em Portugal esteve sujeita. Em bom rigor, sempre foi capaz de fazer face a essa tendência negativa, apresentando crescimento e desenvolvimento contínuo, muito devido à forte faceta de competitividade que revelou.

Claramente encontramos-nos perante uma aposta ganha por parte da indústria, que sempre se mostrou dotada de uma forte resiliência, guiando-se sempre pelo pergaminho da aposta em inovação constante, aprimoramento de processos e política de comunicação eficaz.

No entanto, sendo a gestão uma arte em constante mutação, todos os dias somos confrontados com novas ideias, novas formas de pensar, diferentes maneiras de produzir, revolucionárias formas de divulgar, pioneiros modos de dar a conhecer novos produtos, novos *players* no mercado. Deste modo, a realidade que se vive é caracterizada por um nível de competitividade constante e tendencialmente cada vez mais exigente.

Cabe a Portugal e ao seu *cluster* do calçado saber estar à altura das exigências e acompanhar o mercado e as novas tendências, procurando preservar o evolutivo nível de competitividade que sempre ostentou e que lhe valeu reconhecimento internacional.

É neste âmbito que surge este projeto, tendo como principal objetivo analisar a evolução do sector e, sob a forma de contributo do autor, tecer algumas diretrizes acerca do modo como deve operar no futuro. A dissertação propõe ainda a comparação de *players* e entrevistas a diretores de Associações de Suporte do sector.

Palavras-chave: Competitividade, *Cluster* do Calçado, Marketing, Resiliência, Estratégia

Classificação JEL: Y4, L1

Abstract

The main purpose of the dissertation is to analyze what is known to be one of the most competitive areas of Portugal economy: the footwear cluster. During the last years Portuguese economy has experienced numerous economic perturbations. The industry of footwear was always one of the strengths of Portuguese Economy. However, also this sector was affected by these troubled periods. In a nutshell, the footwear industry was always able to cope with this negative tendency presenting the continuing growth and development, due to the strong competitiveness that always revealed.

Clearly, we are presented with a successful investment done by the footwear industry that has always showed a strong resilience basing their strategy in investment on innovation, improvement of processes and effective communication policy.

Nevertheless, management is an art in constant change, so all days there are new ideas, new ways of thinking, different production methods, revolutionary ways of disclosure, pioneering promoting actions, new players on the market. As a result, contemporary reality is characterized by an extremely demanding competitiveness.

It is up to Portugal and its footwear cluster to accept this challenge, achieve his goals and keep with the market and its new trends, always seeking to improve its level of competitiveness.

This is the content of this project, which main aim is to analyze the evolution of the footwear industry and to set some guidelines about its future direction. The dissertation also presents a comparison among competitive players and interviews with some directors of sectorial organizations.

Keywords: Competitiveness, Footwear *Cluster*, Marketing, Resilience, Strategy

JEL Classification: Y4, L1

Sumário Executivo

A presente dissertação tem como principal objetivo produzir uma análise ágil que é uma das áreas de atividade económica mais competitivas de Portugal: o *cluster* do calçado. Este projeto foi levado a cabo com o intuito de responder à questão “Como evoluiu e se pretende que evolua o sector do calçado em Portugal tendo em conta a necessidade contínua de reforço da sua competitividade?”.

Mediante a análise de fontes secundárias (dados de institutos públicos e organismos do sector) e primárias (entrevistas com responsáveis do cluster) foi possível reunir informação sobre orientação para o mercado, internacionalização e competitividade, bem como elaborar um levantamento estatístico referente ao comportamento do sector nos últimos 40 anos. Procedeu-se posteriormente a uma visão global da indústria e a uma análise ao sector, recorrendo a alguns instrumentos de cariz mais técnico (Análise PEST, Análise de Atratividade da Indústria - Modelo das 5 Forças de Porter, Análise SWOT e Matriz McKinsey 7'S). Na parte final do projeto são enumeradas e explicadas algumas das medidas que, por sugestão do autor, podem ser levadas a cabo por parte das empresas e organizações de suportes constituintes do sector com o fim de reforçar o panorama competitivo do *cluster* português do calçado.

No que diz respeito à competitividade do *cluster*, os níveis alcançados são bastante satisfatórios. Este ciclo de sucesso tem como epicentro um pergaminho estratégico do sector assente numa estratégia de perfil de resposta rápida, produção de pequenas séries, marcas próprias e produto com maior valor acrescentado, que constituem as razões de evolução positiva da indústria. Estabelecendo umnexo de casualidade, foi devido a esta ideia basilar de viragem estratégica do perfil competitivo (mutação da natureza dos fatores competitivos: passou-se de uma estratégia competitiva baseada no custo e produção em larga escala para um modelo focado na qualidade de um produto diferenciado, no *design* e na inovação), posta em prática pelas empresas de calçado e contando com o suporte da APICCAPS, que se deveu o sucesso alcançado pelo *cluster* português do calçado e, conseqüentemente, o seu reforço de competitividade.

Quanto à vertente da Orientação para o Mercado, assumindo como objeto de análise a realidade das empresas portuguesas produtoras de calçado, pode-se considerar que, de um modo geral, o *cluster* do calçado é orientado para o mercado. Na década de 90 com o início da deslocalização de linhas produtivas para o continente asiático o sector, munido de forte resiliência, demonstrou o seu carácter inovador, e isso foi fulcral para

que repensasse processos, mudasse rumos e alterasse estratégias. Este processo conduziu ao estado de Aprendizagem Organizacional, que dotou a indústria de “instrumentos de capacitação para conseguir uma maior vantagem e eficiência na forma como responde a oportunidades e ameaças inerentes ao mercado”.

Respeitante à internacionalização, é estritamente necessário afirmar que desde muito cedo que o *cluster* do calçado se iniciou na procura de mercados externos, com trocas comerciais realizadas com ex-colónias portuguesas no continente africano. Em boa verdade, assente na ideologia de percurso das fases de internacionalização (“*international-by-stage*” - uma empresa primeiro satisfaz o mercado doméstico, depois volta-se para os mercados além fronteiras), o caso português insere-se numa situação paradigmática, onde muitas das suas empresas quando são criadas já têm inerente o objetivo da satisfação dos mercados internacionais (“*Born Global*”).

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Tema e Questão de Investigação	1
1.2. Objetivos Gerais e Específicos	2
1.3. Questões Específicas Tipo.....	3
1.4. Metodologia e Método	3
1.5. Estrutura da Dissertação	4
Parte I	
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Competitividade	5
2.1.1. Indicadores Básicos de Competitividade	6
2.1.2. <i>The World Competitiveness Report</i> - Caso Português	8
2.2. <i>Market Orientation</i>	11
2.2.1. Aprendizagem Organizacional.....	12
2.2.2. Diferentes Perspetivas.....	13
2.2.3. Dimensões da Orientação para o Mercado.....	14
2.2.3.1. Geração de Inteligência.....	15
2.2.3.2. Disseminação de Inteligência.....	15
2.2.3.3. Capacidade de Resposta.....	15
2.2.4. Componentes Comportamentais	16
2.2.4.1. Orientação para o Cliente.....	17
2.2.4.2. Orientação para o Concorrente.....	18
2.2.4.3. Coordenação Interfuncional	18
2.3. Internacionalização	20
2.3.1. Motivos para a Internacionalização	20
2.3.2. Barreiras e Riscos.....	25
2.3.3. Fases da Internacionalização.....	28
2.3.4. Teorias Associadas.....	29
2.3.5. Modalidades de Internacionalização	30
Parte II	
3. Caso de Estudo	33
3.1. Resenha Histórica	33

3.1.1. Crescimento Baseado no Cliente (1974-1993)	33
3.1.2. Alteração do Perfil Competitivo (1994-2006)	37
3.1.3. Crescimento pelo Reforço dos Fatores Competitivos na Vertente Imaterial	41
3.2. Visão Global do Cluster	48
3.3. Análise ao Sector do Calçado	58
3.3.1. Análise PEST	59
3.3.2. Análise de Atratividade da Indústria (Modelo das 5 Forças de Porter)	60
3.3.3. Análise SWOT	61
3.3.4. Matriz McKinsey 7'S	62
3.4. Comparação de <i>Players</i>	63
3.4.1. Associações de Suporte e de Apoio	63
3.4.2. Programas Estratégicos	65
3.4.3. Principais Marcas	67
3.4.4. Feiras Internacionais	72
3.4.5. Comparação de <i>Players</i>	74
4. Conclusão e Implicações	76
4.1. Conclusão	76
4.2. Implicações e Ilações a retirar para a Gestão	79
4.3. Limites, Dificuldades e Sugestões de Estudos Futuros	85
5. Anexos	88
5.1. Tabela de Evolução Estatística Global do Calçado Português (1974-2014)	88
5.2. Grelha de Análise de Atratividade da Indústria do Calçado	92
5.3. Justificação da Análise PEST	93
5.4. Áreas de Intervenção da APICCAPS	99
5.5. Cronologia-Resumo (1974-2014)	101
5.6. Ficha Individual - Portugal	102
5.7. Expectativa de Crescimento do PIB Mundial por Regiões Geográficas	103
5.8. Entrevista APICCAPS	104
6. Referências Bibliográficas	118

Índice de Figuras e Tabelas

Figuras

Figura 1 – Metodologia da Dissertação	3
Figura 2 – Competitividade Global de Portugal (2005-2014).....	9
Figura 3 – Esquema <i>Market Orientation</i>	11
Figura 4 – Dimensões da Perspetiva Comportamental.....	14
Figura 5 – Componentes Comportamentais da Orientação para o Mercado.....	17
Figura 6 – Evolução do Emprego e do Número de Empresas (1974-1993).....	34
Figura 7 – Evolução da Produção de Calçado (1974-1993).....	35
Figura 8 – Evolução da Balança Comercial do Sector do Calçado (1974-1993).....	36
Figura 9 – Evolução da Produção de Calçado (1994-2006).....	39
Figura 10 – Evolução da Balança Comercial do Sector do Calçado (1994-2006).....	40
Figura 11 – Evolução do Emprego e Número de Empresas (1994-2006).....	41
Figura 12 – Indicadores de Conjuntura – Taxa de Crescimento do PIB EU (2000-2014)	41
Figura 13 – Evolução do Emprego e do Número de Empresas (2007-2013).....	42
Figura 14 – Evolução da Balança Comercial Portuguesa (2000-2014).....	43
Figura 15 – Evolução da Produção de Calçado (2007-2013).....	44
Figura 16 – Evolução da Balança Comercial do Sector do Calçado (2007-2014).....	45
Figura 17 – Evolução da Produção de Calçado (1974-2012).....	45
Figura 18 – Evolução do Emprego e Número de Empresas (1974-2012).....	46
Figura 19 – Evolução da Balança Comercial do Sector do Calçado (1974-2014).....	46
Figura 20 – Evolução da Taxa de Exportação do Sector do Calçado (1974-2014).....	47
Figura 21 – Produção por Tipo de Calçado (2013)	49
Figura 22 – Produção e Preço Médio por Tipo de Calçado (2013).....	50
Figura 23 – Distribuição Geográfica da Produção Mundial de Calçado (2013)	50
Figura 24 – Destino das Exportações Portuguesas de Calçado (2013)	51
Figura 25 – Cinco Principais Destinos das Exportações Portuguesas de Calçado em 2013 (quantidades).....	52
Figura 26 – Peso dos Principais Destinos do Calçado Português	53
Figura 27 – Cinco Principais Origens das Importações Portuguesas de Calçado (2013)	53
Figura 28 – Preço Médio de Exportação dos Quinze Maiores Exportadores Mundiais de Calçado.....	55

Figura 29 – Empregabilidade por Concelho.....	56
Figura 30 – Mapa de Localização das Empresas de Calçado Sócias da APICCAPS	57
Figura 31 – Distribuição dos Trabalhadores por Nível de Qualificação (1992-2012) ...	57
Figura 32 – Diagrama de Análise ao Sector	58
Figura 33 – Quadro-sumário da Análise PEST	59
Figura 34 – Atratividade da Indústria.....	60
Figura 35 – Matriz SWOT.....	61
Figura 36 – Matriz McKinsey 7’S.....	62
Figura 37 – Logotipo da APICCAPS	64
Figura 38 – Áreas de Intervenção da APICCAPS.....	65
Figura 39 – Quadro-resumo FOOTure 2020	67
Figura 40 – Logotipo Felmini.....	68
Figura 41 – Logotipo Helsar.....	68
Figura 42 – Logotipo Tatuaggi.....	69
Figura 43 – Logotipo Lavoro.....	69
Figura 44 – Logotipo Procalçado	70
Figura 45 – Logotipo Luís Onofre.....	70
Figura 46 – Logotipo Carlos Santos	71
Figura 47 – Logotipo Ferré.....	71
Figura 48 – Logotipo Kyaia	72
Figura 49 – Logotipo Fly London	72
Figura 50 – Logotipo Micam.....	73
Figura 51 – Grelha de Análise da Atratividade da Indústria do Calçado	92
Figura 52 – Grelha Conclusiva da Análise de Atratividade da Indústria do Calçado....	93
Figura 53 – Evolução da Taxa de Câmbio Euro/USD (2011-2015).....	96
Figura 54 – Taxa de Utilização do Computador e Internet em Portugal (2002-2014)...	98
Figura 55 – Rácio de Penetração de Internet por Região Geográfica Mundial.....	98
Figura 56 – Cronologia-Resumo (1974-2014)	101
Figura 57 – Ficha Individual- Portugal.....	102
Figura 58 – Expectativa de Crescimento do PIB Mundial por Região Geográfica.....	103

Tabelas

Tabela 1 – Indicadores “Input” de Competitividade	6
Tabela 2 – Indicadores “Output” de Competitividade.....	7
Tabela 3 – Índice WEF da Competitividade Global 2013/2014	8
Tabela 4 – Ranking do Top 20 da Competitividade – Exportações e IDE (2012).....	9
Tabela 5 – Motivos da Internacionalização	21
Tabela 6 – Estímulos Intrínsecos da Internacionalização.....	22
Tabela 7 – Estímulos Extrínsecos da Internacionalização.....	23
Tabela 8 – Diferentes Abordagens às Motivações para a Internacionalização	24
Tabela 9 – Classificação das Barreiras à Internacionalização	26
Tabela 10 – Fases da Internacionalização	29
Tabela 11 – Modalidades de Internacionalização.....	30
Tabela 12 – Categorização do Calçado (2013).....	48
Tabela 13 – Atribuição de Preços por Categoria (2013)	49
Tabela 14 – Produção Mundial de Calçado por País (2013).....	51
Tabela 15 – Quinze Maiores Exportadores Mundiais de Calçado (2013).....	54
Tabela 16 – Quinze Maiores Importadores Mundiais de Calçado (2013).....	56
Tabela 17 – Comparação de <i>Players</i>	74
Tabela 18 – Evolução Estatística Global da Indústria Portuguesa do Calçado.....	88
Tabela 19 – Taxa de Crescimento do PIB Europeu (2005-2014).....	95
Tabela 20 – Diplomados do Ensino Superior em Portugal	97

Acrónimos

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIP – Associação Industrial Portuguesa

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo

BOT - “*Build-Operate-Transfer*”

CEE – Comunidade Económica Europeia

CFPIC – Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

EFTA – *European Free Trade Association*

EUA – Estados Unidos da América

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

OMC – Organização Mundial do Comércio

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

WEF – *World Economic Forum*

1. Introdução

1.1. Tema e Questão de Investigação

O tema de investigação do documento a redigir tem como âmbito a contribuição para uma melhor compreensão da situação competitiva do *cluster* do calçado em Portugal. A presente dissertação visa analisar a evolução da indústria do calçado em Portugal, bem como confrontar aquilo que foi o comportamento empresarial de *players* mais competitivos nos últimos 10 anos.

Este estudo, que na sua génese coabita numa área de fronteira entre a Estratégia Empresarial e o Marketing, irá posteriormente desencadear um conjunto de medidas que, na ótica do autor, poderão conduzir a uma melhoria do panorama competitivo do sector em causa.

A escolha da temática deste ensaio resultou daquilo que foi o interesse do investigador em analisar uma área de atividade do tecido empresarial português que ilustrasse um paradigma de sucesso durante o conturbado período económico que se viveu em Portugal nos últimos anos 7 anos. Analisando por esse prisma, o *cluster* do calçado diverge da maioria dos sectores de atividade da economia portuguesa, fruto da sua performance, e essa foi a principal razão para a escolha.

Após a apresentação do tema de investigação e da respetiva justificação da escolha torna-se fulcral abordar a questão de investigação inerente.

Cabe à questão de investigação respeitar minuciosamente os critérios de clareza, pertinência e exequibilidade.

Desta forma, a questão de investigação trata o seguinte:

Como evoluiu e se pretende que evolua o sector do calçado em Portugal tendo em conta a necessidade contínua de reforço da sua competitividade?

No que diz respeito à clareza, a questão é precisa e concisa, pois é explícita no que é pretendido e refere o sector de atividade económica sob o qual a investigação se debruça. Pretende-se um ensaio acerca do comportamento do *cluster* nos últimos anos, das medidas que têm sido levadas a cabo pelos mais variados *players* e a enumeração de potenciais políticas que conduzam a um reforço de competitividade para o sector no futuro.

Em relação à pertinência, esta dissertação torna-se deveras adequada, pois, no geral, é expectável que a economia portuguesa atravessasse um período marcado por melhorias (ainda que lentas e pouco pronunciadas) e a competitividade do sector no mercado internacional nunca alcançou um nível tão exigente. Isto obriga a que o *cluster* do calçado em Portugal seja

capaz de aproveitar de uma forma muito eficaz as oportunidades que irão surgir dentro e fora do país e, simultaneamente, apresente contínuas provas elucidativas de competitividade que o façam figurar no *top* do espectro internacional.

Relativamente à exequibilidade, o autor considera que a questão é realista e está inteiramente ao seu alcance, pois para além de existir um vasto leque de informação estatística que pode ser facilmente consultada, também estamos perante um tema acerca do qual uma grande quantidade de *grey literature* está disponível. Com o intuito de tornar a investigação mais direta e atualizada dever-se-á ainda recorrer a entrevistas realizadas pelo investigador a diretores de diversas Associações de Suporte.

1.2. Objetivos Gerais e Específicos

O objetivo geral da dissertação passa por analisar o panorama de competitividade relativamente ao *cluster* do calçado que se vive em Portugal, numa altura em que a competitividade no plano internacional nunca alcançou níveis de exigência tão elevados, bem como propor algumas diretrizes para no futuro o grau de competitividade que o sector ostenta possa sair reforçado.

Com o objetivo geral definido importa agora enumerar os objetivos específicos que irão ser dissecados no decorrer desta investigação.

Desta forma, o autor optou por definir sete objetivos específicos que apresenta de seguida:

- a) Analisar o contributo do calçado para a economia portuguesa
- b) Investigar de que maneira tem conseguido o *cluster* do calçado fazer face ao conturbado período económico vivido na economia portuguesa nos últimos anos
- c) Perceber como evoluíram as principais empresas do sector nos últimos anos
- d) Analisar as principais diferenças entre empresas competitivas do sector
- e) Investigar quais serão os principais entraves à expansão e desenvolvimento do *cluster* do calçado
- f) Perceber quais são as ameaças e desafios iminentes a que o sector do calçado está sujeito
- g) Investigar e propor algumas medidas a adotar e políticas a seguir de modo a reforçar a competitividade do calçado português nos próximos anos

1.3. Questões Específicas Tipo

A partir da questão geral e sendo que o caso tem por base um método híbrido, podem ser elaboradas as seguintes questões mais específicas:

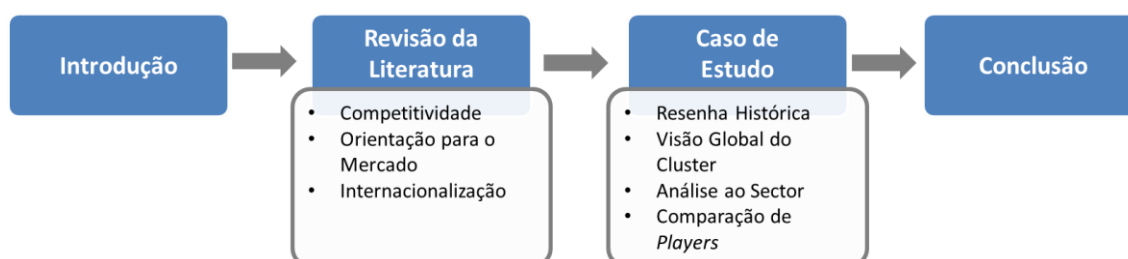
- a) Qual é a importância do sector do calçado na economia portuguesa?
- b) Que modo de posicionamento permitiu ao sector do calçado alcançar resultados bastante satisfatórios, contrariamente à maioria dos outros sectores de atividade em Portugal?
- c) Quais são os principais *players* e como evoluíram nos últimos anos?
- d) Até que nível foi moldado pela diferença o modo de atuar no mercado das empresas mais competitivas?
- e) O que pode dificultar o desenvolvimento e expansão da indústria do calçado?
- f) Quais são as ameaças e desafios previstos para o sector?
- g) Que políticas se devem adotar para que a competitividade do *cluster* do calçado saia reforçada?

1.4. Metodologia e Método

A metodologia desta investigação assenta no paradigma interpretativo, pois o problema central é analisar a situação competitiva do *cluster* do calçado em Portugal, tendo em conta dados estatísticos, entrevistas e literatura de imprensa, cabendo ao autor exercer alguma influência no processo de investigação.

Relativamente ao caminho a seguir ao longo do trabalho, este pode ser dividido nos seguintes passos descritos na figura 1:

Figura 1 – Metodologia da Dissertação



Fonte: Elaboração Própria

Para este tipo de dissertação, o autor recorrerá a um método híbrido, pois para a investigação serão igualmente necessários métodos qualitativos (entrevistas) e quantitativos (estudo descritivo).

1.5. Estrutura da Dissertação

A presente investigação é constituída por três partes.

Num primeira parte será analisada a história do *cluster* do calçado em Portugal e será investigada a evolução do mesmo ao longo dos últimos anos.

De seguida, proceder-se-á a uma comparação de diversas empresas no sector, que terá uma incidência mais forte nas ações de Estratégia e de Marketing, com o fim de munir a investigação de elementos mais práticos e diretos.

Por fim, o autor irá procurar compor um contributo para melhor compreender a situação competitiva do sector do calçado em Portugal.

Tendo em conta esta divisão e o formato Caso de Estudo escolhido pelo investigador, para uma melhor estruturação da dissertação, este projeto será organizado do seguinte modo:

1. Agradecimentos
2. Resumo e *Abstract* com Classificação JEL
3. Sumário Executivo
4. Índice
5. Introdução
6. Revisão da Literatura
 - a) Competitividade
 - b) *Market Orientation*
 - c) Internacionalização
7. Caso de Estudo
 - a) Resenha Histórica
 - b) Visão Global
 - c) Análise
 - d) Comparação de *Players*
8. Conclusão e Implicações
9. Anexos
10. Referências Bibliográficas

Parte I

2. Revisão da Literatura

Nas próximas páginas será apresentado um conjunto de conceções fulcrais para uma melhor interpretação do presente estudo, que constituem o enquadramento teórico.

Este *background* conceptual revela-se indispensável e aborda temas incontornáveis da Estratégia Empresarial e do Marketing, que, na ótica do autor, são de extrema utilidade e importância, tendo em conta as características do sector de atividade em causa e o rumo que é pretendido este projeto tomar.

Tudo isto será apresentado com o intuito de munir esta dissertação de conceções teóricas que facilitem a compreensão do leitor.

2.1. Competitividade

A competitividade, conceito inúmeras vezes proferido no meio da Gestão, é sem qualquer sombra de dúvidas um ponto-chave na análise ao *cluster* do calçado em Portugal. Esta designação, munida de relativa ambiguidade e imprecisão, é alvo de diferentes perspetivas e interpretações, visto diversos autores tecerem opiniões distintas no que diz respeito à aplicação da mesma.

Por um lado, Krugman (1993) defende que não faz sentido aplicar o conceito de competitividade a uma nação, argumentando não ser possível comparar diferentes países do mesmo modo que se comparam empresas díspares e, advertindo para a situação de obsessão em torno desta ideologia ser potencialmente errada, conduzindo a desperdício de capitais públicos, aumento do protecionismo e desencadeamento de guerras comerciais que, desta forma, constituem um enlace perigoso para o país em causa.

Contrariamente, surgem outros autores que partilham a opinião de que é exequível a delineação de uma definição de competitividade e, simultaneamente, sua distinção entre diferentes campos. Seguindo esta ideologia é possível referir competitividade em duas vertentes distintas: económica e empresarial.

Em relação à vertente económica, o seu campo de análise recai sobre o país como um todo. Tipicamente, a única maneira de medir o grau de competitividade de um país é através da produtividade (Porter, 1990). Assim, pode-se definir competitividade de um país como a produtividade com que utiliza os seus recursos naturais, o capital e ativos humanos. Isto

reflete-se no padrão de vida do país em causa, que é determinado pelo nível de produtividade da sua economia (IESE, 2014).

Relativamente à vertente empresarial, esta evidencia o conceito de competitividade da empresa como elemento isolado ou de uma aglomeração de empresas (cluster). Assim, de acordo com Porter (1990), a competitividade de um país em relação a um determinado sector de atividade depende diretamente da capacidade por si demonstrada em inovar e atualizar-se constantemente. Nesta vertente, a competitividade pode ser definida como a capacidade para suplantar a concorrência.

Em termos gerais, a OCDE (2014) designa a competitividade como:

“A capacidade que as empresas, as indústrias, as regiões, as nações e as regiões supranacionais têm de gerar, de forma sustentada, quando expostas à concorrência internacional, níveis de rendimento dos fatores e níveis de emprego relativamente elevados”

2.1.1. Indicadores Básicos de Competitividade

Embora a competitividade não seja um conceito totalmente mensurável, existem diversos fatores que auxiliam a medir o grau competitivo de cada país.

Nesta secção, é estritamente necessário estabelecer a distinção entre indicadores de “input” e indicadores de “output”. No que toca aos indicadores de “input”, estes definem-se como fatores que, num determinado horizonte temporal, possuem a capacidade de gerar contributos significativos para a evolução da competitividade (ver tabela 1).

Tabela 1- Indicadores “Input” de Competitividade

Indicador	Exemplos
Custos Laborais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custos unitários do trabalho;
Carga Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impostos e contribuições sociais em percentagem do PIB; ▪ Taxa nominal de imposto sobre o rendimento das empresas;
Educação e Formação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jovens que concluíram pelo menos o ensino secundário; ▪ Abandono escolar precoce; ▪ Diplomados do Ensino Superior;

Tabela 1- Indicadores “Input” de Competitividade (continuação)

Ambiente e Energia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preços da Energia (gás, eletricidade); ▪ Intensidade Energética; ▪ Mix energético (consumo de petróleo e produtos petrolíferos, gás natural, combustíveis sólidos, energia nuclear); ▪ Consumo de energia proveniente de fontes renováveis;
Investimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FBCF do sector privado; ▪ Fluxos de IDE;
Inovação e I&D; TIC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despesas em I&D; ▪ Marcas comunitárias registadas; ▪ Percentagem de pessoas com acesso à Internet em banda larga; ▪ Despesas em TIC; ▪ Pedidos de Patentes Europeias registadas.

Fonte: Adaptado de AIP (2012)

Por sua vez, os indicadores de “output” dizem respeito a medidas de criação de riqueza e emprego, que acabam por compreender consequências positivas de um incremento de competitividade (ver tabela 2).

Tabela 2 - Indicadores “Output” de Competitividade

Indicador	Exemplos
Variação do PIB	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variação em volume do PIB e PIB per capita
Criação de Emprego	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de variação média anual
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variação média anual da produtividade por pessoa empregada
Taxa de Desemprego	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variação da taxa de desemprego

Fonte: Adaptado de AIP (2012)

De acordo com Vinhas da Silva (2013), um dos indicadores mais importantes na competitividade das nações é a natureza das vantagens competitivas e o modo como estas se

encontram ancoradas em baixos custos de trabalho ou na criação de valor superior, materializada em produtos e processos desenvolvidos.

2.1.2. *The World Competitiveness Report* – Caso Português

Com o intuito de facilitar a avaliação e comparação dos níveis de competitividade de diversos países foi criado em 2004 pelo *World Economic Forum* o *World Competitiveness Report*, um projeto que se dedica ao estudo e publicação anual de um ranking de competitividade à escala global.

Analisando o caso Português, constata-se que não figura de todo na elite da competitividade mundial, alcançando a 52ª posição no que ao índice global de competitividade anual diz respeito (ver tabela 3).

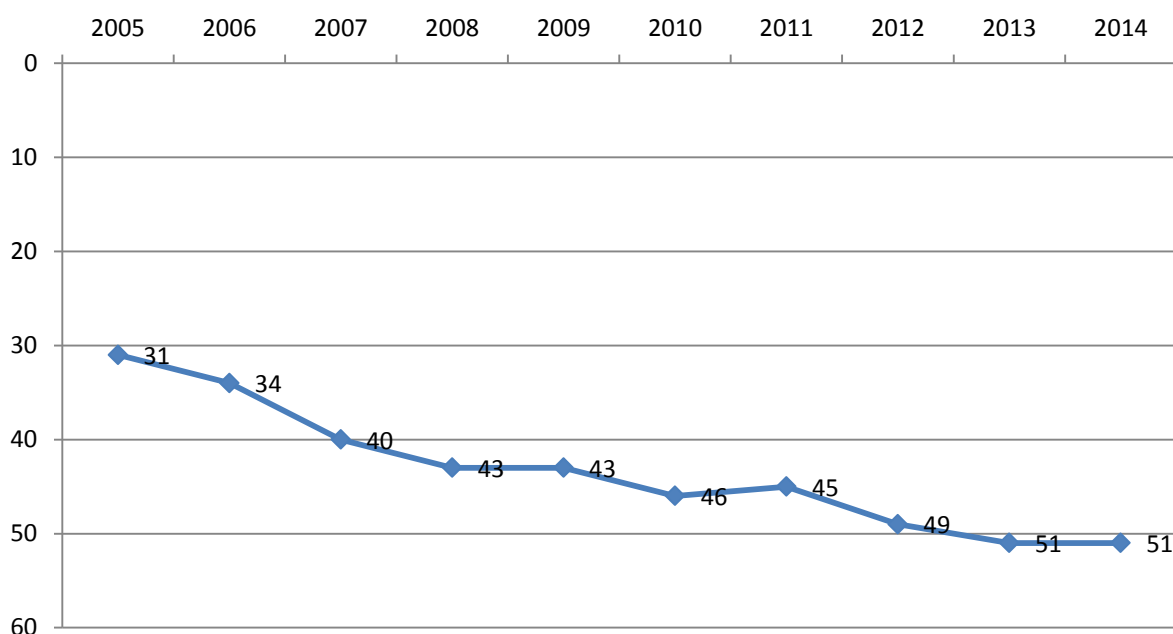
Tabela 3 – Índice WEF de Competitividade Global 2013/2014

Ranking	País
1º	Suíça
2º	Singapura
3º	Finlândia
4º	Alemanha
5º	EUA
6º	Suécia
7º	Hong Kong
8º	Holanda
9º	Japão
10º	Reino Unido
51º	Portugal

Fonte: Adaptado de *World Economic Forum* (2014)

Observando aquilo que foi a evolução de Portugal no decorrer da última década no quadro da competitividade mundial, é notória uma clara tendência de agravamento, apresentando uma quebra de 20 lugares (ver figura 2).

Figura 2 - Competitividade Global de Portugal (2005 – 2014)



Fonte: Adaptado de *World Economic Forum* (2014)

Na tabela 4, abaixo apresentada, evidencia-se uma clara relação entre a posição competitiva de uma nação e o seu nível de exportações e capacidade de captação de IDE. Os dados sugerem que as economias que mais exportam e mais IDE atraem são também aquelas que, posteriormente, se revelam mais competitivas.

Tabela 4 – Ranking do Top 20 da Competitividade - Exportações e IDE (2012)

Ranking	Competitividade	Exportações*	Exportações (%PIB)	Atração de IDE
1º	Suíça	China	Hong Kong	Hong Kong
2º	Singapura	EUA	Singapura	Bélgica
3º	Finlândia	Alemanha	Luxemburgo	Singapura
4º	Suécia	Japão	Bélgica	Luxemburgo

Tabela 2 – Ranking do Top 20 da Competitividade - Exportações e IDE (2012) (continuação)

5º	Holanda	Holanda	Irlanda	Irlanda
6º	Alemanha	França	Seychelles	Chile
7º	EUA	Rep. Coreia	Estónia	Cazaquistão
8º	Reino Unido	Itália	Malta	Mongólia
9º	Hong Kong	Fed. Russa	Hungria	Turquemenistão
10º	Japão	Bélgica	Malásia	Líbano

Fonte: Vinhas da Silva (2013)

*- Valores de 2012

De um modo geral, “existe uma visível e forte associação entre a competitividade das nações e a capacidade evidenciada por estas de exportar mais, com maior valor agregado, bens transacionáveis e de atrair mais e melhor IDE” (Vinhas da Silva, 2013).

O mesmo autor vai mais longe e indica que o nível de competitividade de um país, a sua capacidade de atracção de IDE e o seu perfil exportador constituem um paradigma de êxito, referido pelo próprio como “triângulo de sucesso”.

Outras fontes, enumeram fatores como a estabilidade política, a segurança jurídica, a acessibilidade a recursos humanos qualificados, a sofisticação de infraestruturas e a qualidade de educação num país como fulcrais para o aumento da sua competitividade e, por conseguinte, incremento dos níveis de captação de IDE.

Diversos fatores estão na base do incremento de competitividade que se vive no sector a nível internacional: procura de lotes de menor dimensão, prazos de entrega mais reduzidos, custos de produção mais baixos, inovação e qualidade dos produtos. (Saldo Positivo, 2013).

O facto de o mercado do calçado estar em constante evolução e a competitividade ser cada vez maior pode ser uma oportunidade bastante importante para as empresas portuguesas do sector, pois é a concorrência que faz com que o lado da oferta se desenvolva, tornando-se assim dotado de maior profissionalismo e competência (Crespo de Carvalho, 2010).

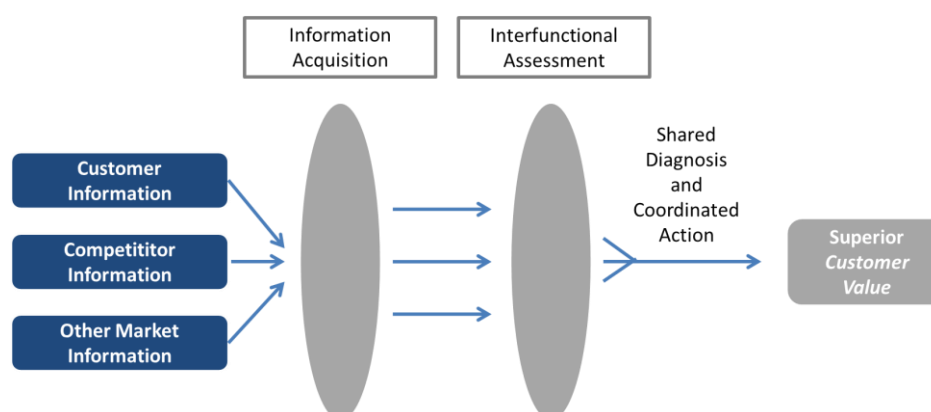
2.2. Market Orientation

O segundo tema a abordar é a Orientação para o Mercado (*Market Orientation*), que se insere no espectro do Marketing. Na sua génese, um negócio diz-se orientado para o mercado quando a sua cultura está sistematicamente comprometida com a contínua e superior criação de valor para o cliente (Narver & Slater, 1994).

Segundo Kohli & Jaworski (1990), o conceito de *Market Orientation* abrange três pilares do conceito de Marketing: *Customer focus* (foco no cliente), *Coordinated marketing* (coordenação) e *Profitability* (lucro).

Também Narver & Slater (1994), referem três grandes componentes de comportamento que conduzem à Orientação para o Mercado, sendo eles: *Customer orientation* (orientação para o cliente), *Competitor focus* (foco na concorrência) e *Cross-functional coordination* (coordenação interfuncional) (ver figura 3).

Figura 3 – Esquema Market Orientation



Fonte: Adaptado de Narver & Slater (1994)

Globalmente, evidencia-se uma certa sincronia entre os periódicos supramencionados, na medida em que ambos aludem ao foco na análise contínua do cliente, concorrentes e mercado e à coordenação interfuncional, características que qualquer empresa orientada para o mercado deve apresentar de modo a materializar o seu sucesso em lucro.

Deste modo, estes investigadores definem a Orientação para o Mercado, genericamente, como:

“Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it” (Kohli & Jaworski (1990), página 6).

Por outras palavras, pode-se afirmar que o intuito primordial da Orientação para o Mercado é o de gerar inteligência de mercado. Em bom rigor, esta noção de inteligência de mercado compreende um conceito bastante amplo que toma em consideração fatores exógenos que afetam as atuais necessidades e preferências dos consumidores (ex: concorrência, regulação) e as suas necessidades futuras. Transversalmente, esta conceção é atingível e exequível após disseminação da inteligência entre departamentos e alcance de um nível de capacidade de resposta da organização satisfatório, que responda a estas exigências.

Kohli & Jaworski (1990) propõem ainda a existência de uma relação direta positiva entre a orientação para o mercado e a satisfação dos clientes, isto é, são as empresas orientadas para o mercado que satisfazem de uma maneira mais eficaz os seus clientes.

2.2.1. Aprendizagem Organizacional

A capacidade de planificar e implementar uma resposta e a tónica para a informação de mercado de toda a organização está relacionada com o conceito de *Organizational Learning* (aprendizagem organizacional).

Analisando por este prisma, Narver & Slater (1990) sugerem que a orientação para o mercado apenas melhora a *performance* da organização desde que combinada com uma orientação para a aprendizagem organizacional. Huber (1991) define a aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de novo conhecimento ou realização de introspeções que possuem potencial para influenciar o comportamento empresarial.

Deste modo, Narver & Slater (1995) afirmam que sem a capacidade de usar a informação de mercado (aprendizagem aplicada) a orientação para o mercado não terá um efeito positivo sobre o desempenho da organização. Em boa verdade, é a orientação para o mercado que promove a aprendizagem organizacional e, por sua vez, esta capacidade para aprender que a organização passa a ostentar conduz a uma melhoria da *performance* organizacional, na medida em que dota a organização de instrumentos de capacitação para conseguir uma maior vantagem e eficiência na forma como responde a oportunidades e ameaças inerentes ao mercado.

Seguindo esta linha de pensamento, também Hult & Ketchen (2001) mencionam que as organizações orientadas para o mercado analisam um vasto leque de informação e, após a sua análise, usam essa vantagem para criar valor superior para os seus clientes.

Tipicamente, a ideia da orientação para o mercado é que as organizações se devem focar na interação com os seus clientes e, posteriormente, devem realizar uma introspeção com o

objetivo de explorar de que forma a informação acerca do cliente e do mercado pode ser usada para construir respostas para toda a organização (Ind & Bjerke, 2007).

2.2.2. Diferentes Perspetivas

Sendo este um tema abordado incessantemente no início da década de 90 (século XX) e, ainda, constituindo uma tónica recorrente de debate e investigação nos dias de hoje, é estritamente necessário assinalar que a orientação para o mercado é uma conceção alvo de variadas definições, podendo ser dividida em duas perspetivas: comportamental e cultural.

A perspetiva comportamental tem como raiz a investigação de Kohli & Jaworski (1990) que descreve esta orientação em termos de comportamentos específicos relacionados, como é o caso da geração e disseminação da inteligência de mercado e a planificação e implementação da mesma.

Por sua vez, a perspetiva cultural foi influenciada pelo trabalho de Narver & Slater (1990) e centrou-se nas características culturais da organização, como as normas e os valores. Todavia, embora a cultura conduza a comportamentos, estes também conduzem à cultura.

Outros investigadores (ex., Bradshaw et. al, 2008, e Homburg & Pflesser, 2000) tentaram agregar estas duas perspetivas, procurando elaborar uma síntese que coligisse ambas num conceito integrador.

Todavia, em qualquer uma das perspetivas (comportamental, cultural ou integradora), os autores parecem estar em sintonia ao afirmar que existem aspetos em comum, como a intenção de satisfazer os clientes ou a persecução dos objetivos da organização (Chen & Quester, 2009), mas também elementos referentes à geração, disseminação e uso de informação que, *a posteriori*, conduzem à inteligência de mercado (Hult & Ketchen, 2001).

Fruto da sua vertente de orientação para o mercado, uma organização que apresente valores empreendedores detém um clima de trabalho que fomenta a inovação (Narver & Slater, 1990). Kohli & Jaworski (1990) numa primeira instância não fazem referência à orientação para o mercado como um fator cultural. No entanto, posteriormente consideram que a mesma envolve respostas diferentes para as condições de mercado, situação esta que deve ser observada como uma forma de comportamento inovador (Kohli & Jaworski, 1993).

Anos mais tarde, Hurley & Hult (1998) argumentam que, no que respeita à capacidade de resposta, os modelos de orientação para o mercado devem ter como o principal mecanismo orientador o foco primordial no conceito de inovação (implementação de novas ideias,

produtos ou processos), em detrimento da ideia de aprendizagem organizacional (desenvolvimento e partilha de conhecimento).

O estudo de Homburg & Pflesser (2000) incide sobre a perspetiva cultural onde enumeram de forma distinta os valores, as normas, os artefactos e os comportamentos de orientação para o mercado. Expõem que uma empresa que almeje atingir um certo nível de orientação para o mercado, deve uniformizar as crenças, ações e comportamentos dos seus colaboradores.

Por seu turno, Gebhardt, Carpenter & Sherry (2006) baseiam-se também numa perspetiva cultural, referindo que é fulcral uma mudança nos aspetos culturais da empresa para se poder atingir o conceito de orientação para o mercado.

Por fim, Bradshaw et al. (2008) realizaram um estudo onde concluem acerca das medidas que as empresas devem levar a cabo, de modo a tornarem-se mais orientadas para o mercado, considerando o papel dos modelos mentais, as perceções e as crenças dos colaboradores. Assim, estes autores operacionalizaram a orientação para o mercado com instrumentos de avaliação referentes à orientação para o cliente, à orientação para o concorrente, à coordenação interfuncional, à orientação para o desempenho, à geração de inteligência, à disseminação de inteligência e à resposta ativa.

2.2.3. Dimensões da Orientação para o Mercado

Tal como foi descrito anteriormente, a orientação para o mercado, segundo a perspetiva de Kohli & Jaworski (1990, 1993), explica-se com recurso a três dimensões: *intelligence generation* (geração de inteligência), *intelligence dissemination* (disseminação de inteligência) e *responsiveness* (capacidade de planificar e implementar a resposta) (ver figura 4).

Figura 4 – Dimensões da Perspetiva Comportamental



Fonte: Adaptado de Kohli & Jaworski (1993)

2.2.3.1. Geração de Inteligência

Com o intuito de tornar uma organização orientada para o mercado é estritamente necessário que seja alcançada o máximo de informação relativa às necessidades e preferências dos clientes. Com o propósito de tornar isto possível recorre-se à inteligência de mercado, conceito abordado anteriormente.

A geração de inteligência não se foca somente em inquéritos a clientes, mas sim a todo um vasto leque de mecanismos complementares, que podem ser informais (por exemplo: conversas banais com fornecedores ou clientes) ou formais (por exemplo: análise de relatórios de vendas, reuniões com clientes e parceiros comerciais, análise de base de dados de clientes, estudos de mercado, etc.).

Objetivamente, as organizações devem, desta forma, ser capazes de se munir de instrumentos que lhes permitam gerar sistematicamente informação e agir antecipada e corretamente com o fim de melhor satisfazer as necessidades dos seus clientes.

2.2.3.2. Disseminação de Inteligência

A disseminação de inteligência de mercado consiste no processo de tratamento e troca da informação dentro da organização.

Primeiramente, a informação recolhida é selecionada e validada. Numa fase posterior, a organização focaliza-se em partilhar a informação internamente, introduzindo diretrizes e processos de comunicação para possibilitar ações combinadas por todos os departamentos.

2.2.3.3. Capacidade de Resposta

Por fim, o terceiro elemento da perspetiva comportamental é a capacidade de planificar e implementar a resposta. Uma organização pode gerar uma grande quantidade de inteligência (informação), pode disseminá-la de uma forma muito eficaz internamente, mas se não for capaz de dar uma resposta orientada e concisa nesse sentido, não alcança resultados visíveis que possam influenciar a sua *performance* significativamente.

A organização necessita de mapear e levar a cabo um conjunto de soluções de modo a dar resposta à inteligência que é gerada e disseminada com ações de marketing congruentes com as expectativas do mercado.

Esta resposta deve ser elaborada através da seleção minuciosa do *target* e da produção, distribuição e promoção de produtos/serviços que satisfaçam ou antecipem as necessidades dos clientes.

Segundo Kohli & Jaworski (1990), o entendimento do mercado e a disseminação de informação estão interligados com a planificação e implementação da resposta.

Por sua vez, Slater & Narver (1994) e Varela & Rio (2003) acreditam que a disseminação da informação dos consumidores e concorrentes conduzem a uma inter-funcionalidade e a uma coordenação de esforços que é materializada em ações coletivas, no sentido de criar continuamente valor superior para o cliente.

Hult et al., (2005) concluiu que os clientes não compram os produtos e serviços de uma empresa apenas porque esta opera num tipo de cultura em particular. Deste modo, a orientação para o mercado encoraja os colaboradores a agir de acordo com o conhecimento que possuem acerca das necessidades dos clientes, e a fazer uso desta informação, de forma a servi-los melhor.

Desta forma, pode-se afirmar que a orientação para o mercado está relacionada direta e positivamente com a capacidade de planear e implementar a resposta.

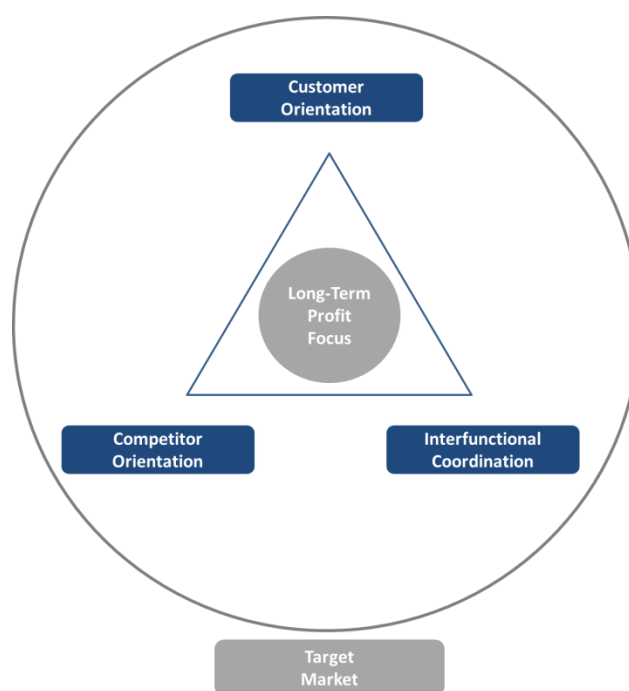
2.2.4. Componentes Comportamentais

Distintos investigadores referem que a orientação para o mercado consiste na construção de um todo que consiste em três componentes comportamentais com igual importância (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Slater e Narver, 1994).

Por sua vez, Slater & Narver (1994) afirmam que tanto as condições de mercado, como as ameaças competitivas e os requisitos para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, nunca permanecem iguais, pelo que devem ser atualizados continuamente e embutidos na cultura organizacional, de modo a criar valor superior para os clientes.

Os três componentes comportamentais da orientação para o mercado são: *customer orientation* (orientação para o cliente), *competitor orientation* (orientação para o concorrente) e *interfunctional coordination* (coordenação interfuncional) (ver figura 5).

Figura 5 – Componentes Comportamentais da Orientação para o Mercado



Fonte: Adaptado de Narver & Slater (1990)

2.2.4.1. Orientação para o Cliente

A primeira das componentes comportamentais da orientação para o mercado a abordar é a orientação para o cliente.

Genericamente, a orientação para o cliente é o “coração” da orientação para o mercado.

O desenvolvimento e manutenção de uma vantagem competitiva, que ocorre quando é criado valor superior para os clientes de forma sistemática (foco no cliente), é um aspeto estritamente necessário para o alcance de uma performance superior (Slater & Narver, 1994).

Como forma de tornar possível a criação de valor superior para o cliente de forma contínua, a organização tem de analisar e compreender na sua plenitude a cadeia de valor dos compradores e o modo como esta irá evoluir ao longo do tempo, na iminência de, assim, poder criar valor em qualquer ponto da cadeia. (Slater & Narver, 1994; Siguaw, Brown & Widing, 1994).

Desta forma, para alcançar *customer orientation* é fundamental que os colaboradores despendam tempo útil com os clientes, devendo procurar constantemente novas formas de satisfazer as suas necessidades.

Segundo Saxe & Weitz (1982), vender na ótica da orientação para o cliente está relacionado com a capacidade que os colaboradores possuem para auxiliar os seus clientes e para estabelecer relações duradouras com os mesmos, ajudando, portanto, na tomada de decisões

de compra que irá satisfazer as necessidades de longo prazo. Estes investigadores concluem ainda que quando a força de vendas tem que escolher entre a satisfação dos seus clientes e os seus benefícios pessoais, a opção recai nos clientes, não sacrificando os interesses dos mesmos, somente com o fim de efetuar a venda. Deste modo, as vendas de curto prazo podem vir a ser sacrificadas, com o propósito de manter o nível de satisfação dos clientes e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de vendas futuras.

Ramani & Kumar (2008) afirmam que o modo como as empresas interagem individualmente com cada cliente irá diferenciá-las no futuro. Esta ideia reflete a capacidade que a empresa possui em se relacionar com os seus parceiros comerciais e tirar vantagem da informação obtida, materializando este esforço num relacionamento leal e lucrativo com o cliente.

2.2.4.2. Orientação para o Concorrente

Seguidamente, a orientação para o concorrente é o conceito que vai ser alvo de análise.

Alcançar um nível satisfatório de orientação para o mercado e, posteriormente, apresentar o cliente com criação de valor superior é um processo complexo que envolve muito mais do que somente uma análise com especial incidência ao cliente. Assente nesta ideia, deve-se também analisar outras questões-chave, que se referem, essencialmente, ao conhecimento dos concorrentes, à perceção da tecnologia usada (leia-se, mecanismo do processo produtivo que transforma *inputs* em *outputs*) e à identificação dos clientes-alvo que dão importância a esse valor.

Desta forma, para desenvolver uma vantagem competitiva e responder antecipadamente, deve-se, num primeiro momento, identificar as forças e fraquezas de curto prazo e as estratégias a longo prazo dos concorrentes presentes e dos potenciais (Narver & Slater, 1990; Narver & Slater, 1994), bem como, seguidamente, estudar o modo como os concorrentes satisfazem os desejos e necessidades dos seus clientes.

2.2.4.3. Coordenação Interfuncional

Por fim, a coordenação interfuncional, o terceiro componente comportamental da orientação para o mercado a ser debatido, consiste na organização coletiva de esforços e recursos da organização, com vista à prossecução do mesmo objetivo, que é partilhado por todos os colaboradores - a criação de valor superior para o cliente (Narver & Slater, 1990; Narver & Slater, 1994).

Esta característica é enunciada pelos investigadores como sendo responsabilidade de todos os departamentos, devido ao facto de qualquer colaborador em qualquer função ter um papel importante a desempenhar e dever, potencialmente, contribuir para o objetivo final: ajudar a organização no alcance e manutenção de vantagens competitivas.

Tal como foi referido anteriormente, qualquer ponto na cadeia dos compradores é uma oportunidade para as empresas criarem valor. Assim, o sucesso é atingido pelo núcleo das capacidades que existe em toda a organização, em que todos os colaboradores e departamentos estão dedicadamente focados em criar valor para o cliente (Kohli & Jaworski, 1990). Apenas uma cultura orientada para o mercado e um compromisso de longo prazo com o cliente, procurando compreender as suas expectativas, possibilitam um clima de criação de valor para o cliente.

Ainda Kohli & Jaworski (1990) opõem-se à crença generalizada, segundo a qual a longo prazo todos os negócios irão defrontar-se com baixo crescimento e hostilidade competitiva. Estes investigadores respondem que se deve investir no desenvolvimento da orientação para o mercado enquanto as condições de mercado se encontram favoráveis e não esperar que se verifiquem anomalias, ameaças e problemas.

2.3. Internacionalização

No caso do *cluster* do calçado, os conceitos de Competitividade e Orientação para o Mercado andam de mãos dadas com a temática da Internacionalização, muito devido ao pronunciado carácter exportador que esta indústria apresenta.

A emergência de novos meios de comunicação, o desenvolvimento de novas tecnologias, a liberalização do comércio internacional, a integração económica regional e o crescimento de redes internacionais constituem uma lista de fatores que contribuem para um mundo comercial cada vez mais global (Loane, et al., 2007). Este cenário de globalidade acarreta ameaças comerciais que devem ser analisadas minuciosamente, mas também oportunidades bastante promissoras que podem ser exploradas pela via da internacionalização.

A internacionalização consiste, assim, no processo de extensão das suas estratégias de produtos-mercado para outros países, devendo o grau de internacionalização ser ajustado à evolução das tendências dos mercados e da concorrência, de forma a garantir o sucesso (Freire, 2008). Por outras palavras, a internacionalização das empresas pode ser designada como o processo que se baseia na atuação em diferentes países, conduzindo, deste modo, a movimentos de fatores de produção (transferências de capital, desenvolvimento de projetos ou comercialização de produtos) em países estrangeiros (Abrantes, 1999).

2.3.1. Motivos para a Internacionalização

É estritamente necessário afirmar que o mecanismo de internacionalização só é acionado após um processo racional de pesquisa e análise dos mercados-alvo ou em reação a uma oportunidade ou abordagem externa. Segundo Hansson & Hedín (2007), a internacionalização surge pelo facto de o mercado interno estar saturado e haver à disposição em países externos diversos recursos estratégicos e *clusters* a serem explorados.

Deste modo, diversas razões podem conduzir uma empresa a enveredar pelo caminho da internacionalização.

De acordo com Simões (1997) as razões que levam uma empresa a orientar o seu foco para o mercado além-fronteiras advêm de cinco grupos distintos (ver tabela 5).

Tabela 5 – Motivações da Internacionalização

Tipo	Definição	Exemplos
Motivações Endógenas	Inclui razões associadas à prossecução dos objetivos estratégicos ou táticos da empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de crescimento ▪ Aproveitamento de capacidade disponível ▪ Obtenção de economias de escala ▪ Exploração de competências tecnológicas próprias ▪ Diversificação de riscos
Características dos Mercados	Relativas à forma como a empresa percebe as oportunidades de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitações do mercado doméstico ▪ Perceção de dinamismo dos mercados externos
Motivações Relacionais	Corresponde maioritariamente aos casos em que a empresa reage ou age antecipadamente a movimentos estratégicos realizados por outros <i>players</i> com as quais se relaciona	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resposta à atuação de concorrentes ▪ Acompanhamento de clientes ▪ Abordagem por potenciais clientes ou agentes estrangeiros
Acesso a Recursos no Exterior	Compreende ações que têm como objetivo melhorar as condições de obtenção de determinado(s) recurso(s)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproveitamento dos custos dos fatores de produção no exterior ▪ Acesso a conhecimentos tecnológicos
Incentivos Governamentais	Diz respeito ao papel atribuído aos apoios proporcionados pelos governos, nacional e/ou país de destino, nas decisões empresariais de internacionalização.	-

Fonte: Adaptado de Simões (1997)

Sendo este um tópico de frequente debate no meio empresarial e que representa objeto de estudo de muitos investigadores, é estritamente necessário demarcar que a internacionalização é um conceito alvo de diversas interpretações. Seguindo esta linha de pensamento, o estudo de Freeman & Cavusgil (2007) incide sobre a distinção entre estímulos intrínsecos e extrínsecos, que influenciam as empresas na decisão de internacionalização.

Nesta idealização, os estímulos intrínsecos são aqueles que se relacionam com a capacidade da empresa de tomar decisões para melhorar a sua competitividade e o modo como usam essa vantagem no sentido de criar produtos com valor superior para os seus clientes, através de cinco principais modos (ver tabela 6).

Tabela 6 – Estímulos Intrínsecos da Internacionalização

Estímulo	Explicação
Redução de Custos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matérias-primas e mão-de-obra mais baratos ▪ Melhores condições de acesso a recursos financeiros ▪ Tributação mais suave
Captação de Recursos	Localizando as atividades nos países em que haja recursos úteis para a empresa, e em que a sua localização geográfica, trabalho especializado e infraestruturas específicas constituam fatores críticos
Diminuição do Risco Global	Distribuição das atividades da empresa por áreas geográficas distintas
Custos de Transação Menores	Diminuição de custos inerentes à transação, fruto do aumento de proximidade com os parceiros comerciais
Exploração de Recursos próprios de cada país	Localizar a atividade da empresa para países portadores de recursos naturais aliciantes, que facilitem e tornem mais eficaz a atividade da empresa

Fonte: Adaptado de Navas-López & Guerras-Martín (2002)

Por sua vez, os estímulos extrínsecos podem ser definidos, sumariamente, como aqueles que não sofrem qualquer tipo de influência por parte das decisões empresariais, cabendo a agentes externos a definição dos mesmos (ver tabela 7).

Tabela 7 – Estímulos Extrínsecos da Internacionalização

Estímulo	Explicação
Ciclo de Vida da Indústria	Quando ocorre uma estagnação do mercado doméstico, entrando numa fase de maturidade, as empresas podem procurar novos mercados em crescimento
Procura Externa	Mercado doméstico em fase de maturidade ou declínio
Padrões de Consumo	Por vezes é recomendável um certo nível de proximidade com o país de destino, com o intuito de satisfazer as suas necessidades específicas desse mercado de um modo mais eficaz
Restrições Legais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevadas taxas de importação ▪ Elevado nível de exigência percentual de produtos provenientes do país doméstico
Globalização da Indústria	Crescente tendência de globalização generalizada

Fonte: Adaptado de Navas-López & Guerras-Martín (2002)

Como foi referido anteriormente, estas conceções não compreendem categorizações únicas e isoladas, mas sim exemplos que se inserem num vasto universo de interpretações acerca dos motivos que incitam as empresas a orientarem a sua posição estratégica pela vertente da internacionalização e, deste modo, expandir o seu âmbito de ação para mercados externos. Deste modo, na ótica de outros investigadores, outros fatores ou conjunto de razões são apontadas como motivações que conduzem as empresas ao caminho da internacionalização, dando aso a variadas abordagens por parte de diversos autores (ver tabela 8). Na tabela 8 podemos assim observar os principais e seminais autores que dissecaram acerca das motivações para a internacionalização. Do lado direito, a par das diferentes motivações, surgem exemplos de autores que mais recentemente aprofundaram cada um destes motivos.

Tabela 8 – Diferentes abordagens às Motivações para a Internacionalização

Autor(es)	Motivação para Internacionalização
Dunning (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procura de Recursos: intenção de obter recursos a um custo reduzido ou obter recursos que não existam no país de origem ▪ Procura de Mercados: investimento em mercados externos com o objetivo de explorar novos mercados ▪ Procura de Eficiência: intuito de racionalizar as estruturas de investimento realizadas, através do alcance de economias de escala, diversificação de riscos, aproveitamento dos benefícios de fatores de infraestruturas conjuntas, acordos entre organizações (Hansson & Hedin, 2007) ▪ Procura Estratégica: propósito de encontrar faculdades para gerar e desenvolver vantagens competitivas e reforçar a sua posição competitiva (Oviatt & McDougall, 2005), através de reforço de potencial de vendas, <i>brand equity</i>, complexidade da tecnologia, reputação internacional, experiência da gestão, acesso à tecnologia estrangeira (Li & Nkansah, 2005).
Calof & Beamish (1995); Disdier & Mayer (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo de mão-de-obra ▪ Cadeia de abastecimento ▪ Potencial de mercado inerente ao país de destino
Czinkota et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivações pró-ativas: vantagens traduzidas em lucros, possibilidade de obter produtos únicos, vantagens tecnológicas, informação exclusiva, benefícios fiscais, obtenção de economias de escala ▪ Motivações reativas: reações justificadas por pressões da concorrência, o excesso de capacidade produtiva ou saturação do mercado doméstico
Viana e Hortinha (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades estratégicas ▪ Vontade de crescimento ▪ Relação entre mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio

Fonte: Elaboração própria segundo os autores mencionados na tabela

No cômputo geral, pode-se afirmar que a internacionalização tem como motivações principais a procura de melhores soluções empresariais relacionadas com recursos naturais, mercados, eficiência e ativos estratégicos. Em boa verdade, a emergência de novos modos de comunicação, o desenvolvimento de novas tecnologias de produção, o aumento da liberalização do comércio internacional e o crescimento das redes de comércio internacionais são fatores que têm catapultado este fenómeno para uma dimensão global, aumentando exponencialmente o número de empresas que adota a via da internacionalização (Loane et al., 2007).

O processo de internacionalização implica duas escolhas estratégicas: o modo e o local de destino. A seleção dos mercados deve obedecer a critérios de natureza estratégica, evitando, deste modo, o impacto negativo de barreiras ou entraves, com o fim de maximizar a performance da empresa, tanto no mercado doméstico como no estrangeiro (Freire, 2008).

2.3.2. Barreiras e Riscos

Assim como os estímulos à internacionalização podem dissuadir as empresas a guiar as suas ações pelo pergaminho do comércio internacional, também existe a possibilidade de ocorrência de obstáculos que obrigam as empresas a repensar as suas estratégias, uma vez que existem custos e riscos nos negócios internacionais que não surgem nos mercados domésticos (Li & Nkansah, 2005). Deste modo, o processo de internacionalizar acarreta alguns riscos para as empresas, bem como tem inerente algumas barreiras existentes nos países de destino que, perentoriamente, têm que ser suprimidas e ultrapassadas.

Numa vertente mais formal, de acordo com a AICEP, existem dois grandes tipos de barreiras (AICEP, 2012):

- Barreiras de Natureza Quantitativa – designadas por barreiras tarifárias ou pautais, dizem respeito aos direitos aduaneiros e a taxas incidentes sobre produtos importados nos mercados de destino;
- Barreiras de Natureza Qualitativa – intituladas como barreiras técnicas ou não tarifárias, são coniventes com processos de natureza diversa, nomeadamente documentação necessária, regulamentação técnica a cumprir, certificados, licenças, inspeções e particularidades específicas de determinado mercado.

Numa conjectura menos formal e técnica, diversos autores listam barreiras distintas, apresentando variadas idealizações acerca desta temática (ver tabela 9).

Tabela 9 – Classificação das Barreiras à Internacionalização

Autor(es)	Classificação das Barreiras à Internacionalização
<p>Bilkey & Tesar (1977);</p> <p>Poliwoda & Thomas (1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreiras Internas: falta de capacidade para atuar no mercado externo; insuficiência de resultados obtidos no mercado de origem; dificuldades financeiras; problemas de negociação ▪ Barreiras Externas: insuficiência de incentivos financeiros; ausência de políticas externas harmonizadas
<p>Leonidou (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreiras Internas-domésticas: intrínsecas à empresa e que surge no país de origem ▪ Barreiras Externas-domésticas: relacionadas com problemas do mercado interno que estão fora do controle da empresa ▪ Barreiras Internas-estrangeiras: respeitantes às estratégias de marketing da empresa utilizadas nos mercados exteriores ▪ Barreiras Externas-estrangeiras: advêm de problemas que ocorrem nos mercados exteriores e sob os quais a empresa não tem influência
<p>Lemaire (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreiras Económicas ▪ Barreiras Políticas ▪ Barreiras Socioculturais ▪ Barreiras Tecnológicas ▪ Barreiras Financeiras ▪ Barreiras relacionadas com o ambiente competitivo
<p>Shaw & Darroch (2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreiras Financeiras: falta de disponibilidade de recursos; custo das operações no exterior; acesso limitado ao capital e ao crédito ▪ Barreiras por parte da Gestão: falta de experiência e aptidões; ausência de compromisso; dificuldades em realizar parcerias ▪ Barreiras de Mercado: perceção ambiental; diferenças culturais, regulamentações do governo; condições económicas; falta de conhecimento do mercado externo; dificuldades de

Tabela 9 – Classificação das Barreiras à Internacionalização (continuação)

	<p>acesso à distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreiras Específicas da Indústria: concorrência; tecnologia existente ▪ Barreiras Específicas da Empresa: recursos limitados; dimensão da empresa
--	--

Fonte: Elaboração própria segundo os autores mencionados na tabela

Ainda analisando por este prisma, fatores como a instabilidade da taxa de câmbio (Li & Nkansah, 2005), o insuficiente conhecimento sobre os mercados externos (Barkema, 1996), a difícil adequação da relação qualidade/preço face às exigências dos novos mercados e os constrangimentos legais (Bilkey & Tesar, 1977), assumem uma relevância acrescida e surgem igualmente como óbices a ter em conta para as empresas quando inseridas num processo de internacionalização, pois podem afetar substancialmente a sua competitividade e desempenho externo.

Deste modo, segundo Freire (2008), quando uma empresa expandir as suas atividades comerciais para novos mercados, deve considerar diversos aspetos:

- Barreiras à entrada;
- Ter em atenção que a qualidade e versatilidade dos seus produtos e serviços vão ser postos à prova;
- Perceber que os esforços da empresa vão sofrer um processo de dispersão por vários países, o que dificultará o alcance de uma posição de liderança;
- Aceitar que será mais fácil para os concorrentes externos aceder aos produtos e tecnologias da empresa.

Como modo de debelar todos estes entraves, uma empresa deve-se preparar previamente para um processo de internacionalização. Desta forma, deve levar a cabo um conjunto de medidas, com o intuito de reduzir ao máximo a ocorrência de potenciais cenários negativos que, conseqüentemente, podem afetar significativamente a sua *performance* no plano internacional. Assim, de acordo com Li & Nkansah (2005), uma empresa deve *a priori* tomar um conjunto de ações com a finalidade de reduzir ao máximo os riscos e barreiras supramencionados, tais como: avaliar a sustentabilidade dos seus produtos e serviços para os mercados externos; tomar a atratividade como fator primordial na escolha do mercado externo; esboçar e estabelecer estratégias de preços, distribuição, promoção e controlo com

aplicação exequível nos mercados de destino; preparar toda a documentação e carga burocrática exigida; obter uma rede de contactos satisfatória que possibilite uma escolha acertada de potenciais parceiros internacionais.

2.3.3. Fases da Internacionalização

Em bom rigor, é estritamente necessário afirmar que existem diferentes estados de internacionalização. Desta forma, é possível distinguir entre empresas internacionais desde a sua fundação (*“international-at-founding”*), conceito também conhecido como *“Born Global”* (Oviat & McDougall, 1994; Rasmussen & Madsen, 2002), e empresas que ao longo da sua história foram-se internacionalizando gradualmente - *“international-by-stage”* (Johanson & Vahlne, 1977).

Na sua génese, as empresas *“international-at-founding”* comercializam produtos e serviços com parceiros comerciais internacionais desde a data da sua fundação.

No caso de uma empresa não nascer global, opta por orientar a sua atividade somente focada no mercado doméstico ou encaminha a sua Ação comercial pelo caminho de internacionalização progressivo (*“international-by-stage”*). De acordo com a ótica de Leonidou & Katsikeas (1996), o desenvolvimento empresarial de exportação e internacionalização pode ser dividido em três fases distintas:

- Fase Pré-Inicial (*“pre-engagement phase”*) – empresas que são ativas no seu mercado doméstico, mas não apresentam qualquer atividade exportadora;
- Fase Inicial (*“initial phase”*) – empresas que realizam ações esporádicas de exportação, com a finalidade de avaliar processos de internacionalização futuros;
- Fase Avançada (*“advanced phase”*) – empresas que tomam a exportação e a presença nos mercados internacionais como uma tônica recorrente e constante da sua atividade empresarial.

Com o objetivo de alcançar sucesso nos mercados internacionais, muitas empresas recorrem às suas características específicas de produto ou a vantagens competitivas presentes no seu *modus operandi*, elementos que dificilmente serão simples de copiar por parte dos seus concorrentes. Não obstante, é possível identificar comportamentos-padrão que a grande maioria das empresas demonstra quando parte à conquista dos mercados estrangeiros, investindo em (Namiki, 1988):

- Marketing-Mix – Preços competitivos; Reputação da Marca; Controlo e Distribuição; Publicidade; Inovação em Marketing;

- Gama de produtos e Inovação – Capacidade de produzir produtos especiais para os seus clientes; Vasto leque de produtos; Desenvolvimento de novos produtos;
- Capacidade Produtiva – Investimento em tecnologia;
- Gestão da Qualidade – *Customer service* e Produtos com níveis de qualidade superior.

2.3.4. Teorias Associadas

Relativamente às conceções teóricas estudadas em torno do conceito da internacionalização destacam-se duas grandes escolas de pensamento: os Modelos Uppsala (*Uppsalla Models* – “*U-models*”) e os Modelos de Internacionalização relacionados com a inovação (*Innovation-Related Internationalization Models* – “*I-models*”). Genericamente, evidencia-se uma certa sincronia entre os modelos referidos anteriormente, na medida em que ambos aludem ao foco no envolvimento das empresas nos mercados externos.

Os Modelos Uppsala consistiram em objeto de estudo por parte de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977). Na sua génese, descrevem a internacionalização como um processo gradual de aquisição, integração e uso de conhecimento relativo a mercados externos e o conseqüente incremento de compromisso das empresas com os mesmos (Johanson & Vahlne, 1977). Estes modelos tratam o processo de internacionalização como um corolário do conceito de organização aprendente e foco na experiência.

Por seu turno, os Modelos de Internacionalização relacionados com a inovação (“*I-models*”) dividem o processo de internacionalização em cinco fases progressivas, e consideram cada fase subsequente como inovações por parte da empresa (ver tabela 10).

Tabela 10 – Fases da Internacionalização

Fases	Descrição
1 – Marketing Doméstico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A empresa só se interessa pelo mercado doméstico e não exporta de todo. O rácio de exportações/vendas é 0.
2 – Pré-Exportação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A empresa começa a pesquisar e a analisar a viabilidade das atividades exportadoras. No entanto, ainda é notória falta de informação referente a custos, riscos, distribuição, etc. O rácio de exportações/vendas é 0 ou aproximado deste valor.

Tabela 10 – Fases da Internacionalização (continuação)

3 – Envolvimento Experimental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A empresa enceta processos de exportação, embora estes sejam experimentais e/ou intermitentes. O rácio de exportações/vendas varia de 0% a 9%.
4 – Envolvimento Ativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserida num esforço sistemático de aumentar as vendas, a empresa exporta para diversos países. O rácio de exportações/vendas oscila entre 10% e 39%.
5 – Envolvimento Comprometido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A empresa depende fortemente nos mercados externos. O rácio de exportações/vendas é 40% ou superior.

Fonte: Adaptado de Gankema et al. (2000)

2.3.5. Modalidades de Internacionalização

O modo como uma empresa internacionaliza deve ser adaptado não só às exigências dos mercados estrangeiros mas também às características intrínsecas da própria empresa. Deste modo, Freire (2008) defende um processo de internacionalização congruente com aquilo que é a realidade empresarial verificada:

“O processo de internacionalização de uma empresa deve ser ajustado às competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico, consistindo na sequência das estratégias de produtos-mercados e de integração-vertical para outros países, resultando numa transferência total ou parcial da sua cadeia operacional.” (Freire, 2008)

Globalmente, as modalidades de internacionalização podem ser agrupadas em três categorias distintas: Transações, Investimento Direto e Projetos (ver tabela 11).

Tabela 11 – Modalidades de Internacionalização

Modalidade	Conceito	Exemplos
Transações	Comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas da empresa a parceiros comerciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exportação Spot: venda pontual de produtos nos mercados externos ▪ Exportação a médio-longo prazo: venda regular de produtos a clientes estrangeiros ▪ Exportação via agentes ou distribuidores: recurso a entidades locais para comercializar

Tabela 11 – Modalidades de Internacionalização (continuação)

	<p>estrangeiros. Pode assumir a forma de exportações ou de licenciamentos.</p>	<p>os produtos nos respetivos mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Licenciamento da tecnologia ou da marca: em troca de remuneração, atribuição de permissão para uso das tecnologias ou da marca por entidades externas ▪ Franchising: igualmente permissão para o uso da marca concedida a entidades externas, a que é acrescida a prestação regular de serviços ou o fornecimento regular de produtos
<p>Investimento Direto</p>	<p>Realização pela própria empresa da totalidade ou de parte das atividades da sua cadeia operacional nos mercados externos. Pode assumir a forma de <i>joint-ventures</i> ou subsidiárias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Joint-venture de distribuição e marketing: a empresa de capitais mistos criada no estrangeiro assume somente a vertente comercial ▪ Joint-venture integrada: a empresa de capitais mistos criada no estrangeiro assume a totalidade das funções da cadeia operacional ▪ Subsidiária de distribuição e marketing: a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro assume apenas as funções comerciais ▪ Subsidiária integrada: a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro assume a totalidade das funções da cadeia operacional
<p>Projetos</p>	<p>Envolvimento internacional em projetos específicos e limitados no tempo. Pode assumir a forma de projetos chave-na-mão, projetos BOT ou contractos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetos chave-na-mão: a empresa constrói uma fábrica no estrangeiro e transfere-a para uma empresa local, a troco de uma remuneração ▪ Projeto BOT (“Build-Operate-Transfer”): a empresa constrói uma fábrica no estrangeiro, opera nas suas instalações durante um período e, após isto, transfere-a para uma empresa local a troco de uma remuneração

Tabela 11 – Modalidades de Internacionalização (continuação)

	de gestão.	▪ Contractos de Gestão: a empresa limita-se a gerir operações de propriedade alheia nos mercados externos
--	------------	--

Fonte: Adaptado de Freire (2008)

Parte II

3. Caso de Estudo

3.1. Resenha Histórica

O *cluster* do calçado emerge no século XXI como um dos principais sectores empresariais da economia portuguesa, muito devido à sua exigente natureza competitiva e ao forte carácter exportador que tem vindo a apresentar ao longo dos anos. No entanto, não só de sucessos e conquistas é descrita a história daquela que é uma das indústrias portuguesas mais conhecida no Mundo.

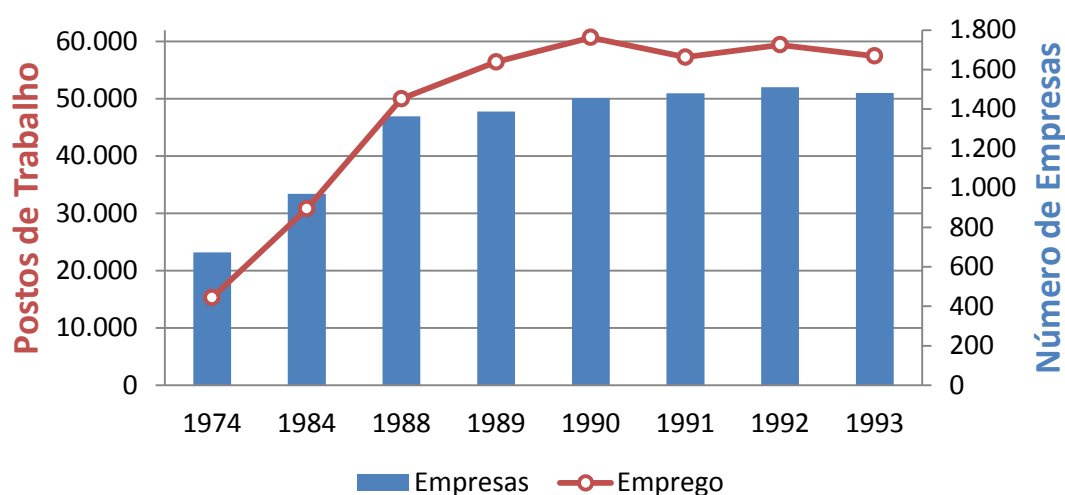
Estabelecendo como ponto de início de análise o ano de 1974 e estendendo esse horizonte temporal até aos dias de hoje, importa referir que, numa análise simplista, o *cluster* em estudo revelou oscilações que fizeram contrastar períodos positivos, marcados por algum conforto e abundância de encomendas, e períodos conturbados, onde o encerramento de fábricas chegou a constituir uma realidade. Todavia, o sector do calçado português revelou um pendor vincadamente incremental, sempre imbuído na noção de particular importância que o comércio internacional acalentou. Inserido nesta lógica, torna-se inelutável a conclusão de que é precisamente esta componente exportadora que faz pulsar a atividade desta indústria.

Atualmente, vivencia uma “época de ouro”, inserido num clima de expansão e crescimento muito positivo por parte da indústria, colecionando prémios em Feiras Internacionais e alcançando sucessivos recordes no que à exportação diz respeito.

3.1.1. Crescimento Baseado no Cliente (1974 – 1993)

O período 1974-1993 foi marcado, essencialmente, por um cenário de conforto, motivado por um clima de abundância de encomendas, que tinham como destino sobretudo marcas originárias do centro e norte do continente europeu (APICCAPS, 2007). O notável incremento do número de encomendas funcionava como mote para o aumento exponencial do número de empresas e conseqüentes níveis de empregabilidade das mesmas (ver figura 6).

Figura 6 - Evolução do Emprego e Número de Empresas (1974 – 1993)



Fonte: Elaboração própria com recurso a APPICAPS

Neste contexto, paradigmas competitivos alicerçados em baixos custos de produção, incentivos estatais e boa localização geográfica constituíam *per se* motivos suficientes para tornar Portugal um país atrativo para a produção de lotes de grande dimensão de calçado. Pelas razões aduzidas, durante as duas décadas posteriores ao 25 de Abril de 1974, marcas internacionais de grande dimensão encontravam em Portugal a oportunidade de produzir grandes quantidades a baixo custo, beneficiando de mão-de-obra barata, operando como intermediário que separava as empresas portuguesas dos clientes finais. Por outras palavras, citando Durão Barroso, “Portugal foi durante vários anos a China da Europa” no que concerne à produção de calçado (Jornal i, 2011).

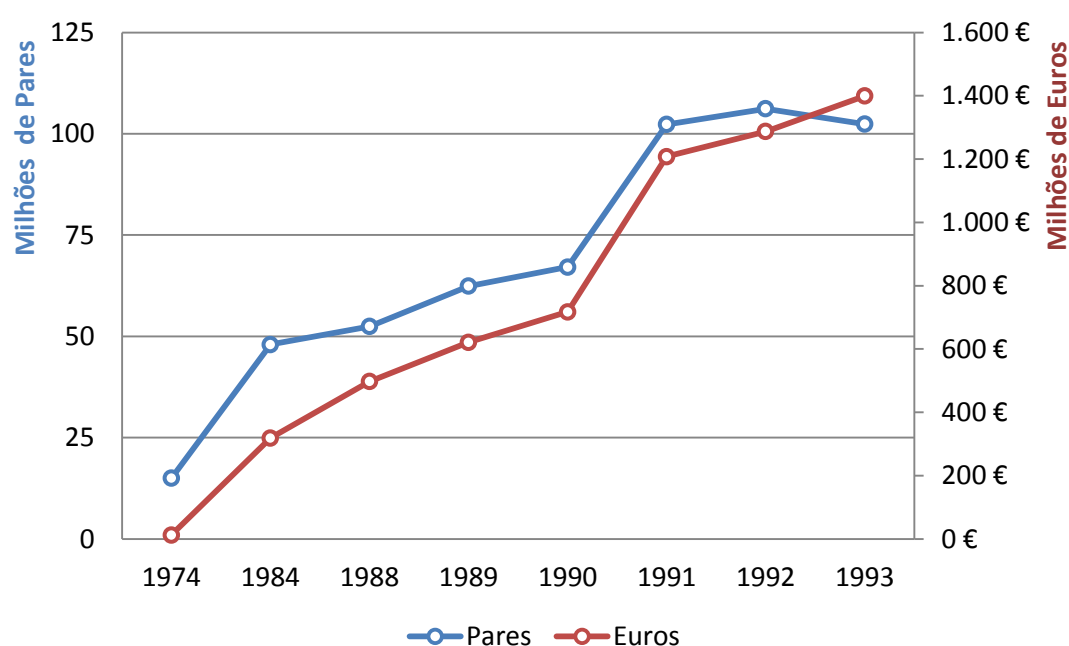
A indústria do calçado em Portugal começou a internacionalizar-se durante a década de 60, basicamente com as exportações para as ex-colónias. Foi também nesta altura que, globalmente, começaram a surgir movimentos de localização de produção longe do local de consumo. Até aqui não era fácil realizar transações comerciais internacionais, muito devido à dificuldade de transporte das mercadorias, portanto, tudo o que era adquirido teria sido produzido perto do local de consumo (Entrevista APPICAPS - Anexos).

O panorama do sector do calçado em Portugal foi alvo de algumas mudanças, muito devido ao encetar de relações comerciais com, principalmente, países nórdicos que constituíam parte integrante da EFTA. Desta forma, as exportações portuguesas focaram-se nestes países, beneficiando de uma zona de comércio livre entre países constituintes da EFTA. Isto permitiu que Portugal exportasse para países como a Suécia ou a Noruega sem que sofresse os efeitos dos direitos aduaneiros. Até aqui o principal entrave ao comércio internacional era, a par dos

custos de transporte, os direitos aduaneiros que, em bom rigor, estavam inseridos numa ótica de proteção comercial estabelecida por muitos países nos anos posteriores à 2ª Grande Guerra Mundial (Entrevista APPICAPS - Anexos).

A indústria do calçado em Portugal registou um crescimento notável neste período (ver Figura 7), focado neste vetor de custos de fatores produtivos, absorvendo *know-how* estrangeiro dos países que realizaram IDE em terras lusitanas e semeando uma cultura de ambição e mentalidade positiva no seio do setor, deixando de parte o recurso a práticas defensivas de proteção do mercado (Entrevista APPICAPS - Anexos).

Figura 7 - Evolução da Produção de Calçado (1974 – 1993)



Fonte: Elaboração própria com recurso a APPICAPS

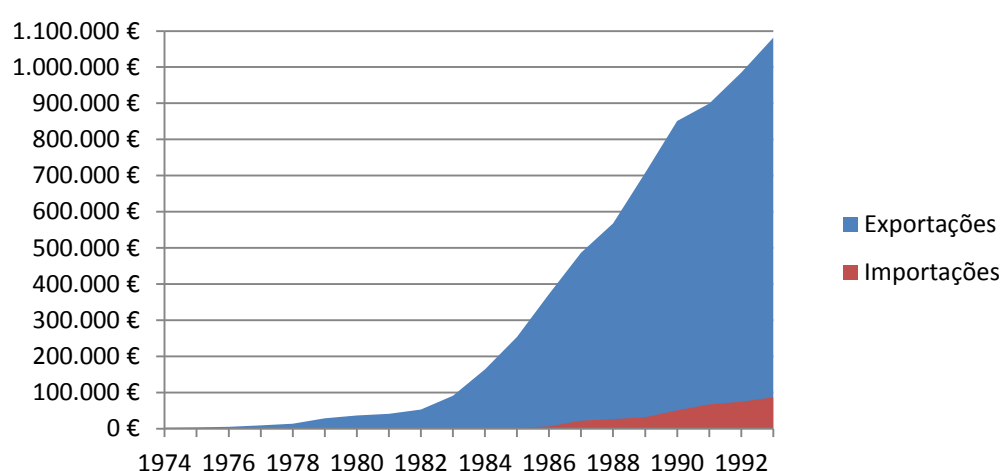
O sector português do calçado assumia-se nesta altura como um sector pouco letrado, com baixos níveis de formação, assente num pergaminho de políticas que tinham como epicentro o aproveitamento de economias de escala conferidas pela produção em massa, desprovidas de inovação tecnológica e gestão criteriosa, e tirando partido da política monetária expansionista que o país adotara.

Apesar disso, a cultura da exigência e rigor na produção enraizou-se no sector e durante este período da EFTA vários empresários portugueses criaram as suas empresas de produção de calçado. A ausência de formação académica era, de certa forma, suprimida por uma ambição inextinguível e pela vincada necessidade de correr o mundo para vender os seus produtos, o que lhes conferiu uma mentalidade fabulosa que, aliada à aprendizagem constante que recolhiam

do contacto com os melhores produtores a nível mundial, lhes permitiu adotar técnicas e processos bastante atuais que aplicaram nas suas empresas (Entrevista APPICAPS - Anexos). A segunda metade deste período é marcada pelo processo de adesão à CEE, de que Portugal beneficiou desde o ano de 1972, embora a adesão só se tenha consumado em 1986 (ver anexos – figura 56). Este marco histórico implicou alterações profundas no panorama comercial.

Simplificando, podemos afirmar que a zona de comércio livre de que Portugal beneficiava com a EFTA acabou por ser também alargada a todos os estados-membros da CEE, o que resultou numa zona de comércio livre muito mais extensa. Durante uma fase o comércio português vivia o melhor de dois mundos, porque, por um lado estava inserido numa ótica de comércio livre com a EFTA e, por outro lado, beneficiava de um acordo de pré-adesão à CEE que lhe permitia tirar proveito de uma plataforma de comércio livre semelhante com os países da CEE. Nesta década as exportações portuguesas foram multiplicadas e, fruto da adesão à CEE, do crescimento potenciado pelo benefício da EFTA, das competências criadas e da criação de dezenas de empresas. Paulatinamente, verificou-se um ligeiro aumento da competitividade internacional. Todavia, a indústria do calçado, apesar de envolvida num período de transição e abertura dos mercados, soube manter o seu carácter exportador, continuando a evidenciar uma evolução positiva ao nível do comércio externo, que é clarividente através de análise à sua Balança Comercial (ver Figura 8).

Figura 8 - Evolução da Balança Comercial do Sector do Calçado (1974 – 1993)



Fonte: Elaboração própria com recurso a APPICAPS

Neste contexto, importa referir igualmente que grandes marcas europeias foram deslocalizando as suas unidades de produção para Portugal, impulsionando deste modo o

sector, e contribuindo, desta forma, para uma evolução de 673 empresas e 15.299 trabalhadores em 1974, para 1.628 empresas e 59.099 trabalhadores em 1994. A evolução generalizada do sector respeitante ao período 1974-1993 pode ser analisada com recurso à tabela 18, inserida na secção “Anexos”.

3.1.2. Alteração do perfil competitivo (1994 – 2006)

Na década de 90, o paradigma comercial e o panorama de competitividade internacional ainda se encontrava em plena mutação e a entrada da China para a OMC em 2001 juntamente com o crescente conceito de globalização vieram intensificar o acréscimo de competitividade. Deste modo, despontaram no espectro internacional países com fatores de produção mais competitivos, muito devido à supressão das barreiras à sua penetração nos mercados. Surgiam, assim, na cena internacional países asiáticos com fatores produtivos ainda mais competitivos que Portugal. Previsivelmente, pelas razões aduzidas desencadeou-se uma onda de deslocalização de linhas produtivas para o continente asiático, conotado com mão-de-obra barata, que permitiu aos grande produtores internacionais de calçado beneficiar de vantagens custo muito assinaláveis (APICCAPS, 2013).

Concomitantemente, a alteração das normas financeiras impostas pela CEE ao Banco de Portugal, impossibilitou a promoção das exportações através da desvalorização da moeda – escudo – ainda que este não fosse um mecanismo de recurso usado com muita frequência pelo sector, que preferia ombrear com as marcas internacionais pela sua competitividade (Entrevista APPICAPS - Anexos).

Face a esta mudança de paradigma, a ideia de mudança de rumo do sector surgia como cenário desejável, com o fim de fazer face a um período menos positivo do *cluster* do calçado e de, doravante, não se deixar ultrapassar pelas novas exigências do mercado. Categoricamente, neste período o sector estava em rota de colisão com a produção asiática, e continuando a focar a sua estratégia em baixos custos de produção, estava condenado ao fracasso, pois as indústrias asiáticas dispunham de mão-de-obra ainda mais barata, o que lhes permitia produzir lotes de maior dimensão a um custo menor.

Resumindo, o que antes possibilitava a Portugal captar IDE e estabelecer relações comerciais passou a ser usado pela China, com custos de produção ainda mais baixos.

Segundo João Maia (Diretor Executivo da APICCAPS):

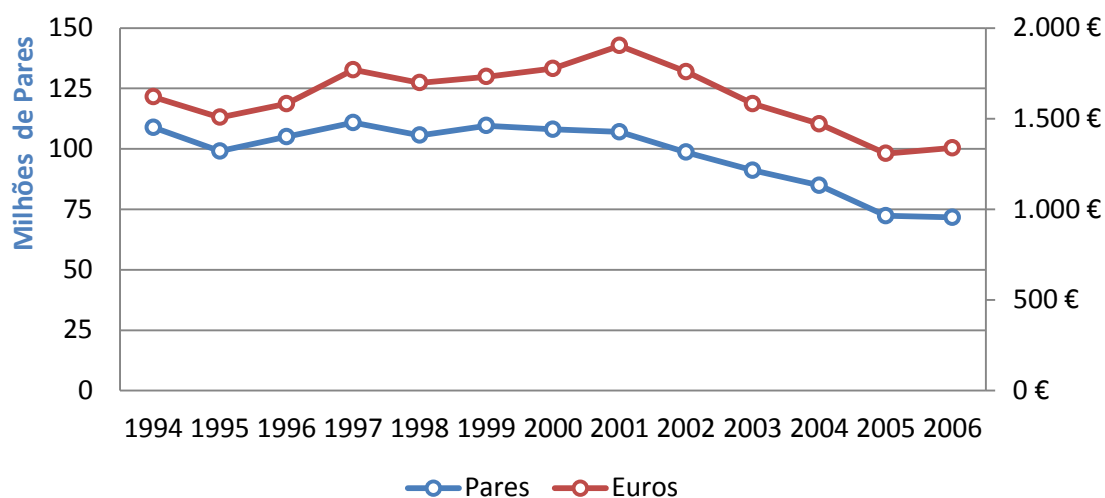
“O fator competitivo dos custos baixos de produção constitui um argumento que rapidamente se esgota e quem beneficia dessa vantagem competitiva tem que ter a

consciência que num horizonte temporal não muito longínquo irá sempre surgir alguém que conseguirá produzir com custos de produção inferiores. Mesmo a China é hoje vista como um “local caro para produzir”, estando atualmente os países que deslocaram linhas de produção para o território chinês empenhados em descobrir países com custos de produção ainda mais baixos, pois os salários na China registaram uma majoração considerável” (Entrevista APICCAPS, Anexos- página 106).

A intensidade concorrencial que se vivia nos mercados internacionais impunha alterações no modelo competitivo. Assentes na ideia de que a cultura é um derivado de comportamentos coerentes, as empresas constituintes do *cluster* tomaram consciência que tinham que mudar o seu modo de operar. Assim, diversas empresas do sector, no início da década de 90, precaveram a entrada da China (Entrevista APPICAPS - Anexos) e, aconselhando-se com a APICCAPS, deram início a um ambicioso processo estrutural de modernização do *cluster*, inserido na ideia basilar que o reforço da capacidade competitiva seria assente em quatro pilares: utilização de métodos de gestão mais atualizados, *up-grade* tecnológico, qualificação dos recursos humanos e uma forte dinâmica comercial baseada no *design*, moda e qualidade dos produtos (APICCAPS, 1996). Esta reestruturação, como qualquer mudança estrutural, revelou-se gradual, obrigou o sector a passar por períodos conturbados e só obteve os frutos dessa aposta anos mais tarde.

Desta forma, a indústria do calçado, com o apoio a APICCAPS, soube com mestria reverter a situação desviando-se do caminho obscuro para o qual o sector seguia, caso pretendesse ombrear com a China, baseando a sua estratégia em custos de produção baixos e evitando, assim, cenários ainda mais negativos. Daqui concluiu-se que o rumo a seguir seria o de produzir menos, mas aumentar o valor acrescentado do produto e, desta forma, não mais competir diretamente com países que, fruto da sua legislação e ambiente económico, beneficiavam de custos de produção extremamente competitivos. Esta realidade é notória quando se procede à análise do período compreendido entre 2001 e 2006. Neste contexto, a vertente da produção foi, expetavelmente, afetada pela globalização dos mercados e consequente alteração do contexto estratégico do *cluster*, tendo visto o número de pares produzidos sofrerem uma redução de aproximadamente 35 milhões (ver figura 9).

Figura 9 - Evolução da Produção de Calçado (1994 – 2006)



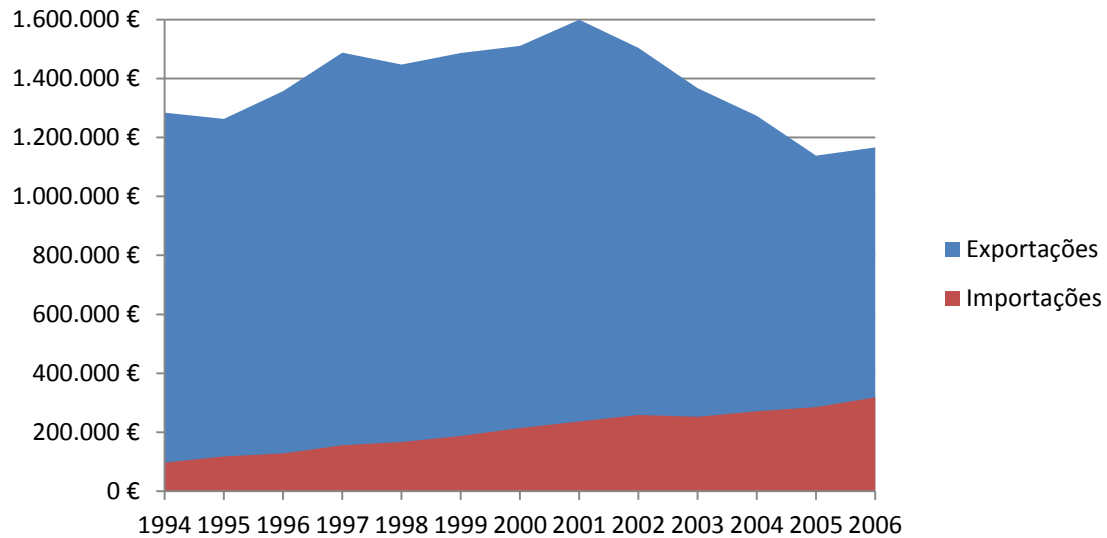
Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

Manifestamente, a clivagem entre a produção em quantidade e a quantidade em valor acentuou-se, evidenciando a viragem estratégica que se implementava progressivamente no sector – passou-se de uma estratégia competitiva baseada no custo e produção em larga escala para um modelo focado na qualidade do produto, produção de lotes de pequena dimensão, perfil de resposta rápida, aumento dos preços e estabilização da produção (Entrevista APPICAPS - Anexos).

Em suma, a década de 90 pode ser caracterizada por uma alteração do perfil competitivo do sector do calçado português, em que a produção em quantidade não registou aumentos, mas produção em valor aumentou substancialmente (ver Figura 9).

De 2000 a 2006 ocorre igualmente um processo de saída de empresas de capital estrangeiro que tinham instalado unidades produtivas em Portugal na década de 80. Isto teve implicações ao nível das exportações que apresentaram uma redução bastante acentuada após 2001, ano de admissão da China à OMC (ver Figura 10).

Figura 10 - Evolução da Balança Comercial do Sector do Calçado (1994 – 2006)

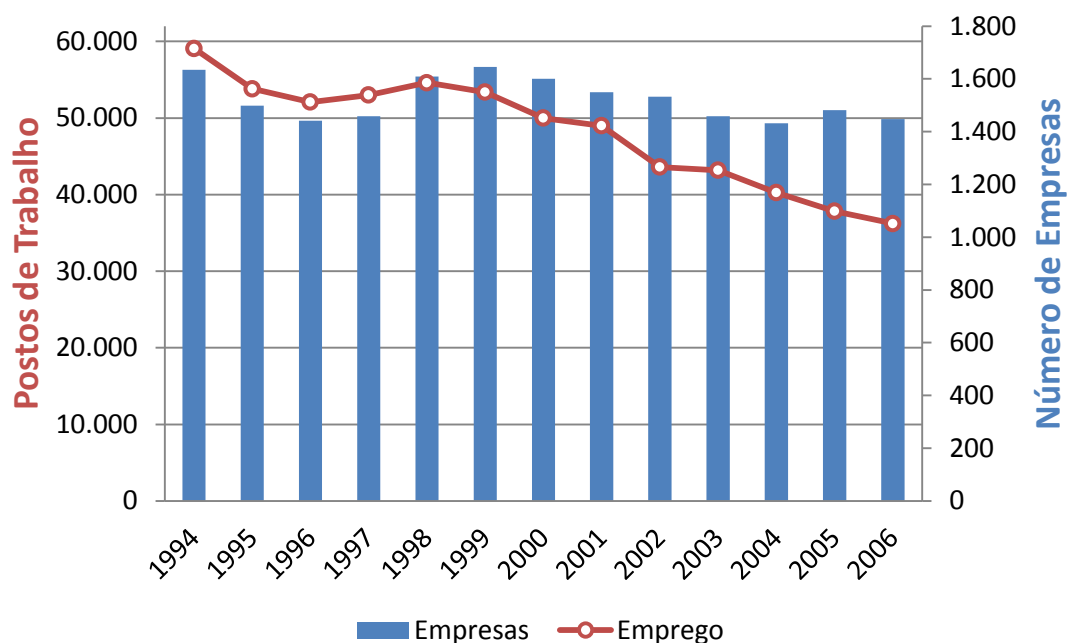


Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

Consequentemente, a leitura dos números relativos ao nível e emprego e dimensão do sector em nada é abonatória para Portugal que viu o seu nível de empregabilidade da indústria do calçado baixar de 53.830 em 1996, que por si só já constituía o indicador mais baixo da década de 90, para 36.221 em 2006. (ver Figura 11). Também ao nível de dimensão da indústria, constata-se que o sector foi fortemente abalado pela “ameaça asiática”, sendo observável uma redução de quase duas centenas no número de empresas que constituíam o sector em 1994 e em 2004 (ver Figura 11).

Comprovadamente, a grande maioria das empresas de capital que estavam instaladas em Portugal que focavam a natureza da sua vantagem competitiva no alcance de baixos custos de produção deslocaram as suas linhas produtivas para países asiáticos.

Figura 11 - Evolução do Emprego e Número de Empresas (1994 – 2006)

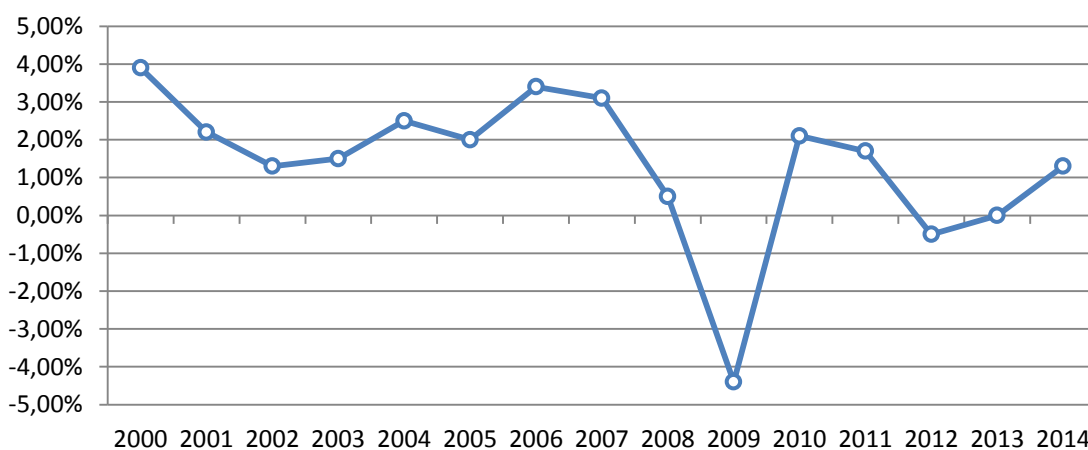


Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

3.1.3. Crescimento pelo reforço dos fatores competitivos na vertente imaterial (2007-2014)

Por fim, o período 2007-2014 foi de certa forma marcado por uma estabilização do sector e aposta clara na promoção e visibilidade do mesmo. O contexto macroeconómico foi marcado pelo abrandamento do crescimento económico a nível mundial, muito devido à crise financeira de 2008 (ver Figura 12).

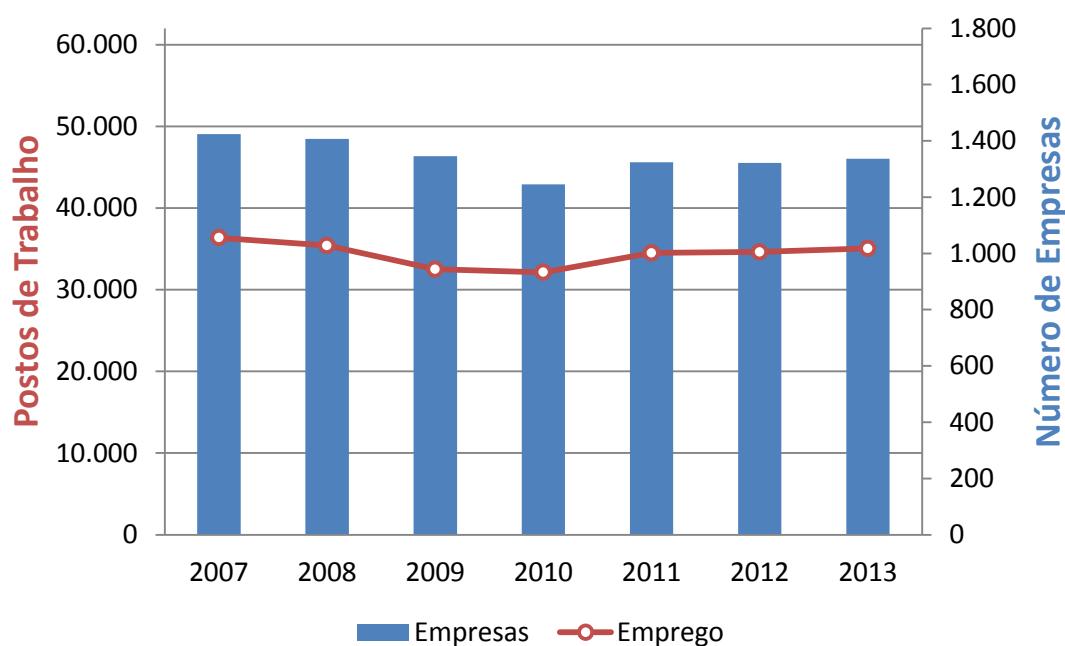
Figura 12 – Indicadores de Conjuntura – Taxa de Crescimento do PIB EU (2000-2014)



Fonte: Elaboração própria com recurso a PORDATA (2015)

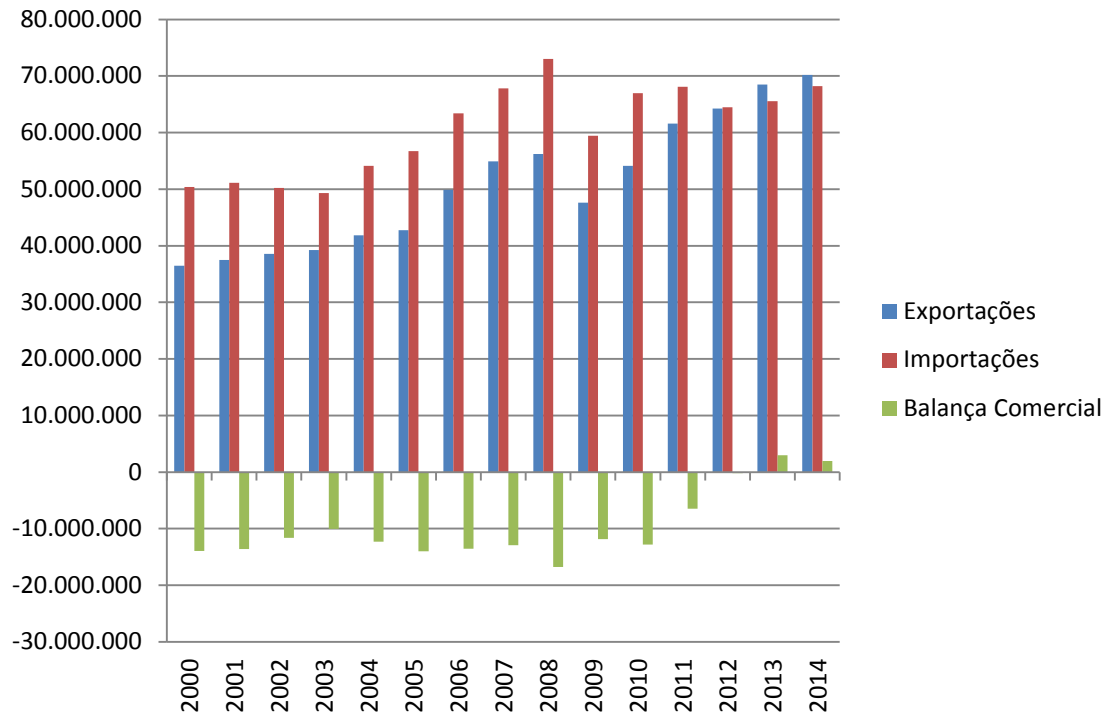
Para uma indústria fortemente exportadora, isto profetiza uma realidade muito pouco positiva ao nível da procura externa. Paralelamente, a economia portuguesa foi “confrontada com um exigente processo de correção de problemas estruturais e desequilíbrios macroeconómicos acumulados nas últimas décadas (...), destacando-se, em particular o défice externo e a situação cronicamente negativa nas contas do Estado” (APICCAPS, 2013). Consequentemente, optou-se por uma política orçamental restritiva, materializada em cortes na despesa pública e aumentos de impostos, o que preludeu, inevitavelmente, dificuldades de acesso a financiamento por parte das empresas e particulares. Inserida neste clima desfavorável, a indústria portuguesa do calçado soube contrariar a recessão e registou aumentos significativos no que aos níveis de emprego e produção diz respeito (ver figura 13), sendo atualmente a indústria que mais contribui para a recente redução do défice comercial português (ver figura 14).

Figura 13 - Evolução do Emprego e Número de Empresas (2007 – 2013)



Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

Figura 14 - Evolução da Balança Comercial Portuguesa (2000 – 2014)

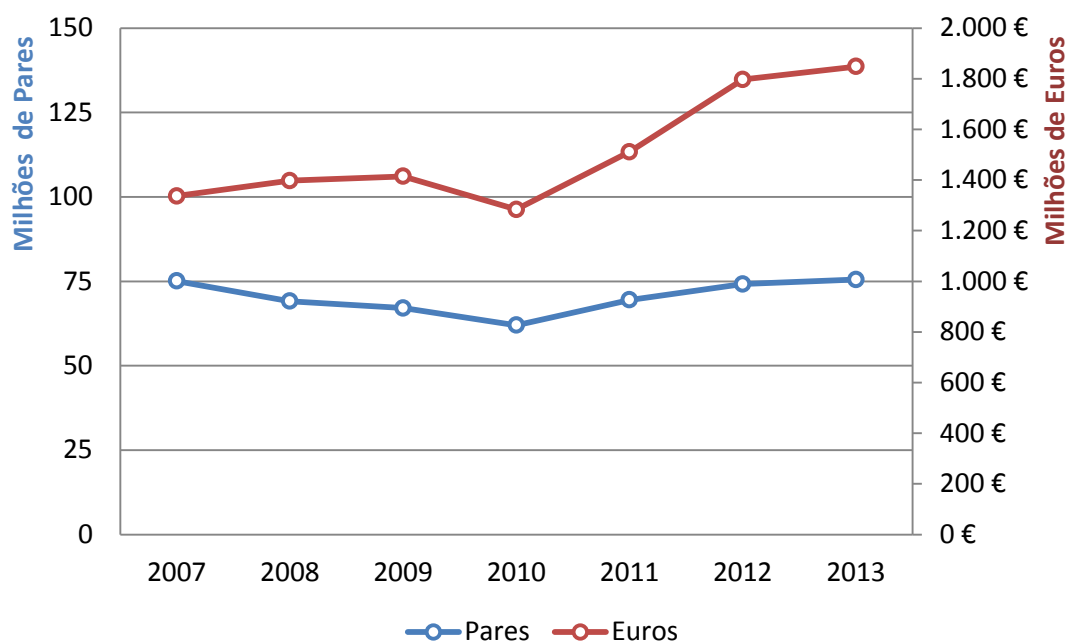


Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

Até ao ano de 2009, registou-se “uma fase marcada por uma certa estabilização no sector, onde as empresas cimentavam os novos processos produtivos e aprimoravam relações comerciais” (Entrevista APICCAPS - Anexos), conivente com a ideia de modelo competitivo auspicioso que se tinha delimitado para o *cluster*.

De 2010 até à atualidade, a indústria como um todo começou a sentir os benefícios viragem estratégica do sector e apresentou uma evolução positiva, mensurada num crescimento na ordem 600 milhões de euros de valor de produção (ver figura 15).

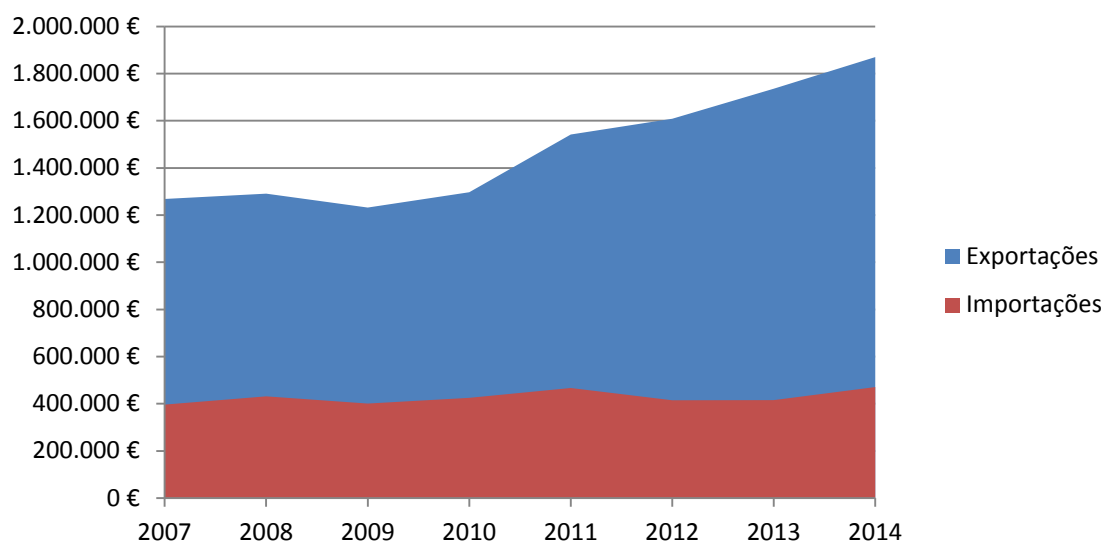
Figura 15 - Evolução da Produção de Calçado (2007 – 2013)



Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

Apesar de este período coincidir com a crise financeira que abalou os mercados internacionais em 2008, que indubitavelmente constituiu um fator nefasto e nocivo a muitas indústrias, prejudicando-as substancialmente, o sector do calçado acabou por sair reforçado, tendo, de certa forma, beneficiando da crise globalmente verificada, e registado aumentos nas suas exportações (ver figura 16). Isto deve-se essencialmente ao facto da nova aposta e estratégia do sector do calçado português ter tido como epicentro processos de resposta rápida e produção de pequenas séries que, em tempos de crise, pretendendo os clientes mitigar o risco, acaba por ser o modelo de produção predileto e aquele que melhor serve os interesses dos mesmos. Este modelo acaba por contrastar com o modelo de aposta verificado na China que consistia na produção de lotes de grande dimensão. Isto acaba por ser uma realidade de quase todos os principais sectores exportadores da economia portuguesa, acabando por não ser tão expressiva como é no sector do calçado (Entrevista APPICAPS - Anexos). Países como Itália, Portugal ou Espanha, com forte tradição na produção de calçado, alcançam ainda os lugares cimeiros no *ranking* dos maiores exportadores mundiais, muito devido a uma “especialização direcionada para o calçado de maior valor acrescentado” (APICCAPS, 2012).

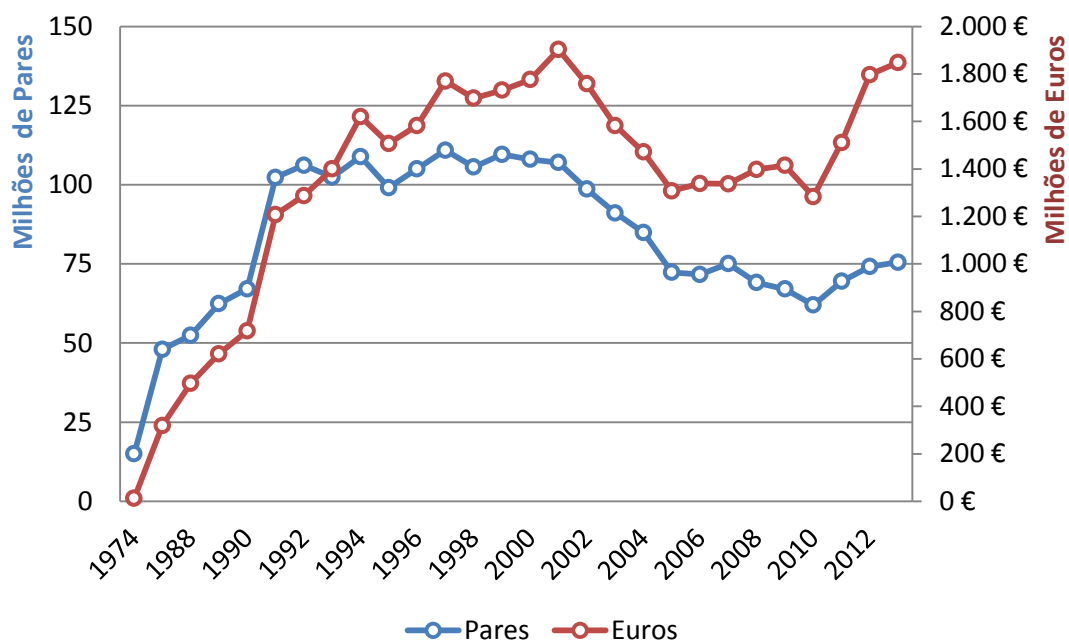
Figura 16 - Evolução da Balança Comercial do Sector do Calçado (2007 – 2014)



Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

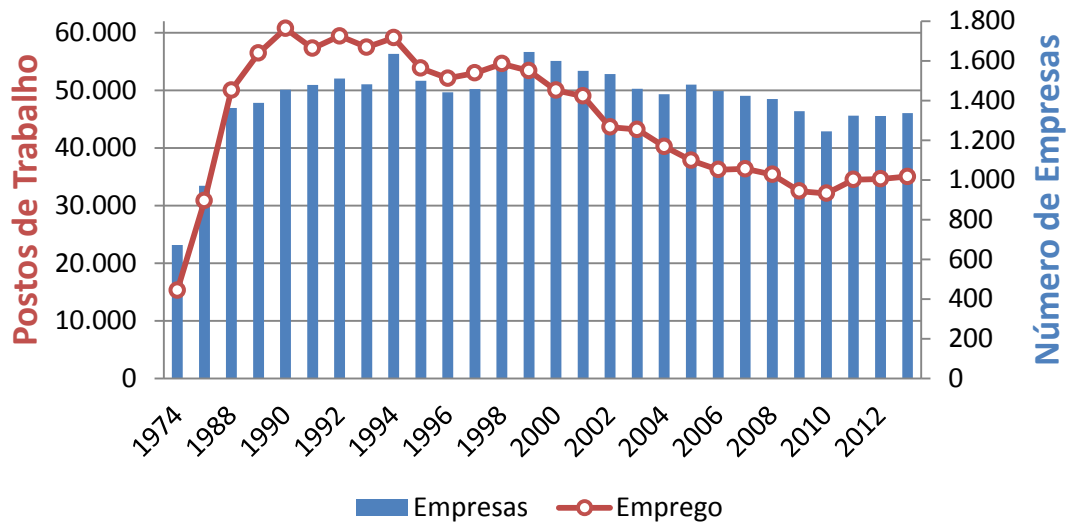
A evolução geral do sector do calçado relativamente ao período 1974-2014, respeitante a todas as análises realizadas nas últimas páginas pode ser consultada nas Figuras 17, 18, 19, bem como a evolução da taxa de exportação da indústria pode ser consultada na figura 20.

Figura 17 - Evolução da Produção de Calçado (1974 – 2012)



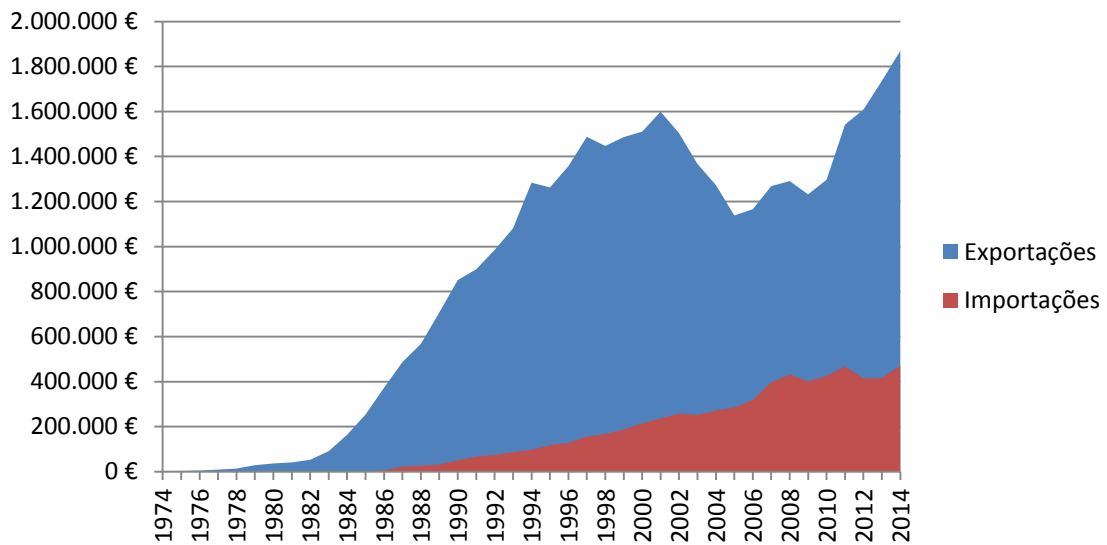
Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

Figura 18 - Evolução do Emprego e Número de Empresas (1974 – 2012)



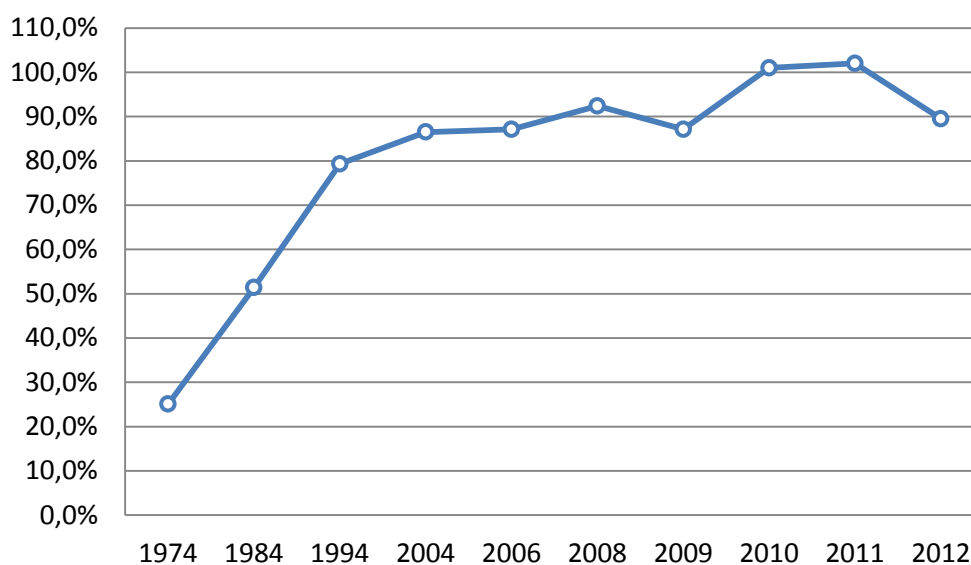
Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

Figura 19 - Evolução da Balança Comercial do Sector do Calçado (1974 – 2014)



Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

Figura 20 - Evolução da Taxa de Exportação do Sector do Calçado (1974 – 2014)



Fonte: Elaboração própria com recurso a APICCAPS

Ainda, um cronologia-resumo da autoria da APICCAPS relativa a exportações e emprego e enaltecendo os principais marcos históricos do comércio pode ser alvo de consulta na figura 56, bem como a tabela estatística que engloba todos os dados relativos a emprego, número de empresas, exportações, importações, e taxa de exportação que foram tratados anteriormente (tabela 18).

3.2. Visão Global do Cluster

Existem dois grandes grupos de calçado, quanto ao tipo: calçado em couro e outros tipos. O calçado em couro pode ser subdividido em: calçado de Senhora, calçado de Homem, calçado de criança, calçado unissexo, calçado de segurança, calçado de desporto e outro calçado em couro. Por sua vez, dentro de outros tipos de calçado pode-se distinguir o calçado em têxtil, o calçado impermeável, outro calçado em plástico e calçado em outros materiais.

De entre um universo de milhares de pares produzidos anualmente, é no calçado de senhora que recai a distinção para o tipo de produto mais produzido e mais exportado. É igualmente esta tipologia de calçado que lidera em relação às quantidades importadas e ao próprio consumo (ver tabela 12).

Tabela 12 – Categorização do Calçado (2013)

Thousand pairs Milhares de pares	Production Produção	Exports Exportações	Imports Importações	Consumption Consumo
Ladies' Footwear Calçado de Senhora	28 420	26 482	2 750	4 688
Men's Footwear Calçado de Homem	21 702	20 102	1 803	3 403
Children's Footwear Calçado de Criança	5 603	5 304	1 378	1 677
Unisex Footwear Calçado Unissexo	1 635	1 609	1 010	1 036
Safety Footwear Calçado de Segurança	1 081	1 087	899	893
Sports Footwear Calçado de Desporto	660	676	800	784
Other Leather Footwear Outro Calçado em Couro	683	693	624	614
Sub-total Leather Footwear Sub-total Calçado em Couro	59 784	55 953	9 264	13 095
Textile Uppers Footwear Calçado em Têxtil	3 013	4 147	13 743	12 609
Waterproof Footwear Calçado Impermeável	4 701	4 663	994	1 032
Other Plastic Footwear Outro Calçado em Plástico	4 366	6 009	22 204	20 561
Other Materials Footwear Calçado em outros materiais	3 661	3 530	3 066	3 198
Total Total	75 524	74 301	49 271	50 495

Fonte: Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele

Relativamente aos preços médios praticados a tipologia “outro tipo de calçado em couro” surge como aquela cuja produção apresenta valores maiores. Relativamente à exportação o calçado de senhora lidera a lista com um preço médio de 28,63€, contrastando com o calçado de homem que aparece como a “importação mais cara”.

Por sua vez, o calçado de Homem figura como a tipologia de calçado que revela maior preço de importação e de consumo interno (ver tabela 13).

Tabela 13 – Atribuição de Preços por Categoria (2013)

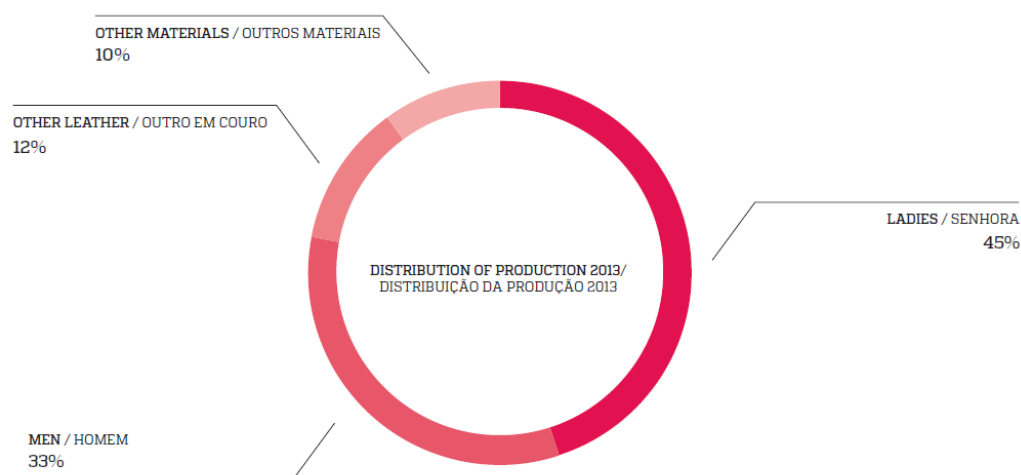
Average Price (Euros) Preço Médio (Euros)	Production Produção	Exports Exportações	Imports Importações	Consumption Consumo
Ladies' Footwear Calçado de Senhora	29,07	28,63	23,37	28,55
Men's Footwear Calçado de Homem	28,05	27,65	28,02	30,57
Children's Footwear Calçado de Criança	22,19	21,74	14,02	17,19
Unisex Footwear Calçado Unisexo	22,45	22,05	16,97	18,15
Safety Footwear Calçado de Segurança	27,53	25,88	9,80	11,69
Sports Footwear Calçado de Desporto	25,09	24,70	17,04	17,63
Other Leather Footwear Outro Calçado em Couro	29,68	28,47	16,70	18,29
Sub-total Leather Footwear Sub-total Calçado em Couro	27,81	27,33	19,87	24,53
Textile Uppers Footwear Calçado em Têxtil	9,45	9,30	6,93	6,95
Waterproof Footwear Calçado Impermeável	6,70	6,88	8,53	8,31
Other Plastic Footwear Outro Calçado em Plástico	9,46	9,32	4,88	4,73
Other Materials Footwear Calçado em outros materiais	23,03	22,18	8,87	10,51
Total Total	24,47	23,34	8,59	10,86

Fonte: Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele

Quanto à produção por tipo de calçado existe uma clara preponderância da produção de Calçado de Senhora, sendo este tipo de calçado responsável por cerca de 45% da produção total de calçado em Portugal. Também com um papel bastante importante aparece o Calçado de Homem, que detém sensivelmente 33% da produção nacional (ver figura 21).

Em conjunto, o Calçado de Senhora e o Calçado de Homem reúnem cerca de 78% da produção total de calçado em Portugal, o que ilustra bem o grau de importância que ambos têm para o *cluster*.

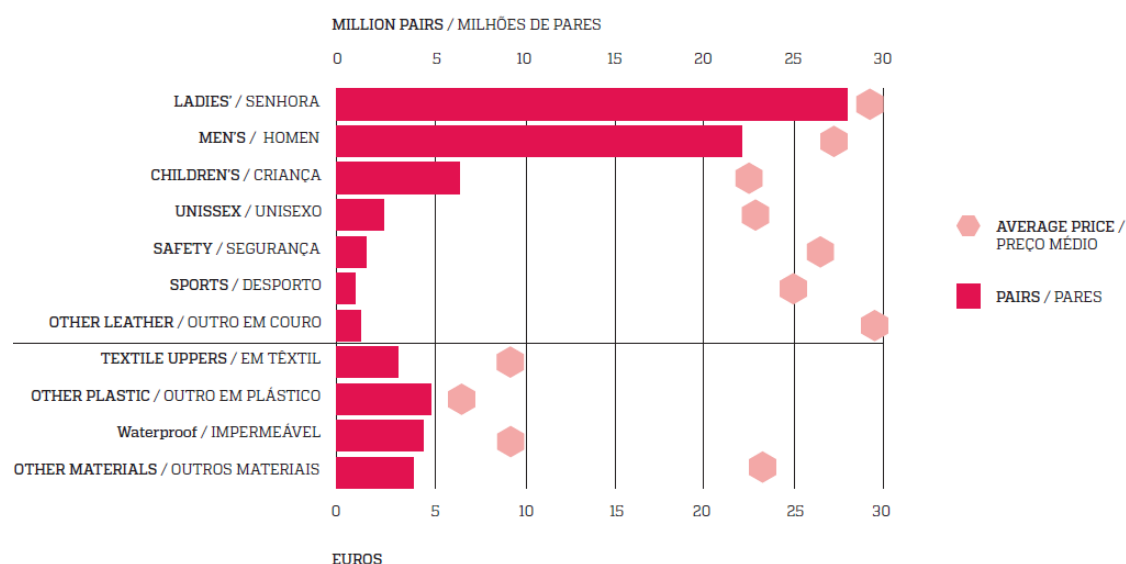
Figura 21 – Produção por Tipo de Calçado (2013)



Fonte: Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele

Assim, é espectável que o calçado de senhora, sendo o tipo de calçado com preço médio mais elevado, seja também aquele que apresenta maiores níveis de produção, como se pode observar no quadro-resumo inframencionado (ver figura 22).

Figura 22 – Produção e Preço Médio por Tipo de Calçado (2013)



Fonte: Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele

No que concerne à produção mundial de calçado, a Ásia surge como o continente mais preponderante, com o esmagador valor de 87% do calçado concebido à escala global ser produzido dentro das suas fronteiras. Por sua vez, a Europa apresenta um valor na casa dos 4% (ver figura 23).

Figura 23 – Distribuição Geográfica da Produção Mundial de Calçado (2013)



Fonte: World Footwear Yearbook 2014 – APICCAPS

No que toca à análise por países, a liderança cabe à China com cerca da 14.200 milhões de pares produzidos, que resulta num *world share* de sensivelmente 63,3% (ver tabela 14).

Tabela 14 – Produção Mundial de Calçado por País (2013)

#	COUNTRY	PAIRS (MILLIONS)	WORLD SHARE
1	China	14 200	63.3%
2	India	2 065	9.2%
3	Brazil	900	4.0%
4	Vietnam	770	3.4%
5	Indonesia	700	3.1%
6	Pakistan	370	1.7%
7	Turkey	300	1.3%
8	Bangladesh	298	1.3%
9	Mexico	245	1.1%
10	Italy	202	0.9%

Fonte: World Footwear Yearbook 2014 – APICCAPS

Analisando as exportações portuguesas de calçado conclui-se que a grande maioria das mesmas tem como principal destino a Europa, com 92,6% das exportações a terem este fim. Este facto pode ser justificado com potenciais entraves de natureza jurídica, alfandegária ou mesmo culturais, que, em regra, são mais suscetíveis de ocorrer em países fora do continente europeu.

Com alguma relevância surgem também as exportações para o continente americano e asiático, a registarem números na casa dos 2,8% e 2,2%, respetivamente (ver figura 24).

Figura 24 – Destino das Exportações Portuguesas de Calçado (2013)



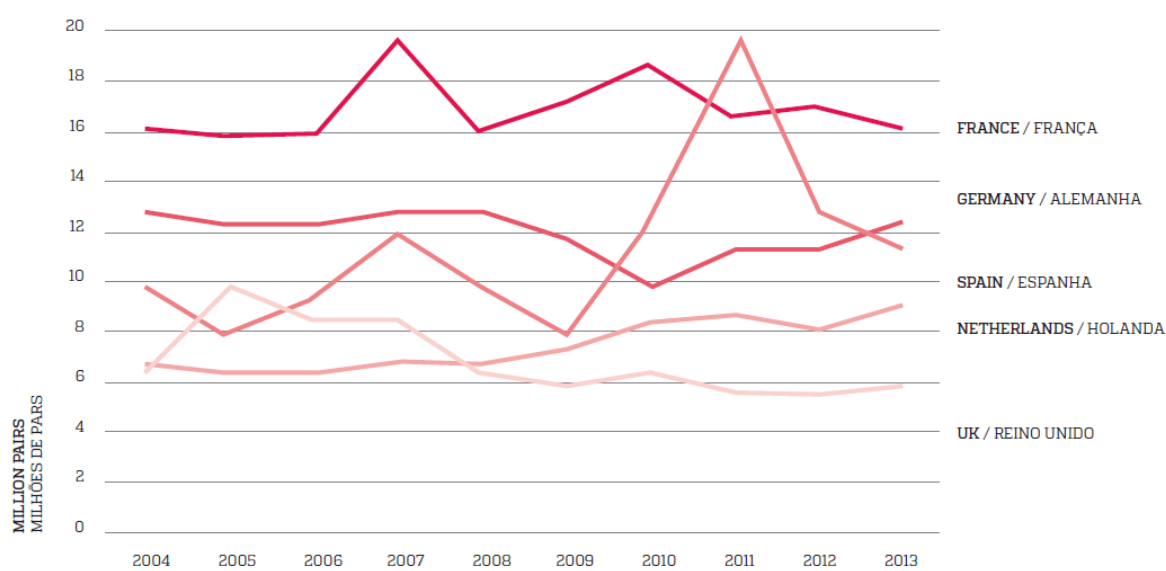
Fonte: Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele

A Europa destaca-se, desta forma, como o principal continente que tem como destino as exportações de calçado português. Mais detalhadamente, são cinco os países europeus para os quais Portugal mais exporta, sendo eles: França, Alemanha, Reino Unido, Holanda e Espanha (ver figura 25).

França lidera como o principal destino com cerca de 16 milhões de pares importados, tendo figurado quase sempre na primeira posição, exceção feita ao ano de 2011 no qual Espanha suplantou a nação francesa.

Cabe à Espanha a segunda posição, que tem tido um comportamento um pouco oscilante, mas fixando-se em 2013 na vice-liderança, seguida de muito perto pela Alemanha.

Figura 25 – Cinco Principais Destinos das Exportações Portuguesas de Calçado em 2013
(quantidades)



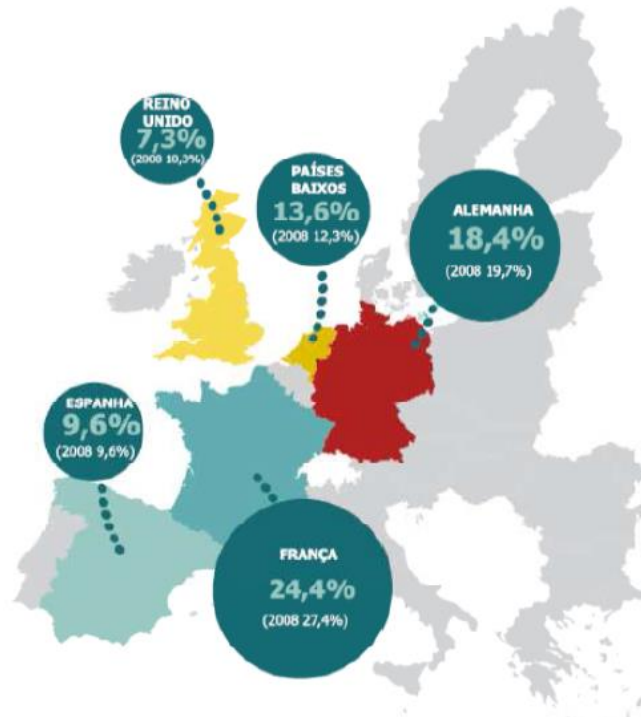
Fonte: Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele

Analisando o peso que cada um destes países tem relativamente às exportações portuguesas, a França lidera, naturalmente, estas contas, revelando um impacto de cerca 24,4% nas exportações totais (ver figura 26).

A Alemanha surge na segunda posição deste dado estatístico, detendo um valor próximo dos 18,4%.

Curiosamente, a Holanda surge na terceira posição com 13,6%, superando a Espanha (que figura na terceira posição em termos quantitativos), indicando que o tipo de calçado exportado para os Países Baixos é de valor pecuniário mais elevado e realçando também um acréscimo de procura que se tem verificado nos últimos anos deste mercado pelo calçado português.

Figura 26 – Peso dos Principais Destinos do Calçado Português (2013)

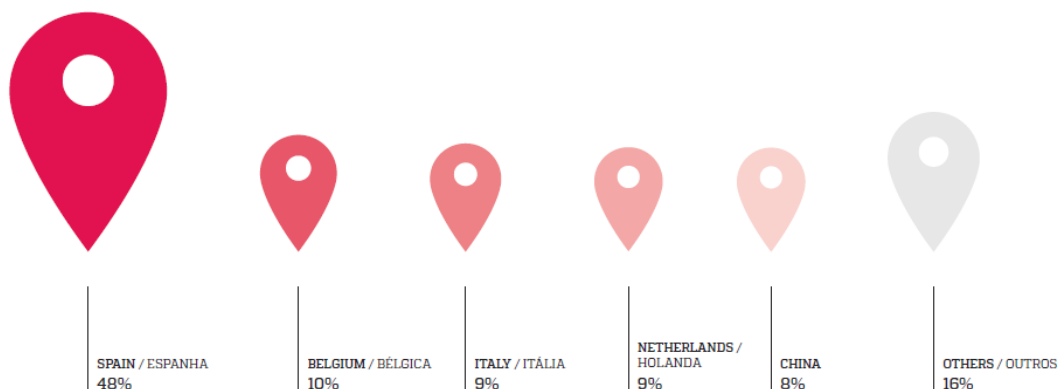


Fonte: INE – Estatísticas do Comércio Internacional Abril 2014

Fazendo uma análise às importações, podemos observar que o principal fornecedor do calçado português é a Espanha, com 48% das importações portuguesas de calçado a terem origem nesse país. Isto deve-se essencialmente à proximidade geográfica que os dois países apresentam, conseguindo obter algumas poupanças no que a custos de transporte dos materiais diz respeito (ver figura 27).

Na segunda e terceira posições surgem a Bélgica e a Itália, com valores de 10% e 9%, respetivamente.

Figura 27 – Cinco Principais Origens das Importações Portuguesas de Calçado (2013)



Fonte: Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele

Relativamente àquilo que são os maiores exportadores mundiais de calçado, China aparece como líder destacadíssimo desta estatística, ostentando uma quota de mercado mundial próxima dos 38% (ver tabela 15), muito devido aos baixos custos de produção que consegue alcançar, por via da mão-de-obra barata.

De realçar também a presença de Itália na segunda posição (10,1%) e da Alemanha a fechar o top-5 com 4,3% das exportações mundiais.

Portugal aparece assim na 11ª posição com uma *world share* de cerca de 2%, com alguma proximidade em relação à França.

Tabela 15 – Quinze Maiores Exportadores Mundiais de Calçado (2013)

RANK	COUNTRY	USD (MILLIONS)	WORLD SHARE
1	China	48 145	40.4%
2	Italy	10 722	9.0%
3	Vietnam	10 030	8.4%
4	Hong Kong	4 848	4.1%
5	Belgium	4 688	3.9%
6	Germany	4 446	3.7%
7	Indonesia	3 755	3.2%
8	Netherlands	3 201	2.7%
9	Spain	3 036	2.6%
10	France	2 717	2.3%
11	Portugal	2 305	1.9%
12	India	2 268	1.9%
13	United Kingdom	1 876	1.6%
14	Romania	1 304	1.1%
15	USA	1 165	1.0%

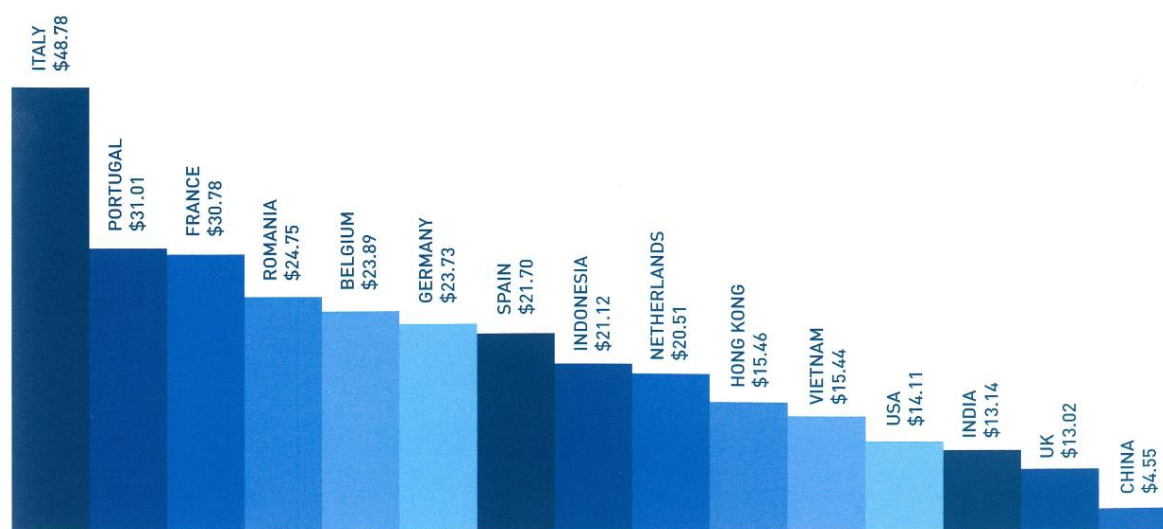
Fonte: World Footwear Yearbook 2014 – APICCAPS

Estudando o preço médio de exportação dos quinze maiores exportadores mundiais de calçado, é visível o predomínio de países europeus nos lugares cimeiros, muito devido à qualidade, cultura e inovação que o calçado produzido na Europa possui (ver figura 28).

Itália surge assim na primeira posição com \$48.78, seguida de Portugal com \$31.01. França fecha o pódio com um valor a rondar os \$30.78.

É importante realçar também a posição da China que sendo líder mundial no que toca quota de mercado e valor total de exportação, acaba por figurar como o último país desta lista com o valor médio de exportação de apenas \$4.55.

Figura 28 – Preço Médio de Exportação dos Quinze Maiores Exportadores Mundiais de Calçado (2013)



Fonte: World Footwear Yearbook 2014 – APICCAPS

Analisando o ranking dos quinze maiores importadores, é de salientar a posição de liderança destacada que os EUA apresentam, detendo cerca de 22,3% de quota de mercado (ver tabela 16).

Alemanha, França e Reino Unido, três dos principais destinos de exportação portuguesa de calçado, também figuram nesta lista, ocupando a segunda, terceira e quinta posições, respetivamente.

As necessidades dos clientes e as suas expectativas evoluem continuamente ao longo do tempo, requerendo acompanhamento contínuo e capacidade de resposta à evolução das necessidades do mercado (Jaworski, 1993). Desta forma, Portugal necessita de ciclicamente de se autoanalisar, realizar uma espécie de introspeção e verificar se a aposta está a ser feita nos mercados mais adequados.

Sendo os EUA, o maior importador mundial de calçado, deve Portugal ver aqui uma janela de oportunidades para escoar os seus produtos. Será esta porventura a nova aposta da indústria portuguesa de calçado para os próximos anos.

Tabela 16 – Quinze Maiores Importadores Mundiais de Calçado (2013)

RANK	COUNTRY	USD (MILLIONS)	WORLD SHARE
1	USA	25 317	22.3%
2	Germany	8 825	7.8%
3	France	6 806	6.0%
4	United Kingdom	6 314	5.6%
5	Japan	5 592	4.9%
6	Italy	5 092	4.5%
7	Hong Kong	4 569	4.0%
8	Russian Fed.	4 278	3.8%
9	Belgium	3 343	2.9%
10	Netherlands	3 300	2.9%
11	Spain	2 730	2.4%
12	Canada	2 239	2.0%
13	Korea Rep.	1 836	1.6%
14	China	1 710	1.5%
15	Austria	1 650	1.5%

Fonte: World Footwear Yearbook 2014 – APICCAPS

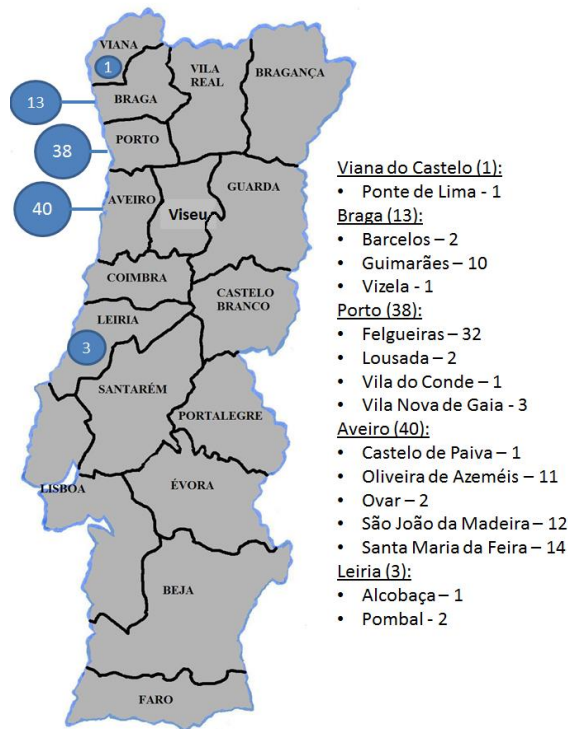
Por fim, através da análise da figura 29, podem-se retirar algumas ilações respeitantes à empregabilidade que cada concelho alcança. Neste contexto, importa referir que geograficamente o *cluster* do calçado em Portugal encontra-se mais concentrado na região norte do nosso país, como se pode constatar através da observação da figura 30, que ilustra a localização geográfica das 95 empresas de calçado sócias da APICCAPS.

Figura 29 – Empregabilidade por Concelho (2013)

Footwear Calçado	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Felgueiras	11 102	11 438	11 274	11 303	10 881	11 022	12 104	12 325
Santa Maria da Feira	6 547	5 606	5 375	5 051	3 944	3 964	4 223	4 421
Oliveira de Azeméis	5 206	5 048	5 069	4 924	4 517	4 257	4 118	4 004
Guimarães	3 500	3 315	3 387	3 346	3 198	3 706	4 076	3 827
São João da Madeira	2 155	2 006	2 041	1 963	1 826	1 810	1 760	1 703
Barcelos	1 199	1 150	1 196	1 226	1 238	1 316	1 429	1 490
Vizela	962	1 015	1 106	1 042	1 056	1 093	1 196	1 290
Vila Nova de Gaia	1 447	1 313	1 210	1 113	794	844	1 010	1 005
Lousada	724	776	862	831	764	772	742	727
Arouca	414	468	578	587	625	536	624	545
Others Outros	4 580	4 086	4 268	4 012	3 667	2 812	3 227	3 287
Total	37 836	36 221	36 366	35 398	32 510	32 132	34 509	34 624

Fonte: Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele

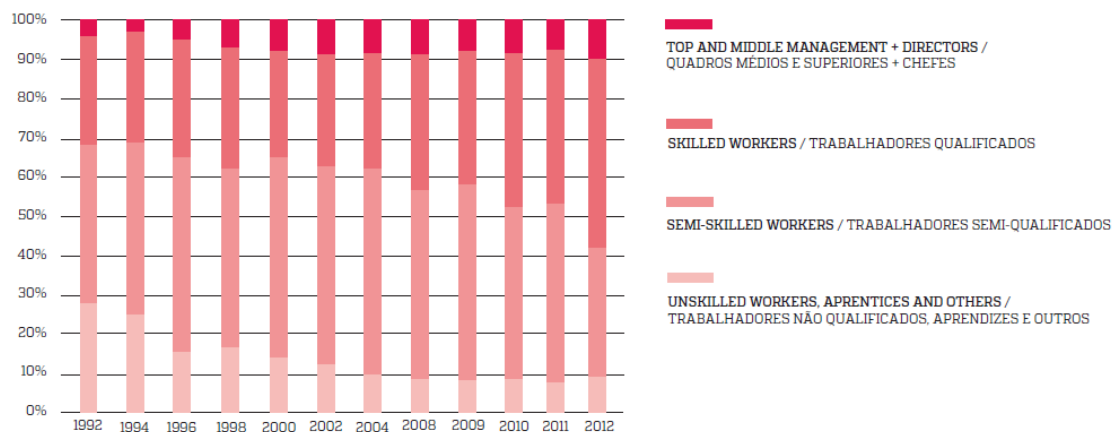
Figura 30 – Mapa de Localização das Empresas de Calçado Sócias da APICCAPS



Fonte: Elaboração Própria segundo APICCAPS

Importa ainda referir que o sector tem apresentado uma evolução positiva gradual no que toca à qualificação da sua mão-de-obra, estando cada vez mais latente uma tendência de formação dos recursos humanos das empresas (ver figura 31).

Figura 31 – Distribuição dos Trabalhadores por Nível de Qualificação (1992-2012)

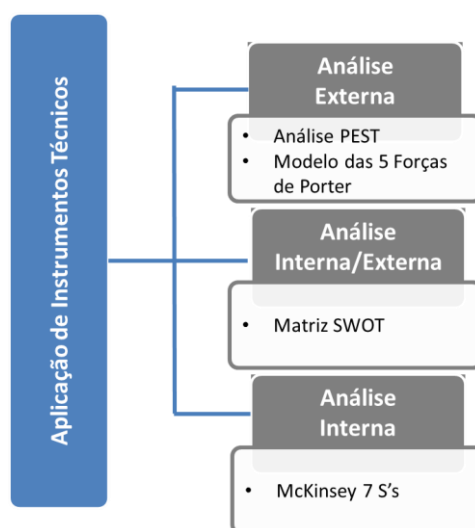


Fonte: Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele

3.3. Análise ao Sector do Calçado

Nesta parte da dissertação serão aplicadas algumas ferramentas técnicas, com o intuito de proceder às análises interna e externa das empresas que compõem a indústria do calçado em Portugal (ver figura 32).

Figura 32 – Diagrama de Análise ao Sector



Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à análise externa, que consiste em descrever e analisar os traços importantes e pertinentes do mercado no qual se situa o produto (Lindon et. al, 2011), optou-se por realizar uma análise externa global (PEST) e uma análise externa da indústria (Modelo das 5 Forças de Porter).

Relativamente à análise interna/externa, a escolha recaiu sobre a Ferramenta Matriz SWOT, por ser um instrumento utilizado com bastante frequência que possibilita tecer conclusões e identificar elementos chave que permitem estabelecer prioridades e preparar recomendações.

Por seu turno, a análise interna, que diz respeito aos recursos de que a empresa dispõe e às dificuldades ou fraquezas que limitam a sua evolução (Lindon et. al, 2011), compreende a aplicação do mecanismo técnico McKinsey 7S's à empresa Zarco Fábrica de Calçado Lda., a empresa produtora da marca Carlos Santos (com referência no segmento “Comparação de *Players*”), na qual recaiu a escolha para representação daquilo que é a realidade das empresas que incorporam o *cluster* do calçado em Portugal.

Por fim, analisando os resultados desta análise em simultâneo com os resultados da próxima secção (“Comparação de *Players*”), serão dissecadas algumas conclusões que irão figurar na última parte deste projeto – Conclusão e Recomendações.

3.3.1. Análise PEST

A análise PEST é uma ferramenta de análise ao meio envolvente que ilustra bem os fatores externos (que não são passíveis de controlo e manipulação por parte da empresa) que influenciam a empresa e o mercado. Estes fatores externos foram divididos em 4 dimensões: Política, Económica, Social e Tecnológica. Esta análise incidiu somente na indústria portuguesa do calçado.

Ao nível global, destacam-se de uma forma compósita os seguintes indicadores (ver figura 33):

Figura 33 – Quadro-sumário da Análise PEST

Política	Económica	Social	Tecnológica
Clima de aplicação de medidas de austeridade	Elevada taxa de Desemprego	Mudança de estilo de vida, dando cada vez uma maior importância à imagem, moda e vestuário	Países com as maiores taxas de utilização de Internet
Reforma do IRC	Crise económica mundial	Pessoas com cada vez mais formação superior	Proliferação do uso de impressoras 3D
Incentivos ao investimento e à internacionalização da economia	Evolução positiva do PIB europeu	Crescente Preocupação Ecológica	
Democracia com estabilidade política e que beneficia de relações prioritárias com a EU	Paridade cambial euro/dólar		
	Aperto no crédito		

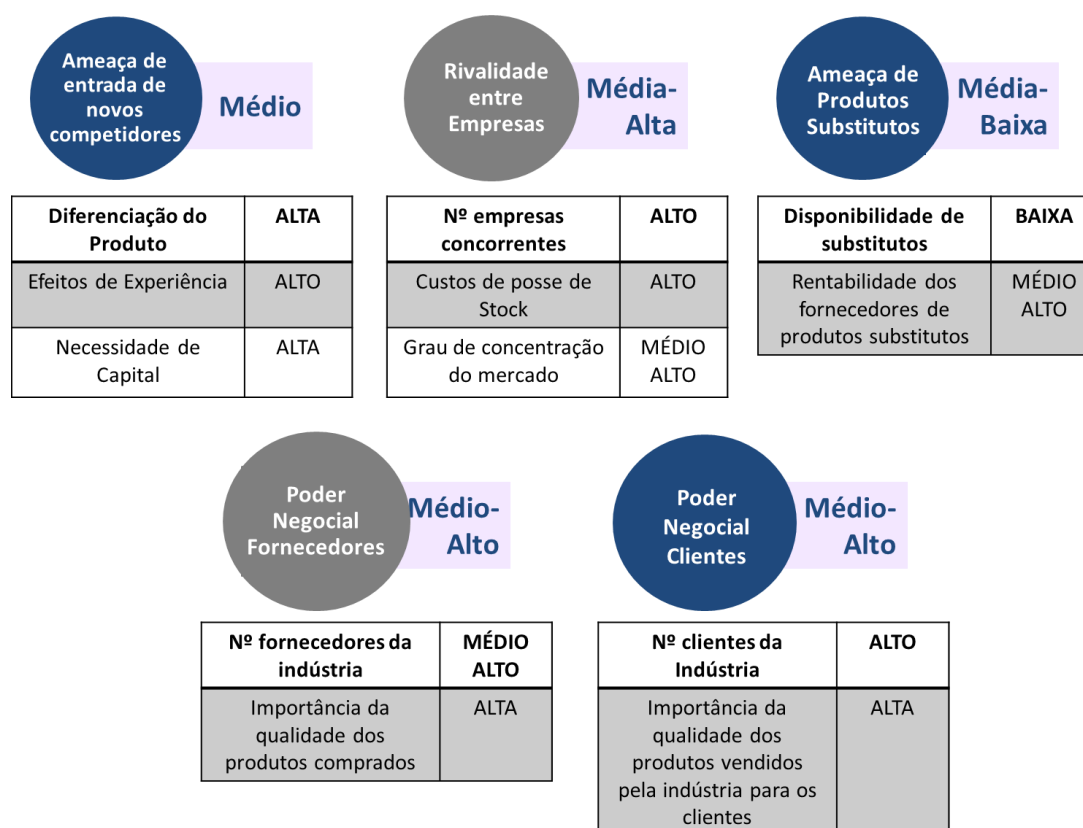
Fonte: Elaboração Própria

3.3.2. Análise de Atratividade da Indústria (Modelo das 5 Forças de Porter)

Por seu turno, o modelo das 5 Forças de Porter assume uma competição de grande rivalidade entre a empresa e os demais atores da indústria (Crespo de Carvalho, 2010). Assente nesta ideia, serve para medir a ameaça de entrada de novos competidores, a rivalidade entre empresas, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes, e, desta forma, averiguar o nível de atratividade da indústria. Mais uma vez, a indústria tomada como pressuposto para aplicação deste modelo foi o sector português do calçado e a sua presença no mercado de escala mundial.

Inserida nesta lógica, concluiu-se que o sector português do calçado apresenta um nível de atratividade médio, ideia plasmada na análise a cada uma das variáveis de atratividade que podem ser consultadas na figura 34 e, mais detalhadamente, nas grelhas de auxílio que se encontram apresentadas nas figura 51 e 52.

Figura 34 – Atratividade da Indústria



Fonte: Elaboração Própria

3.3.3. Análise SWOT

A análise SWOT é um instrumento de análise externa/interna que serve para analisar os pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades da empresa na indústria. Quando se cruza a informação presente nas diferentes componentes obtemos desafios/apostas (pontos fortes + oportunidades), avisos (pontos fortes + ameaças), riscos (ameaças + pontos fracos) e restrições (pontos fracos + oportunidades) que a empresa pode vir a enfrentar na indústria. Nesta análise (ver figura 35) não será uma empresa a ser tomada como pressuposto, mas sim a globalidade do *cluster* português, inserido na indústria mundial produtora de calçado.

Figura 35 – Matriz SWOT

SWOT	Oportunidades	Ameaças
	O1) Nova mentalidade ecológica O2) Crescimento dos mercados emergentes O3) Proximidade do mercado europeu O4) Resiliência do mercado de luxo O4) Valorização crescente de produtos diferenciados por parte do consumidor O5) TIC, Internet e novos modelos de negócio (vendas online) O6) Surgimento de novas tecnologias, passíveis de serem incorporadas e consequente possibilidade de desenvolvimento de produtos inovadores O7) Afinidade com o mercado dos PALOP O8) <i>Trend-setting</i> : necessidade de alguns consumidores estarem na vanguarda O9) Possível acordo de comércio internacional com os EUA (desmantelamento das barreiras alfandegárias)	T1) Crise Económica T2) Mercado global e altamente competitivo T3) Concorrentes internacionais de elevada dimensão com maior capacidade de investimento T4) Deslocalização de linhas produtivas para países com factores de produção mais competitivos (Ásia) T5) <i>Up-grade</i> qualitativo da oferta asiática T6) Constante mutação das tendências de moda e gostos dos clientes T7) Possibilidade da Estratégia aplicada ao sector Português do calçado ser alvo de cópia e aplicação noutros países
	Pontos Fortes	Desafios/Apostas
S1) Peso do sector na economia nacional (contribuição para o saldo da Balança Comercial) S2) Fileira produtiva bem suportada por associação e centros tecnológicos S3) Perfil de resposta rápida e flexibilidade produtiva (pequenas séries) S4) Existência de marcas e colecções nacionais S5) Reputação e imagem de confiança S6) Experiência, qualidade e <i>know-how</i> S7) Carácter internacional (exportação) S8) Produto diferenciado (gama alta) S9) Identidade cultural com o mercado Europeu e partilha da mesma moeda (Zona Euro)	S3+S4+S8+S9+O2+O3+O4+O7+O9 Abordagem a novos mercados: aposta no mercado Norte-Americano e Africano S1+S5+S7+O1 Obtenção de (mais) apoios governamentais para posterior investimento em linhas produtivas S2+S6+O6 Obtenção de sinergias de cooperação com Centros de Saber	T2+T3+T5+S4+S8 Países Asiáticas iniciam gradualmente a produção de produtos de maior qualidade (incremento preço-médio) T4+T6+T7+S5+S6 Outros países começam a copiar e a aplicar o “modelo português”
Pontos Fracos	Restrições	Riscos
W1) Preço elevado do produto W2) Custos de produção mais elevados que os concorrentes W3) Reduzidos níveis de qualificação dos RH W4) Capacidade de investimento enfraquecida W5) Pouca promoção em Portugal (comunicação realizada sobretudo nos pontos de venda) W6) Inexistência de um canal de distribuição nacional eficiente W7) Especialização em Couro- 88% W8) “Dependência da Europa” – 91% Exportação	W4+W5+O3 Período de contenção orçamental e de aplicação de medidas de austeridade W1+W2+W6+O2+O9 Barreiras alfandegárias a que a colocação do produto no mercado Norte-Americano está sujeita	W1+W2+T2+T4+T5+T7 Quebra das vendas, motivada por preferência por países com custos de produção mais baixos W4+W5+W6+W7+W8+T1+T3 Desaceleração do Crescimento do Sector

Fonte: Elaboração Própria

A análise e respetiva justificação dos desafios, avisos, restrição e risco mais importante serão realizadas mais pormenorizadamente na secção “Implicações para a Gestão”, que pode ser consultada na página 79.

3.3.4. Matriz McKinsey 7’S

A McKinsey 7’S *framework* é uma ferramenta de análise interna que permite descrever de uma forma holística e eficaz os sete fatores segundo os quais uma empresa se rege e organiza: Estrutura, Estratégia, Sistemas, Staff, Estilo, Skills e Valores Partilhados (12 Manage, 2015).

Sendo impossível a sua aplicação ao *cluster* como um todo, a escolha recaiu sobre uma empresa do sector, um exemplo de sucesso, que funcionará, de certa forma, como modelo típico daquilo que é a realidade de alguns dos *players* constituintes da indústria portuguesa de calçado.

Assente nesta ideia de que não se pode tomar a floresta pela árvore, mas tendo consciência que é de árvores que se faz a floresta, a escolha recaiu sobre uma empresa que, de certa forma, expressasse com alguma eficácia o panorama português- Zarco Fábrica de Calçado Lda., a empresa produtora da marca Carlos Santos, a qual será referida na secção 3.4.3 Principais Marcas, mais precisamente na página 70.

Figura 36 – Matriz McKinsey 7’S

<p>Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> Hierárquica Simples CEO: Carlos Santos Departamento de Contabilidade, Finanças , Administrativo e Marketing Área de negócio central: calçado de luxo 	<p>Strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> Constante acompanhamento das tendências da Indústria e de Moda Contacto com modelistas Presença nas maiores Feiras Internacionais de Moda 	<p>Systems</p> <ul style="list-style-type: none"> Parceria com reduzido número de fornecedores habituais Importação de peles e outros materiais necessários à produção Criteriosa selecção e verificação dos materiais Produto integralmente produzido na empresa ao abrigo da implementação do sistema de fabrico artesanal “Goodyear Welted” (processo em que as máquinas apenas complementam pormenores que não são possíveis à mão humana)
<p>Staff</p> <ul style="list-style-type: none"> Funcionários com capacidade de adaptabilidade às novas tendências e ao cliente 75 funcionários, na sua grande maioria ligados à produção 	<p>Shared Values</p> <ul style="list-style-type: none"> Paixão Determinação Energia Qualidade Dedicação 	
<p>Style</p> <ul style="list-style-type: none"> Estilo informal Gestão centralizada 	<p>Skills</p> <ul style="list-style-type: none"> Excelência, Espírito de Inovação, Rigor, Sofisticação, Elegância Tratar os produtos como “peças de arte” 	

Fonte: Elaboração Própria segundo CTCP, Vasques Rito (2011), Portuguese Footwear, Biz Feira, Carlos Santos

3.4. Comparação de *Players*

Na primeira parte desta secção da dissertação serão referidas algumas associações de suporte que, de certa forma, prestam auxílio às empresas constituintes do *cluster* português do calçado através dos seus serviços de apoio. Estas entidades funcionam como instrumentos de capacitação e orientação estratégica e tecnológica do sector, provendo as empresas de estudos, trabalhos científicos, análises e recomendações que funcionam como mote para a melhoria e aperfeiçoamento de processos, tendo como finalidade primordial o perpetuar do ciclo de sucesso de que a indústria tem beneficiado nos últimos anos. Neste contexto, importa mencionar que as entidades a referir são a APICCAPS, o CTCP e a Academia de Design e Calçado – CFPIC. Seria desmesuradamente leviano não referir também detalhadamente os Programas Estratégicos que constituem uma importante nuance no pergaminho estratégico de trilhar o caminho do sucesso do sector, pelo que estes serão igualmente dissecados nesta parte do projeto.

Numa segunda parte, terá lugar a comparação de *players* propriamente dita, onde se procederá, primeiramente, à enumeração das empresas portuguesas com mais expressão, as marcas com mais reputação e as principais Feiras Internacionais de Calçado e, num segundo momento, será realizada a comparação de casos de sucesso, que grassa com o esbater da busca obstinada pelas respostas às incisivas perguntas “O que ditou o sucesso?”; “Como melhorar o panorama de competitividade?”.

3.4.1. Associações de Suporte e de Apoio

Como referido no parágrafo introdutório será feita referência à principal Associação de Suporte, como indicado no World Footwear Yearbook 2014 (ver figura 57), APICCAPS juntamente com menção a outras entidades de importância complementar como o CTCP e a Academia de Design e Calçado – CFPIC.

A APICCAPS (Associação Portuguesa de Calçado, Artigos de Pele e Seus Sucedâneos) foi fundada em 1975 e é uma associação empresarial de âmbito nacional com sede no Porto, mais precisamente na rua Alves Redol (ver figura 37). Conta com aproximadamente com 365 associados (Portugal Global, 2015).

Figura 37 – Logotipo da APICCAPS



Fonte: Website da APICCAPS

Representa os seguintes sectores de atividade (APICCAPS, Website):

- Indústria de calçado;
- Indústria de componentes para calçado;
- Indústria de artigos de pele (malas, carteiras, luvas, cintos, etc.);
- Indústria e comércio de equipamentos para os sectores antes referidos.

A APICCAPS conta também com a participação, como membros contribuintes, de empresas cuja atividade está relacionada com os sectores que representa, e opera com o intuito de promover o desenvolvimento sustentado dos mesmos (APICCAPS, Website).

João Maia, Diretor Executivo da APICCAPS, descreve da seguinte forma o papel da APICCAPS (Entrevista APPICAPS - Anexos):

“À APICAPPS cabe-lhe a formulação, condução e dinamização estratégica, a possível implementação do que foi estudado e discutido fica ao critério das empresas que constituem o tecido empresarial do calçado em Portugal.” (Entrevista APPICAPS – Anexos, página 110).

O papel estratégico da APICCAPS divide-se em duas fases distintas. A primeira diz respeito aos *inputs*, ou seja fornecimento de informação sobre o sector às empresas sob a forma de compilação de estatísticas, elaboração de planos estratégicos, análise de regulamentações, etc.. Não obstante, também é prestado auxílio sob a forma de *outputs*, nomeadamente com investimento em comunicação, que se traduz na criação de uma imagem mediatizada (com recurso a campanhas publicitárias) sobre aquilo que o sector produz, resultados positivos alcançados, evolução registada, dando visibilidade ao sector e beneficiando, deste modo, as empresas (Entrevista APPICAPS - Anexos).

Tudo o que está no meio disto são ações e investimentos que têm que ser realizados pelas empresas. Além disto, existem, essencialmente, 3 instituições de suporte (eixos do FOOTure 2020) ao sector:

- APICAPPS (área material, comunicação, internacionalização, promoção em feiras internacionais, entre outros);

- CTCP (área da I&D, tecnologias, formação);
- Academia de Design e Calçado - CFPIC (plataforma que opera basicamente na vertente da educação, prestando auxílio técnico ao sector, através de cursos).

Cada um destes eixos tem competências específicas, complementam-se e, não entrando naquilo que é o plano de Acção das empresas (porque nenhuma sugestão ou indicação é vinculativa), ajuda o sector. O corolário do trabalho desenvolvido por estas instituições é sempre numa lógica de auxílio, fornecimento de informação e prestação de serviços, com o intuito que as empresas possam realizar investimentos neste sentido e alcançar vantagens competitivas próprias e endógenas.

As suas principais áreas de intervenção da APICCAPS podem ser alvo de observação na figura 38 (APICCAPS, 2015):

Figura 38 – Áreas de Intervenção da APICCAPS



Fonte: Elaboração própria segundo Website da APICCAPS

Informações mais detalhadas relativas a cada uma das áreas de intervenção da APICCAPS podem ser consultadas na página 99 inserida na secção “Anexos”.

3.4.2. Programas Estratégicos

Como referido anteriormente, A APICCAPS edita e divulga regularmente um conjunto de publicações de análise, informação e prospeção da realidade da fileira do calçado em Portugal e no mundo, entre as quais: Jornal APICCAPS, Monografia Estatística, World Footwear, Boletim de Conjuntura, FootGrafia, Estudos e Planos Estratégicos (Website APICCAPS). É neste último pequeno grupo – Planos Estratégicos - que se insere o FOOTure, o mais recente programa estratégico para o *cluster*. A elaboração de documentos desta tipologia representa uma realidade da associação desde a década de 70, tendo produzido um documento

em 1978, em 1983 e, após estes, recomeçado na década de 90 com publicações regulares (Entrevista APPICAPS - Anexos): Plano Estratégico para a Indústria do Calçado (1994); Plano Estratégico (2001-2006) - A indústria do Calçado do séc. XXI; Plano Estratégico (2007-2013) - A Indústria do Calçado; FOOTure 2015 – Programa de Ação para a Fileira do Calçado; FOOTure 2020 – Plano Estratégico do Cluster do Calçado Português (apresentado a 5 de Dezembro de 2013). Quando confrontado com a importância e essência deste género de publicações, João Maia (Diretor Executivo da APICCAPS), refere:

“Um dos pilares que marca a APICCAPS acaba por ser mesmo a ideologia de dispor de um pensamento organizado de orientação da Ação das empresas constituintes do sector para os próximos anos. Não é um plano de trabalho da APICCAPS. Acabam por ser algumas diretrizes que no entender da associação, após devida análise, são as mais indicadas relativas ao rumo estratégico que o sector deve tomar. É um pensamento sobre o que o sector deve fazer. Se depois será levado a cabo ou não, isso compete às empresas. Acaba por ser no fundo, um plano para reforçar a competitividade do sector, sendo que estando envolvidos vários agentes todos têm que intervir no sentido de atingir os objetivos traçados.” (Entrevista APPICAPS - Anexos, página 110)

Ciente da importância extrema que a competitividade tem para o *cluster*, a APICCAPS lançou a FOOTure – Programa de Ação para a Fileira do Calçado – um plano estratégico estruturante repleto de medidas que tem como principal objetivo colocar a indústria portuguesa do calçado no pódio da competitividade mundial. Nesta idealização, o mais recente Programa Estratégico – FOOTure 2020 – representa aquilo que se espera ser a tendência do calçado à escala Mundial para o período 2014-2020 e aquilo que são as diretrizes estratégicas aconselhadas às empresas portuguesas. Após evolução da tendência, é mapeado um conjunto de ensejos que podem ser aproveitados à escala mundial, sendo que nem todas representam oportunidades para Portugal, devido ao facto de em determinadas situações ser benéfico realizar o oposto e ir ao contrário das massas, com o intuito de atingir nichos de mercado.

Sob a égide do plano estratégico FOOTure 2020 surgem ideias essenciais relativas à visão para o sector e aos objetivos almejados. Inserido neste espectro ideológico, as pedras angulares de uma visão estratégica assente num salto qualitativo e que se espera de sucesso passam por:

“Ser a referência internacional da indústria de 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”

(FOOTure 2020, página 9)

O quadro-resumo do FOOTure 2020 pode ser consultado na figura 39:

Figura 39 – Quadro-resumo FOOTure 2020

Macro tendências	Capacidades do Cluster
<ul style="list-style-type: none"> • Persistência do ajustamento da Economia Portuguesa • Dinamismo económico e populacional fora da Europa • Envelhecimento da população • Pressão sobre os recursos e alta dos preços das matérias-primas • Importância crescente da responsabilidade social e ambiental • Globalização não cede aos apelos proteccionistas • Crescimento da importância do comércio online 	<ul style="list-style-type: none"> • Base industrial diversificada, com capacidade manufatureira reconhecida, assente na flexibilidade e rapidez de resposta • Know-how relativo à actuação nos mercados, fruto de vinte anos de aposta determinada na internacionalização • Crescente reputação internacional de Portugal como origem de produtos de moda e design • Património de cumplicidade entre o tecido empresarial e o tecido institucional de apoio que permite dar coerência à actuação do cluster
Riscos	Desafios
<ul style="list-style-type: none"> • Abrandamento económico nas economias mais desenvolvidas • Volatilidade do preço da matéria-prima e eventual aparecimento de alternativas com melhores performances e menor custo • Outros países procuram emular a estratégia de Portugal 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrair, formar e fixar protagonistas qualificados para os diversos domínios funcionais e níveis hierárquicos das empresas • Procurar vantagens competitivas com base na inovação nos equipamentos, nos materiais, nos processos, nos produtos e nos modelos de negócio • Continuar a diminuir o défice de imagem face aos concorrentes internacionais de topo

Fonte: Elaboração própria segundo FOOTure 2020

3.4.3. Principais Marcas

Um dos pergaminhos que o *cluster* português do calçado tem seguido no trilho traçado para o sucesso foi o da criação de marcas próprias. No que concerne às principais marcas do sector português do calçado destacam-se (Portal Sapo, 2015; Portugal Global, 2015):

- **Felmini**

A Felmini (ver figura 40), atualmente considerada uma das maiores exportadoras portuguesas do sector do calçado, nasceu em 1973 e começou por fabricar apenas a pensar em modelos para crianças (Público, 2013). Um ano depois iniciou a produção para mulher que continua ainda hoje. No total são cerca de 35 os destinos dos sapatos com a assinatura de Joaquim Moreira (proprietário). As coleções de calçado da Felmini encontram-se nas melhores lojas de

Milão, Florença, Paris, Berlim ou Londres. A taxa de exportação cifra-se nos 97%, com especial incidência em Itália, país onde tem mais de 600 postos de venda (RTP, 2014). Possui 190 colaboradores e atingiu um nível de faturação próximo dos 14 milhões de euros em 2013 (SIC Notícias, 2013).

Figura 40 – Logotipo Felmini



Fonte: Website Felmini (2015)

- Helsar

No ano de 1979, José Augusto Correia (proprietário e fundador), dá início à atividade da Helsar (ver figura 41). Com sede em São João da Madeira, a Helsar começou com cativantes coleções para crianças, mas rapidamente a aposta orientou-se para o calçado feminino adulto. É uma referência do sector a nível de qualidade, design de moda e de inovação nos métodos de fabrico (ON.2 – Programa Operacional Regional do Norte, 2014). Conta com a colaboração de cerca de 70 funcionários e exporta cerca de 60% da sua produção para países como o Dubai, Brasil, África do Sul, Espanha, Angola, Holanda, França, Dinamarca e Inglaterra (CTCP, 2012).

Figura 41 – Logotipo Helsar



Fonte: Website Helsar (2015)

- Tatuaggi

José Alberto e Laurent Camprubi, um sócio franco-italiano, detêm a Tatuaggi - uma empresa de fabrico de calçado que exporta 100% da sua produção (ver figura 42). O negócio encontra-se sediado na cidade de São João da Madeira. Contando com a colaboração de 220 funcionários, no total, as três unidades fabris da empresa têm uma capacidade produtiva diária

de aproximadamente 2000 pares. Metade desta capacidade é inteiramente dedicada a produtos com a marca Tatuaggi, ao passo que a outra metade é absorvida por coleções de marcas privadas de prestígio (Tatuaggi Website, 2015).

Figura 42 – Logotipo Tatuaggi



Fonte: Website Tatuaggi (2015)

- Lavoro

A Lavoro (ver figura 43), sediada na cidade de Guimarães, especializa-se na produção de calçado profissional. Fundada em 1986 por Teófilo Leite, a empresa possui atualmente 170 colaboradores, produz sensivelmente 600 mil pares de sapatos por ano e atinge níveis de faturação na casa dos 12 milhões de euros. Exporta cerca de 90% da sua produção para 50 países. Os sapatos produzidos na Lavoro são alvo de aposta por marcas como a Coca-cola, a McLaren ou a IBM (SIC Notícias, 2015).

Figura 43 – Logotipo Lavoro

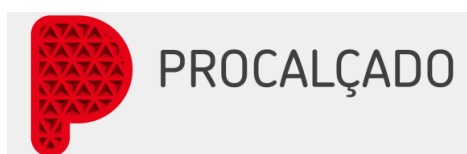


Fonte: Website Lavoro (2015)

- Procalçado

A história da Procalçado (ver figura 44) começou com a fundação em 1973 da FOR EVER, uma empresa de menor dimensão que produzia solas para as maiores marcas europeias de calçado. Ao longo dos últimos anos cresceu no sentido da criação de marcas de calçado injetado: WOCK para o mercado profissional e LEMON JELLY para o segmento Moda. Detentora de duas linhas produtivas que lhe permite a produção de 6 milhões de pares por ano e emprega cerca de 310 trabalhadores. Exporta 50% da sua produção para mais de 50 países e no ano de 2013 atingiu níveis de faturação na casa dos 20 milhões de euros (SIC Notícias, 2013).

Figura 44 – Logotipo Procalçado



Fonte: Website Procalçado (2015)

- Luís Onofre

Com carreira iniciada em 1993, ano no qual foi galardoado com o prémio de melhor *designer* pela revista italiana “ARS SUTORIA”, desenvolveu coleções para marcas estrangeiras como Kenzo e Cacharel. Em 1999 criou a sua própria linha de sapatos - Luís Onofre (ver figura 45) - e desde aí que tem participado em diversas exposições de moda como o Portugal Fashion e apresentações em Paris, Madrid e Barcelona. A primeira coleção que fez reunia 40 modelos diferentes, agora tem 400 para apresentação e exporta cerca de 93% do que produz (Diário de Notícias, 2011).

Figura 45 – Logotipo Luís Onofre



Fonte: Website Luís Onofre (2015)

- Carlos Santos

Carlos Santos (ver figura 46), que tem uma vida inteira dedicada ao calçado, iniciou a sua carreira na área da contabilidade na Zarco, empresa que acabaria por adquirir anos mais tarde, tornando-se o seu único proprietário em 2002 (Portuguese Shoes, 2014). Sediada em São João da Madeira, tem uma produção anual de cerca de 70.000 pares. Focado no calçado de luxo, Carlos Santos, também nome da principal marca, vende sapatos no exterior sob a égide do *made in Portugal* (Público, 2013), com 99% da produção a ter como destino a exportação. Alemanha, Holanda, Estados Unidos, Japão, Espanha, Bélgica (país onde a Zarco possui loja própria – a Mackjames), Angola e Luanda são alguns dos destinos de eleição dos sapatos sanjoanenses (CTCP, 2012).

Figura 46 – Logotipo Carlos Santos



Fonte: Website Carlos Santos (2015)

- Ferré

Desde a sua criação, em 1927, por Manuel Avelar e António Avelar, que a Ferré (ver figura 47) cria e imagina sapatos de alta qualidade no mais puro respeito pela tradição. Fabricados artesanalmente os modelos desta marca perfeccionista tentam combinar o conforto e elegância. Hoje, a insígnia portuguesa trabalha para grandes sapateiros e é reconhecida em todo o mundo pelo estilo único e a excepcional qualidade das suas criações (Spartoo Website, 2015). Cerca de 98% da produção da Ferreira Avelar destina-se aos mercados externos, com destaque para a França, Alemanha, Holanda, Espanha e Itália, Rússia, China, Líbano e Japão.

Figura 47 – Logotipo Ferré



Fonte: Website Expoclick (2015)

- Fortunato Frederico – Grupo Kyaia

Considerada a maior fabricante portuguesa de calçado, a Kyaia (ver figura 48), detida pelo Presidente da APICCAPS Fortunato Frederico, reiterou em 2014 o desejo de construir três novos pavilhões industriais no pólo de Guimarães e outro no de Paredes de Coura (Expresso, 2015). Um projeto com esta envergadura prevê um investimento de um milhão de euros anuais, com o objetivo de duplicar a faturação e criar cerca de três centenas de postos de trabalho (CTCP, 2014). Este industrial da velha guarda que começou a trabalhar aos 14 anos na emblemática fábrica Campeão Português, em Guimarães, teve a visão para criar em 1994 a Fly London a partir da Kyaia, a empresa-mãe do seu grupo, e o seu sucesso foi determinante para abrir uma nova era de modernidade à indústria (Público, 2013). Vinte anos após a sua criação, a marca portuguesa de calçado FLY London, que já contava com vários pontos de venda com nome próprio (Lisboa, Porto, Londres, Dublin e Copenhaga) inaugurou em

Outubro mais um estabelecimento, desta feita em Manhattan, Nova Iorque (Público, 2013). A Kyaia, que detém a Fly London (principal marca do grupo), fechou 2013 com uma faturação de 56 milhões de euros, exporta 96% da sua produção para cerca de 56 países e emprega cerca de 620 pessoas.

Figura 48 – Logotipo Kyaia



Fonte: Website Kyaia (2015)

- Fly London

Diversas vezes associada a uma marca de origem britânica e inserida num mercado de moda jovem (Jornal de Negócios, 2010), os sapatos portugueses da Fly London (ver figura 49) estão à venda por todo o mundo, em mais de 50 países. O grupo Kyaia, como modo de contornar a realidade dispendiosa que a manutenção de redes próprias acarreta, enveredou pelo caminho das parcerias. Esta alternativa tem-se revelado bastante positiva, pois tem permitido a entrada em mercados tidos como difíceis, como é o caso da Espanha, Dinamarca, França, Luxemburgo e Alemanha.

Figura 49 – Logotipo Fly London



Fonte: Website Fly London (2015)

3.4.4. Feiras Internacionais

Durante muitos anos realizava-se em Portugal, mais propriamente na cidade do Porto, a única feira profissional que a indústria do calçado promovia em Portuga: a Mocap. Para muitos comerciantes na altura, esta feira era suficiente, no entanto com a abertura do comércio mundial e a entrada em cena das economias asiáticas, com preços ainda mais baixos do que os portugueses, o paradigma competitivo do sector mudou abruptamente (Público, 2013). No ano de 2005, com o sector ainda afetado com a saída em massa do país de algumas multinacionais de maior relevo na indústria do calçado, com as exportações a cair a pique e com a perda de

milhares de postos de trabalho, a APICCAPS tomou a decisão de proceder ao encerramento da feira. Paulo Gonçalves, Diretor de Comunicação da APICCAPS, sintonizou a comunicação dos empresários do sector e, aliando-se às ideias basilares do pergaminho para o sucesso assente na viragem estratégica do sector que a APICCAPS havia tecido, comunicaram o novo rumo da indústria: vender marca própria, migrar para segmentos mais elevados e constante captação de novos clientes (Económico, 2014).

Em relação às feiras internacionais com maior expressão comercial, a Micam (ver figura 50), que se realiza em Milão (Itália), detém um grau de notoriedade que não tem paralelo. É considerada a maior feira mundial de calçado (Revista Sábado, 2015). O sector português do calçado apostou num reforço da presença na sua edição mais recente (Fevereiro de 2015) e, no total de mais de 1600 expositores de cerca de 50 países, a delegação portuguesa foi a segunda maior estrangeira na feira, contando com mais de 80 empresas, apenas ultrapassada por Espanha (Notícias ao Minuto, 2015).

Figura 50 – Logotipo Micam



Fonte: Website Micam (2015)

Outras das principais férias internacionais que merecem destaque são (APICCAPS, 2015):

- Expo Riva Schuh, Itália
- GDS - Dusseldorf, Alemanha
- Riva del Garda, Itália
- Premiere Classe - Paris, França
- IFLS - Bogotá, Colômbia
- FN Platform - Las Vegas, EUA



O investimento na investigação, no desenvolvimento e na inovação foram fatores determinantes para o reforço da imagem externa do calçado português. Hoje assiste-se a uma presença cada vez maior em feiras e na exibição com orgulho da bandeira portuguesa associada ao produto (AESE Business School, 2013). É de salientar a presença de Portugal nos principais certames internacionais do calçado. Em 1999, a indústria portuguesa levava 88 empresas a 25 feiras internacionais, num total de 285 participações (Expresso, 2014).


Atualmente o sector conta com a participação anual de 150 empresas em 70 dos mais prestigiados fóruns internacionais da especialidade (Revista Sábado, 2015).

3.4.5. Comparação de *Players*

Por fim, a última parte do presente capítulo diz respeito à comparação de *players* do mercado que ao longo dos anos revelaram padrões de comportamento que resultaram em similares corolários de sucesso. Não pretendendo tecer nenhum tipo de dualismo sucesso-fracasso, esta ideologia tem como finalidade contrapor realidades e procurar estabelecer umnexo de casualidade entre as ações levadas a cabo pelas empresas e os respetivos resultados. Assente nesta ideia, a escolha recaiu sobre o Grupo Kyaia, um dos grupos empresariais contemporâneos com maior relevo na indústria portuguesa do calçado, mais propriamente sobre a marca Fly London e os prestigiados Luís Onofre e Carlos Santos (ver tabela 17).

Tabela 17 – Comparação de *Players*

Marca	Comportamentos-Padrão
<p>Fly London</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presença em Feiras Internacionais (Dinheiro Vivo, 2014); ▪ Aposta em Promoção Externa (Dinheiro Vivo, 2014); ▪ Assertividade nos tempos de entrega (Dinheiro Vivo, 2014); ▪ Procura constante de novos mercados (Portugal Global, 2011); ▪ Modernização das Tecnologias de Produção (Portugal Global, 2011); ▪ Estabelecimento de parcerias de distribuição (Público, 2013); ▪ Calçado inovador, <i>design</i> arrojado, produto de grande qualidade (Portugal Global, 2011); ▪ Aposta clara na exportação (Jornal de Negócios, 2010); ▪ Rede de Lojas própria (Tiba Group, 2014); ▪ Conhecimento das preferências dos clientes (Dinheiro Vivo, 2014); ▪ Calçado de moda jovem (Jornal de Negócios, 2010).
<p>Luís Onofre</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande parte da produção é destinada à exportação (SIC Notícias, 2013); ▪ Calçado de luxo (SIC Notícias, 2013); ▪ Conhecimento das preferências dos clientes (SIC Notícias, 2013); ▪ Moderna tecnologia de produção (SIC Notícias, 2013);

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabrico com uso de materiais e componentes de alta classe (SIC Notícias, 2013); ▪ Calçado feminino (SIC Notícias, 2013); ▪ Presença em vários certames de moda internacionais (Portal Sapo, 2015); ▪ Participação em várias Feiras Internacionais (Diário de Notícias, 2011).
<p>Carlos Santos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marca própria (Portuguese Shoes, 2014); ▪ Produto de grande qualidade e gama alta (Portuguese Shoes, 2014); ▪ Esmagadora maioria da produção tem como destino a exportação (CTCP, 2012); ▪ Segmento de mercado: calçado de luxo (Portuguese Shoes, 2014); ▪ Presença em Feiras Internacionais (Carlos Santos Website, 2015); ▪ Produto de elevado valor acrescentado (Portuguese Shoes, 2014); ▪ Flexibilidade e versatilidade perante o cliente (Carlos Santos Website, 2015); ▪ Uso de materiais de grande qualidade no fabrico (Portuguese Shoes, 2014); ▪ Calçado masculino (Portuguese Shoes, 2014).

Fonte: Elaboração Própria segundo as referências supramencionadas

Fatores críticos de sucesso são variáveis (fatores) que nos ajudarão a passar do estado A, estado atual, para o estado B, estado almejável. Normalmente são fatores que as empresas já possuem, mas ainda se pretendem melhores, ou são fatores que não possuem. A vantagem competitiva (baseada em recursos e/ou em competências) normalmente já é gerada no seio da empresa e faz a diferença para a concorrência, mesmo que possa ser criada em conjunto com outras empresas e todas beneficiem dela – colaboração (Crespo de Carvalho). O que as empresas em causa revelam são um misto de FCS e vantagens competitivas comuns que, sob a forma de comportamentos-padrão, perfeitamente têm conduzido ao sucesso, tais como: fabrico de um produto de elevado valor acrescentado, aposta na exportação, presença em feiras internacionais, modernização das tecnologias de produção, criação de marcas próprias e conhecimento da preferência dos clientes.

4. Conclusão e Implicações

4.1. Conclusão

Este projeto de dissertação foi levado a cabo com o intuito de responder à questão “Como evoluiu e se pretende que evolua o sector do calçado em Portugal tendo em conta a necessidade contínua de reforço da sua competitividade?”. Para tal, foram indagadas fontes primárias (dados estatísticos provenientes de estudos do INE e APICCAPS) e fontes secundárias (entrevista presencial com o Sr. João Maia - Diretor Executivo da APICCAPS e Sr. Carlos Silva – Gabinete de Estudos da APICCAPS, entrevista telefónica com o Sr. João Costa – Chefe de Escritório da Zarco). Tendo como base a Revisão da Literatura focada nos temas Competitividade, *Market Orientation* e Internacionalização, procedeu-se a uma análise ao sector, recorrendo a mapas estatísticos e, posteriormente, também a alguns instrumentos de cariz mais técnico (Análise PEST, Análise de Atratividade da Indústria - Modelo das 5 Forças de Porter, Análise SWOT e Matriz McKinsey 7'S).

Relativamente à temática da Competitividade, não deixa de ser pouco convencional a realidade antagónica a que se assiste no país lusitano. Paradoxalmente, Portugal ocupava, em 2014, a 51^a posição no ranking de Competitividade Global (ver figura 2), enquanto a indústria de calçado portuguesa era reconhecida mundialmente como uma das mais competitivas, ocupando mesmo, por exemplo, o segundo lugar no que ao preço-médio dos sapatos produzidos diz respeito (ver figura 28) e surgindo como um dos maiores exportadores mundiais (ver tabela 15).

No que concerne à competitividade do país, o nível baixo deve-se sobretudo aos indicadores menos positivos alcançados em algumas rubricas de indicadores de competitividade. Neste contexto, importa referir que contribuíram para tal fatores como Custos Laborais e Carga Fiscal (indicadores “input”), bem como os níveis de PIB, Desemprego e Produtividade (indicadores “output”).

Em relação à competitividade do *cluster*, como referido anteriormente os níveis alcançados são bastante satisfatórios. Este ciclo de sucesso tem como epicentro um pergaminho estratégico do sector assente numa estratégia de perfil de resposta rápida, produção de pequenas séries, marcas próprias e produto com maior valor acrescentado, que constituem as razões de evolução positiva da indústria. Estabelecendo umnexo de casualidade, foi devido a esta ideia basilar de viragem estratégica do perfil competitivo (mutação da natureza dos fatores competitivos: passou-se de uma estratégia competitiva baseada no custo e produção em larga escala para um modelo focado na qualidade de um produto diferenciado, no *design* e

na inovação), posta em prática pelas empresas de calçado e contando com o suporte da APICCAPS, que se deveu o sucesso alcançado pelo *cluster* português do calçado e, conseqüentemente, o seu reforço de competitividade.

Seguindo para vertente da Orientação para o Mercado, assumindo como objeto de análise a realidade das empresas portuguesas produtores de calçado, pode-se considerar que, de um modo geral, o *cluster* do calçado é orientado para o mercado. Na década de 90 com o início da deslocalização de linhas produtivas para o continente asiático (ver figura 11) o sector, munido de forte resiliência, demonstrou o seu carácter inovador, e isso foi fulcral para que repensasse processos, mudasse rumos e alterasse estratégias. Este processo conduziu ao estado de Aprendizagem Organizacional, que dotou a indústria de “instrumentos de capacitação para conseguir uma maior vantagem e eficiência na forma como responde a oportunidades e ameaças inerentes ao mercado”.

Enveredando pelo enquadramento teórico da perspectiva comportamental da Orientação para o Mercado, é notório que o sector demonstrou capacidade de gerar inteligência de mercado (APICCAPS e outras associações de suporte sempre realizaram estudos de análise aos mercados, novas tendências do comércio mundial de calçado, entres outros), revelou dotes de disseminação de inteligência de mercado (nos anos precedentes da entrada para a China para a OMC, por exemplo, souberam tecer conclusões dos estudos até então realizados e traçar um plano de viragem estratégica do sector partilhado por todos, de modo a evitar a sua evolução negativa conjunta da indústria), e mostrou capacidade de resposta (capacidade de implementação da estratégia delineada, mudando por completo o modo de operar das empresas do sector e a sua estratégia de atuação no mercado), enformando de sucesso todos os pilares subjacentes a esta perspectiva.

Irrrompendo pela vertente ideológica das componentes comportamentais, o *cluster* português do calçado revela Orientação para o cliente (análise em toda a sua plenitude da cadeia de valor dos clientes, sob a forma de tornar possível a criação de valor superior – constantes presenças em feiras e desfiles de moda internacionais, estudos publicados pela APICCAPS relativos às futuras tendências do calçado), Orientação para o concorrente (estudo da evolução do modo como os concorrentes encaram a produção e a satisfação das necessidades dos clientes) e Coordenação Interfuncional (organização coletiva de esforços e recursos, com o intuito de servir da melhor maneira possível o cliente), tornando inelutável a conclusão de que se pode considerar o *cluster* português do calçado como orientado para o mercado.

No que concerne à temática da Internacionalização, como foi afirmado anteriormente, esta consiste numa conceção que anda de mão dadas com os conceitos de Competitividade e Orientação para o Mercado, muito devido ao pronunciado carácter exportador que o *cluster* português do calçado apresenta (ver figura 16).

Em boa verdade, assente na ideologia de percurso das fases de internacionalização (“*international-by-stage*” - uma empresa primeiro satisfaz o mercado doméstico, depois volta-se para os mercados além fronteiras), o caso português insere-se numa situação paradigmática, onde muitas das suas empresas quando são criadas já têm inerente o objetivo da satisfação dos mercados internacionais (“*Born Global*”). Desde muito cedo que o *cluster* do calçado se iniciou na internacionalização, com trocas comerciais realizadas com ex-colónias portuguesas no continente africano. Os principais motivos que influenciam o enveredar pelo caminho da internacionalização ainda hoje se mantêm, e prendem-se com as características do mercado doméstico (limitações do mercado português) e motivações relacionais (acompanhamento de clientes – principais clientes dos sapatos portugueses são de origem internacional). Por outras palavras, o que motiva a faceta internacional e exportadora levada a cabo por parte do sector português do calçado está relacionado com a procura de mercados e aproveitamento do seu potencial e o tentar beneficiar da relação entre clientes, concorrentes e natureza do negócio. Tendo latente a ideia de que o processo de internacionalização implica duas escolhas estratégicas (o modo e o local de destino), o *cluster* português opta maioritariamente pela transação sob a forma de exportação e, preferencialmente pelo mercado europeu (ver figura 24). Inerentes ao processo de internacionalização surgem alguns entraves. Relativamente às barreiras ao comércio, o impedimento que mais tem afetado o sector são os direitos aduaneiros e as taxas incidentes sobre produtos importados que alguns mercados ainda têm em vigor, nomeadamente o mercado norte-americano.

Em relação ao *background histórico* pode-se delimitar o percurso do sector em três períodos distintos:

- Crescimento Baseado no Cliente (1974 – 1993) - marcado, essencialmente, por um cenário de conforto, motivado por um clima de abundância de encomendas, que tinham como destino sobretudo marcas originárias do centro e norte do continente europeu;
- Alteração do Perfil Competitivo (1994 – 2006) - na década de 90, o paradigma comercial e o panorama de competitividade internacional ainda se encontrava em

plena mutação e a entrada da China para a OMC em 2001 juntamente com o crescente conceito de globalização vieram intensificar o acréscimo de competitividade. Em suma, a década de 90 pode ser caracterizada por um processo de modernização do sector onde foi vivenciada uma alteração do perfil competitivo do sector do calçado português, e em que a produção em quantidade não registou aumentos, mas produção em valor aumentou substancialmente;

- Crescimento pelo reforço dos fatores competitivos na vertente imaterial (2007-2014) - este período 2007-2014 foi de certa forma marcado por uma estabilização do sector e aposta clara na promoção e visibilidade do mesmo.

Relativamente à comparação entre *players*, este revelou-se um exercício de extrema utilidade pois permitiu ao autor, com recurso à análise de comportamentos de diferentes empresas do sector que figuram como exemplos de sucesso, identificar um padrão de comportamentos comum e enumerar um conjunto de medidas/apostas estratégicas que, funcionando como uma espécie de “manual de boas práticas”, pode ter utilidade para atuais e potenciais empresas da indústria portuguesa do calçado enformarem a sua linha de Acção, conduzindo a incrementos de competitividade. Neste enquadramento, fatores como fabrico de um produto de elevado valor acrescentado, aposta na exportação, presença em feiras internacionais, modernização das tecnologias de produção, criação de marcas próprias e conhecimento da preferência dos clientes surgem como comportamentos-padrão que tem delineado a atuação repleta de sucesso de inúmeras empresas constituintes do *cluster* português do calçado nos mercados internacionais.

Por fim, pode-se afirmar que os objetivos traçados para este projeto foram plenamente cumpridos e foi possível responder eficazmente à questão de investigação “Como evoluiu e se pretende que evolua o sector do calçado em Portugal tendo em conta a necessidade contínua de reforço da sua competitividade?”, resguardando os detalhes pormenorizados da resposta para a próxima secção – Implicações para a Gestão.

4.2. Implicações e Ilações a retirar para a Gestão

Nesta secção da dissertação serão enumeradas e explicadas algumas das medidas que, por sugestão do autor, podem ser levadas a cabo por parte das empresas e organizações de suportes constituintes do sector com o fim de reforçar o panorama competitivo do *cluster*

português do calçado. Com recurso ao mecanismo técnico “Análise SWOT” obtiveram-se as seguintes conclusões:

Desafios/Apostas:

- Abordagem a novos mercados: aposta no mercado Norte-Americano e Africano

Assumindo a Europa como “mercado doméstico”, onde a estratégia tem sido de consolidação, a medida para reforço do panorama competitivo da indústria portuguesa de calçado passa forçosamente pela aposta nos “mercados alternativos”. Neste campo, o autor sugere o mercado Norte-Americano e o Africano, principalmente pelos motivos de iminência de acordo comercial (abolição das taxas alfandegárias) e afinidade com o mercado dos PALOP, respetivamente. Outra razão justificativa passa pelo facto de o continente Africano surgir como das regiões geográficas mundiais com maior crescimento esperado ao nível da evolução do PIB (ver figura 58).

- Obtenção de (mais) apoios governamentais para posterior investimento em linhas produtivas

Uma das razões pelas quais o calçado português singra no mercado internacional é precisamente a disposição de um perfil de resposta rápida e flexibilidade produtiva (pequenas séries). Acarretando um fator deveras positivo, pois essa celeridade e capacidade de resposta refletem muitas vezes motivos de contacto por parte de clientes, algumas vezes a requisição de maiores lotes não consta na lista de encomendas das empresas portuguesas por ausência de maior capacidade de produção. Ciente do avultado investimento a que um aumento da capacidade produtiva obriga e ao risco que lhe está inerente, a solução sugerida passaria pela obtenção de apoios governamentais para posterior investimento em linhas produtivas, alicerçando os argumentos da negociação na contribuição inegavelmente positiva que o *cluster* português do calçado tem na Balança Comercial Portuguesa.

- Obtenção de sinergias de cooperação com Centros de Saber

A linha de aposta no *design* e em I&D que o *cluster* tem vindo a seguir reforça a importância que Universidades, Politécnicos e Centros de Formação Profissional podem vir a ter no sector. É necessário promover o debate, alargar o consenso e criar pontes entre as faculdades e a indústria. Isto reflete um fator benéfico para ambas as partes. Por um lado, é necessário que o sector abandone o passado e se demarque da imagem de má opção de carreira profissional,

ênfatizando a travessia de sucesso que vigora atualmente, enaltecendo o facto de o sector empregar cada vez mais mão-de-obra qualificada (ver figura 31) e, assim, figurar como opção do leque de escolhas profissionais de que os jovens com formação superior podem beneficiar. Por outro lado, também o sector pode usufruir de recursos humanos qualificados, jovens e altamente atualizados, que em muito pode auxiliar na manutenção de um clima de inovação.

Avisos:

- Países Asiáticos iniciam gradualmente a produção de produtos de maior qualidade (incremento preço-médio)

O simples facto de o preço-médio do calçado chinês ter evidenciado uma evolução positiva de \$3.87 em 2012 para \$4.55 em 2013 (ver figura 28), indicia o incremento de qualidade que está subjacente à evolução gerada no seio das indústrias asiáticas produtoras de calçado. Atendendo aos custos de produção significativamente mais reduzidos e à capacidade produtiva de que estes países beneficiam, o que diferencia a indústria portuguesa das asiáticas é o *design* e qualidade do produto. O facto de os *players* asiáticos darem início a um aumento da qualidade dos seus produtos, por mais pequena que seja, e os sapatos asiáticos começarem a subir na cadeia de valor, deve constituir um claro aviso para o *cluster* português do calçado.

- Outros países começam a copiar e a aplicar o “modelo português”

O modelo português baseou-se na experiência, *know-how* e tradição de uma indústria que se viu forçada a mudar de rumo face à ameaça dos países asiáticos nos anos 90. Deste modo, como enunciado anteriormente a base dos seus fatores competitivos mudou de natureza, passando a aposta estratégica a ser realizada na diferenciação de um produto de qualidade superior, em detrimento da produção assente em custos de produção baixos e pouco valor acrescentado. Da mesma maneira que Portugal soube levar a bom porto esta mutação estratégica, também outros países (embora muitos não beneficiem da experiência e tradição portuguesas) o podem fazer e, desta forma, conquistar mercado aos *players* portugueses.

Restrições:

- Período de Contenção Orçamental e de aplicação de medidas de austeridade

O atual período de contenção orçamental pode confluir num adiamento da negociação com vista à concessão de mais apoios governamentais. Aliado a isto também o clima de aplicação de medidas de austeridade que se vive por toda a Europa implica uma redução dos gastos

públicos, o que pode ter influência direta ao nível de subsídios comunitários que tinham como destino também as empresas produtoras de calçado.

- Barreiras Alfandegárias a que a colocação do produto no mercado norte-americano está sujeita

Valor é aquilo que o cliente está disposto a pagar por um determinado produto que a empresa lhe oferece. A criação de valor dá-se no mercado, no momento da transação. Com as taxas alfandegárias que atualmente vigoram nos EUA, as exportações portuguesas de calçado encarecem instantaneamente 10% quando descarregadas em solo norte-americano. Isto compõe um entrave de importância substancial, pois obriga o calçado português a uma luta competitiva que não se reflete só no preço e qualidade do produto, mas sim também a outros fatores externos. Em adição, a atual crise política com epicentro na Grécia pode causar o esmorecer das negociações entre os EUA e a União Europeia para abolição destas barreiras, por não incluírem o presente dossier negocial na lista de prioridades imediatas.

Riscos:

- Quebra das vendas, motivada por preferência por países com custos de produção mais baixos

Países com custos de produção inferiores que comecem a produzir artigos com maior valor acrescentado e/ou de gama superior poderão seduzir clientes e potenciais clientes da indústria portuguesa de calçado, pois beneficiam de condições que lhes permite alcançar preços de venda mais reduzidos.

- Desaceleração do Crescimento do Sector

Esperar que o crescimento dos últimos anos se mantenha é quase utopia, até porque o nível até então alcançado encontra-se muito alto. Uma das justificações para esta perda de ritmo ou atenuação do otimismo pode estar relacionado com o abrandamento do crescimento registado em França, principal mercado de destino das exportações dos sapatos portugueses – 24,4% (ver figura 26), que apresentou um crescimento homólogo negativo (-0,4%). É estritamente necessário, fazer face a esta situação e evitar que este cenário menos positivo se alastre para outros países e mercados-alvo das exportações lusas.

Atendendo à volatilidade do mercado internacional do calçado, é necessário afirmar que a totalidade das medidas e estratégias supramencionadas não são de aplicação estanque e

infinita, pois a competitividade internacional insere-se num paradigma de constante mutação em que diariamente são alterados fatores como padrões de consumo, tendências de moda, entre outros.

Em boa verdade, sendo a competitividade a capacidade para suplantar a concorrência, a vantagem competitiva surge como o argumento ou o recurso sobre o qual se constrói essa capacidade. É o resultado conseguido por uma combinação de recursos e competências (tangíveis ou intangíveis) de que a empresa ou o *cluster* dispõe. A Suíça tem *clusters* muito bem delimitados: chocolate, relógios e dinheiro. Geram riqueza com as escolhas que fizeram. É este o caminho que Portugal tem que trilhar: uma aposta clara nos seus sectores mais competitivos, onde, com destaque, desponta a indústria produtora de calçado.

Genericamente, Porter (Portal Gestão, 2012) sugere duas escolhas do posicionamento estratégico –baixo custo ou diferenciação:

- **Vantagem pelo custo:** consiste na capacidade da empresa em produzir bens e serviços, cujo custo total é inferior ao dos concorrentes;
- **Vantagem pela diferenciação:** consiste na capacidade da empresa valorizar junto dos seus clientes uma oferta percebida como diferente da dos seus concorrentes (Lindon et. al, 2011).

Como foi visto anteriormente, Portugal até à década de 90 optou pela primeira opção estratégica acima apresentada. Numa fase posterior, enveredou pelo caminho oposto, numa aposta que se revelou arriscada e árdua (período 2000-2005 marcado pela fuga de empresas de capital estrangeiro), mas acertada:

“O segredo do calçado português é ter escolhido um rumo que se revelou acertado e ter trabalhado inexoravelmente para o concretizar” (APICCAPS - FOOTure 2020, página 31)

O *cluster* do calçado levou a cabo um conjunto de medidas de ideias que não ficaram no tinteiro das boas intenções, mas tiveram um efeito prático e impacto positivo, com base numa aposta em: marcas nacionais, produto diferenciado (gama alta), inovação, perfil de resposta rápida, flexibilidade produtiva (pequenos lotes), *design*, presenças nas principais Feiras Internacionais, investimento em I&D. Como é apanágio de algumas empresas mais dinâmicas do sector, o sucesso foi alcançado, com muitos destes fatores a surgirem como principais

razões de glória por parte das empresas integrantes deste competitivo ramo empresarial. Todavia, consciente de que rentabilidades passadas não são garantias de rentabilidades futuras, a indústria, afastando um cenário de acomodação, encontra-se ciente de que a manutenção do nível de excelência alcançado só é possível com muito trabalho, constante inovação e dinamismo. Deste modo, aliadas a uma manutenção dos fatores atuais de base comercial, surgem diversas ideias que sendo adicionadas às anteriores referidas podem auxiliar o sector no seu crescimento e na sua missão de ser referência mundial pela sofisticação e criatividade, sendo algumas delas referidas no FOOTure 2020. Neste âmbito, num claro clima de aposta em reforço da competitividade do *cluster* português do calçado para o futuro e mapeando um conjunto de soluções adicionais, as ilações a retirar do presente caso para a Gestão prendem-se com:

- Aposta no Comércio Online;
- Continuar a luta pela credibilização da imagem do sector;
- Aumentar a capacidade produtiva das empresas, de modo a fazer face a encomendas de lotes de maior volume;
- Aposta no mercado norte-americano, que se revela um “mundo por explorar”, visto ter uma indústria esmagadoramente produtora de calçado militar e sapatilhas;
- Qualificação dos RH (parcerias com Centros de Saber: atrair jovens);
- Rejuvenescimento do Sector (referência não à diminuição da idade-média dos gestores, mas sim ao surgimento de ideias revigoradoras do sector e elaboração de estratégias inovadoras);
- Inovação de materiais e componentes;
- Continuar a aposta na comunicação (cobertura noticiosa);
- Aposta na Promoção em TIC (*Websites* desatualizados, páginas de *Facebook* inexistentes ou muito pouco ativas);
- Aposta em Empreendedorismo - criar condições para a afirmação de novos talentos empresariais;
- Aposta em materiais recicláveis e biodegradáveis, aproveitando a crescente preocupação ecológica da sociedade;
- Aposta na produção de calçado medicinal – envelhecimento da população.

4.3. Limites, Dificuldades e Sugestões de Estudos Futuros

Em relação aos limites desta dissertação de mestrado, a sua identificação e delimitação releva-se de extrema importância, não só pelo sentido de dever em situar a presente tese na vertente académica em que está inserida, como também pelo motivo de focar o seu conteúdo, público-alvo e tipo de escrita no espectro empresarial e universitário. O que se pretendeu com este projeto jamais foi a elaboração de uma bíblia do calçado ou o realizar de um estudo ávido de dogmas estratégicos de aplicação infalível, mas sim a redação de um documento unificado que aglomerasse aquilo que foi a evolução passada, representasse aquilo que é a conjectura contemporânea e a situação atual do sector português do calçado e mapeasse um conjunto de medidas para que no futuro o grau de competitividade do *cluster* possa sair reforçado. Inserido neste enquadramento, existem algumas nuances delimitadoras que devem ser referidas.

A primeira prende-se com a ideia de que o presente trabalho, apesar do contacto direto mantido com diversos diretores e profissionais ligados ao sector, foi realizado através de uma ótica exterior ao meio, ou seja, o autor da dissertação em causa não é parte integrante da indústria nem tem qualquer tipo de ligação à mesma, o que pode conduzir a que por vezes a linguagem mais técnica utilizada possa não ser plenamente correta, embora tenham sido tomados cuidados nesse sentido.

De seguida, é necessário atender igualmente à volatilidade dos mercados, às oscilações diárias de exigência competitiva a que o comércio mundial de calçado está sujeito e ao simples decorrer dos anos. Esta constante mutação pode figurar como principal causa para tornar o presente documento desatualizado em pouco tempo. Por fim, resta referir que todas as recomendações foram feitas com bases nas conclusões do estudo, e por isso, correm o risco de não se verificarem, funcionando esse mapa de soluções somente como modesto contributo do autor que, à data da publicação da dissertação, era um mero estudante de Gestão.

Relativamente às dificuldades sentidas no decorrer da elaboração do projeto, é estritamente necessário referir que este percurso não foi de todo um caminho percorrido sem percalços ou entraves. Primeiramente, a recolha de mapa estatísticos completos para o período 1974-2014 revelou-se uma tarefa de extrema dificuldade. Numa fase inicial optou-se por contactar a APICCAPS e proceder à requisição das estatísticas que estivessem disponíveis. O pedido foi aceite prontamente e o envio deu-se numa fase posterior. Após análise, constatou-se que

surgiam ausência de dados relativos a determinados anos, expetavelmente com mais incidência nas décadas de 70 e 80. Contactando o INE, deu-se aso a várias semanas de espera até que por iniciativa do autor através de contacto telefónico foi comunicado que o pedido seria de elevado grau de complexidade (devido à utilização de diferentes critérios ao longo dos anos) e acarretaria despesas avultadas e tempo de execução considerável. Tendo ainda sido considerado a apresentação de uma tabela estatística com recurso a dados provenientes de várias fontes, optou-se por não o fazer e apresentar algo menos completo, mas usando as mesmas fontes, tornando a comparação de diferentes anos um exercício fidedigno e assente nos mesmos critérios. Tendo consciência de o risco de critérios usados serem diferentes e, por isso, suscetíveis de diferentes interpretações e leituras, optou-se por reduzir as fontes geradoras de dados à APICAPPS e INE – estatísticas incompletas.

Também o contacto com alguns profissionais de determinadas empresas não foi tarefa fácil, cenário este motivado principalmente por indisponibilidade ao nível de agenda. Em algumas situações deste género optou-se por aguardar novo contacto. Outras situações foram-se arrastando, tendo a escolha recaído sobre empresas mais disponíveis. Outro entrave verificado foi o de por vezes o autor se deparar com informação disponível na Internet proveniente de alguns jornais e revistas com notoriedade que posteriormente se revelava contraditória com a verdade, fosse pela omissão de factos ou pela simples escrita tendenciosamente errónea. Esta situação obrigou a um contacto mais direto com a APICCAPS, sob a forma de entrevistas presenciais e contactos telefónicos. Outra dificuldade sentida passou pelo carácter global que a escolha do tópico acarreta. O uso de certos instrumentos técnicos de apoio à gestão teve que, por vezes, ser adaptado e abandonar momentaneamente a expressão global do tema, recorrendo a exemplos mais específicos, com o intuito de tornar exequíveis certas análises.

Todavia, há que referir e dar uma palavra de apreço à APICCAPS, cujo papel de cooperação se revelou fundamental. Apesar da agenda ocupadíssima a que o dinamismo de um sector como o *cluster* português do calçado obriga, demonstrou sempre total disponibilidade tanto ao nível de entrevistas pessoais como de fornecimento de dados estatísticos, esclarecimento de dúvidas e clarificação de conceitos por via telefónica.

Por fim, compete ao autor a sugestão de estudos futuros. Neste âmbito, resta referir que existe uma vasta panóplia de ideias para estudos com algum interesse e pertinência que são suscetíveis de ser levadas a cabo não só por parte das gerações académicas vindouras, mas também por Associações de Suporte ao sector ou empresas constituintes do *cluster* português

do calçado. Assumindo relevância acrescida, esta ideia consistiria na elaboração de estudos menos gerais, mais detalhados e específicos. Não obstante, o intuito estaria ligado umbilicalmente com o intento da presente dissertação: mapear um conjunto de soluções e oportunidades com o intuito de munir o sector de ideias e formas alternativas para melhoria contínua do seu panorama competitivo. Nesta idealização, abrindo uma janela para o futuro surgem projetos e temas como:

- Estudar o mercado de calçado dos EUA: dissecar acerca dos hábitos de consumo dos americanos ao nível do calçado e projetar novas formas de penetração portuguesa neste mercado que revela um enorme potencial;
- Elaborar um *Business Plan* relativo a uma empresa produtora de calçado medicinal;
- Estudar a atuação no mercado e a evolução estratégica de uma empresa com dimensão significativa e presença consolidada na indústria portuguesa do calçado;
- Estudar a atuação de várias empresas inseridas no *cluster* português do calçado e elaborar um minucioso *roadmap* estratégico acerca das práticas de gestão que melhor funcionam no sector;
- Investigar de que modo o recurso a determinados canais de distribuição poderiam tornar a distribuição do *cluster* mais eficiente;
- Averiguar o impacto que as mais diversas tipologias de calçado têm nos mercados internacionais.

5. Anexos

Tabela 18 – Evolução Estatística Global da Indústria Portuguesa do Calçado (1974-2014)

Indústria	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Empresas											
(número)	673										971
Emprego											
(número)	15.299										30.850
Produção											
(milhares de pares)	15.000										48.000
Produção											
(milhares de euros)	12.330 €										318.891 €
Comércio Externo											
Exportações											
(milhares de euros)	3.093 €	3.846 €	5.282 €	9.248 €	13.859 €	28.840 €	36.635 €	41.251 €	53.032 €	91.155 €	164.060 €
(milhares de pares)	5.200										31.100
Importações											
(milhares de euros)	324 €	264 €	160 €	110 €	85 €	125 €	299 €	584 €	893 €	703 €	738 €
(milhares de pares)	2.800										200
Balança Comercial											
(milhares de euros)	2.769 €	3.582 €	5.122 €	9.138 €	13.774 €	28.715 €	36.336 €	40.667 €	52.139 €	90.452 €	163.322 €
(milhares de pares)	2.400										30.900
Taxa de Exportação (valor)	25,1%										51,4%

Tabela 18 – Evolução Estatística Global da Indústria Portuguesa do Calçado (1974-2014)

(continuação)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	1.442	1.458	1.609	1.645	1.600	1.550	1.533	1.459	1.432	1.481
	52.079	53.000	54.622	53.375	50.000	49.000	43.603	43.187	40.255	37.836
	105.017	110.885	105.604	109.578	108.042	106.998	98.620	91.101	84.897	72.313
	1.582.211	1.769.619	1.697.897	1.731.216	1.776.141	1.902.654	1.758.542	1.582.454	1.471.214	1.307.357
	1.357.125 €	1.487.502 €	1.447.129 €	1.486.281 €	1.510.436 €	1.599.330 €	1.503.701 €	1.366.965 €	1.273.252 €	1.138.195 €
	92.264	95.751	92.278	96.347	94.229	92.395	86.415	80.523	75.159	64.344
	128.196 €	155.955 €	166.907 €	187.574 €	214.429 €	236.475 €	258.634 €	252.606 €	271.126 €	285.473 €
	24.491	22.595	25.218	25.706	25.299	24.685	27.143	28.415	33.154	39.212
	1.228.929 €	1.331.547 €	1.280.222 €	1.298.707 €	1.296.007 €	1.362.855 €	1.245.067 €	1.114.359 €	1.002.126 €	852.722 €
	67.773	73.156	67.060	70.641	68.930	67.710	59.272	52.108	42.005	25.132
									86,50%	

Tabela 18 – Evolução Estatística Global da Indústria Portuguesa do Calçado (1974-2014)
(continuação)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	1.448	1.424	1.407	1.346	1.245	1.324	1.322	1.337	
	36.221	36.366	35.398	32.510	32.132	34.509	34.624	35.044	
	71.643	75.067	69.101	67.044	62.012	69.491	74.156	75.524	
	1.338.555	1.336.979	1.397.617	1.414.614	1.283.475	1.511.085	1.797.030	1.848.010	
	1.166.116 €	1.268.401 €	1.290.991 €	1.232.027 €	1.296.919 €	1.541.626 €	1.608.479 €	1.735.844 €	1.869.818 €
	63.784	71.830	64.651	63.346	68.671	78.226	70.974	74.699	89.327
	318.277 €	396.724 €	431.662 €	401.157 €	425.270 €	467.035 €	415.062 €	415.754 €	471.012 €
	41.209	55.646	50.900	54.418	65.647	63.535	48.605	49.646	65.079
	847.839 €	871.677 €	859.329 €	830.870 €	871.649 €	1.074.591 €	1.193.417 €	1.320.090 €	1.398.806 €
	22.575	16.184	13.751	8.928	3.024	14.691	22.369	25.053	24.248
	87,10%		92,40%	87,10%	101,00%	102,00%	89,50%	93,80%	

Fonte: Elaboração Própria segundo APICCAPS, Monografia Estatística 2013, Monografia Estatística 2014

Figura 51 – Grelha de Análise de Atratividade da Indústria do Calçado

Análise da Indústria		CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Ameaça de entrada de novos competidores							
Economias de escala	Altas				x		Baixas
Diferenciação do produto	Alta	x					Baixa
Identificação da marca	Alta	x					Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas		x				Baixas
Necessidades de capital	Altas	x					Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos		x				Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta				x		Baixa
Políticas proteccionistas	Altas				x		Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta				x		Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta	x					Baixa
Efeitos de experiência	Altos	x					Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta	x					Baixa
Valor global da força	Baixa			2,75			Alta
Rivalidade entre as empresas da indústria							
Nº de empresas concorrentes	Baixo					x	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto	x					Baixo
Crescimento do mercado	Alto		x				Baixo
Custos fixos	Baixos	x					Altos
Custos de posse de stock	Baixos				x		Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto					x	Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos	x					Baixos
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa				x		Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta	x					Baixa
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa					x	Alta
Valor global da força	Baixa					3,4	Alta
Barreiras à saída							
Grau de especialização dos activos	Baixo				x		Alto
Custo concentrado da saída	Baixo				x		Alto
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos		x				Altos
Barreiras emocionais	Baixas				x		Altas
Restrições legais e sociais	Baixas		x				Altas
(Valor global das barreiras à saída)							
Valor global da força	Baixa					3,4	Alta
Ameaça de produtos substitutos							
Disponibilidade de substitutos	Baixa	x					Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto					x	Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	x					Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	x					Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa	x					Alta
Valor global da força	Baixa		1,8				Alta
Poder dos fornecedores							
Nº de fornecedores da indústria	Alto	x					Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo				x		Alto
Importância da indústria como cliente	Alta	x					Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto		x				Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo				x		Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta		x				Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo	x					Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa					x	Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa				x		Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta		x				Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa	x					Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta	x					Baixa
Valor global da força	Baixa					3	Alta
Poder dos clientes							
Nº de clientes da indústria	Alto	x					Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo				x		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo		x				Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto	x					Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta		x				Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo				x		Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa					x	Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto	x					Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa	x					Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa				x		Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa				x		Alta
Valor global da força	Baixa					3,09	Alta

Fonte: Elaboração Própria

Figura 52 – Grelha Conclusiva da Análise de Atratividade da Indústria do Calçado

		ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA				
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Força competitiva		ACTUAL				
Ameaça de entrada de novos competidores				x		
Rivalidade entre as empresas da indústria					x	
Ameaça de produtos substitutos			x			
Poder negocial dos fornecedores				x		
Poder negocial dos clientes					x	
Avaliação Global				x		

Fonte: Elaboração Própria

Justificação da Análise PEST

▪ Política/Legal/Fiscal:

- Clima de aplicação de medidas de austeridade

A atual crise política vivida na UE, resultante da crise financeira, a imposição de fortes restrições aos estados membros, designadamente a Portugal, condicionam de forma dramática as opções governativas, conduzindo a um paradigma que muitos associam a uma certa perda de soberania política por parte do país (Expresso, 2013). Nesta ideologia, o governo português vê-se, de certa forma, forçado a aplicar medidas, que são impostas pelo Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional, assentes num determinado nível de austeridade, com o intuito de reduzir o défice orçamental (Euronews, 2015).

- Reforma do IRC

No dia 16 de Janeiro de 2014, foi publicada em Diário da República a Reforma do IRC (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas), inserido numa ótica de "tornar este imposto mais competitivo e moderno no quadro europeu" (Jornal de Negócios, 2014). Uma das principais medidas aprovadas, entre outras, prende-se com a redução gradual da taxa nominal da IRC (Saldo Positivo, 2014), o que se revela bastante positivo para aquela que é a falange empresarial portuguesa.

- Incentivos ao investimento e à internacionalização da economia

Inserido no âmbito da reforma do IRC, são apresentadas algumas medidas específicas de incentivo ao investimento (Governo de Portugal, 2013). Neste contexto, importa ainda abordar a situação da internacionalização da economia que surge como uma das prioridades

do Quadro Estratégico Comum (QEC), que integra os fundos estruturais da União Europeia para o período 2014-2020 (TVI 24, 2012).

- Democracia com estabilidade política e que beneficia de relações prioritárias com a UE, visto ser um dos seus estados-membro

Estado-membro da União Europeia desde 1986, o estado Português tem beneficiado de diversas nuances, nomeadamente de uma zona de comércio livre, sem barreiras alfandegárias, da qual têm fluído contributos muito positivos para a economia portuguesa (Entrevista APPICAPS - Anexos).

- Económica/Demográfica:

- Elevada taxa de Desemprego

Portugal apresentou no primeiro trimestre de 2015 uma taxa de desemprego cifrada nos 13,7% (INE, 2015). A leitura dos números não é nada abonatória, considerando que níveis altos de desemprego provocam *per si* uma diminuição do rendimento disponível das famílias e, conseqüentemente, funcionam como mote para uma deterioração do poder de compra que tem efeitos diretos na procura interna e consumo.

- Crise económica mundial

Os efeitos da crise económica mundial de 2008 ainda se fazem sentir, afetando substancialmente os mercados e o comércio mundial. Diversos países passaram por períodos conturbados e Portugal não foi exceção. Ainda assim, após três anos de contração económica (2011, 2012 e 2013), Portugal registou no ano de 2014 um crescimento do PIB na ordem dos 0,9% (Banco de Portugal, 2015).

- Evolução positiva do PIB europeu

Os últimos anos foram marcados por oscilações do PIB nos países da União Europeia – principal destino das exportações portuguesas (ver tabela 19). Todavia, prevê-se que os anos de evolução negativa do PIB europeu tenham atingido um fim (-0,5% em 2012), e sejam substituídos por uma tónica de crescimento gradual deste indicador – 0%, 1,3%, 1,5% e 2% em 2013, 2014, 2015 e 2016, respetivamente (Jornal de Negócios, 2015). Em Portugal é esperado um crescimento do PIB na casa dos 1,7% para o ano de 2015 (Económico, 2015).

Tabela 19 – Taxa de Crescimento do PIB Europeu (2005-2014)

Anos	Taxa de crescimento do PIB
	UE28
2005	2,0
2006	3,4
2007	3,1
2008	0,5
2009	-4,4
2010	2,1
2011	1,7
2012	-0,5
2013	0,0
2014	1,3

Fonte: PORDATA (2015)

○ Paridade cambial euro/dólar

O valor do euro em relação ao dólar americano tem apresentando uma evolução tendencialmente negativa (ver figura 53). O busílis da questão grassa em medir as consequências e os efeitos que esta queda de valor tem ao nível do comércio externo: uma desvalorização da moeda tende a encarecer as importações e a tornar as exportações mais competitivas.

Figura 53 – Evolução da Taxa de Câmbio Euro/USD (2011-2015)



Fonte: OANDA (2015)

- Aperto no crédito

Após a crise financeira de 2008, seguida da intervenção da *troika* em 2011, os bancos ficaram com pouca liquidez e mudaram a sua política de empréstimos. Com efeito, deu-se aso a um clima de “severidade da restrição de crédito” por parte dos bancos, que teve efeitos imediatos no quotidiano das empresas e seus investimentos (Público, 2013).

- Social/Cultural:

- Mudança de estilo de vida do consumidor, dando cada vez uma maior importância à imagem, moda e vestuário

A importância dada ao estilo de vida e à imagem que passamos para o exterior tem tido uma tendência cada vez mais vincada. O elo final desta complexa linha estética dá-se com o vestuário, que tem vindo paulatinamente a conquistar relevância na rotina diária das pessoas, que nos dias correntes se preocupam mais com a aparência e moda do que outrora (Diário de Notícias, 2011).

- Pessoas com cada vez mais formação superior

Dotado de um número cada vez maior de diplomados, Portugal tem nos últimos anos dado passos importantes rumo a nível de formação superior cada vez mais abrangente na sua população. Prova disso, é o incremento gerado de sensivelmente 10.000 diplomados no intervalo temporal compreendido entre 2006 e 2013 (ver tabela 20).

Tabela 20 – Diplomados do Ensino Superior em Portugal (2005-2013)

Anos	Total
2005	69.987
2006	71.828
2007	83.276
2008	84.009
2009	76.567
2010	78.609
2011	78.785
2012	81.410
2013	80.899

Fonte: PORDATA (2015)

- Crescente Preocupação Ecológica

É notório um crescendo nos últimos anos relativamente ao grau de preocupação que as pessoas evidenciam perante o ambiente. Prova disto são notícias que surgem e referem que os portugueses admitem ter melhorado no ano de 2014 parâmetros como o consumo de água, separação do lixo e posterior reciclagem e diminuição de energia consumida, com o objetivo de amenizar danos ambientais (Boas Notícias, 2015).

- Tecnológica:

- Países com maiores taxas de utilização de Internet

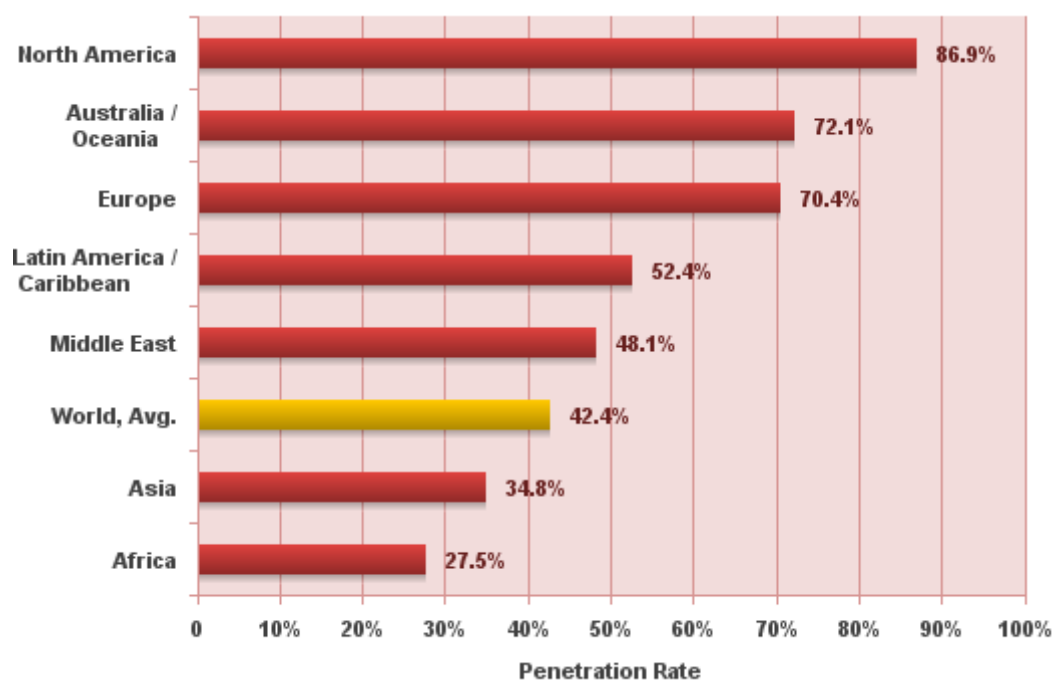
A narrativa dos números sugere que Portugal tem registado uma evolução contínua e positiva no que à taxa de utilização de Internet por parte dos seus habitantes diz respeito. No período 2009-2014, é visível um aumento na ordem dos 20% (ver figura 54), obtendo uma taxa de utilização de 65%, acima da média mundial que se cifra nos 42,4% (ver figura 55).

Figura 54 – Taxa de Utilização do Computador e Internet em Portugal (2002-2014)

Anos	Utilização de computador por nível de escolaridade				Utilização de Internet por nível de escolaridade			
	Total	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior	Total	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior
2002	27,4	15,0	71,6	81,6	19,4	8,5	56,9	68,6
2003	36,2	22,2	81,3	89,9	25,7	12,6	66,5	77,6
2004	37,2	21,9	83,3	91,9	29,3	14,5	72,7	84,2
2005	39,6	24,1	85,8	90,2	32,0	16,4	77,0	85,1
2006	42,5	26,8	86,9	91,0	35,6	19,5	80,3	86,9
2007	45,8	30,3	87,9	93,5	39,6	23,9	80,9	89,5
2008	45,9	30,2	90,0	92,5	41,9	25,7	86,9	90,5
2009	51,4	35,5	91,2	95,1	46,5	30,1	86,8	92,6
2010	55,4	39,7	94,3	97,0	51,1	34,3	92,2	95,7
2011	58,2	40,9	95,4	95,4	55,3	37,3	93,3	94,8
2012	62,4	44,6	95,8	95,8	60,3	42,1	93,9	95,4
2013	64,0	45,4	95,7	95,8	62,1	43,1	94,0	95,3
2014	66,0	46,0	96,0	97,0	65,0	45,0	94,0	97,0

Fonte: PORDATA (2015)

Figura 55 – Rácio de Penetração de Internet por Região Geográfica Mundial (2014)



Fonte: Internet World Stats (2015)

- Proliferação do uso de impressoras 3D

Com a cessação das patentes associadas à impressão a três dimensões, muitos antecipam uma mudança radical na totalidade das indústrias (Público, 2014). Embora a extensão desta tecnologia seja ainda de difícil previsão, estima-se que o uso de impressora 3D passe a ser uma constante em qualquer unidade produtiva, ainda que haja a possibilidade de ser usada somente para efeitos de produção de protótipos em alguns sectores.

Áreas de Intervenção da APICCAPS

- Internacionalização:

Fomenta o crescimento internacionalização das empresas. Em estreita cooperação com a AICEP e o apoio das políticas públicas, promove a presença portuguesa em sensivelmente 80 certames profissionais por ano no exterior; organiza regularmente missões empresariais de prospeção comercial e realiza campanhas de promoção do calçado português nos mercados externos (APICCAPS, 2015);

- Inovação:

Promove e incentiva uma política de inovação permanente como instrumento decisivo para o reforço da capacidade competitiva das empresas, através do desenvolvimento de projetos em parceria com: CTCP (Centro Tecnológico do Calçado de Portugal); empresas; empresas produtoras de matéria-prima e de alta tecnologia; entidades do sistema científico e tecnológico; universidades (APICCAPS, 2015);

- Estudos:

Elaboração de estudos sectoriais de carácter prospetivo, de natureza estratégica, estatísticos e de análise de conjuntura. Através do CTCP (Centro Tecnológico do Calçado de Portugal) elabora estudos de: diagnóstico e auditoria de gestão global e nas áreas tecnológica e ambiental; viabilidade económica e financeira de projetos de investimento; investigação aplicada de carácter técnico e tecnológico; impacto, adaptação e eficiência ambiental (APICCAPS, 2015);

- Assistência Técnica:

Disponibilização de serviços de diversas áreas, designadamente: apoio jurídico gratuito no contencioso laboral; informação jurídica; incentivo ao investimento, ao emprego, de natureza fiscal, etc.; ambiente; saúde, higiene e segurança no trabalho; acesso a bases de dados

nacionais e internacionais; informação sobre concursos públicos; informação de contencioso comercial; subcontratação/oportunidades comerciais e informação (APICCAPS, 2015);

➤ Informação:

Produção e divulgação de informação, através dos seguintes portais: Jornal da APICCAPS (mensal); boletim trimestral de conjuntura; circulares; monografia estatística e newsletters eletrónicas (APICCAPS, 2015);

➤ Formação:

Promoção e divulgação de vários cursos de formação, desenvolvidos pela Academia do Design e do Calçado - CFPIC (Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado) - que realiza ações de formação profissional em várias áreas destinadas a: jovens com o 9º ano; jovens com o 12ºano; adultos; operadores de fabrico de calçado e componentes. O CFPIC desenvolve ainda ações de formação modular, em horário pós-laboral e ações de formação à medida para as empresas (APICCAPS, 2015);

➤ CTCP (Centro Tecnológico do Calçado de Portugal):

Promoção e realização de cursos de formação e qualificação profissional nas modalidades interempresas e intraempresas nas áreas: tempos e métodos; organização e gestão industrial; novas tecnologias da produção / novos materiais; gestão e controlo da qualidade; ambiente e HST (Higiene e Segurança no Trabalho) ; responsabilidade social; TIC; línguas; liderança, trabalho em equipa, gestão do tempo, atendimento (desenvolvimento pessoal); legislação; laboral e marketing e comércio (APICCAPS, 2015);

➤ Contratação Coletiva:

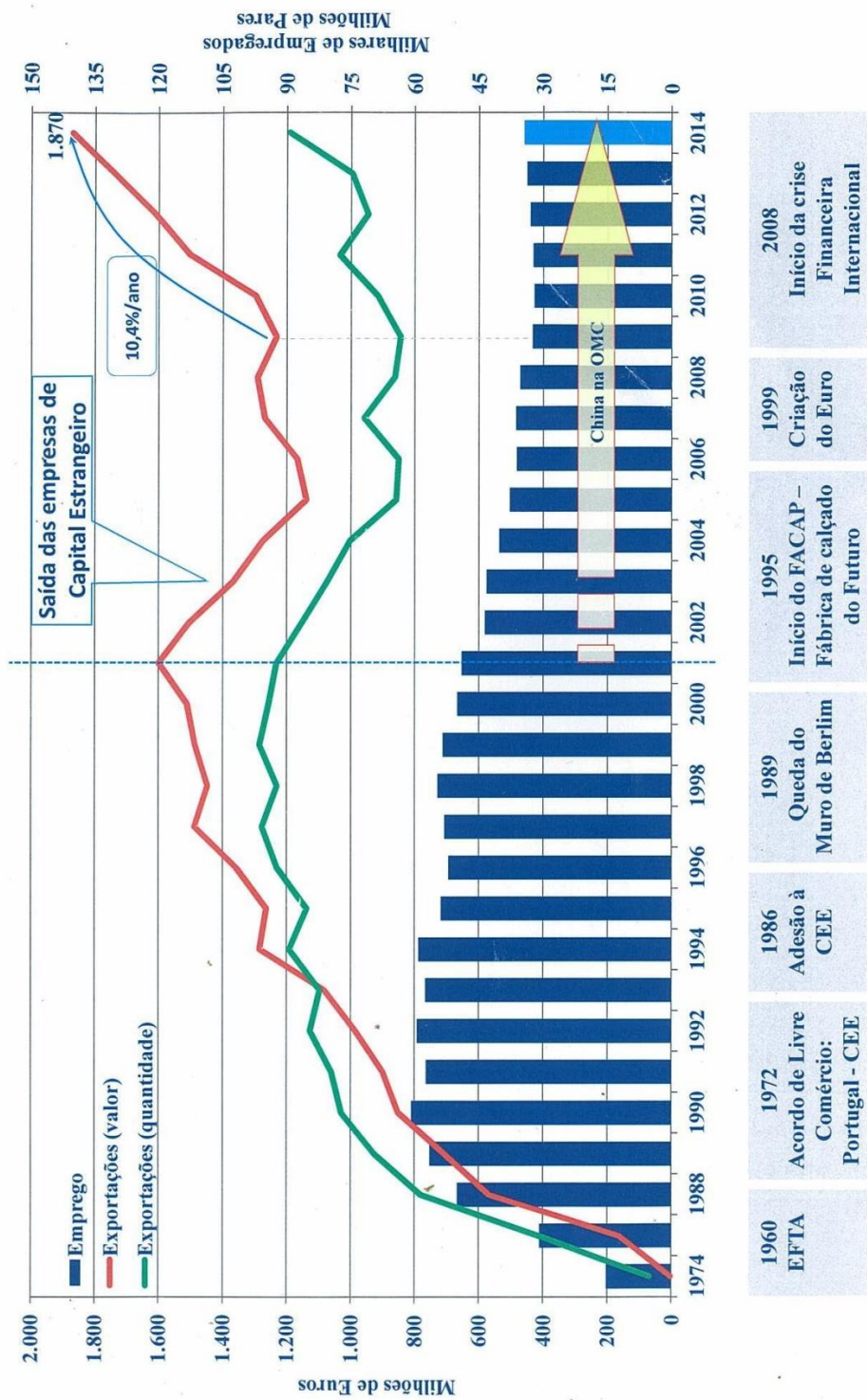
A APICCAPS assegura a representação da fileira do calçado nas negociações das Convenções Coletivas de Trabalho com os Sindicatos, procurando criar condições para o desenvolvimento competitivo das empresas e para a melhoria das condições socioeconómicas dos trabalhadores (APICCAPS, 2015);

➤ Desenvolvimento Sustentado:

A Responsabilidade Social é, cada vez mais, uma prioridade na fileira do calçado. A APICCAPS procura assim promover o desenvolvimento sustentado. O objetivo passa por aliar a competitividade à responsabilidade social e à qualidade de vida como alavanca do progresso da fileira portuguesa de calçado no século XXI (APICCAPS, 2015).

Figura 56 – Cronologia-Resumo (1974-2014)

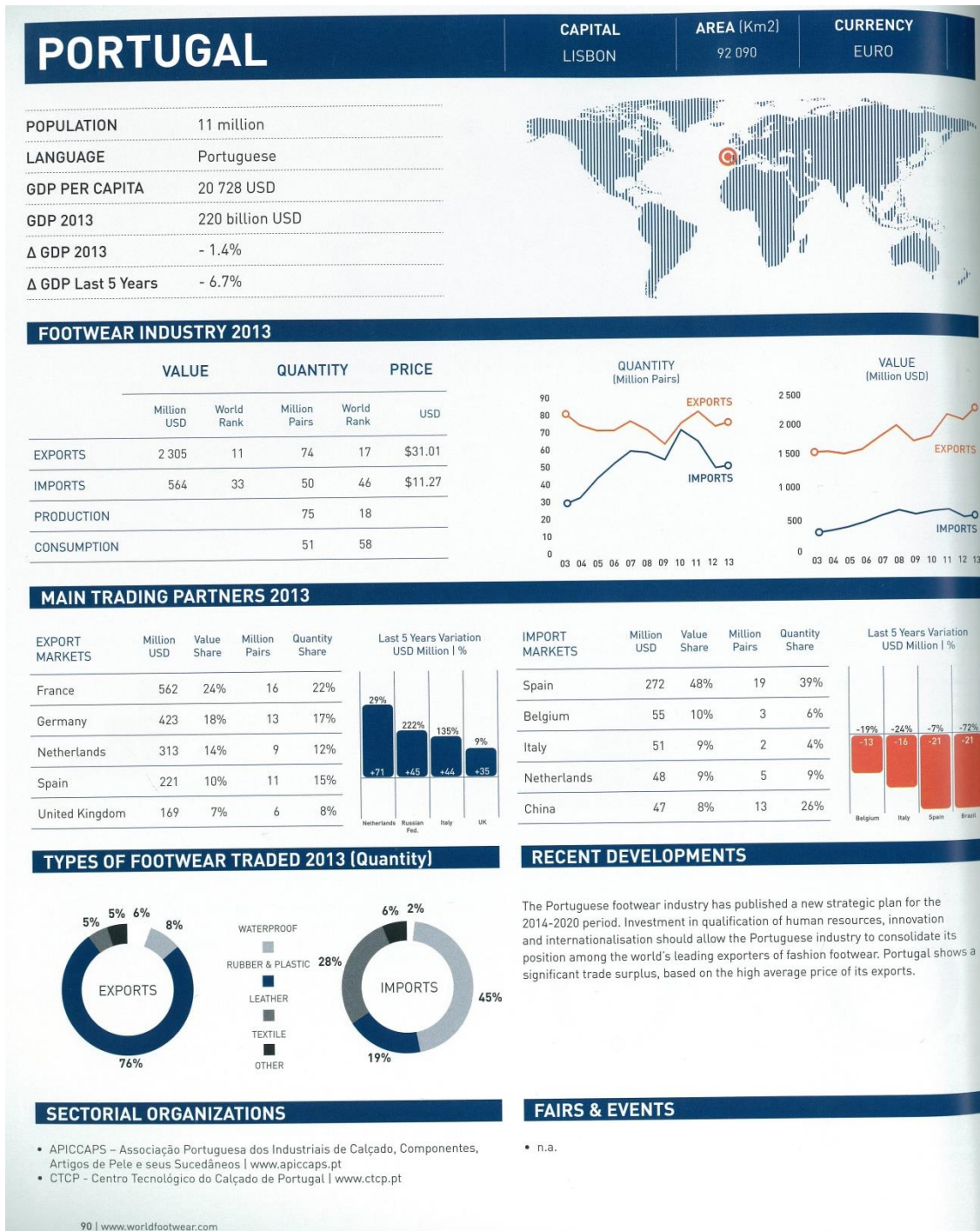
Exportações e Emprego – Indústria Portuguesa de Calçado



Fonte: APICCAPS, INE

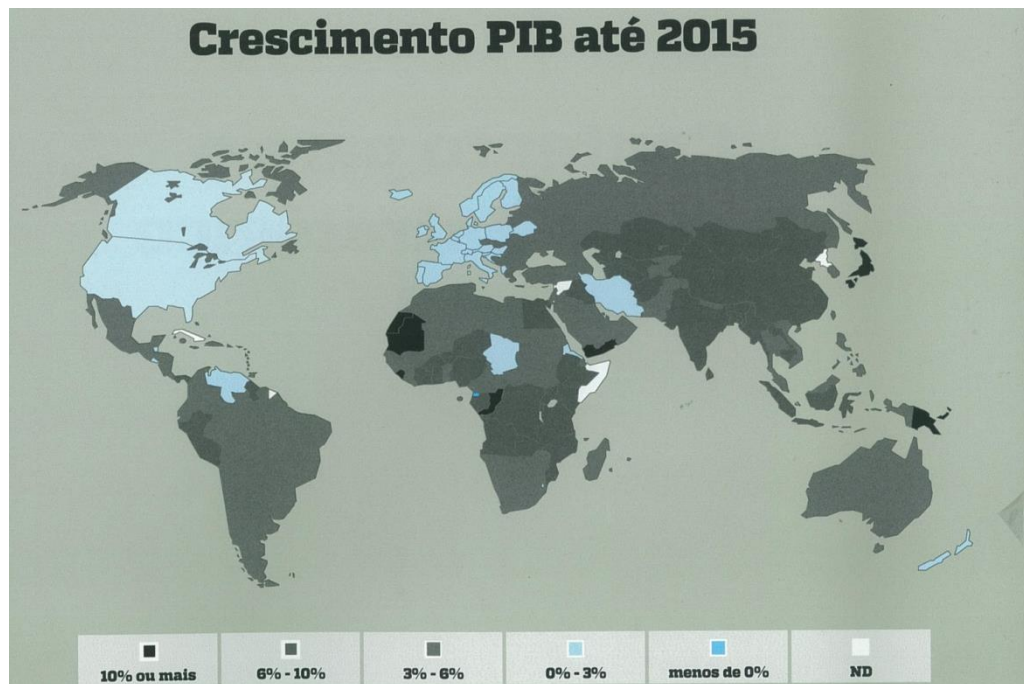
Fonte: APICCAPS

Figura 57 – Ficha Individual-Portugal



Fonte: World Footwear Yearbook 2014

Figura 58 – Expectativa de Crescimento do PIB Mundial por Regiões Geográficas



Fonte: World Footwear Yearbook 2014

Entrevista APICCAPS - João Maia, Diretor Executivo APICCAPS e Carlos Silva, Gabinete de Estudos APICCAPS (12 de Março de 2015)

1 - Considera o sector do calçado competitivo?

Resposta: Não podemos dizer que não. Um indicador inabalável que justifica isso é o volume de exportações. Uma economia que cresce 50% nos últimos 5 anos certamente possui algum fator de competitividade que é reconhecido a nível internacional. Ainda acresce o facto de estarmos a falar de exportações... É possível crescermos num mercado regulado, vulgo fechado (doméstico) de forma relativamente fácil. Crescer num mercado aberto que é atomizado do ponto de vista do consumidor e, podemos dizer, que é dos mais próximos da concorrência perfeita não é exequível se não existir algum forte fator competitivo.

2 - Que indicadores contribuíram mais para um aumento de competitividade vivida no sector do calçado? (Competitividade do cluster baseia-se em baixos custos de trabalho, na criação de valor superior ou em ambas? Aumentou volume de venda? Quota de mercado?)

Resposta: É como uma caixa de Pandora. Para explicar os indicadores que contribuíram para um aumento de competitividade do sector do calçado em Portugal é necessário explicar muitos outros fatores que estiveram na sua origem, entre os quais a evolução do *cluster*.

3 - Dessa forma, como descreveria a história do sector português do calçado desde o ano de 1974 até à atualidade?

Resposta: A indústria do calçado em Portugal começou a internacionalizar-se durante a década de 60, basicamente com as exportações para as ex-colónias. Foi também nesta altura que, globalmente, começaram a surgir movimentos de localização de produção longe do local de consumo. Até aqui não era fácil realizar transações comerciais internacionais, muito devido à dificuldade de transporte das mercadorias, portanto, tudo o que era adquirido teria sido produzido perto do local de consumo.

A década de 70 foi marcada pelo movimento comercial de países da EFTA, que era constituída por Portugal, Reino Unido, Noruega, Suécia, Suíça, Dinamarca, Áustria, Finlândia...

O panorama do sector do calçado em Portugal foi alvo de algumas mudanças, muito devido ao encetar de relações comerciais com, principalmente, países nórdicos que constituíam parte integrante da EFTA. Desta forma, as exportações portuguesas focaram-se nestes países, beneficiando de uma zona de comércio livre entre países constituintes da EFTA. Isto permitiu que Portugal exportasse para países como a Suécia ou a Noruega sem que sofresse os efeitos

dos direitos aduaneiros. Até aqui o principal entrave ao comércio internacional era, a par dos custos de transporte, os direitos aduaneiros que, em bom rigor, estavam inseridos numa ótica de proteção comercial estabelecida por muitos países nos anos posteriores à 2ª Grande Guerra Mundial. Esta zona de comércio livre da EFTA que, juntamente com a CEE, foi dos primeiros movimentos de integração europeia beneficiou tanto Portugal, por via do aumento das suas exportações para estes países, como os próprios países que deslocaram as suas linhas de produção para o território português, pois beneficiavam de mão-de-obra barata e, conseqüentemente, custos de produção mais baixos que possibilitavam a venda de produtos nos mercados a preços inferiores. Por outras palavras, a natureza da vantagem competitiva de que Portugal beneficiava era focada nos baixos custos de produção. A indústria do calçado em Portugal registou um crescimento notável neste período, focado neste vetor de custos de fatores produtivos, absorvendo *know-how* estrangeiro dos países que realizaram IDE em terras lusitanas e semeando uma cultura de ambição e mentalidade positiva no seio do sector, deixando de parte o recurso a práticas defensivas de proteção do mercado. Quando comparado com outros sectores, uma das características distintas que a indústria do calçado apresenta é que perdeu muito pouco tempo com a preocupação em criar barreiras defensivas ao comércio mundial. Quando se discute um processo de liberalização do comércio o sector do calçado surge na linha da frente, sendo pioneiro na eliminação de direitos aduaneiros. Optou-se pela cultura do “vamos produzir bem para conquistar mercado e vender em todo o lado”, em detrimento do “vamos defender o nosso mercado para defendermos a nossa indústria”. Esta cultura enraizou-se no sector e durante este período da EFTA vários empresários portugueses (muitos apenas com o Ensino Básico) criaram as suas empresas de produção de calçado. Esta ausência de formação académica era, de certa forma, suprimida por uma ambição inextinguível e pela vincada necessidade de correr o mundo para vender os seus sapatos, o que lhes conferiu uma mentalidade fabulosa que, aliada à aprendizagem constante que recolhiam do contacto com os melhores produtores a nível mundial, lhes permitiu adotar técnicas e processos bastante atuais que aplicaram nas suas empresas.

A fase seguinte é marcada pela integração de Portugal na CEE. Numa análise muito simplista, a zona de comércio livre de que Portugal beneficiava com a EFTA acabou por ser também alargada a todos os estados-membros da CEE, o que resultou numa zona de comércio livre muito mais extensa. Durante uma fase o comércio português vivia o melhor de dois mundos, porque, por um lado estava inserido numa ótica de comércio livre com a EFTA e, por outro lado, tinha um acordo de pré-adesão à CEE que lhe permitia beneficiar de uma plataforma de

comércio livre semelhante com os países da CEE. Nesta década as exportações portuguesas foram multiplicadas por 10, fruto da adesão à CEE, do crescimento potenciado pelo benefício da EFTA, das competências criadas e da criação de dezenas de empresas. Até ao final da década de 80 o argumento de venda era o baixo custo de produção, comparando com os outros países da CEE. Os países que realizaram IDE em Portugal faziam-no motivados pelo argumento dos baixos custos de produção, estabilidade política, livre acesso ao mercado livre, proximidade geográfica (custos de transporte)...

Nos anos 90 a natureza da vantagem competitiva começa-se a alterar. A razão que mais contribuiu para isto foi a adesão da China à OMC no final da década (2001). Estes anos podem ser definidos como a preparação do *cluster* português do calçado para a adesão da China à OMC. A indústria do calçado fez talvez dos processos de preparação mais exaustivos e dispendiosos, porque investiu muito em I&D focado na resolução de um conjunto de problemas que tinha o seu corolário na criação de novos fatores competitivos. Os novos fatores competitivos focaram-se essencialmente na obtenção de fatores produtivos de pequenas séries, maior celeridade de resposta e produtos mais condizentes com as necessidades dos clientes. Estes foram os fatores identificados e que se acreditava que seriam aqueles que os países asiáticos tivessem maior dificuldade em copiar. Resumindo, o que antes permitia a Portugal captar IDE estabelecer relações comerciais passou a ser usado pela China, com custos de produção ainda mais baixos. O fator competitivo dos custos baixos de produção constitui um argumento que rapidamente se esgota e quem beneficia dessa vantagem competitiva tem que ter a consciência que num horizonte temporal não muito longínquo irá sempre surgir alguém que conseguirá produzir com custos de produção inferiores. Mesmo a China é hoje vista como um “local caro para produzir”, estando atualmente os países que deslocaram linhas de produção para o território chinês empenhados em descobrir países com custos de produção ainda mais baixos, pois os salários na China registaram uma majoração considerável. Em suma, a década de 90 pode ser caracterizada assim por uma alteração do perfil competitivo do sector do calçado português, em que as exportações em quantidade não registaram aumentos, mas as exportações em valor duplicaram.

De 2000 a 2005 ocorre um processo de saída de empresas de capital estrangeiro que tinham instalado unidades produtivas em Portugal na década de 80. A grande maioria das empresas de capital que estavam instaladas em Portugal que focavam a natureza da sua vantagem competitiva no alcance de baixos custos de produção deslocaram as suas linhas produtivas

para países asiáticos. Na indústria portuguesa de calçado isto motivou uma queda, em diversas variáveis, na casa dos 30%.

De 2005 a 2009 regista-se uma fase marcada por uma certa estabilização no sector, onde as empresas cimentavam os novos processos produtivos e aprimoravam relações comerciais.

De 2009 até à atualidade, a indústria como um todo começou a sentir os benefícios da viragem estratégica do sector e apresentou uma evolução positiva, mensurada num crescimento na ordem dos 50% (média de crescimento de 10%/ano registada nos últimos 5 anos). Apesar deste período coincidir com a crise financeira que abalou os mercados internacionais em 2008 e indubitavelmente constituir um fator nefasto e nocivo a muitas indústrias, prejudicando-as substancialmente, o sector do calçado acabou por sair reforçado, tendo, de certa forma, beneficiado da crise globalmente verificada. Isto deve-se essencialmente ao facto da nova aposta e estratégia do sector do calçado português ter tido como epicentro processos de resposta rápida e produção de pequenas séries que, em tempos de crise, pretendendo os clientes diminuir o risco ao máximo, acaba por ser o modelo de produção predileto e aquele que melhor serve os interesses dos mesmos. Este modelo acaba por contrastar com o modelo de aposta verificado na China que consistia na produção de lotes de grande dimensão. Isto acaba por ser uma realidade de quase todos os principais sectores exportadores da economia portuguesa, acabando por não ser tão expressiva como é o sector do calçado.

4 - Portugal ocupa atualmente a 52ª posição no índice global de competitividade anual do World Economic Forum (2014) e registou uma queda de 20 lugares nos últimos 10 anos. Apesar disso, o sector do calçado continua a aumentar o seu volume de exportações. Como explica isso?

Resposta: Numa resposta bastante simplista posso dar uma resposta assente em três fatores: perfil de resposta rápida, nascimento de marcas e processos de internacionalização.

5 - Segundo Vinhas da Silva, as economias que mais exportam e mais IDE atraem são as mais competitivas. Isto aplica-se ao sector do calçado?

Resposta: Sem dúvida. A nosso ver, as economias só podem ser competitivas se exportarem. A competitividade de uma indústria ou economia só é posta à prova e só se mede nos mercados externos. Não é possível medir o grau de competitividade de uma empresa no seu mercado doméstico, pois para além de não termos em conta a concorrência internacional (que acaba por ter muita importância nos atuais mercados globais), podemos estar também perante

um caso de concorrência monopolística, onde a concorrência é distorcida ou inexistente. A competitividade acaba por ser mesmo isso: a capacidade de eu vender os meus produtos nos mercados externos de forma sustentada. E para isso a única saída é a exportação. Outro ponto de grande importância é que eu só consigo reforçar a competitividade da minha indústria se concorrer nos mercados internacionais, pois é o único cenário onde a comparação é possível e exequível.

Relativamente ao IDE, este embarca um conjunto de contributos, sendo a maior parte deles positivos, e um ou outro negativo, que é avaliado e tentamos ao máximo minorar, de alguma forma.

Focando-nos nos positivos, há-que referir que o IDE foi de extrema importância na evolução registada do sector do calçado em Portugal na década de 80. As pessoas podem apontar que “entraram e saíram”, “foram especuladores” ou “vieram aqui só explorar e aproveitar a nossa mão-de-obra barata”... É uma forma de ver a questão. Estes *players* internacionais que investiram em Portugal nesse período fizeram-no porque Portugal apresentava fatores congruentes com os seus modelos de produção que apresentavam mais benefícios que outros países. Estas empresas beneficiaram desses fatores, mas, simultaneamente, também trouxeram um conjunto de competências. Se essas empresas não tivessem escolhido Portugal como destino de IDE, obviamente também beneficiando das características que a deslocalização de linhas para Portugal acarretavam, muito provavelmente a indústria portuguesa de calçado não tinha registado a evolução positiva que se verificou. Estas empresas através de IDE trouxeram um conjunto de competências, uma forma de estar, ensinaram novos processos, formaram muitos técnicos... Veja-se que muitas pessoas que trabalharam nas fábricas de capital estrangeiro depois numa fase posterior de expansão do sector aproveitaram o *know-how* adquirido para trabalhar noutras empresas de capital português ou até, em alguns casos, constituírem eles próprios novas empresas. Como se pode ver é um processo que trouxe inúmeras vantagens: contribuiu para as exportações, contribuiu para o PIB nacional, criou emprego.

Relativamente aos aspetos menos positivos deste processo, este apresenta, essencialmente, uma desvantagem: constante potencial deslocalização do seu investimento para outros países. Posto isto, é necessário perceber a razão que levou esses países a realizar IDE em Portugal, porque se essa razão deixar de existir esses países abandonam o território português e deslocalizam as suas unidades produtivas para países que ainda apresentem essa mesma razão, ou apresentem mais benefícios do os que a localização em Portugal consegue oferecer. Um

exemplo paradigmático disto é uma fábrica de calçado que esteve em Portugal neste processo, que saiu (não totalmente, apenas ficou com uma unidade de desenvolvimento de produto) e que, entretanto, nos últimos anos encontra-se a investir de novo em Portugal. Este novo investimento consiste numa aposta de envergadura bastante considerável, onde se prevê a criação de 2.000 postos de trabalho para produção de calçado. Na conversa aprofundada que tivemos com essa empresa de capital estrangeiro, o investidor afirmou categoricamente que atualmente “têm competência e capacidade para desmontar a fábrica em Portugal e montá-la a produzir em pleno em 3 meses em outro qualquer país do Mundo”. O IDE funciona desta forma. E nós portugueses temos que perceber se pretendemos este tipo de investimento ou se, pelo contrário, nos opomos a ele e não o desejamos. Se me perguntar a mim, pessoalmente, se queremos a minha resposta é positiva, porque investem, criam emprego, trazem um conjunto de competências, criam valor em Portugal... Temos é que perceber como funcionam esses investimentos, que benefícios viram em Portugal, as razões de captação e, desta forma, criar condições para que estes investimentos se mantenham no nosso país. Há-que perceber que se alterarmos as condições competitivas que os atraíram para cá, muito provavelmente passados alguns meses eles estão a produzir noutros países e a abandonar as unidades produtivas em Portugal. É evidente que em alguns momentos é estritamente necessário alterar essas mesmas condições competitivas, mas temos que fazer um balanço. Por exemplo, não podemos aumentar exponencialmente os salários e depois ficarmos admirados pelo facto de as empresas de capital estrangeiro irem para outros países. Muitos portugueses ainda têm a ideia de que quando uma empresa abre uma fábrica em Portugal que é para ficar para a vida. Queria também deixar claro que isto não é apenas a realidade de uma fábrica de produção de sapatos. Hoje em dia, está a ser atraído para Portugal muitos exemplos de IDE por fatores relacionados perentoriamente com o custo. E não estamos a falar do custo da mão-de-obra não qualificada para produzir sapatos (o que não é verdade no sector do calçado), estamos sim a falar em empresas de capital estrangeiro que estão a realizar IDE em Portugal pelos custos de engenheiros, mestres, doutores que vêm para Portugal fazer investigação. No dia que deixar de ser, provavelmente vão para outro lado... Temos que perceber se queremos isso ou não, se é estratégico para Portugal ou não.

6 - Estabilidade política, segurança jurídica, acessibilidade a recursos humanos qualificados, sofisticação de infraestruturas e qualidade de educação são avançados por alguns autores como pontos fulcrais para o aumento da competitividade. Algum destes fatores foi uma causa do aumento do nível competitivo do sector do calçado?

Resposta: Não consigo identificar apenas um. Acho que o crescimento e desenvolvimento competitivo do sector do calçado em Portugal teve muito mais que ver com o esforço de internacionalização dos empresários do que qualquer fator desses de larga escala. É evidente que houve um apoio público para tudo isto, que suporta todo este esforço de promoção internacional.

Não foi o termos construído autoestradas, termos universidades de topo... A estabilidade política obviamente é um requisito prévio. No nosso ponto de vista, os recursos já existiam, o que foi feito no sector com maior eficiência foi o aproveitar da melhor forma estes mesmos recursos. Por outras palavras, existindo competências nas universidade há-que fazer a ponte entre esses centro de saber e as empresas.

Possivelmente não tenho esses fatores todos num país como o Vietname (ainda mais barato que a China), mas tenho na China (ainda que não ao mesmo nível). .. Não é por aí que Portugal tem que ser mais competitivo. Tem que ser por ter uma imagem de país forte, pela dinâmica dos seus empresários, por ter uma cultura próxima da Europa.

7 – Fale-me um pouco do FOOTure – Programa de Ação para a Fileira do Calçado. Na sua opinião, de que maneira pode o FOOTure 2020 contribuir para aumentar a competitividade do sector do calçado português?

Resposta: A APICCAPS faz planos estratégicos desde a década de 70. Elaborou um documento em 1978, em 1983 e, após estes, recomeçou em 1990 com publicações regulares. Um dos pilares que marca a APICCAPS acaba por ser mesmo essa ideologia de dispor de um pensamento organizado de orientação da Ação das empresas constituintes do sector para os próximos anos. Não é um plano de trabalho da APICCAPS. Acabam por ser algumas diretrizes que no entender da associação, após devida análise, são as mais indicadas relativas ao rumo estratégico que o sector deve tomar. É um pensamento sobre o que o sector deve fazer. Se depois será levado a cabo ou não, isso compete às empresas. Acaba por ser no fundo, um plano para reforçar a competitividade do sector, sendo que estando envolvidos vários agentes todos têm que intervir no sentido de atingir os objetivos traçados. À APICCAPS cabe-lhe a formulação, condução e dinamização estratégica, a possível implementação do que foi estudado e discutido fica ao critério das empresas que constituem o tecido empresarial do calçado em Portugal.

O papel estratégico da APICCAPS divide-se em duas fases distintas. A primeira diz respeito aos *inputs*, ou seja fornecimento de informação sobre o sector às empresas sob a forma de compilação de estatísticas, elaboração de planos estratégicos, análise de regulamentações, etc.

Não obstante, também é prestado auxílio sob a forma de *outputs*, nomeadamente com investimento em comunicação, que se traduz na criação de uma imagem mediatizada (com recurso a campanhas publicitárias) sobre aquilo que o sector produz, resultados positivos alcançados, evolução registada, dando visibilidade ao sector e beneficiando, deste modo, as empresas.

Tudo o que está no meio disto são ações e investimentos que têm que ser realizados pelas empresas.

Além disto, existem, essencialmente, 3 instituições de suporte (eixos do FooTure 2020) ao sector:

APICAPPS (área material, comunicação, internacionalização, promoção em feiras internacionais, entre outros); Centro Tecnológico do Calçado em Portugal (área do I&D, investigação, tecnologias, formação); Academia de Design e Calçado - CFPIC (Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado), plataforma que opera basicamente na vertente da educação, prestando auxílio técnico ao sector, através de cursos. Cada um destes eixos tem competências específicas, complementam-se e, não entrando naquilo que é o plano de Ação das empresas (porque nenhuma sugestão ou indicação é vinculativa), ajuda o sector. O corolário do trabalho desenvolvido por estas instituições é sempre numa lógica de auxílio, fornecimento de informação e prestação de serviços, com o intuito que as empresas possam realizar investimentos neste sentido e alcançar vantagens competitivas próprias e endógenas.

8 – Antes de 2001 (entrada da China para a OMC), ocorreu uma viragem estratégica do sector. O que motivou isto e que principais medidas foram implementadas?

Resposta: O erro crasso teria sido efetuar a mudança estratégica apenas em 2001. Por este motivo, começou-se a preparar a entrada da China para a OMC 10 anos antes, precavendo-se dos efeitos negativos. Basicamente, o que aconteceu após 2001 foi a saída de empresas de capital estrangeiro de Portugal. Do ponto de vista estratégico o que o sector fez, não como resposta à adesão da China à OMC, mas como preparação para um novo paradigma competitivo e mitigação de danos consequentes, foi o desenvolvimento de mais marcas e mudança da natureza do fator competitivo do sector. Antes deste período, os clientes contactavam as empresas portuguesas impondo condições relativamente ao produtor, fornecedor, tipos de produto pretendidos, *design* do calçado, adquirindo, puramente, serviços de produção, beneficiando, desta forma, de mão-de-obra barata.

Prevendo a adesão da China à OMC, a consequente mutação do panorama competitivo do calçado a nível mundial e a perda da vantagem competitiva até aqui evidenciada pelas

empresas portuguesas (competitividade focada no custo da produção), para que a fileira desse continuidade ao crescimento e evolução até à data registados era necessário criar outras vantagens competitivas. A natureza competitiva passava a ser marcada em Portugal não pelo preço, mas sim pela qualidade e fatores associados ao produto, nomeadamente o *design*, capacidade de resposta rápida, flexibilidade e produção de séries de menor dimensão. Para tornar esta transição possível foi necessário desenvolver certos serviços de apoio, os chamados *inputs*, que conduziram a uma maior eficiência do processo produtivo). Ocorreu simultaneamente uma viragem relativamente à política de preços até à data praticada, que pode ser comprovada pela análise das estatísticas do sector do calçado durante a fase de pré-adesão da China à OMC, onde se verifica uma estabilização da quantidade produzida (em pares) e uma duplicação do seu valor (em euros), o que implica um aumento para o dobro do preço médio. Passou-se de um produto que era escolhido pelo cliente para uma ótica de o cliente contactar as empresas portuguesas com uma ideia e ser responsável das empresas a sua transformação em produto final que sai da fábrica. Ou seja, todas as competências que até aqui eram trazidas pelos clientes, nomeadamente a seleção de matéria, escolha de fornecedor, *design* foi *know-how* que foi sendo absorvido e desenvolvido pela indústria portuguesa e que, no fundo, sendo uma parte do serviço prestado, foi incluído no produto, gerando criação superior de valor e aumentando o preço médio do calçado produzido em Portugal.

9 – Houve algumas barreiras que constituíssem um entrave às exportações portuguesas?

Resposta: Há mercados que ainda estão fechados, por isso acaba por ser muito difícil exportar. O que o calçado tenta fazer é lutar pelos mercados que já estão abertos e, de certa, forma, pressionar outros mercados a abrirem-se. Um exemplo marcante é o Brasil, que aplica direitos aduaneiros bastante significativos, o que torna a missão de vender um par de sapatos quase impossível. No cômputo geral, acaba por ser pela razão dos direitos aduaneiros o principal entrave que as exportações portuguesas de calçado têm sentido nos últimos anos.

10 – Que riscos corre o *cluster* do calçado ao ter uma exposição ao exterior tão acentuada?

Resposta: O conjunto de riscos que a exposição ao exterior acarreta depende dos mercados em questão. Por exemplo, quem estava presente na Rússia hoje sente os efeitos da performance negativa da economia russa. Não exportando para Angola, é clarividente as dificuldades pelas quais outros sectores estão a passar no país angolano. Acaba por estar muito ligado ao risco político e económico que é intrínseco a cada país, e que acaba por

influenciar as exportações. Também o risco de câmbio deve ser tido em conta, embora no caso do calçado as exportações se baseiem mais em países que usam o euro. Mesmo quando exporto para Espanha, há este risco (a relação euro-dólar é importante), porque a Espanha também importa muitos sapatos em dólares, da China e da Índia, por exemplo. Desta forma, a oscilação de valor do euro acaba por tornar os sapatos mais caros ou mais baratos, estando o risco cambial sempre presente e com carácter significativo. Também no caso português, podemos não importar matérias-primas, mas indiretamente, para as produzirmos acabamos por usar outros produtos que estão suscetíveis de influência do preço do petróleo, etc. Em suma, estes riscos estão sempre presentes, cabe-nos a nós saber lidar com eles da melhor maneira possível.

11 – A modalidade de internacionalização usada é somente por via de transações comerciais ou existem exemplos de investimento direto e projetos de empresas portuguesas noutros países?

Resposta: Sim, transações. Aquele modelo académico que por vezes é ensinado nas Universidades de que primeiro uma empresa vende para o seu mercado nacional, que depois exportam e depois criam unidades produtivas noutros mercados... isso não existe. As empresas portuguesas de calçado nascem internacionais, a exportar, a vender para os mercados internacionais e muito raramente passam deste processo. Nem existe este processo contínuo de que falei, nem há registos de criação de unidades produtivas nos mercados internacionais. A maior parte das nossas grandes empresas (50/100/150 trabalhadores no máximo) nem vendem para o mercado nacional, toda a produção é canalizada para exportação. O nosso modelo competitivo é de resposta rápida e ter unidades produtivas espalhadas pelo mundo ia dificultar este modo de trabalhar.

12 - Assim como a indústria portuguesa de calçado outros sectores levaram a cabo a preparação para a adesão da China à OMC, concluída em 2001. No entanto o sector do calçado continua a ter posições de maior relevo e a apresentar resultados mais positivos. O que motiva este facto?

Resposta: A estratégia de preparação levada a cabo pelo sector do calçado foi positiva, tendo procurado encontrar soluções para ser mais competitivos. O que a maior parte dos outros sectores fizeram foi a adoção de uma estratégia mais defensiva, procurando criar barreiras à entrada de produtos de origem asiática, defendendo assim os seus próprios mercados. Sucintamente, foi esta a principal diferença.

13 – Considera que a proliferação do uso de impressoras 3D e cessação de patentes possa ser considerada uma importante ameaça a ter em conta no modo de fabrico?

Resposta: Ainda estamos numa fase em que toda a gente considera as impressoras 3D o melhor do mundo. Estimo que daqui a uns tempos as pessoas tomem consciência que, para a maior parte das indústrias, não sejam assim tão benéficas como esperariam. O sector do calçado sempre foi um dos sectores apontados como os que sentiriam maior impacto com o uso de impressoras 3D, também foi dito que as impressoras 3D iriam alterar todo o fator competitivo da indústria do calçado... Sou bastante cético em relação aos tipo de matérias que são possíveis imprimir. No entanto há uma oportunidade gigantesca à incorporação desta tecnologia no processo produtivo tradicional e no processo de desenvolvimento de produto. Na fase de desenvolvimento do produto, a impressão 3D apresenta inúmeras vantagens quando comparado com o processo que é atualmente levado a cabo. Por exemplo, o desenvolvimento de protótipos em impressoras 3D poderá vir a ser bastante útil. Para a produção parece-me que ainda estamos muito longe de uma realidade de revolução. Não será para 2015, eu acho que não é para 2025...

14 – Poderá ser uma ameaça a longo-prazo?

Resposta: Primeiro, acho que nunca será uma ameaça importante, porque terá sempre uma limitação forte no que toca ao tipo de materiais e texturas que poderão ser produzidos.

Depois, terá um custo de produção muito superior. Já comparamos a impressão digital com a impressão *off-set*. A indústria da impressão *off-set* sentiu alguns efeitos, mas não morreu. Vivem simultaneamente as indústrias da impressão digital e da impressão *off-set*. Também, ainda hoje, para muitos trabalhos é requerida a impressão *off-set*, desprezando a digital.

Penso que este exercício de comparação é suscetível de ser feito, porque a realidade é a mesma.

No dia que quiser um produto natural, não o posso produzir em 3D. Os sapatos de couro nunca poderão ser produzidos por impressoras. Pode sair um compósito de couro, mas o produto já não será a mesma coisa.

15 - Com recurso às tabelas, é correta esta delineação e caracterização de fases do calçado português? (1974-1985; 1986-1998; 1999-2007; 2008-2014) (CEE – 1986; moeda única – 1999; China OMC – 2001; crise económica – 2008)

Resposta: Não é fácil definir marcos históricos. Se tivesse que definir um seria provavelmente a adesão da China à OMC em 2001 – saída das empresas de capital estrangeiro:

- Até 1993 – crescimento baseado no cliente, já muito virado para a exportação.
- 1994- 2006 – Investimento; a indústria começou a preparar-se para a entrada da China para a OMC; alteração da natureza da vantagem competitiva; aumento dos preços e estabilização da produção;
- 2006 – 2014 – Reforço dos fatores competitivos na vertente imaterial (promoção, imagem do sector); crescimento.

16 - Porque há anos em que a exportação é superior à produção?

Resposta: Há exportações que foram importadas. Há países que esta realidade é ainda mais acentuada, países que quase não produzem e exportam mais que Portugal. Não é verdade que só seja possível exportar aquilo que se produz. É esse o modelo de negócio que seguem, por exemplo, a Holanda e a Bélgica.

17 - Que “bom exemplo” e “mau exemplo” sugere para posterior estudo?

Resposta: “Maus exemplos” não será fácil para nós identificar, até porque se faliram não será fácil contactar os gestores.

Em relação ao “bom exemplo”, há inúmeros, que até têm surgido em notícias da comunicação social. A fábrica do nosso Presidente, a Kyaia, que tem a marca Fly London, que é um dos exemplos que muitas vezes usamos de uma empresa que era muito pequena, foi crescendo e hoje é uma das empresas mais importantes do sector. Com um modelo agora muito baseado na marca, que é um modelo que nós defendemos para muitas empresas. Com uma marca focada num segmento muito pequeno e estreito a nível internacional. Com um conceito de marca muito própria e focada.

No entanto também há outros exemplos: a ProCalçado (empresa de componentes, solas que está a lançar uma linha calçado injetado) ... Vendo o nosso catálogo de Feiras Internacionais pode com mais facilidade encontrar outros bons exemplos. Na internet há imensa literatura que pode consultar. Também pode contactar-nos e, com base no nosso *clipping* sectorial, enviamos-lhe as notícias que saíram sobre uma empresa específica.

18 – Como melhorar o panorama atual? O que acha que vai ser o futuro do sector do calçado português?

Resposta: A resposta mais simples pode obtê-la no FooTure. A resposta mais complexa é a de apostar num conjunto de novos fatores de competitividade, muito focados no *design*. Passa por incorporar *design* e novas competências da área de trabalhadores mais qualificados, que possam trazer um rejuvenescimento do sector, das empresas, das marcas. Quando falo em

rejuvenescimento do sector, não estou a dizer que a idade média dos empresários é elevada, mas sim que procuro trazer novas competências para o sector. São duas coisas distintas. Primeiro, as empresas são familiares e precisam de fazer uma transição de gerações. Depois, as empresas necessitam de criar novas competências, novas formas de operar, não forçosamente novos donos ou novos gestores. Com isto, estou-me a referir em investimento em I&D, desenvolvimento de novos produtos, *designers*, novos materiais, gerir a eficiência do processo produtivo, ... ou seja atrair jovens para trabalhar no sector, investindo na qualificação dos gestores intermédios que permitam fazer esta progressão.

Em suma, que possam trazer novas competências para tornar possível a abordagem a novos mercados.

Do ponto de vista de mercado, a indústria portuguesa de calçado encontra-se muito concentrada no mercado da união europeia. Há uns anos atrás mais de 90% da produção tinha como destino países constituintes do velho continente. Nos últimos anos já se fez uma redução deste peso para a casa dos 85% (salvo erro). O esforço será o de continuar esta redução, não esquecendo que o nosso “mercado natural” é e será durante muito tempo a União Europeia, e procurando novos mercados onde os fatores competitivos sejam diferentes. Já não posso competir pela resposta rápida, tenho que ter marcas próprias e tenho que dispor de um produto europeu de topo, de referência mundial para chegar a esses mercados. São estes os fatores competitivos pelos quais nos temos que guiar. Se me perguntar se é possível e exequível, eu respondo que é para isso que estamos aqui.

19 – Comente a situação do nível de salários médios praticado pelas empresas da indústria.

Resposta: Seguramente que apresentamos salários médios mais elevados que na década de 60/70. No entanto, estes parâmetros têm que ser sempre relativizados com outros sectores em Portugal. Nessa comparação, o nível dos salários médios praticados no sector do calçado revela-se ligeiramente melhor que a média das indústrias exportadoras do nosso país. Quando comparado com o sector do calçado de outros países do panorama internacional, efetivamente o *cluster* português paga menos do que se paga em Itália, Espanha ou Alemanha, mas também paga mais do que o que se paga na China ou no Vietname. Nesta análise do ponto de vista do empresário, o argumento será de que o que paga já é suficiente porque nos países asiáticos paga-se menos. Por sua vez, do ponto de vista do trabalhador o salário não será suficiente porque em Espanha ou em Itália pagam mais, ou porque noutro sector (que até era regulado em Portugal, beneficiava de um regime de quase-monopólio e, por isso, não era obrigado a colocar pressão nos salários) pagam mais. O sector do calçado quando comparado com outros

sectores pagava menos, porque estes sectores viviam num regime de quase-monopólio e não tinham a pressão competitiva internacional (ex: telecomunicações, banca) – “se aumentar os preços o cliente paga e eu consigo pagar mais aos trabalhadores”. O problema é que a economia gerida assim não chega para tudo.

6. Referências Bibliográficas

Abrantes, A. (1999). *A internacionalização empresarial numa economia mundializada*. Viseu: Millenium 15.

AESE Business School, Website. Colóquio (23 de Maio de 2013): “A reindustrialização em Portugal: o caso da indústria do calçado”, ao abrigo do “Breakfast Seminar para os Alumni do PADE – Programa de Alta Direção de Empresas”. Acessível em:

<http://www.aese.pt/comunidade/noticias/detalhe/dissemos aos nossos filhos que a industria a e suja>. Consultado a 4 de Julho de 2015.

AICEP (2012): Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. **Comunicado do Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia**, Secretariado Executivo do Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia. Lisboa, 24 de Fevereiro de 2012.

APICCAPS: Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. **Relatório Estatístico 1977 – 1996: 20 anos de Crescimento**.

APICCAPS: Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. **Monografia Estatística 2007 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele**.

APICCAPS: Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. **Monografia Estatística 2012 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele**.

APICCAPS: Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. **Monografia Estatística 2013 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele**.

APICCAPS: Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. **Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele**.

APICCAPS: Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. **World Footwear Yearbook 2014**.

APICCAPS: Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. **Brochura Informativa**. Acessível em:

http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=4b58c376-0f8a-4529-94c0-16103fa5326a&groupId=10136. Consultado a 20 de Abril de 2015.

APICCAPS: Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. **FOOTure 2020: Plano Estratégico - Cluster do Calçado**.

Acessível em: http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=ceb10f1a-a85a-47a5-8978-3683e7d5b650&groupId=10136. Consultado a 20 de Junho de 2015.

APICCAPS: Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. Website. “Quem somos”. Acessível em:

<http://www.apiccaps.pt/web/guest/quemsomos>. Consultado a 22 de Junho de 2015.

Associação Industrial Portuguesa (AIP). Relatório da Competitividade 2012. Acessível em:

http://www.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_aip_pt/documentos/informacao_economica/carta_magna/informacao/Relat%C3%B3rios%20de%20Competitividade/AIP-Relatorio%20da%20Competitividade%202012_5%20fev%202013_vf.pdf. Consultado a 13 de Novembro de 2014. Consultado a 4 de Dezembro de 2014.

Banco de Portugal, Website. Comunicado (6 de Maio de 2015):” Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico”. Acessível em: <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20150506.aspx>. Consultado a 5 de Junho de 2015.

Barkema, H., Bell, J., Pennings, J. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 151-166.

Bilkey, W. e Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, 93-98.

Biz Feira, Website. Empresas: “Carlos Santos Shoes Zarco, Fábrica de Calçado, Lda.”. Acessível em: <http://www.bizfeira.com/pt/empresas/carlos-santos-shoes-zarco-fabrica-de-calcado-lda/>. Consultado a 22 de Maio de 2015.

Boas Notícias, Website. Notícia (9 de Setembro de 2014):” Europa: Portugueses são os que mais poupam água”. Acessível em: http://boasnoticias.pt/noticias_Europa-Portugueses-s%C3%A3o-os-que-mais-poupam-%C3%A1gua_20814.html?page=0. Consultado a 15 de Junho de 2015.

- Bradshaw, R., Maycock, C., & Oztel, H. (2008). Exploring SME Market Orientation: An Organisational Learning Perspective. *Education & Training*, Vol.50, 764-777.
- Calof, J. e Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, Vol. 4, 115-131.
- Carlos Santos, Website. Testemunho do Criador. Acessível em: <http://www.santosshoes.com/#/pt/16.marca/18.testemunho/>. Consultado a 22 de Maio de 2015.
- Carlos Santos. Website. Acessível em: <http://www.santosshoes.com>. Consultado a 28 de Junho de 2015.
- Crespo de Carvalho, José; Filipe, José Cruz (2010). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Chen, S. C., & Quester, P. G. (2009). A value-based perspective of market orientation and customer service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.16, 197-206.
- CTCP, Website. Notícia (10 de Fevereiro de 2012): “Helsar expande-se para Dubai, Brasil e África do Sul”. Acessível em: <http://www.ctcp.pt/noticias.asp?op=Mg==&idmp=MQ==&id=MjUyNg==>. Consultado a 22 de Junho de 2015.
- CTCP, Website. Notícia (Outubro de 2012): “Zarco: Sete décadas a inovar no calçado masculino”. Acessível em: <http://www.ctcp.pt/noticias.asp?op=Mg==&idmp=MQ==&id=MjUyNg==>. Consultado a 22 de Maio de 2015.
- CTCP, Website. Notícia (17 de Outubro de 2012): “Zarco: Sete décadas a inovar no calçado masculino”. Acessível em: <http://www.ctcp.pt/info/email/index.asp?valores=1,14,2014,2526>. Consultado a 27 de Junho de 2015.
- CTCP, Website. Notícia (17 de Maio de 2014): “Kyaia quer duplicar vendas e criar 300 empregos”. Acessível em: <http://www.ctcp.pt/info/email/index.asp?valores=1,24,2014,3172>. Consultado a 29 de Junho de 2015.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., e Moffett, M. (1999). *International Business*, Orlando: The Dryden Press, 5th Edition.

Diário de Notícias. Notícia (6 de Abril de 2011):” Crianças portuguesas valorizam mais roupa do que brinquedos”. Acessível em:

http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1823682. Consultado a 12 de Junho de 2015.

Diário de Notícias. Notícia (3 de Outubro de 2011):” O português que calça princesas e primeiras damas”. Acessível em:

http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=2030643. Consultado a 26 de Junho de 2015.

Dinheiro Vivo, Website. Notícia (22 de Fevereiro de 2014):” As Empresas que fazem os sapatos da Guess, Paul Smith e Camel!”. Acessível em:

http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/interior.aspx?content_id=3885155. Consultado a 6 de Julho de 2015.

Disdier, A. e Mayer, T. (2004). How different is Eastern Europe? Structure and determinants of location choices by French firms in Eastern and Western Europe. *Journal of Comparative Economics*, Vol. 32, 280-296.

Dunning, J. (1994). *Re-evaluating the benefits of foreign direct investment*. Transnational Corporations, Vol. 3, 23-51.

Económico. Notícia (15 de Outubro de 2014):” Portuguesa FLY London abre loja em Nova Iorque”. Acessível em: http://economico.sapo.pt/noticias/portuguesa-fly-london-abre-loja-em-nova-iorque_203754.html. Consultado a 30 de Junho de 2015.

Económico. Notícia (25 de Março de 2015):” Banco de Portugal aponta crescimento de 1,7% em 2015”. Acessível em: http://economico.sapo.pt/noticias/banco-de-portugal-aponta-crescimento-de-17-em-2015_214729.html. Consultado a 7 de Junho de 2015.

Euronews. Crónica de Paulo Almoater (15 de Maio de 2015). Acessível em:

<http://pt.euronews.com/2015/05/15/paulo-almoater-prevejo-anos-de-austeridade-permanente-para-portugal/>. Consultado a 3 de Junho de 2015.

Expresso. Crónica de Henrique Monteiro (9 de Outubro de 2013): “Portugal e a soberania Perdida”. Acessível em:

http://expresso.sapo.pt/blogues/blogue_chamem_me_o_que_quiserem/portugal-e-a-soberania-perdida=f834512. Consultado a 3 de Junho de 2015.

Expresso. Notícia (27 de Fevereiro de 2014): “12 dicas para conhecer melhor a indústria de calçado”. Acessível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/12-dicas-para-conhecer-melhor-a-industria-de-calcado=f858330>. Consultado a 5 de Julho de 2015.

Expresso. Notícia (17 de Março de 2015): “Indústria de Calçado investe em Portugal”. Acessível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/industria-de-calcado-investe-em-portugal=f915486>. Consultado a 29 de Junho de 2015.

Expoclick. Website. Acessível em: <http://www.expoclick.net/detalhe.php?cod=4110>. Consultado a 28 de Junho de 2015.

Felmini. Website. Acessível em: <http://felmini.com/>. Consultado a 21 de Junho de 2015.

Fly London. Website. Acessível em: <http://www.flylondon.com/>. Consultado a 1 de Julho de 2015.

Freeman, S. e Cavusgil, S. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 15, 1-40.

Freire, Adriano. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Gankema, H.G., H. R. Snuif et P. S. Zwart (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38,15-27.

Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, Vol.70, 37-55.

Governo de Portugal, Website. Notícia (14 de Outubro de 2013):” Reforma do IRC quer colocar Portugal entre os países mais competitivos da União Europeia”. Acessível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-das-financas/mantenha-se-atualizado/20131014-seaf-reforma-irc.aspx>. Consultado a 5 de Junho de 2015.

Hansson, A. e Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks*. Sweden: Uppsala University, 2007-01-18.

Helsar. Website. Acessível em: <http://helsar.com/>. Consultado a 22 de Junho de 2015.

- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, Vol.37, 449-462.
- Huber, George P (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, Vol.2, 88-115.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, Vol.22, 899-906.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, Vo.62, 42-54.
- IESE Business School, Website. “What is competitiveness? – by Michael Porter”. Acessível em: http://www.iese.edu/en/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_en.html Consultado a 4 de Dezembro de 2014.
- Ind, N., & Bjerke, R. (2007). The concept of participatory market orientation: An organisation-wide approach to enhancing brand equity. *Journal of Brand Management*, Vol.15, 135-145.
- INE: Instituto Nacional de Estatísticas. **Estatísticas do Comércio Internacional**, Abril de 2014.
- INE: Instituto Nacional de Estatísticas (2015). Taxa de Desemprego. Acessível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0005599&selTab=tab0. Consultado a 5 de Junho de 2015.
- Internet World Stats, Website. Rácio de Penetração de Internet por Região Geográfica Mundial (2014). Acessível em: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Consultado a 16 de Junho de 2015.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol.57, 53-70.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (1977). The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, Vo. 8, 23-32.

- Jornal de Negócios. Notícia (18 de Março de 2010):” Marcas de Eleição”. Acessível em: http://www.jornaldenegocios.pt/images/2010_03/18.pdf. Consultado a 30 de Junho de 2015.
- Jornal de Negócios. Notícia (16 de Janeiro de 2014): “Governo publica hoje reforma do IRC”. Acessível em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/governo_publica_reforma_do_irc_em_actu_alizacao.html. Consultado a 4 de Junho de 2015.
- Jornal de Negócios. Notícia (5 de Fevereiro de 2015):” Bruxelas revê em alta as estimativas de crescimento para a Zona Euro”. Acessível em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/bruxelas_reve_em_alta_as_esti_mativas_de_crescimento_para_a_zona_euro.html. Consultado a 6 de Junho de 2015.
- Jornal i. Entrevista a Durão Barroso – “Calçado português não arrasta os pés em tempo de crise”. (Setembro de 2011). Acessível em: www.ionline.pt/conteudo/148706-calcado-portugues-naoarrasta-os-pes-em-tempo-crise.html. Consultado a 20 de Setembro de 2014.
- Kyaia. Website. Acessível em: <http://www.kyaia.com/>. Consultado a 30 de Junho de 2015.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol.54, 1-18.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, Vol. 73, 28-44.
- Lavoro. Website. Acessível em: <http://www.lavoro.pt/>. Consultado a 26 de Junho de 2015.
- Li, Y. e Nkansah, S. (2005). *Internationalisation Process of two swedish firms – the case of Vaderstad AB and Context Vision AB*. Master Programme in Business Administration – Strategy and Custure – Department of management and economics. Sweden: Linkoping University.
- Lemaire, J. (1999). *Estratégias de Internacionalização – Desenvolvimento Internacional da Empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Leonidou, L. (1995). Export barriers: non-exporters’ perceptions. *International Marketing Review*, Vol. 12, 4-25.
- Leonidou, L. e Katsikeas, C. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, 517-551.

- Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Vicente Rodrigues, Joaquim (2011). *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Dom Quixote
- Loane, S., Bell, J. D., & McNaughton, R. (2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, Vol. 42, 489–504.
- Luís Onofre. Website. Acessível em: <http://luisonofre.com/>. Consultado a 26 de Junho de 2015.
- Micam. Website. Acessível em: <http://www.micamonline.com/>. Consultado a 1 de Julho de 2015.
- Namiki, Nobuaki (1988). Export Strategy for Small Business. *Journal of Small Business Management*, Vol.26, 32-37.
- Narver & Slater (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol.58, 46-55.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol.54, 20-35.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, Vol.27, 22-28.
- Navas-López, J.Guerras-Martín, L. (2002). *La Dirección Estratégica De La Empresa – Teoría Y Aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Notícias ao Minuto. Website. Notícia (14 de Fevereiro de 2015):” Mais de 80 empresas portuguesas na maior feira de calçado do mundo”. Acessível em: <http://www.noticiasao minuto.com/economia/347852/mais-de-80-empresas-portuguesas-na-maior-feira-de-calcado-do-mundo>. Consultado a 3 de Julho de 2015.
- Oanda, Website. Evolução da Taxa de Câmbio Euro/USD (2011-2015). Acessível em: <http://www.oanda.com/lang/pt/currency/historical-rates/>. Consultado a 20 de Abril de 2015.
- OCDE, OECD iLibrary, Glossário. Acessível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/> . Consultado a 6 de Dezembro de 2014.
- ON.2 – Programa Operacional Regional do Norte. Reportagem (20 de Janeiro de 2014): ”Helsar”. Acessível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AxCefXb3ydo>. Consultado a 22 de Junho de 2015.

- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005) The Internationalisation of Entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, 29-41.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, 45-64.
- Poliwoda, S. e Thomas, M. (1998). *International Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pordata. 2015. Balança Comercial em Portugal 1996 – 2014. Acessível em [http://www.pordata.pt/Portugal/Balan%C3%A7a+comercial+\(R\)-500](http://www.pordata.pt/Portugal/Balan%C3%A7a+comercial+(R)-500). Consultado a 3 de Fevereiro de 2015.
- Pordata. 2015. Taxa de Crescimento do PIB Europeu (2005-2014). Acessível em: <http://www.pordata.pt>. Consultado a 8 de Junho de 2015.
- Pordata. 2015. Diplomados do Ensino Superior em Portugal (2005-2013). Acessível em: <http://www.pordata.pt>. Consultado a 12 de Junho de 2015.
- Pordata. 2015. Taxa de Utilização do Computador e Internet em Portugal (2002-2014). Acessível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Indiv%C3%ADduos+que+utilizam+computador+e+Internet+em+percentagem+do+total+de+indiv%C3%ADduos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+mais+elevado+completo-1141>. Consultado a 15 de Junho de 2015.
- Portal Gestão, Website. Artigo (23 de Fevereiro de 2012): ” As Estratégias Genéricas de Michael Porter”. Acessível em: <https://www.portal-gestao.com/item/6710-as-estrat%C3%A9gias-gen%C3%A9ricas-de-michael-porter.html>. Consultado a 17 de Junho de 2015.
- Porter, Michael E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 75–91.
- Portugal Global, Website. Sectores: “ Estrelas do Sector do Calçado”. Acessível em: http://www.portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Setores/Paginas/Estrelasdosetor_Calcao.aspx. Consultado a 22 de Junho de 2015.
- Portugal Global, Website. Número Especial (Agosto de 2011):” Empresas de Sucesso”. Acessível em: http://www.portugalglobal.pt/pt/portugalnews/documents/revistas_pdfs/portugalglobal_n36.pdf. Consultado a 9 de Julho de 2015.

Portugal Global, Website. Notícia (16 de Março de 2015):” BPI apoia internacionalização do calçado português”. Acessível em:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BF91B5031-5595-4248-9121-09CF66B7C063%7D>. Consultado a 22 de Junho de 2015.

Portuguese Footwear, Website. Descrição de Fabricantes: “Carlos Santos Shoes”. Acessível em: <http://www.portuguesefootwear.com/fabricantes/item/carlos-santos>. Consultado a 22 de Maio de 2015.

Portuguese Shoes. Entrevista a Carlos Santos (30 de Julho de 2014). Acessível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cBxpX-q6Hf8>. Consultado a 27 de Junho de 2015.

Pro Calçado. Website. Acessível em: <http://www.procalcado.com/?lang=pt>. Consultado a 26 de Junho de 2015.

Público. Notícia (12 de Outubro de 2013):” Restrições ao crédito tiveram um papel fulcral na destruição de emprego”. Acessível em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/restricoes-ao-credito-tiveram-um-papel-fulcral-na-destruicao-de-emprego-1608865>. Consultado a 11 de Junho de 2015.

Público. Notícia (20 de Outubro de 2013):” A História de uma indústria condenada que se tornou um Modelo para Portugal”. Acessível em: <http://www.publico.pt/temas/jornal/a-historia-de-uma-industria-condenada-que-se-tornou-um-modelo-para-portugal-27262596>. Consultado a 23 de Junho de 2015.

Público. Notícia (31 de Dezembro de 2014):” As impressoras 3D poderão revolucionar a guerra económica”. Acessível em: <http://www.publico.pt/tecnologia/noticia/as-impressoras-3d-poderao-revolucionar-a-guerra-economica-1680917>. Consultado a 17 de Junho de 2015.

Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, Vol.72, 27-45.

Revista Sábado. Entrevista de Paulo Gonçalves (Diretor de Comunicação da APICCAPS). (7 de Março de 2015). Acessível em http://www.sabado.pt/print/news/228/paulo_goncalves_sapateiroSexy.html. Consultado a 2 de Julho de 2014.

RTP. Entrevista a Joaquim Moreira – proprietário e CEO da Felmini (10 de Dezembro de 2014). Acessível em: <http://www.rtp.pt/programa/tv/p31222/e10>. Consultado a 23 de Junho de 2015.

- Saldo Positivo. Entrevista de Fortunato Frederico (Presidente da APICCAPS). (Outubro de 2013). Acessível em <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/como-o-setor-do-calcado-deu-a-volta-a-crise>. Consultado a 30 de Junho de 2014.
- Saldo Positivo. Notícia (16 de Outubro de 2014): “OE 2015: Saiba tudo o que muda para as empresas”. Acessível em: <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/oe-2015-saiba-tudo-o-que-muda-para-empresas/>. Consultado a 4 de Junho de 2015.
- Sapo Notícias. Notícia: “Marcas de Sapatos Nacionais Triunfam no Estrangeiro”. Acessível em: <http://lifestyle.sapo.pt/vida-e-carreira/em-foco/artigos/marcas-de-sapatos-nacionais-triunfam-no-estrangeiro>. Consultado a 22 de Junho de 2015.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol.19, 343-351.
- Shaw, V. e Darroch, J. (2004). Barriers to internationalization: A study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, 327 – 343.
- Spartoo. Website. Descrição de Marca. Acessível em: <http://www.spartoo.pt/Sapatos-urbanos-homem-st10156-o897-0.php>. Consultado a 28 de Junho de 2015.
- SIC Notícias. Reportagem (6 de Dezembro de 2013):”Indústria de calçado português distinguida em Bruxelas”. Acessível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HIb40TISeXI>. Consultado a 21 de Junho de 2015.
- SIC Notícias. Reportagem (20 de Junho de 2015):” Empresa portuguesa em Guimarães - Calçado Português de Sucesso”. Acessível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bj8fwtbc3gQ>. Consultado a 26 de Junho de 2015.
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, Vol.31, 106-116.
- Simões, Vítor Corado (1997) *A internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspetivas*. Conselho Económico e Social.
- Tatuaggi. Website. Acessível em: <http://www.tatuaggi.pt/>. Consultado a 22 de Junho de 2015.
- Tiba Group, Website. Notícia (31 de Maio de 2014):”Calçado Português lidera nas Exportações”. Acessível em: <http://www.tibagroup.com/pt/calçado-portugues-lidera-nas-exportacoes>. Consultado a 10 de Julho de 2015

- TVI 24. Notícia (24 de Novembro de 2012): “QEC vai suceder ao QREN e vai ter como prioridades o setor privado exportador e o emprego”. Acessível em: <http://www.tvi24.iol.pt/economia/qec/fundos-comunitarios-va-ser-geridos-por-novo-banco-publico>. Consultado a 5 de Junho de 2015.
- Varela, J. A., & Ríó, M. d. (2003). Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.21, 6-15.
- Vasques Rito, Catarina. Diário de Notícias (14 de Outubro de 2011): “Grupo Zarco: Carlos Santos – Qualidade da mão-de-obra ajuda a bater a concorrência”. Acessível em: http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/RevistaImprensaNacional/Empresas/Documents/Zarco_DN141011.pdf. Consultado a 22 de Maio de 2015.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Vinhas da Silva, Rui; Teixeira, Natália (2013). *A Competitividade das Nações no Século XXI*, Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- World Economic Forum (WEF). Schwab, K., Global Competitiveness Report 2013-14. Acessível em: <http://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/Pages/the-diamond-model.aspx>. Consultado a 17 de Novembro de 2014.
- 12 Manage, Glossário. Acessível em: http://www.12manage.com/methods_7S_pt.html. Consultado a 20 de Maio de 2015.