

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS  
PORTUGUESAS DO SETOR DO CALÇADO EM CONTEXTO  
DE CRISE ECONÓMICA, NO PERÍODO 2008 - 2015**

Maria Clara de Sucena Marques de Queirós Guapo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Prof. Dr. Carlos Manuel Inácio Figueiredo, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School  
Departamento de Economia

Coorientador:

Dr. António Manzoni de Sequeira, Diretor dos Serviços de Economia e Mercados,  
Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços

outubro 2017



## **Resumo**

Numa economia mundializada, em que se assiste a uma rápida evolução do contexto em que as empresas competem, a internacionalização deixou de ser mera estratégia de expansão do negócio, para passar a ser uma questão de sobrevivência.

Nas últimas décadas, o setor português do calçado reinventou-se, assumiu o desafio da internacionalização e tornou-se extremamente competitivo. Na presente investigação procura-se avaliar a dinâmica de internacionalização e o desempenho das empresas portuguesas deste setor no período 2008-2015 e identificar as perspetivas futuras.

Como forma de enquadramento da investigação, é apresentada uma revisão da literatura científica e analisada informação estatística para caracterização do setor do calçado. Através de uma metodologia qualitativa de estudo de caso, assente em entrevistas semiestruturadas a líderes de empresas portuguesas do setor, torna-se manifesto, apesar da crise económico-financeira internacional, o crescimento do setor, no período 2008-2015 e evidente a importância da internacionalização das empresas para este crescimento. A dinâmica de internacionalização das empresas do calçado caracteriza-se por uma forte vocação exportadora, essencialmente para países europeus, mas com uma clara tendência futura de diversificação dos mercados de destino. Os principais fatores de competitividade relativamente aos concorrentes nos mercados externos, simultaneamente identificados como os principais fatores que potenciaram o crescimento do setor no período em estudo, passam pela aposta contínua na diferenciação, através da qualidade e *design* inovador dos produtos e pela flexibilidade no desenvolvimento dos mesmos.

Como pista de investigação futura, sugere-se a aplicação da metodologia proposta a uma amostra mais abrangente de empresas portuguesas do setor do calçado.

## **Palavras-chave:**

Internacionalização, Comércio Internacional, Crise Económico-Financeira, Setor do Calçado

## **Classificação JEL:**

F23, G01

## **Abstract**

In this worldwide economy, where the environment in which companies compete is changing every day, internationalization is no longer a matter of strategy or a way of expanding the business, instead it has become a matter of survival.

The Portuguese footwear sector reinvented itself in the last decades, taking on the challenge of internationalization and becoming extremely competitive. The goals of this research are to evaluate the dynamics of internationalization and the performance of Portuguese companies in this sector from 2008 to 2015 and to identify future perspectives. The framework of this thesis is based on a scientific review of the literature and statistical analysis, allowing to get a picture of the footwear sector. Through a qualitative methodology of case study, based on semi-structured interviews with leaders of Portuguese companies, the growth of the sector in this period – to which internationalization had an important role - becomes evident, despite the international economic and financial crisis. The dynamics of the internationalization is characterized by high exports, mainly to European countries, but with a clear future ambition of attaining new markets. The constant bet on differentiation through the quality, innovative design of the products and the flexibility in the development were simultaneously identified as the most important factors of competitiveness rather than to external competitors and as the boosters of growth in the period under study.

For future research, it is suggested to apply the same methodology to a larger sample of Portuguese companies in this sector.

## **Keywords:**

Internationalization, International Trade, Economic and Financial Crisis, Footwear Sector

## **JEL Classification System:**

F23, G01

## **Agradecimentos**

A toda a minha família, em especial aos meus pais e irmã, por me terem incentivado diariamente e apoiado incondicionalmente, ao longo de todo o meu percurso académico. Ao João Felício e a todos os meus amigos, em especial à Filipa, à Maria, ao João Martins, à Daniela, à Tatiana e à Cátia obrigada pelos importantes conselhos, constante motivação e encorajamento.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Manuel Inácio Figueiredo, e ao meu coorientador, Dr. António Manzoni de Sequeira, por toda a disponibilidade e apoio prestado na realização deste trabalho.

Ao Dr. Carlos Silva do Gabinete de Estudos da APICCAPS e a todas as empresas que participaram neste estudo, em particular, aos entrevistados: Domingos Ferreira da Camilo, Ferreira & Filhos; Joaquim Moreira da J. Moreira, S.A.; Luís Mota da Luís Vitaliano & Luís; José Azevedo Pinto da Procalçado – Produtora de Componentes para Calçado, S.A.; Vânia Miranda da Rodiro – Fábrica de Calçado, Lda.; Jorge Fernandes da Savana Calçados, Lda.; Rui Cruz da *Sweet Attraction*, S.A.; Ana Santos da Zarco – Fábrica de Calçado, Lda, muito obrigada pela partilha de conhecimento e receptividade para colaborarem na realização deste trabalho.

Ao Grupo *Keypoint*, em especial à Professora Dra. Ana Macedo, obrigada por toda a compreensão e apoio para que fosse possível terminar este percurso.

## Índice

Introdução .....	1
1. Objetivos e Questões de Investigação .....	2
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1. Teorias e Modelos do Comércio Internacional .....	3
2.1.1. O Mercantilismo.....	4
2.1.2. As Teorias Clássicas de Smith e Ricardo.....	5
2.1.3. A Abordagem Neoclássica .....	6
2.1.4. A Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	7
2.1.5. A Nova Teoria do Comércio Internacional .....	8
2.2. A Internacionalização.....	9
2.2.1. Conceitos de Globalização e Internacionalização .....	9
2.2.2. Principais Motivações para a Internacionalização .....	10
2.2.3. Seleção dos Mercados – Alvo e Modos de Entrada .....	12
2.2.4. Barreiras e Riscos associados à Internacionalização.....	13
3. Metodologia de Investigação .....	13
3.1. Opções Metodológicas .....	14
3.2. Estudo de Caso.....	14
3.2.1. A População e a Amostra .....	15
3.2.2. Entrevistas Semiestruturadas.....	18
3.2.2.1. <i>Software</i> Nvivo.....	18
4. Caracterização do Setor Português do Calçado.....	19
4.1. Evolução Histórica do Setor Português do Calçado (1974-2008).....	19
4.2. O Desempenho e a Internacionalização do Setor do Calçado (2008-2015).....	23
4.2.1. Produção no Setor do Calçado (2008-2015) .....	23
4.2.2. Empresas e Emprego no Setor do Calçado (2008-2015).....	23
4.2.3. Produtividade no Setor do Calçado (2008-2015) .....	23
4.2.4. Especialização e Diferenciação no Setor do Calçado (2008-2015).....	24
4.2.5. Outras Indústrias do Setor (2008-2015) .....	24
4.2.6. Internacionalização do Setor do Calçado (2008-2015) .....	25
4.3. Perspetivas e Tendências Futuras para o Setor do Calçado .....	27
5. Estudo de Caso.....	28
5.1. Empresas em Estudo .....	29
5.1.1. Camilo Martins Ferreira & Filhos, Lda.....	30
5.1.2. J. Moreira, S.A. ....	30
5.1.3. Luís, Vitaliano & Luís, S.A.....	31
5.1.4. Procalçado, S.A.....	31

5.1.5.	Rodiro - Fábrica de Calçado, Lda. ....	32
5.1.6.	Savana - Calçados, Lda. ....	32
5.1.7.	<i>Sweet Attraction</i> , S.A. ....	32
5.1.8.	Zarco - Fábrica de Calçado, Lda. ....	33
5.2.	Apresentação e Discussão dos Resultados .....	33
5.2.1.	Bloco 1: O Desempenho do Setor Português do Calçado (2008-2015) .....	34
5.2.2.	Bloco 2: A Internacionalização das Empresas Portuguesas do Setor (2008-2015).....	40
5.2.3.	Bloco 3: Perspetivas e Tendências Futuras para o Setor .....	47
6.	Considerações Finais.....	51
6.1.	Principais Conclusões .....	51
6.2.	Limitações do Estudo e Propostas para Investigações Futuras .....	54
	Referências Bibliográficas .....	55
	Anexos.....	61

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Amostra de Empresas Portuguesas do Setor do Calçado.....	16
Tabela 2 - Entrevistas Semi- Estruturadas: Empresas-Alvo e Entrevistados .....	17

### **Índice de Figuras**

Figura 1- Evolução da Produção Portuguesa de Calçado (1974 e 2005) .....	20
Figura 2 - Evolução da Produção Portuguesa de Calçado (1974-2005).....	22

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Comércio Internacional de Calçado Português (2008-2015).....	26
Gráfico 2 - Q01 Fatores Crescimento Setor do Calçado (2008-2015) .....	35
Gráfico 3 – Q05 Objetivo Apoio Fundos Comunitários (2008-2015) .....	39
Gráfico 4 – Q09 Importância da Internacionalização para o Setor do Calçado (2008-2015) .....	43
Gráfico 5 – Q10 Principais Estratégias de Internacionalização das Empresas (2008-2015).....	43
Gráfico 6 – Q13 Principais Concorrentes nos Mercados Externos (2008-2015) .....	45
Gráfico 7 – Q14 Principais Perspetivas Futuras para o Setor do Calçado .....	49
Gráfico 8 – Q17 Novos Mercados a que Perspetiva Aceder no Futuro .....	51

## **Lista de Abreviaturas**

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

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

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CEO - *Chief Executive Officer*

CVG – Cadeias de Valor Globais

*e.g.* - *Exempli gratia*

EUA - Estados Unidos da América

IDE - Investimento Direto no Estrangeiro

INE - Instituto Nacional de Estatística

FAMEST - *Footwear, Advanced Materials, Equipment's and Software Technologies*

FMI - Fundo Monetário Internacional

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

PME- Pequenas e Médias Empresas

RTI – Razão de Troca Internacional

UE - União Europeia

## Introdução

A entrada nos mercados externos é ao mesmo tempo uma oportunidade e uma necessidade para as empresas portuguesas (Simões *et al.*, 2013). A crescente inovação tecnológica, a abertura e o alargamento dos mercados, a eliminação das barreiras políticas e económicas e a diminuição dos custos de transportes e comunicações, bem como outros fatores associados à intensificação do fenómeno da globalização, fazem com que a internacionalização seja uma das principais oportunidades para as empresas portuguesas. Por outro lado, a crise económica- financeira que eclodiu em Portugal em 2008 potenciou a contração do mercado nacional, já de dimensão reduzida, e provocou naturalmente efeitos negativos no desempenho económico-financeiro das empresas portuguesas, o que faz da internacionalização, mais do que uma oportunidade – uma necessidade e uma questão de sobrevivência. Desta forma, a expansão para os mercados internacionais, através da exportação de bens, de serviços ou do investimento direto no estrangeiro (IDE), tornou-se uma prioridade para muitas empresas portuguesas. Entre 2008 e 2015, o peso das exportações no produto interno bruto (PIB) cresceu 10% (Fernandes, 2017). A entrada nos mercados externos e a aposta na exportação foi transversal a quase todos os setores da economia portuguesa. Foram sobretudo as pequenas e médias empresas (PME) que contribuíram para o crescimento do volume das exportações, o que denota uma competitividade empresarial mais alargada, dado que o processo de internacionalização e a integração nas cadeias de valor globais (CVG) implicam uma maior capacidade de gestão, técnica, de inovação, produtividade e também de colaboração e cooperação. O crescimento das exportações a partir de 2009 e a subida na cadeia de valor nomeadamente em setores como o calçado, mas também o têxtil, turismo, a agricultura, o automóvel e a aeronáutica, passou, precisamente, por iniciativas inovadoras em que cooperaram empresas, associações, centros tecnológicos e instituições públicas (Fernandes, 2017). O setor do calçado foi um dos que assumiu verdadeiramente o desafio da internacionalização e evoluiu para segmentos de maior valor acrescentado. Apesar da situação económica do país e da perda de competitividade de algumas indústrias portuguesas, em especial das transformadoras, tornou-se extremamente competitivo. No mercado mundial de calçado, em 2016, posicionou-se como 7º maior exportador de calçado de couro. Em termos globais, foi considerado, nesse mesmo ano, o 13º maior exportador e 17º no *ranking* dos maiores produtores de calçado (Pinto, 2017). Nos últimos oito anos, verificou-se um aumento de cerca de 58% nas exportações portuguesas de calçado, atingindo-se em 2016 o sétimo recorde consecutivo no valor das mesmas (1923

milhões de euros, mais 3,2% face a 2015, com mais de 81 milhões de pares de sapatos exportados) (Cardoso e Lima, 2017).

A motivação para a realização deste estudo prende-se com a possibilidade de poder contribuir para o alargamento do conhecimento académico na área da internacionalização das empresas do setor do calçado, um dos mais tradicionais, dinâmicos, inovadores e bem-sucedidos da nossa economia.

Relativamente à sua estrutura, este trabalho de investigação desenvolve-se ao longo de seis capítulos. No capítulo inicial apresento os objetivos e as questões de investigação. No segundo é elaborada a revisão da literatura que faz o enquadramento académico do tema em estudo. De seguida, no terceiro capítulo, são apresentadas e justificadas as opções metodológicas seguidas ao longo do trabalho. No quarto, caracteriza-se o setor do calçado através da sua evolução histórica recente e de uma análise descritiva do seu desempenho e da internacionalização das empresas no período em estudo, sustentada em dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS). Neste capítulo são ainda apresentadas as principais tendências e perspectivas futuras para o setor. No quinto capítulo é analisado o perfil das empresas em estudo e são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas aos empresários das mesmas. As principais conclusões, limitações do estudo e as eventuais linhas de investigação futura são apresentadas no sexto e último capítulo.

## **1. Objetivos e Questões de Investigação**

O presente trabalho de investigação tem como objetivo principal avaliar a dinâmica de internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado em contexto de crise económica e financeira, no período 2008-2015. Para tal, é necessário compreender a evolução da internacionalização das empresas portuguesas do setor, as principais estratégias de internacionalização seguidas, os modos de entrada e os fatores de competitividade nos mercados externos, bem como o posicionamento das empresas do setor face aos seus principais concorrentes, no período em estudo. A questão de investigação, isto é, a pergunta a que se tem intenção de responder no decorrer da investigação é a seguinte: “Qual foi a dinâmica de internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado, no contexto da grande crise internacional e de profunda recessão interna?”. Como objetivos secundários desta investigação, pretende-se avaliar o desempenho do setor no período em estudo e identificar as perspectivas e tendências

futuras para o mesmo, de modo a responder as seguintes questões de investigação: “Qual foi o desempenho do setor do calçado no período 2008-2015?” e “Quais as perspectivas e tendências futuras para o setor do calçado?”.

De modo a ir de encontro aos objetivos da investigação, foi desenvolvido um estudo descritivo, com a revisão da literatura e análise de dados quantitativos e um estudo de caso, através da realização de entrevistas semiestruturadas a líderes de empresas portuguesas do setor do calçado.

## **2. Revisão de Literatura**

A revisão e análise da literatura existente é indispensável para a elaboração de um trabalho científico com qualidade, pois fornece-nos informações para contextualizar a amplitude e importância do problema de pesquisa (Moulin *et al.*, 2012). Nesta revisão de literatura, apresenta-se, através de uma estrutura de dois subcapítulos, as várias temáticas necessárias para sustentar a investigação.

No primeiro subcapítulo são identificadas as mais relevantes escolas e correntes de pensamento do comércio internacional, bem como os argumentos apresentados por cada um dos seus seguidores, os pontos fortes e as suas limitações. A análise de algumas das mais importantes teorias e modelos do comércio internacional é verdadeiramente crucial para a compreensão dos atuais modelos de internacionalização.

O segundo capítulo centra-se no estudo dos conceitos de internacionalização e globalização, das principais motivações, barreiras e riscos associados à internacionalização, na seleção dos mercados-alvo modos de entrada nos mesmos.

### **2.1. Teorias e Modelos do Comércio Internacional**

A existência e a importância das trocas comerciais entre os vários países criaram a necessidade do aparecimento de correntes de pensamento e teorias que explicassem o comércio internacional. Segundo Irwin (2001), a teoria do comércio internacional e da política comercial são um dos ramos mais antigos do pensamento económico e assumem continuada relevância em diferentes épocas históricas. Desde os antigos gregos até aos economistas e governantes dos dias de hoje, há uma preocupação constante em compreender até que ponto se o comércio internacional traz benefícios ou se prejudica o país e em determinar qual a política comercial mais adequada a um país em particular.

Na análise das abordagens seguidamente apresentadas, é importante ter em consideração que a evolução das várias teorias foi, naturalmente, influenciada pela evolução da história.

Marcos históricos como as duas grandes guerras mundiais, a revolução industrial e muitos outros, alteraram o paradigma das trocas comerciais entre os vários países.

É ainda de realçar que a internacionalização das empresas pode ser estudada através de diferentes teorias e modelos que se inserem, de uma forma geral, em dois enquadramentos simultaneamente distintos e complementares: abordagens económicas e comportamentais (Santos, 2009). Seguidamente iremos analisar algumas das principais teorias do comércio internacional sob a perspetiva económica, essencial para a compreensão da temática da internacionalização.

### **2.1.1. O Mercantilismo**

No século XVI, o mercantilismo surgiu na Europa e foi a primeira corrente de pensamento sistemático que se dedicou ao estudo do comércio internacional e que apresentou novas ideias no que toca ao funcionamento da economia, ao papel do estados e às trocas comerciais (Carneiro, 2014). O pensamento mercantilista defendia que o objetivo primário dos países deveria ser o aumento de exportação e a diminuição de importações, o que lhes permitiria uma balança comercial positiva. De acordo com Douglas Irwin (2001), o comércio com um determinado país ou região era considerado benéfico e lucrativo se o valor dos bens nacionais exportados excedesse o valor das mercadorias estrangeiras importadas. A doutrina mercantilista encarava o comércio internacional como um “jogo de soma nula”, pelo que a intervenção do Estado era essencial para garantir o saldo comercial positivo. Esta intervenção era fortemente sentida e condicionava a iniciativa privada. Os pensadores mercantilistas defendiam também que os Estados deveriam utilizar o comércio internacional com o objetivo de acumular riqueza, sendo a principal via a acumulação de metais preciosos como o ouro e a prata – esta teoria económica designa-se por bulionismo ou metalismo. Residem neste pressuposto as principais críticas à doutrina mercantilista, visto que era confundida a acumulação de metais preciosos com o aumento da riqueza nacional.

Nos finais do séc. XVII, David Hume teceu a primeira crítica a esta teoria, afirmando que o mais importante não são as quantidades acumuladas de metais preciosos como ouro ou prata, mas sim a quantidade de bens e serviços que estes permitem adquirir, dado que não seria possível um país acumular de forma ilimitada estes metais sem colocar em risco a sua posição competitiva internacional (Mesquista, 2009). Tal como Hume, também Adam Smith apresenta críticas à teoria mercantilista. Para além de também considerar que a riqueza de uma nação não depende da posse de metais preciosos, mas sim da sua

capacidade produtiva, constata ainda que o comércio internacional não é um jogo de soma nula, já que nas trocas comerciais todos os intervenientes podem ganhar (Smith, 2017). David Ricardo critica a teoria mercantilista e defende que os benefícios para os países intervenientes podem ser ainda maiores do que aquilo que Adam Smith apontou (Holanda, 1996). As práticas e ideias económicas mercantilistas estiveram em vigor na Europa durante, aproximadamente, três séculos, até ao final do séc. XVIII.

### **2.1.2. As Teorias Clássicas de Smith e Ricardo**

A escola clássica surge entre o final do séc. XIX e início do séc. XX como a primeira verdadeira escola de pensamento económico (Carneiro, 2014). Nesta análise destaca-se o trabalho de Adam Smith e David Ricardo que deram início a esta escola com as suas críticas ao mercantilismo.

O pensamento económico da escola clássica, que tem como base o liberalismo económico, veio contrariar as ideologias e conceções protecionistas dos mercantilistas e defender o livre comércio. O liberalismo económico defende que todos os intervenientes nas trocas comerciais voluntárias poderão ter benefícios e caso não existam restrições ao comércio entre os indivíduos, é possível que sejam alcançados os níveis de bem-estar máximos. Ao contrário da doutrina mercantilista, os liberais acreditam que os governos devem ter limitada intervenção na economia (nacional e internacional), garantindo apenas o funcionamento dos mercados e a sua fiscalização e regulação (Taylor, 1978).

Adam Smith foi o fundador da escola clássica através da sua obra “A Riqueza das Nações” publicada em 1776, onde considera o trabalho como fator extremamente importante a nível económico e social e a verdadeira fonte de riqueza das nações. Considerado o pai da economia moderna, este autor foi um dos maiores defensores da liberdade económica, criticando em larga medida a forte intervenção do estado na economia nacional e internacional (Smith, 2017).

Nas teorias clássicas do comércio internacional, é de destacar o modelo ou teoria da vantagem absoluta de Adam Smith e o da vantagem comparativa de David Ricardo. Segundo Amaral (2011), estes autores “demonstram que a existência de trocas de bens relaciona-se com a vantagem absoluta ou relativa de um país face a outro”.

Smith, através da teoria das vantagens absolutas, considerou que as nações devem intensificar e apostar na exportação dos bens em que possuam uma vantagem absoluta associada à sua produção e por outro lado, devem importar os bens em que outra nação tenha vantagem absoluta (Smith, 2017). Desta forma, se os vários países realizarem trocas

uns com os outros, cada um se especializará na produção do bem em que possui vantagem absoluta e poderá obter outros bens através do comércio internacional. Assim mais unidades de cada bem poderão ser produzidas e a utilização dos recursos torna-se mais eficiente (Schumacher, 2012).

David Ricardo (1817) publicou a obra “Princípios de Economia Política e de Tributação”, onde reformulou a teoria de Smith através da teoria das vantagens comparativas ou relativas que explica a razão do comércio entre dois países ser benéfico, mesmo quando um deles é mais produtivo na fabricação de todos os bens. O que é relevante, segundo este modelo, não é o custo absoluto de produção, mas sim a razão de produtividade que cada país possui, ou seja, não é necessário que um país possua vantagem absoluta, segundo Ricardo poderá especializar-se em produtos em que apresenta vantagem comparativa ou relativa. As principais críticas à abordagem clássica de Ricardo assentam na desconsideração dos custos de transportes e dos ganhos de escala gerados pela produção em larga escala, o que causa a redução do efeito de vantagem comparativa (Holanda, 1996).

### **2.1.3.A Abordagem Neoclássica**

As teorias neoclássicas do comércio internacional surgem a partir das críticas às ideias de David Ricardo, seguindo duas análises distintas que se baseiam os mesmos pressupostos, a análise da especialização ao nível dos produtos e ao nível dos fatores.

A análise da especialização ao nível dos produtos foi elaborada por Stuart Mill e formalizada por Alfred Marshall. Stuart Mill completa a abordagem de Ricardo, introduzindo o lado da procura na análise do comércio internacional, já que apenas o lado da oferta era tido em conta. O objetivo de Mill e mais tarde de Marshall foi determinar a razão de troca internacional (RTI) exata, também uma das lacunas do trabalho de David Ricardo (FEP,2007).

No final da II Guerra Mundial estabeleceu-se de novo o livre comércio, registando-se elevados níveis de comércio internacional até aos anos 70, época em que surge o teorema de Heckscher-Ohlin, que faz a análise da especialização ao nível dos fatores. Este teorema formulado por Eli Hecksher, Bertil Ohlin e Samuelson esclarece que os países devem especializar-se e exportar os bens que utilizam de forma intensiva, isto é, o fator produtivo abundante na economia. De uma forma geral, esta teoria neoclássica assemelha-se às teorias clássicas de Smith e Ricardo, a sua diferença passa pela consideração de não um, mas dois fatores de produção, o trabalho e o capital. Tanto as teorias clássicas de Smith e

Ricardo, como o teorema neoclássico de Heckscher-Ohlin, assumem que o mercado atua em concorrência perfeita, que não existem barreiras ao comércio e que a procura é homogénea entre os países (Simões, 2010; FEP, 2007).

O teorema de Heckscher-Ohlin foi reestruturado por Samuelson e foi introduzida a tendência de equalização dos preços dos fatores de produção. Entre 1960 e 1980, este modelo de especialização por fatores caracterizou a economia portuguesa, visto que o nosso país se especializou em indústrias como a têxtil e a do calçado, em que o fator de produção (trabalho) se encontrava em abundância, principalmente mão de obra pouco qualificada e barata, o que lhe conferiu vantagem competitiva face aos mercados concorrentes (Amaral, 2011). Nesta época, as exportações portuguesas de calçado para os mercados internacionais caracterizavam-se por produtos de menor valor entre as fases da cadeia e pela mão de obra intensiva de baixo-custo (Bastos, 2011).

O economista Leontieff, teceu várias críticas ao teorema Heckscher-Ohlin, concluindo que é necessário ter em conta, não só os fatores de produção, mas também o contexto e as características que os influenciam. Com estas conclusões de Leontieff surgiram novas teorias do comércio internacional que irei analisar seguidamente, tais como a teoria do ciclo de vida do produto e a nova teoria do comércio que têm em consideração outros fatores como o progresso tecnológico e as economias de escala, respetivamente (Amaral, 2011).

#### **2.1.4.A Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

Com o objetivo de explicar o comércio internacional de uma forma mais dinâmica, Vernon (1979) desenvolveu a teoria do ciclo de vida do produto. Esta esclarece que a inovação tecnológica produz vantagem comparativa que evolui ao longo do tempo, estando condicionada pela fase do ciclo de vida do produto em que o país está especializado. O ciclo de vida do produto é composto por três fases: a introdução, a maturidade e a estandardização. Através desta teoria, o autor evidenciou que, de uma forma geral, um produto inovador surge no país que é dotado, mais abundantemente, do fator capital. Numa primeira fase do ciclo de vida do produto (introdução), este é consumido em pouca quantidade nos restantes países, sendo que na segunda fase de maturidade, este começa a ser produzido em outros países e é necessário importar em grandes quantidades ao país que em que o produto surge. Porém, numa terceira e última fase, em que há estandardização do produto, o país que inovou deixa de ser produtor e passa a ser importador, ocorrendo o inverso nos países que inicialmente eram

importadores (Vernon, 1979). No mercado nacional, este caso evidencia-se também através do setor do calçado.

### **2.1.5.A Nova Teoria do Comércio Internacional**

A nova teoria do comércio apresenta-se como uma nova interpretação do comércio internacional alternativa à tradicional e já referida teoria da vantagem comparativa de Smith. (Leão, 2012). Na nova teoria considera-se que existe comércio intensivo entre países com igual dotação de recursos produtivos (comércio intra- industrial), contrastando também com o modelo de Heckscher-Ohlin. Krugman e Lancaster iniciaram a discussão desta teoria que introduziu nos modelos de comércio internacional conceitos como a diferenciação dos produtos e as economias de escala (Jesus, 2008) e que tem em consideração os custos associados ao transporte. Krugman considera que em algumas indústrias-chave as economias de escala e os efeitos de rede desempenham um papel extremamente crítico na determinação de padrões internacionais de comércio (Pettinger, 2013; Krugman, 1979). As economias de escala, mesmo entre países com fatores de produção idênticos, aumentam a capacidade de expansão do comércio internacional pelo que, cada país optará por se especializar na produção em que tenha rendimentos de escala crescentes. Ao contrário das abordagens clássicas e neoclássicas, a nova teoria do comércio assume que o mercado atua em concorrência imperfeita, onde predominam estruturas de oligopólio e de monopólio (FEAC-UFAL, 2012). Esta nova teoria esclarece ainda que, independentemente da vantagem comparativa intrínseca, o facto de uma determinada empresa entrar no mercado mais cedo, poderá torná-la dominante devido aos ganhos substanciais com as economias de escalas. Assim, as empresas que tentarem entrar no mercado após a entrada da primeira dificilmente conseguirão competir com ela, o que faz com que estas indústrias com grandes economias de escala atuem em concorrência monopolística. Krugman (1979) constata que ser a primeira empresa a atingir a maturidade industrial poderá permitir uma vantagem competitiva muito forte, já que que as indústrias mais lucrativas são as dominadas em países de capital intensivo, que foram pioneiros no desenvolvimento dessas mesmas indústrias. Considera-se que uma das principais conclusões desta nova teoria é que, nos dias de hoje, o comércio internacional, não ocorre entre países que se especializam na produção de produtos distintos, mas sim entre países que exportam e importam produtos similares. A maioria do comércio mundial é intra-industrial, principalmente entre economias desenvolvidas (FEAC-UFAL, 2012)

Adicionalmente, esta teoria pretendeu apresentar também uma explicação para o desenvolvimento do fenómeno da globalização, assumindo que a tendência futura passa pela formação de um mercado único mundial, através da integração dos mercados nacionais, com a diminuição da capacidade de influência das políticas de cada país (Fernandes, 2013).

## **2.2. A Internacionalização**

Depois de uma análise crítica às teorias do comércio internacional, importa compreender dois conceitos distintos e amplamente abordados ao longo deste trabalho de investigação, a globalização e a internacionalização, bem como algumas questões que estão associadas ao processo de internacionalização, nomeadamente as principais motivações, os modos de entrada no mercado internacional, a escolha dos mercados-alvo e os riscos e as vantagens associadas a este processo.

### **2.2.1. Conceitos de Globalização e Internacionalização**

A globalização é um fenómeno multifacetado que constitui o desenrolar de um processo de crescente densidade e complexidade global em que o domínio económico, social, demográfico, político, cultural, religioso e jurídica se entrelaçam das mais variadas formas (Santos, 1995). Na dimensão económica, o comércio internacional deixou de ser a única forma das nações interagirem. Cada vez é mais comum o desenvolvimento de novos vínculos e relações económicas - os investidores de um determinado país, investirem noutros; empresas multinacionais terem subsidiárias que atuam em vários países; pessoas trabalharem num país diferente daquele que é o seu país de origem (GEE-Ministério da Economia, 2014). Segundo o economista Krugman (2014), a globalização é precisamente o desenvolvimento de todas estas relações económicas.

O efeito da globalização tem vindo a potenciar várias alterações no processo produtivo mundial, tornando possível a fragmentação do processo de produção em CVG. Atualmente, muitos produtos são projetados e montados em países diferentes, a partir de peças fabricadas em vários países (OCDE, 2017). A produção é cada vez mais flexível e multilocal, estando organizada de forma integrada entre diferentes partes do mundo, o que possibilita retirar benefícios do que cada país oferece de melhor na concretização do produto. Nos dias de hoje, os países buscam não só atrair segmentos industriais capazes de acrescentar valor à produção, mas também inserir a sua indústria nas CVG (Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia, 2014).

A partir do final do século passado, potenciado pela globalização, o processo de internacionalização, começou a intensificar-se e a suscitar interesse renovado, tornando-se uma das principais oportunidades para as economias e para as empresas e uma condição necessária para o reforço competitivo e para a própria sobrevivência das mesmas (Lorga, 2003). Enquanto o comércio internacional se refere apenas às trocas internacionais, ou seja, às importações e exportações ou entrada e saída de mercadorias, o conceito de internacionalização é bastante mais abrangente. De acordo com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - AICEP (2016), a internacionalização pressupõe a ampliação além-fronteiras de uma empresa ou de uma economia. As empresas e as economias podem internacionalizar-se através de trocas ou operações comerciais, como as exportações e as importações, mas também através de investimento direto no estrangeiro (IDE). Apesar das exportações representarem a forma mais tradicional de internacionalização, este processo, nas últimas décadas, tem-se tornado muito diferenciado com o desenvolvimento de várias parcerias que facilitam a troca de conhecimento e tecnologia e reforçam as estratégias de negócio internacional das empresas e das economias, tais como o IDE (Miguéns, 2009).

### **2.2.2. Principais Motivações para a Internacionalização**

As motivações que estão na base da tomada de decisão da expansão para novos mercados constituem um fator-chave no processo de internacionalização. Existem várias propostas de classificações, apresentadas na literatura, acerca dos motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se. Alguns autores dividem as motivações em função de fatores externos ou internos à empresa, à fase do processo de expansão em que a empresa se encontra, outros consideram que as motivações podem ser proativas ou reativas, entre outras classificações (Pinto e Pereira, 2016).

Douglas e Craig (1995) defendem a existência de fatores internos e externos à empresa que motivam o processo de internacionalização, em função de três fases. A primeira fase é a entrada inicial no mercado estrangeiro, a segunda é a expansão nesse mesmo mercado e a terceira a globalização. Numa primeira fase, podemos considerar que a necessidade de diversificar os mercados para reduzir o risco pode ser um importante fator interno de motivação para a internacionalização, enquanto numa terceira fase a emergência de clientes globais pode considerar-se um relevante fator de motivação externo (Dias, 2007). Czinkota *et al.* (1999) e Hollensen (2011), identificam dois tipos de motivações para a internacionalização, as proativas e as reativas. As motivações proativas surgem a partir

de um estímulo interno e centram-se na obtenção de vantagens competitivas para a organização, onde se inclui a obtenção de vantagens ao nível do lucro, vantagens tecnológicas, produtos únicos, informação exclusiva, benefícios fiscais, o compromisso da gestão, as economias de escala. As motivações reativas surgem como resposta a pressões ou ameaças do meio interno ou externo, *e.g.*, à saturação do mercado interno, a pressão da concorrência, ao excesso de capacidade de produção, à proximidade de clientes. Brito e Lorga (1999) complementa esta abordagem com uma terceira categoria – as motivações mistas. Nestas estão em evidência a proximidade geográfica e as afinidades linguísticas e culturais que conferem, segundo os autores, um menor grau de complexidade, risco e incerteza no processo de internacionalização.

As motivações da internacionalização podem ser divididas em cinco classificações -as motivações endógenas à empresas, *e.g.*, a necessidade de crescimento ou a exploração de competências ou tecnologias; as motivações relacionadas com as características dos mercados, como é o caso da limitação do mercado interno; as motivações relacionais como o acompanhamento dos clientes; as motivações de acesso aos recursos do exterior como custos de produção mais baixos e por fim, as relacionadas com os apoios governamentais (Dias, 2007).

Dunning (1993) apresenta quatro classificações de motivações estratégicas para a internacionalização, a procura de mercado, que implica que haja investimento de forma a captar novos consumidores; a procura de recursos que não estão disponíveis no mercado nacional ou que estão disponíveis a preços mais elevados, *e.g.*, os recursos naturais, as matérias-primas, a mão de obra; a procura pela eficiência, beneficiando, *e.g.*, de economias de escala ou de gama; a procura de ativos estratégicos com o objetivo desenvolver novas vantagens competitivas, através de novas competências e recursos ou capacidades dinâmicas, sem se limitarem a explorar os ativos que já possuem (Ferreira *et al.*, 2011).

De acordo com Pinto e Pereira (2016), apesar das várias classificações atribuídas pelos autores, de uma forma geral, podemos concluir que as motivações comumente referidas pelos autores têm como objetivo primário o crescimento da empresa, o aproveitamento das vantagens competitivas, a maximização do lucro e minimização do custo de aquisição de recursos. Os fatores referidos aliados à dimensão da empresa, ao perfil dos gestores e às redes onde a empresa se movimenta poderão ser os principais impulsionadores da tomada de decisão de internacionalização.

### 2.2.3. Seleção dos Mercados – Alvo e Modos de Entrada

A seleção dos mercados-alvo e dos modos de entrada são decisões estratégicas complexas inerentes ao processo de internacionalização, que devem ser criteriosas e bem calculadas, de forma a evitar ou minimizar o impacto negativo de barreiras.

Lemaire (1997) afirma que o processo de seleção passa por um primeiro momento de escolha de potenciais mercados onde se incluem todos aqueles que se destacam aquando de uma análise externa da empresa e num segundo momento, após triagem de acordo com os critérios específicos de cada empresa, a seleção dos mercados finais a alcançar.

A literatura acerca do processo seletivo apresenta-nos vários outros modelos que distinguem três a quatro etapas no processo de seleção dos mercados. Posto isto, depois da identificação do país, há uma triagem preliminar onde são examinados fatores distintos como a distância geográfica, o PIB, as taxas de crescimento, entre outros e posteriormente uma triagem profunda em que são analisados dados mais específicos da indústria ou de determinado produto, é avaliada a concorrência, os potenciais riscos e dificuldades à entrada, entre outros. Na última etapa, realiza-se a seleção final em que os objetivos da empresa são comparados com os resultados reais para encontrar o mercado que mais se adequa ao investimento dos recursos que a empresa tem disponíveis (Santos, 2009).

De acordo com Ferreira *et al.* (2011), os modos de entrada nos mercados externos são fortemente condicionados pelas motivações que levaram à internacionalização, pelo que é necessário ajustar ambos e avaliar a viabilidade de estratégias específicas para cada mercado.

De uma forma geral, são identificadas três categorias diferentes ao nível das modalidades de entrada em novos mercados – as transações, onde se incluem as exportações, o licenciamento ou o *franchising*; o IDE através de *joint-ventures* ou subsidiárias e ainda os projetos internacionais específicos e limitados no tempo (Freire, 2008).

As exportações são, tradicionalmente, consideradas o modo de entrada mais simples e comum para uma primeira abordagem a novos mercados devido ao nível de baixo risco (Pinto e Pereira, 2016; Hill, 2007). Estas, podem classificar-se em exportação *spot* – venda pontual de produtos nos mercados externos, exportação de médio longo prazo – quando se vende de uma forma regular diretamente aos clientes e ainda exportações através de agentes locais ou distribuidores que garantem a comercialização dos produtos nos mercados externos (Freire, 1997).

O licenciamento é, segundo Hill (2007), um acordo em que é concedido o direito sobre a propriedade intangível a uma outra entidade durante um certo período. Este modo de

entrada é vulgarmente utilizado em indústrias ricas em ativos intangíveis como patentes, tecnologias, fórmulas, etc (Masum et al., 2008). À semelhança do licenciamento, o *franchising* é a permissão para o uso da marca concedida a entidades externas, mas em que acresce o fornecimento regular de produtos ou prestação regular de serviços (Freire, 2008).

A internacionalização através de IDE pode assumir a forma de *joint-ventures* ou subsidiárias, com a realização por parte da empresa que se está a internacionalizar da totalidade das atividades da cadeia operacional nos mercados externos (Freire, 2008).

Importa ainda referir uma das formas mais recentes de entrada nos mercados externos - a internacionalização via *e-business* ou *e-commerce*. Este modo de entrada permite que as organizações cheguem a novos mercados mais rapidamente e de forma mais eficiente, devido à facilidade de acesso e a maior proximidade entre todos os agentes do negócio (Parracho, 2013).

#### **2.2.4. Barreiras e Riscos associados à Internacionalização**

O processo de internacionalização pode tornar-se uma opção muito interessante para os agentes económicos, todavia há um conjunto de barreiras e riscos que não podem, nem devem ser ignorados. Existem determinados procedimentos que permitem que as organizações consigam lidar com as barreiras e minimizar os riscos deste complexo processo. As barreiras à internacionalização podem ser classificadas como internas ou externas à organização (Bilkey e Tesar, 1977), de cariz económico, político, sociocultural, tecnológico, financeiro, relacionado com o ambiente competitivo (Lemaire, 1997).

A falta de conhecimento de um determinado mercado, a dificuldade que as empresas exportadoras podem sentir em identificar oportunidades em novos mercados, a falta de informações sobre a mão de obra, as matérias-primas ou as condições de produção no mercado são algumas das principais barreiras no processo de internacionalização (Fernandes, 2013).

### **3. Metodologia de Investigação**

O presente capítulo descreve a metodologia seguida com o intuito de dar resposta às questões de investigação formuladas, fundamentando as várias opções metodológicas.

### **3.1. Opções Metodológicas**

De modo a obter resposta para as questões de investigação, recorri ao método híbrido, que combina a utilização de uma abordagem quantitativa (estudo descritivo de dados estatísticos do setor) e qualitativa (estudo de caso e entrevistas semiestruturadas). O recurso a ambos os métodos surge numa ótica de complementaridade, visto que a investigação quantitativa procura a lógica da descoberta do conhecimento, enquanto a qualitativa procura a lógica da construção do conhecimento (Meirinhos e Osório, 2010). Segundo Reichardt e Cook (1986), enquanto o paradigma qualitativo, que advoga o emprego dos métodos qualitativos, é fundamentado na realidade, exploratório, descritivo, indutivo e assume uma realidade dinâmica, o paradigma quantitativo (que advoga o emprego dos métodos quantitativos), assume uma medição rigorosa e controlada, é orientado para a comprovação, reducionista e assume uma realidade estável. Carmo e Ferreira (2008) afirmam que os objetivos da investigação quantitativa consistem essencialmente em encontrar relações entre variáveis, fazer descrições recorrendo ao tratamento estatístico de dados recolhidos e testar teorias.

No que concerne à investigação e utilização de métodos quantitativos, após a análise da literatura acerca do comércio internacional e da internacionalização das empresas, foi recolhida, analisada e interpretada informação quantitativa disponibilizada pela associação do setor – APICCAPS e pelo INE. A utilização de informação quantitativa permitirá uma compreensão da realidade económica subjacente e sobretudo da sua evolução ao longo dos vários anos em análise.

Através da metodologia qualitativa de estudo de caso, procurei conhecer de forma profunda elementos de uma determinada população - cem empresas portuguesas do setor do calçado.

### **3.2. Estudo de Caso**

Segundo Yin (2005), o estudo de caso, apresenta-se como uma estratégia metodológica importante, já que permite o aprofundamento relativamente ao fenómeno em estudo e simultaneamente, ter uma visão holística desse mesmo fenómeno. É frequentemente utilizado em estudos organizacionais, possibilitando a compreensão de um determinado setor, indústria ou região e tem revelado importância crescente a nível metodológico (Yin, 2005). Esta estratégia metodológica caracteriza-se pela observação de um determinado acontecimento no seu contexto natural, pela recolha de dados de várias fontes e é considerado o recurso mais indicado quando se pretende encontrar resposta para uma

determinada questão de investigação do tipo “porque?” ou “como?” (Vasconcellos, 2013). A escolha do estudo de caso para esta investigação possibilita que o fenómeno seja amplamente estudado, tendo por base situações contemporâneas e situações passadas que permitirão uma melhor compreensão das questões de pesquisa definidas (Barbosa, 2012). Um projeto de investigação que utiliza a metodologia de estudo de caso prevê três fases distintas, sendo estas o planeamento, que inclui a escolha do referencial teórico sobre o qual pretendemos investigar (Yin, 1994), a seleção do caso em estudo para a recolha de dados e todos os restantes aspetos relacionados com a conceção da investigação; a recolha de dados e por fim, a análise dos dados, isto é, a interpretação dos resultados obtidos (Cesar, 2005).

Este estudo de caso possibilitará desenvolver uma análise qualitativa e descritiva sobre um grupo de entidades, neste caso empresas portuguesas que fazem parte do setor do calçado. É um *multiple case*, já que, serão analisados os casos de oito diferentes empresas. Esta estratégia permite perceber se aquilo que foi concluído num caso também se aplica aos restantes e dessa forma, pode ou não ser generalizado. O presente estudo de caso envolverá o recurso a informação qualitativa, decorrente de pesquisa documental e da aplicação presencial das entrevistas junto dos líderes das várias empresas.

### **3.2.1. A População e a Amostra**

O estudo incidiu sobre o “TOP 100” das empresas portuguesas do setor do calçado, isto é, as cem empresas portuguesas do setor com maior número de trabalhadores, maior volume de negócios e maior percentagem de exportação sobre as vendas no período 2010-2015. Estes dados quantitativos relativos à população em estudo - número de trabalhadores, volume de negócios (euros) e a percentagem de exportação sobre as vendas no período 2010-2015 foram disponibilizados pelo Gabinete de Estudos e Monitorização de Projetos da APICCAPS. Esta é uma população finita e todos os seus elementos são conhecidos, sendo que estão presentes desde empresas fabricantes de calçado, fabricantes de componentes para calçado, transformadores de curtumes, comerciantes a retalho, entre outros. Houve necessidade de selecionar uma amostra a inquirir pertencente à nossa população, pelo que se definiu um grupo de quinze empresas a entrevistar (15%). A seleção das quinze empresas foi feita de acordo com os pressupostos seguidamente apresentados.

- A escolha de uma amostra representativa por escalões de volume de negócios, considerando o dinamismo registado pelas empresas no período em estudo;

- O “TOP 100” das empresas foi dividido em três escalões por dimensão de volume de negócios e foram escolhidas cinco empresas pertencentes a cada escalão;
- No 1º escalão foi escolhida a Fortunato, a Carite e a Jefar (empresas que revelam a maior dimensão de faturação) e para além destas, a empresa com maior crescimento de emprego e a empresa com maior crescimento da percentagem de exportação sobre as vendas, no período em estudo;
- Em cada um dos restantes escalões foram escolhidas três empresas com uma variação do volume de negócio representativa do valor médio do escalão e as duas restantes com a melhor e pior *performance* na variável escolhida;
- Foram selecionadas, de acordo com critérios equivalentes, empresas alternativas para salvaguardar a possibilidade das empresas da amostra inicial não responderem ao convite de participação ou não estarem interessadas em participar no estudo.

Seguidamente apresenta-se, na tabela 1, a lista de empresas pertencentes à amostra selecionada.

Tabela 1 - Amostra de Empresas Portuguesas do Setor do Calçado

Escalão	Nome da empresa	Número de trabalhadores (2015)	Volume de negócios (2015)
1º Escalão	Fortunato o. Frederico & CIA.,Lda.	374	39 666 131€
	Carite-Calçados, Lda.	219	37 610 697€
	Jefar - Indústria de Calçado, S.A.	394	27 786 283€
	Procalçado, S.A.	335	19 780 872€
	Pedro Almeida, Sociedade Unipessoal, Lda.	10	26 015 525€
2º Escalão	Abilio p. Carneiro & Filhos, Lda.	61	9 979 844€
	Joaquim Ferreira Pinto, Lda.	109	7 907 146€
	CIPADE, Lda	52	7 907 146€
	Cunha & Freitas, Lda.	107	6 270 514€
	Indústria de Calçado Celita, Lda.	136	14 415 660€
3º Escalão	Ferreira Avelar & Irmão, Lda.	57	6 625 964€
	Palmitex, Lda.	137	6 136 595€
	Lorcol, Lda.	36	6 714 258€
	João da Cunha e Silva & Filhos, Lda.	126	3 511 014€
	Joséli Calçados, Unipessoal, Lda.	115	10 861 719€

Fonte: Elaboração própria

As empresas selecionadas foram convidadas a participar no estudo, via telefónica e/ou correio eletrónico. No entanto, das quinze pertencentes à amostra apenas a Procalçado,

S.A. se mostrou disponível para colaborar. Foram selecionadas catorze empresas alternativas, contactadas um mês após não ter feedback ou resposta positiva por parte das primeiras catorze selecionadas. Não havendo, em tempo útil, feedback por parte das catorze empresas alternativas selecionadas para amostra, houve necessidade de redefinir a estratégia de seleção da amostra. Desta forma, optei por convidar todas as restantes empresas, pertencentes à população em questão – “TOP 100”, a participar no estudo.

A amostra efetivamente selecionada para o caso de estudo foram as oito empresas da população “TOP 100” que se mostraram disponíveis para colaborar neste trabalho de investigação após terem recebido, via correio eletrónico e/ou via chamada telefónica o convite de participação neste trabalho de investigação (Anexo A.1). Seguidamente apresenta-se, na tabela 2, a lista de empresas alvo de entrevista associadas a um número que as identifica (ID), o seu código de atividade económica (CAE), o nome do líder entrevistado e o respetivo cargo que ocupa.

Tabela 2 - Entrevistas Semi- Estruturadas: Empresas-Alvo e Entrevistados

ID	Nome Empresa	CAE	Nome Entrevistado	Cargo
1	Camilo Martins Ferreira & Filhos, Lda.	15201 - Fabricação de calçado	Domingos Ferreira	Administrador
2	J. Moreira, S.A.	15201 - Fabricação de calçado	Joaquim Moreira	CEO
3	Luis, Vitaliano & Luís, S.A.	47721 - Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados	Luís Mota	CEO
4	Procalçado, S.A.	15201 - Fabricação de calçado 15202 - Fabricação de componentes para calçado	José Pinto	<i>Managing Director</i>
5	Rodiro - Fábrica de Calçado, Lda.	15201 - Fabricação de calçado	Vânia Miranda	Chefe de Escritório
6	Savana - Calçados, Lda.	15201 - Fabricação de calçado	Jorge Fernandes	Administrador
7	<i>Sweet Attraction</i> , S.A.	15201 - Fabricação de calçado	Rui Cruz	<i>Sales Manager</i>
8	Zarco - Fábrica de Calçado, Lda.	15201 - Fabricação de calçado	Ana Santos	<i>Marketing &amp; Sales Director</i>

Fonte: Elaboração Própria

Apesar de não ter sido possível obter a representatividade desejada ao nível da dimensão da amostra, é de realçar a qualidade potencial da informação qualitativa recolhida, uma vez que todos os empresários entrevistados desempenham cargos de liderança nas respetivas empresas, possuem experiência acumulada e conhecimento profundo do setor.

### **3.2.2. Entrevistas Semiestruturadas**

As entrevistas são consideradas uma técnica de excelência na elaboração de estudos de caso e a principal fonte de evidências dos mesmos (Gomes, 2008).

O principal objetivo das entrevistas semiestruturadas desenvolvidas é a análise da visão de vários líderes de empresas do setor do calçado, privilegiando o contacto direto. O grande conhecimento que possuem do setor devido às suas experiências profissionais possibilitará retirar conclusões relevantes, a partir dos testemunhos recolhidos.

A realização das entrevistas pressupôs o desenvolvimento de um guião (Anexo A.2). Os tópicos a abordar foram previamente definidos, no entanto, a latitude de resposta é elevada, permitiu-se ao entrevistado alguma liberdade para responder às questões. Considero esta maior flexibilidade vantajosa dado que, ao contrário das entrevistas estruturadas ou inquéritos, possibilita o esclarecimento de eventuais questões.

O guião adaptável inclui o tema e os objetivos gerais e específicos que se pretende atingir com o estudo, a legitimação da entrevista, a identificação do entrevistador e do entrevistado e um conjunto de dezassete questões previamente estudadas, estruturadas e divididas por três blocos distintos - o desempenho do setor português do calçado (bloco 1), a internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado (bloco 2) e por fim, as perspetivas futuras para o setor e para internacionalização (bloco 3). Foi ainda solicitada a autorização da gravação de áudio das entrevistas.

As entrevistas semiestruturadas realizaram-se, nas sedes das empresas em estudo, entre julho e outubro de 2017. A sua duração variou entre trinta e sessenta minutos e a gravação foi permitida pela totalidade dos entrevistados, para posterior transcrição. Depois de realizadas as entrevistas, os dados recolhidos foram transcritos integralmente e posteriormente organizados e analisados, com o auxílio do *software* Nvivo.

#### **3.2.2.1. Software Nvivo**

O *software* Nvivo foi concebido como ferramenta de apoio na análise qualitativa de dados, auxiliando na transcrição, organização e análise de dados provenientes de entrevistas e respostas abertas de pesquisa.

A transcrição integral das respostas às entrevistas encontra-se em anexo (Anexo A.3) e foi, por opção, elaborada sem o auxílio de qualquer ferramenta. Os dados provenientes da transcrição foram organizados e analisados com o auxílio do *software* Nvivo. Cada um dos três blocos encontra-se “ligado” às respetivas questões e cada questão associada a um conjunto de nós (nomenclatura do Nvivo) que correspondem a categorias, tópicos ou códigos de resposta que advêm de categorias referidas pelos entrevistados. A análise destas categorias permite-nos perceber com que frequência determinados códigos são referidos (na nomenclatura Nvivo, designa-se por referências) em cada questão, bem como o número de entrevistados a referi-la (na nomenclatura Nvivo, designa-se por fontes). A apresentação e a discussão dos resultados provenientes desses mesmos dados encontram-se no quinto capítulo desta investigação. Seguidamente, no capítulo 4, encontra-se a caracterização do setor português do calçado.

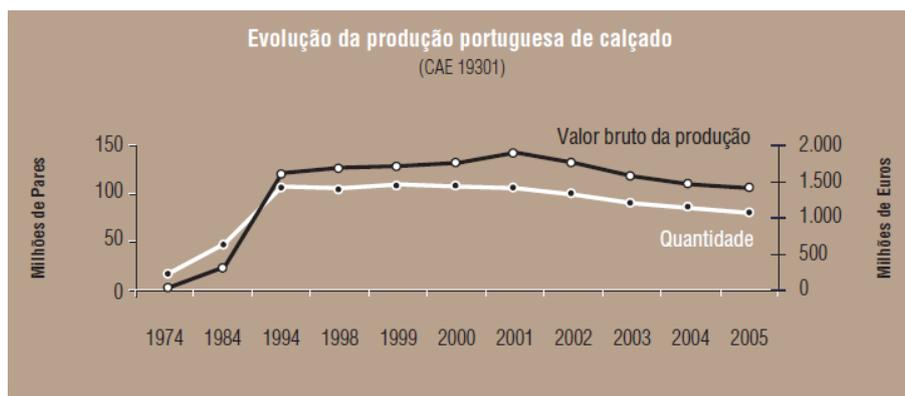
#### **4. Caracterização do Setor Português do Calçado**

Neste capítulo, dividido em três subcapítulos, é apresentada, primeiramente, a evolução histórica recente do setor do calçado e, posteriormente, analisado o desempenho do setor no período 2008-2015, bem como a sua dinâmica de internacionalização. Esta análise tem por base dados das Estatísticas do Comércio Internacional do INE e dos planos estratégicos e monografias estatísticas da APICCAPS, publicados entre 1994 e 2017. No terceiro subcapítulo são analisadas as perspetivas e tendências futuras para o setor.

##### **4.1. Evolução Histórica do Setor Português do Calçado (1974-2008)**

O setor do calçado, essencialmente exportador, é um dos mais tradicionais da economia portuguesa. Entre 1974 e 1994 expandiu-se de forma segura e teve um peso crescente na indústria nacional, posicionando-se como um dos maiores exportadores da Europa e do mundo (Marques, 2010; APICCAPS, 1994). Até ao início dos anos 90, assistiu-se a um aumento progressivo do número de empresas e de emprego no setor português do calçado. No ano de 1994 operavam 1635 empresas, que empregavam 59 099 trabalhadores, um aumento de 143% e 286% em relação a 1974, respetivamente (APICCAPS, 2010). O crescimento do número de empresas foi acompanhado pelo crescimento da produção, entre 1974 e 1994, o número de pares de calçado produzidos aumenta de 5 200 milhares de pares para 89 368 milhares de pares cerca de 626%, tal como podemos verificar na figura 1 apresentada seguidamente (Catanho, 2014; APICCAPS, 2010).

Figura 1- Evolução da Produção Portuguesa de Calçado (1974 e 2005)



Fonte: APICCAPS (2007)

No ano de 1994, Portugal era o segundo exportador europeu de calçado e o nono a nível mundial. A quantidade de produção destinada à exportação era de 82%, um aumento de 47% relativamente a 1974. Nesta época, o mercado de destino mais importante das exportações era a União Europeia com cerca de 80% das exportações, com destaque para a Alemanha, França e Reino Unido. Portugal produzia e exportava essencialmente calçado de couro (valores superiores a 80% e 90%), importando cerca de 20% em quantidade e 50% em valor (Catanho, 2014; APICCAPS, 1994). A contribuição da indústria do calçado para as exportações totais nacionais em 1980 era de 3,8%, em 1985 de 5,3%, em 1992 era de 8,6% e em 1994 já ultrapassava os 10% (APICCAPS, 1994). Através do anteriormente exposto, verificamos que este setor, nas últimas décadas do séc. XX, deu provas do seu dinamismo, conseguindo apresentar, ao contrário da maioria dos setores exportadores portugueses, bons ritmos de crescimento das exportações. No entanto, muitos eram os desequilíbrios neste setor. Em 1994, a APICCAPS apresenta no seu plano estratégico a análise das principais fraquezas do setor nessa época. Importa destacar as débeis relações com os fornecedores, nomeadamente ao nível do cumprimento dos prazos de entrega, o que fazia com que tivessem necessidade de recorrer às importações. Ao comparar o número de pares de calçado destinados à exportação em 1994, 89 368 milhares de pares, com o número de pares importados, 74 362 milhares de pares, verificamos que apenas é apresentado um excedente comercial de 15 006 milhares de pares de calçado (Catanho, 2014). Para além disso, havia um problema de insuficiente domínio dos canais de distribuição e distância em relação aos clientes finais, recorrendo frequentemente a intermediários finais como agentes, distribuidores ou subcontratantes. A menor proximidade entre os fabricantes nacionais e os consumidores finais originava dificuldades de acesso à informação sobre as tendências de mercado e características dos produtos de moda. A indústria nacional dispunha nos mercados internacionais de uma

imagem que não reconhecia a verdadeira qualidade do calçado português e havia insuficiência ao nível dos elementos de diferenciação dos produtos (design, moda e qualidade) e insuficiências na capacidade de gestão. É de salientar também que, a partir da década de 1990, assistiu-se a uma deterioração da rentabilidade económica e financeira das empresas e baixa produtividade. A rentabilidade do ativo diminuiu de 2,6% para 1,5% entre 1990 e 1992 e a rentabilidade dos capitais próprios de 8% para 4,6% (APICCAPS, 1994).

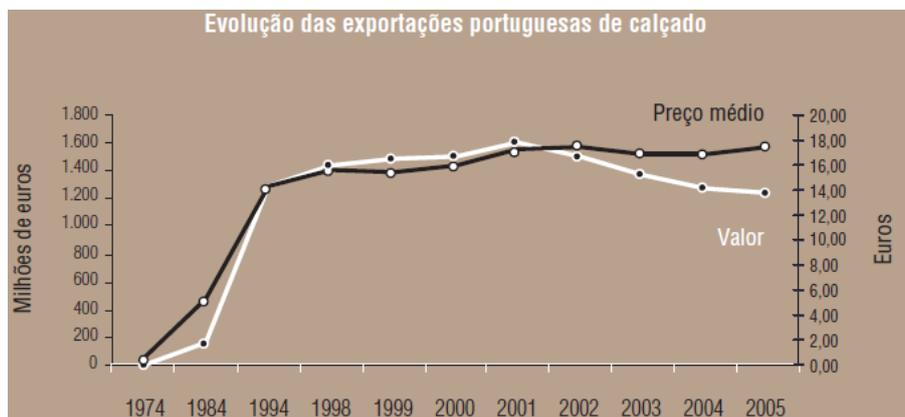
No mesmo plano estratégico de 1994, a globalização das atividades económicas é apresentada pela APICCAPS como uma das principais oportunidades para o setor. Apesar de ser efetivamente uma oportunidade para a expansão e crescimento do setor português do calçado, houve um aumento significativo da pressão concorrencial. Assistiu-se, entre o final do séc. XX e o início do séc. XXI, a uma deslocalização das empresas estrangeiras de grande dimensão que tinham sido atraídas para Portugal pelos baixos custos de produção para outros países, *e.g.*, a China, onde puderam continuar a beneficiar dos mesmos fatores competitivos (APICCAPS, 2007). Simultaneamente algumas empresas nacionais não foram capazes de se adaptar a um novo modelo concorrencial com pressão competitiva acrescida e encerraram atividade. Da conjugação destes fatores, resultou uma quebra nos diversos indicadores de atividade do setor, como o número de empresas, o emprego, a produção e as exportações, tal como se pode analisar seguidamente. Em 2005, o setor tinha 1481 empresas e empregava 37 836 pessoas, uma redução de 10% e 36%, respetivamente e face a 1994. Naturalmente, a redução do número de empresas e de emprego refletiu-se no volume de produção que diminuiu cerca de 34% em 2005 face a 1994, em números de pares produzidos e 20% em valor bruto de produção (APICCAPS, 2010).

No entanto, entre 1994 e 2005, apesar de um recuo em 2003, a indústria teve ganhos significativos de produtividade, com um aumento de 33% no valor bruto da produção por trabalhador. Este número poderá refletir a racionalização do processo produtivo, os investimentos realizados e os novos métodos de produção introduzidos, mas também melhoria das habilitações dos trabalhadores da indústria. Entre 1995 e 2004, o número de trabalhadores cujas habilitações não ultrapassavam o 1º ciclo diminuiu 13%, de 53% para 40% e houve um aumento do peso de todos os outros escalões de avaliação (APICCAPS, 2010).

Ao nível do comércio externo, as exportações em 2005 corresponderam a 88% do valor da produção, até esse ano, o rácio mais elevado de sempre (APICCAPS, 2007). Embora

o volume global de exportações tenha registado algum recuo, o preço médio do calçado exportado atingiu um novo máximo de 17,42 euros em 2005 – traduzindo a especialização do setor português nos segmentos de gama alta dos mercados, nomeadamente do calçado de couro, tal como demonstra a figura 2 seguidamente apresentada.

Figura 2 - Evolução da Produção Portuguesa de Calçado (1974-2005)



Fonte: APICCAPS (2007)

Em 2005, só Itália conseguia ter um preço unitário mais elevado do que o português. Neste mesmo ano, a Europa absorveu 95% do total das exportações portuguesas de calçado. A crescente pressão concorrencial dos mercados internacionais traduziu-se num crescimento continuado das importações para o mercado português, que triplicaram entre 1996 e 2006 (APICCAPS, 2007).

Os dados anteriormente apresentados revelam que o início do séc. XXI foi marcado pela reestruturação da indústria, com o encerramento da maioria das grandes unidades fabris de capital estrangeiro e o aumento da concorrência asiática nos nossos principais mercados. As exportações portuguesas foram fortemente afetadas e entre, 2001 e 2005, caíram quase 30% (APICCAPS, 2007).

A partir de 2005 e até 2008, beneficiando da reestruturação do modelo competitivo empresarial entretanto efetuada, o valor bruto de produção aumentou de 1 307 357 para 1 397 617 milhares de euros e as exportações retomaram a tendência crescente com um aumento de cerca de 13% (APICCAPS, 2010). No entanto, a tendência crescente foi sustida pela crise internacional inicialmente financeira, depois económica e social, que eclode em 2008. (APICCAPS, 2010) No próximo subcapítulo é analisada a evolução dos vários indicadores de desempenho do setor e do comércio externo, no período 2008-2015.

## **4.2. O Desempenho e a Internacionalização do Setor do Calçado (2008-2015)**

### **4.2.1. Produção no Setor do Calçado (2008-2015)**

De acordo com dados da APICCAPS (2015a), apresentados em anexo (Anexo A.4), a produção de calçado aumentou de 69 milhões em 2008 para mais de 79 milhões de pares em 2015, o nível mais elevado da última década. Entre 2008 e 2015, o valor bruto de produção da indústria portuguesa de calçado aumentou cerca de 39%, atingindo o seu máximo de 1 945 031 milhares de euros em 2015. O valor bruto de produção seguiu uma trajetória ascendente em todo o período, exceto em 2010, ano em que sofreu uma quebra na ordem dos 9% relativamente ao ano anterior. Através dos dados em análise, é possível aferir que apesar de em 2008, 2009 e 2010 terem havido quebras na produção, a partir deste último ano a produção de calçado apresentou um crescimento continuado (APICCAPS, 2017, 2016, 2011, 2010).

### **4.2.2. Empresas e Emprego no Setor do Calçado (2008-2015)**

No ano de 2015, o número de empresas em atividade no setor era de 1475, um incremento de 5% relativamente a 2008 e de 18% relativamente a 2010, tal como exposto em anexo (Anexo A.5). Relativamente à sua estrutura dimensional, o tecido português é composto por micro e pequenas empresas, que se centram essencialmente em dois núcleos na região norte do país, um na zona de Felgueiras e Guimarães, outro em Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis. Em 2015, estes cinco concelhos da região Norte empregavam 75% dos trabalhadores da indústria do calçado. De acordo com os dados apresentados em anexo (Anexo A.5), neste setor, o emprego seguiu a mesma tendência que a produção. Após uma diminuição na ordem dos 12% entre 2008 e 2010, teve um crescimento continuado entre 2010 e 2015, ano em que atinge o máximo de 38723 trabalhadores. Em 2015, a indústria do calçado representava quase 6% do emprego da indústria transformadora (APICCAPS, 2017, 2016, 2011, 2010).

### **4.2.3. Produtividade no Setor do Calçado (2008-2015)**

No período em análise, a produtividade dos trabalhadores não apresentou uma tendência de evolução bem definida. Em 2015, registou-se um crescimento deste indicador, após dois anos de diminuição o número de pares produzidos ultrapassou novamente os 2000 pares por trabalhador. Apesar disso, o valor bruto da produção por trabalhador tem uma clara tendência de crescimento, tendo atingido em 2015 valores na ordem dos 50 mil euros, uma subida de 26% em relação a 2010 (APICCAPS, 2016).

#### **4.2.4. Especialização e Diferenciação no Setor do Calçado (2008-2015)**

No seu conjunto, os países asiáticos produzem 87% da produção mundial de calçado, pelo que os principais países exportadores da Europa, entre os quais se encontra Portugal, têm optado por estratégias diferenciadas. A aposta do setor português na diferenciação é clara, quer seja através da qualidade e *design* dos produtos nacionais ou pelo serviço que se caracteriza pela flexibilidade, entregas rápidas e boa capacidade de resposta. O seu posicionamento estratégico está orientado para segmentos de mercado de maior valor acrescentado, evitando produtos massificados (APICCAPS, 2016). Esta estratégia de diferenciação pressupõe a utilização de materiais distintos, duradouros e naturalmente mais dispendiosos, que permitam a valorização do produto. O couro mantém-se como o material mais utilizado pela nossa indústria (79% dos pares produzidos em 2015), no entanto alguns materiais como o plástico (8% dos pares produzidos em 8%) ou o têxtil têm vindo a ganhar relevância (APICCAPS, 2016).

Relativamente à produção por tipo de calçado, o calçado de senhora mantém-se em 2015 o mais representativo do total da produção portuguesa, com 44%, seguindo-se o calçado de homem com 34%. No que concerne ao preço médio por tipo de produto, em 2015, o calçado de senhora apresentou um preço médio de 29,25 euros por par, um acréscimo de mais de 10% face a 2009. Por outro lado, o calçado de homem apresentou um preço médio de produção de 28,72 euros por par, ligeiramente inferior ao de senhora e com um incremento de 15% face a 2009. Apesar de ainda ter pouca expressão na produção nacional (1,6%), o calçado de desporto é o tipo de calçado com preço médio mais elevado, atingindo em 2015 o valor de 33,16 euros por par, um aumento de aproximadamente 15% relativamente a 2009. Desde 2010, a expressão deste tipo de calçado tem tido um aumento contínuo na produção nacional (APICCAPS, 2016, 2010).

#### **4.2.5. Outras Indústrias do Setor (2008-2015)**

O setor do calçado agrega também as atividades das indústrias de componentes e de artigos em pele, que têm especial relevância no funcionamento do setor. Ao nível do emprego, estas duas indústrias apresentaram um comportamento semelhante à indústria do calçado, apresentando um crescimento contínuo desde 2010. Em 2015 a indústria de componentes de calçado empregava 4990 trabalhadores, o que representa um acréscimo do número de trabalhadores na ordem dos 33% relativamente a 2010 e 18% face a 2008. No mesmo ano, a indústria de artigos de pele empregava 1545 trabalhadores, um incremento de 35% face a 2010 e 16% a 2008 (APICCAPS, 2017).

#### **4.2.6. Internacionalização do Setor do Calçado (2008-2015)**

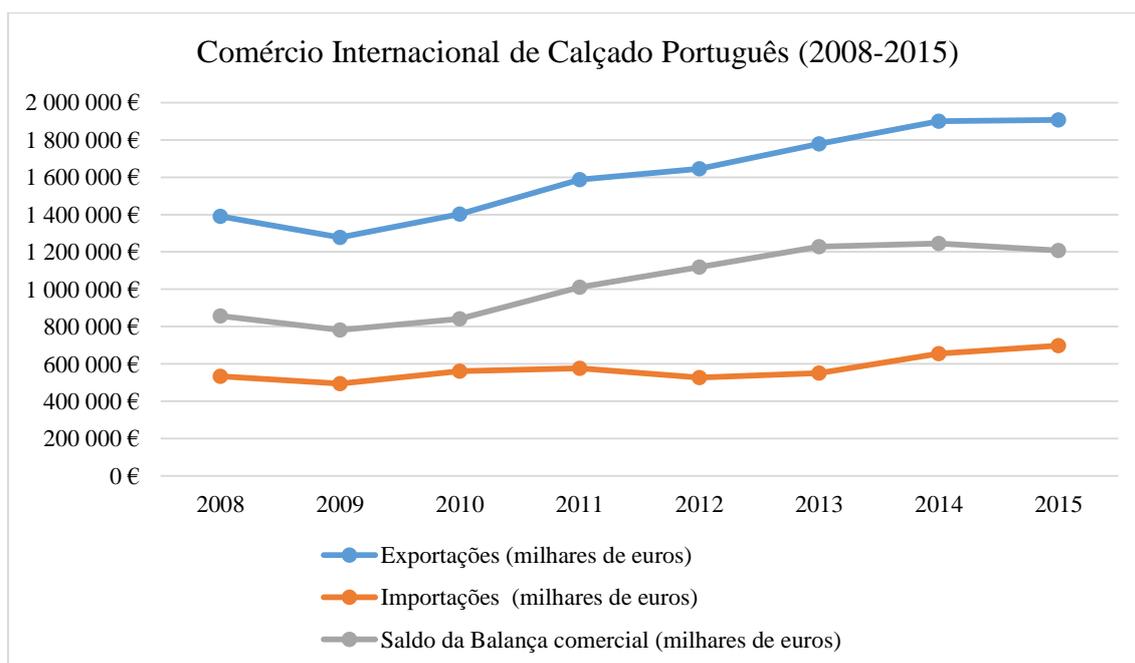
A internacionalização apresenta-se, cada vez mais, como uma estratégia determinante da competitividade empresarial, refletindo uma condição de sobrevivência das empresas (Antunes e Mucharreira, 2015).

No setor do calçado, a internacionalização tem sido, ao longo das últimas décadas, um dos principais eixos estratégicos, com um contributo muito relevante para os resultados positivos obtidos. A APICCAPS tem desempenhado um papel muito importante neste processo, organizando regularmente projetos de internacionalização, no âmbito dos sistemas de incentivo em vigor. Destes, destaca-se a realização de missões empresariais a mercados com elevado potencial, bem como a participação em feiras e eventos internacionais que permitem que o setor português ganhe visibilidade e que os empresários entrem em contacto com potenciais novos clientes internacionais. A participação das empresas portuguesas em feiras tem sido crescente – até 2008 participavam em cerca de 20 feiras por ano, a partir desse ano até 2015 têm participado em aproximadamente 50 eventos por ano. (APICCAPS, 2017)

Portugal encontra-se fortemente orientado para o mercado internacional de calçado, a produção do setor é absorvida quase na totalidade pelas exportações (APICCAPS, 2017). Apesar da trajetória ascendente dos seus preços, a indústria tem mantido a vocação exportadora, resultado da estratégia seguida pelas empresas portuguesas com uma clara aposta na qualidade, moda e *design*. O preço médio de exportação em 2015 foi o segundo mais elevado a nível mundial com um valor de 23,46 euros por par, um aumento de 13% relativamente a 2009 e 33% relativamente a 2005. O máximo histórico de 24 euros por par foi atingido em 2014 (APICCAPS, 2015a).

Segundo dados do INE (2017, 2015, 2013, 2012) apresentados no gráfico 1, as exportações de calçado têm seguido uma trajetória ascendente desde 2009, bem como o saldo da balança comercial. Em 2015, as exportações portuguesas atingiram um novo máximo de cerca de 1,9 mil milhões de euros, enquanto o saldo comercial atingiu o segundo valor mais elevado de sempre e o segundo maior de toda a economia nacional, cerca de 1,2 mil milhões de euros. Relativamente às importações, o seu ritmo de crescimento tem sido mais moderado, todavia assistimos a um aumento significativo das importações para um máximo de 697 milhões de euros.

Gráfico 1 - Comércio Internacional de Calçado Português (2008-2015)



Fonte: Adaptado de INE (2017, 2015, 2013, 2012)

No que aos mercados de destino diz respeito, em 2015, o setor português do calçado, exportou para mais de 152 países espalhados pelos cinco continentes. No entanto, o grande destino das exportações portuguesas é o mercado europeu. Em 2015 cerca de 89,5% das exportações nacionais destinaram-se a este mercado, com especial destaque para França (principal cliente), Espanha, Alemanha, Holanda e Reino Unido. No mesmo ano, estes foram cinco principais mercados das exportações portuguesas, representando conjuntamente 72% do valor das exportações nacionais (APICCAPS, 2016).

A percentagem de exportações que se destinam ao mercado europeu apresenta em 2015 uma redução de cerca de 6,5% face a 2010. Tal demonstra que se têm registado progressos na diversificação dos mercados de destino (Antunes e Mucharreira, 2015). Apesar disso, a localização geográfica mantém um papel preponderante nos padrões de comércio internacional, devido aos custos de transporte e logística das mercadorias, mas também à necessidade de resposta rápida. (APICCAPS, 2015a).

As importações apresentam uma concentração geográfica ainda maior do que as exportações, com os cinco principais fornecedores – Espanha (42%), China (12%), Bélgica (10%), Itália (9%) e França (8%), Em 2015, estes países foram responsáveis por 81% do valor total de importações portuguesas de calçado (APICCAPS, 2015a).

### 4.3. Perspetivas e Tendências Futuras para o Setor do Calçado

Segundo as informações do boletim de conjuntura de 2017 do 2º trimestre de 2017 publicado pela APICCAPS (2017c), o setor apresentou, no referido trimestre, resultados muito positivos, acompanhando a tendência de crescimento e de recuperação da conjuntura económica, tanto a nível nacional como internacional. As previsões apresentadas pelas instituições que se dedicam à análise macroeconómica, nomeadamente o Fundo Monetário Internacional (FMI), são de um otimismo crescente (APICCAPS, 2017c). Espera-se que as exportações de calçado atinjam um novo máximo histórico em 2017, tornando-se o oitavo ano de crescimento do setor nos mercados externos. No primeiro semestre de 2017, foram exportados 43 milhões de pares de sapatos no valor de 960 milhões de euros, o que assinala um crescimento de 6,3% relativamente ao ano anterior, transversal a praticamente todos os mercados relevantes (Delgado, 2017). No entanto, é importante ter alguns riscos e limitações em conta. Neste boletim, as principais preocupações dos empresários do setor residem na insuficiência de encomendas (40%), insuficiência de encomendas nacionais (23%), na escassez de mão de obra qualificada (39%) e na escassez de mão de obra (17%).

Luís Onofre (2017), o novo líder da APICCAPS, apresentou em outubro deste ano, na sua entrevista ao jornal da associação, os principais objetivos e perspetivas futuras para o setor do calçado os seguidamente descritos. No domínio da inovação, no âmbito da Indústria 4.0, pretendem criar um verdadeiro roteiro para a economia digital no setor do calçado, que deverá ser apresentado até ao final deste ano. Ambicionam ser líderes mundiais na utilização intensiva das novas tecnologias, aproveitar as oportunidades da revolução digital, envolver um número crescente de empresas nos programas de I&D, potenciando a criação de novos materiais, investimento em produtos inovadores e desenvolvimento de equipamentos que maximizem a capacidade de resposta rápido e os níveis de serviço. No âmbito da formação e qualificação, uma das grandes prioridades do setor é captar uma nova geração de jovens para o setor do calçado. Para tal, pretendem reforçar a ligação ao meio académico, tencionam apostar na promoção de campanhas e ações que apresentem o setor do calçado como um setor evoluído, moderno e uma opção de futuro, lançar um programa de empreendedorismo e até dar uma especial relevância à área do *design* de calçado, criando um curso superior. No entanto, quando questionado acerca do problema de captação de jovens, Luís Onofre assegura que não é uma dificuldade apenas deste setor, mas sim de toda a indústria. Ao nível da comunicação e imagem, considera que ainda há muito por fazer e que se deve investir na imagem coletiva

nacional, criando uma estratégia de comunicação mais abrangente que agregue todos os segmentos do setor e alargando as campanhas a uma nova geração de consumidores. Na área da internacionalização, o presidente da APICCAPS afirma que a aposta intensiva nos EUA será a prioridade do setor, com o desenvolvimento de ações comerciais em várias cidades. Paralelamente, continuará a abordagem a outros mercados como o Japão, e outros países em que os acordos de comércio livre celebrados pela UE criaram um grande potencial, como a Coreia do Sul, Singapura, Chile, Colômbia ou mais recentemente o Canadá. Importa ainda consolidar a presença do calçado “*made in Portugal*” nos principais mercados europeus, onde a capacidade de resposta rápida das empresas portuguesas deverá fazer a diferença (Onofre, 2017). Ainda ao nível da internacionalização, a presença em eventos e feiras internacionais é, sem dúvida, uma aposta do setor. No documento, intitulado “*The shoes must go on*”, desenvolvido pela APICCAPS são apresentados os resultados de um inquérito de avaliação efetuado pelo Gabinete de Estudos desta associação, junto de mais de 150 empresas do setor, onde se conclui que 96% das empresas manifesta a intenção de repetir a presença em eventos internacionais da especialidade, sendo o principal objetivo “conquistar novos clientes” (95%), “aumentar as exportações” e “abordar novos mercados” (58%) (APICCAPS, 2015b).

Ao abordar as principais tendências futuras, importa ainda fazer referência ao recente projeto *Footwear, Advanced Materials, Equipment’s and Software Technologies* (FAMEST). Em 2015, este projeto foi apresentado ao Portugal 2020, o novo ciclo de fundos comunitários, prevendo investir até 2020 cerca de 160 milhões de euros nos domínios de inovação, internacionalização e qualificação (Neves, 2015). O FAMEST é na sua essência um *cluster* do calçado e moda que tenciona ser competitivo, apostar na criatividade, na internacionalização do calçado “*made in Portugal*” e abraçar projetos e oportunidades de mercado, tecnológicas, indústria 4.0 e a economia circular. Este *cluster*, promovido por um consórcio de 23 empresas de toda a cadeia de valor do calçado, quer, durante a próxima década, tornar o setor uma referência fundamental a nível internacional pela produção de excelência. (Cardoso, 2017).

## **5. Estudo de Caso**

O presente capítulo apresenta-se dividido em dois subcapítulos. No primeiro é feita uma análise do perfil das empresas em estudo, a partir da informação qualitativa presente nos

seus *websites*, recolhida nas entrevistas presenciais e da informação financeira do período em estudo, fornecida diretamente pelo Gabinete de Estudos da APICCAPS e validada pelas próprias empresas, que se encontra em anexo (ver Anexo A.6, A.7 e A.8). No segundo subcapítulo, é realizada a apresentação e discussão dos resultados provenientes da análise dos dados qualitativos recolhidos nas entrevistas semiestruturadas, com o auxílio do *software* Nvivo.

### **5.1. Empresas em Estudo**

As empresas portuguesas em estudo são oito PME, de cariz familiar, que pertencem ao setor do calçado. Destas, seis dedicam-se exclusivamente ao fabrico de calçado (75%), uma delas dedica-se ao fabrico de calçado e de componentes para calçado (12,5%) e a outra ao comércio de calçado a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados (12,5%). A maioria das empresas em estudo encontram-se situadas na região norte do país. Metade das empresas em estudo (50%) situam-se no concelho de Felgueiras, uma no concelho de Vila Nova de Gaia (12,5%), duas nos concelhos de Oliveira de Azeméis e São João da Madeira (25%) e uma delas em Lisboa (12,5%). Relativamente ao tipo de calçado, quatro dedicam-se ao fabrico de calçado para homem (50%), 3 dedicam-se ao calçado para senhora (37,5%), uma dedica-se ao calçado para criança (12,5%) e outra ao calçado profissional (12,5%). A empresa que comercializa calçado dedica-se ao projeto de exploração de lojas monomarca, de duas diferentes marcas (12,5%), sendo que ambas possuem uma oferta diversificada, comercializando calçado para homem, senhora e também para criança.

No que toca à análise da informação financeira das empresas em estudo (ver anexo A.6, A.7 e A.8), em 2015, as oito empresas empregavam um total de 1209 trabalhadores (representa cerca de 11% do total do emprego das “TOP 100” e 3% do total do setor), um aumento de 11% e 27% comparativamente a 2013 e a 2011, respetivamente. O volume de negócios total das oito empresas, em 2015, era de aproximadamente 103 milhões de euros, o que representa cerca de 10% do total da população “TOP 100”. Este valor aumentou 3% e 29% relativamente a 2013 e 2011, respetivamente. No que toca à percentagem de exportação sobre as vendas das sete empresas fabricantes de calçado, em 2015 foi, em média, de 76%. Se considerarmos apenas as seis empresas exclusivamente fabricantes de calçado, a percentagem de exportação sobe para 85%, uma diminuição de 10% e 8% relativamente a 2013 e 2011, respetivamente. Esta diminuição explica-se pela grande quebra da percentagem de exportação sobre as vendas de uma empresa em

específico, a *Sweet Attraction*, de 85% em 2011 e 98% em 2013 para 35% em 2015. Esta empresa foi fundada em 2011, o que poderá querer dizer que a estrutura comercial ainda não se encontra consolidada nos mercados internacionais. Não tendo em conta este caso, a média da percentagem sobre as vendas das 5 empresas que fabricam exclusivamente calçado seria, em 2015, de 95%, um aumento de 0,5% relativamente aos valores médios 2013 e 2011.

#### **5.1.1. Camilo Martins Ferreira & Filhos, Lda.**

A Camilo Martins Ferreira & Filhos, Lda. é uma empresa portuguesa familiar que já está na terceira geração da família Martins Ferreira. Foi fundada em 1941 com a construção da fábrica de calçado Centenário em Oliveira de Azeméis e dedica-se à produção de calçado para homem. No início, a produção era completamente artesanal e destinava-se exclusivamente ao mercado nacional e às antigas colónias portuguesas. Em 1984 realizou-se um grande investimento com a construção de novas instalações industriais e a modernização do equipamento. Nesta época, o mercado português passou a representar apenas 50% do destino da produção e o restante no mercado europeu. No início do séc. XXI, as instalações foram ampliadas para o dobro, investiu-se em equipamentos com tecnologia de ponta e a produção já se destinava em 90% para o mercado europeu e apenas 10% para o mercado nacional. No ano de 2009 foram de encontro a um negócio com grande potencial, iniciando a fabricação de sapatos para golfe.

De acordo com a informação financeira apresentada em anexo (ver anexo A.6, A.7 e A.8), entre 2008 e 2015, o número de trabalhadores variou entre 70 e os 75, atingindo o seu máximo em 2011 e 2014. Neste mesmo período o volume de negócios foi, em média, de 7 829 388,875 euros, atingindo o máximo de 9 187 238 euros em 2014. A produção continua a ser absorvida pelo mercado externo, apresentando uma percentagem de exportação sobre as vendas, entre 2008 e 2015, próxima dos 100% (entre 97% e 99%).

#### **5.1.2. J. Moreira, S.A.**

A empresa portuguesa de calçado J. Moreira, Lda., fundada em 1973 e sediada em Felgueiras, começou por produzir calçado infantil, mas pouco tempo depois especializou-se no calçado feminino. A Felmini, marca própria da empresa, é a marca portuguesa que mais vende em Itália (Cardoso, 2016).

De acordo com a informação financeira apresentada em anexo (ver anexo A.6, A.7 e A.8), entre 2008 e 2015, o número de trabalhadores variou entre 150 e os 184, atingindo o seu

máximo em 2014. Neste mesmo período o volume de negócios foi, em média, de 11 029 730,63 euros, atingindo o máximo de 13 782 927,35 euros em 2012. A produção é quase 100% absorvida pelo mercado externo, apresentando uma percentagem de exportação sobre as vendas, entre os 93% e 99%, no período em estudo.

### **5.1.3. Luís, Vitaliano & Luís, S.A.**

A Luís, Vitalino & Luís, S.A., em atividade desde 2004, dedica-se à abertura, exploração e expansão de redes de loja monomarca nos mercados português e espanhol. Esta empresa portuguesa, sediada em Lisboa, representa atualmente a marca italiana GEOX e a americana SKECHERS.

De acordo com a informação financeira apresentada em anexo (ver anexo A.6, A.7 e A.8), entre 2010 e 2015, o número de trabalhadores variou entre 114 e os 195, atingindo o seu máximo em 2015. Neste mesmo período, o volume de negócios foi, em média, de 10 841 820,47 euros, atingindo o máximo de 13 083 882,82 euros em 2015. Não foi possível ter acesso à informação financeira de 2008 e 2009.

### **5.1.4. Procalçado, S.A.**

A Procalçado, S.A., fundada em 1973 e sediada em Vila Nova de Gaia, é uma das empresas europeias líderes da indústria do calçado. Dedicar-se à conceção, desenvolvimento e fabrico de calçado, mas também de componentes para calçado. A For Ever, a Wock e a Lemon Jelly são três marcas próprias desta empresa com uma forte componente de inovação tecnológica, sendo que a primeira é líder nacional no fabrico de solas para calçado, a segunda é uma marca de calçado profissional e a terceira de calçado para senhora.

De acordo com a informação financeira apresentada em anexo (ver anexo A.6, A.7 e A.8), após uma redução de 13% no número de trabalhadores entre 2008 e 2009, a Procalçado seguiu, a partir de 2009 até 2015 uma trajetória ascendente, no que toca ao número de trabalhadores. Em 2009 trabalhavam 193, sendo que em 2015 atingiram o máximo de 335. No período em estudo (2008-2015) o volume de negócios foi, em média, de 16 531 311,92 euros, atingindo o máximo de 22 679 779,85 euros em 2014. A percentagem de exportação sobre as vendas variou, no período em estudo, entre 25% em 2015 e 52% em 2012.

#### **5.1.5. Rodiro - Fábrica de Calçado, Lda.**

A Rodiro está sediada em Felgueiras e dedica-se, desde 1992, ao fabrico de calçado para homem e senhora. Esta empresa portuguesa tem os seus produtos presentes nos cinco continentes do mundo, trabalhando com várias marcas de reconhecimento internacional como a Inditex. Entre 2008 e 2015, o número de trabalhadores, bem como a percentagem de exportação sobre as vendas da Rodiro seguiram uma trajetória ascendente.

De acordo com a informação financeira apresentada em anexo (ver anexo A.6, A.7 e A.8), em 2008 trabalhavam cerca de 59 pessoas em 2010, aumentando para 157 trabalhadores em 2015. A percentagem de exportação sobre as vendas aumentou 32% entre 2008 e 2015, estando neste último ano a produção a ser absorvida, quase na totalidade, pelo mercado externo com 96% de exportação sobre as vendas. O volume de negócios apresentou diminuiu apenas entre 2008 e 2009, a partir deste último ano iniciou, de igual modo, uma trajetória ascendente até 2015. Entre 2008 e 2015, o volume de negócios da empresa foi de 14 922 773,48 euros, atingindo o valor máximo de 24 734 635,94 euros em 2015.

#### **5.1.6. Savana - Calçados, Lda.**

A empresa portuguesa Savana- Calçados, Lda., sediada em Felgueiras, presta serviços de produção de calçado sob encomenda e sob marca do cliente (*private label*) e ainda comercializa a sua marca própria Telmee & Telyoh. Esta empresa portuguesa já conta com quase trinta décadas de experiência na produção de calçado para criança.

De acordo com a informação financeira apresentada em anexo (ver anexo A.6, A.7 e A.8), o número de trabalhadores da Savana – Calçados Lda., de 2008 a 2015, variou entre 120 e 149, atingindo o seu máximo em 2015. Neste mesmo período o volume de negócios foi, em média, de 8 595 069,28 euros, atingindo o máximo de 9 332 886,08 euros em 2011. A percentagem da exportação sobre as vendas variou entre 78% e 95%, sendo que o valor mínimo foi atingido em 2010 e o valor máximo em 2008.

#### **5.1.7. Sweet Attraction, S.A.**

A *Sweet Attraction*, S.A. foi fundada em 2011, a sua sede localiza-se na zona de Felgueiras e dedicasse à produção de calçado para homem. A sua marca própria Coxx Borba está presente em 20 países diferentes da Europa e da América.

A produção é orientada, quase na totalidade, para os mercados internacionais, sendo que cerca de 80% dos seus clientes estão no continente europeu.

De acordo com a informação financeira apresentada em anexo (ver anexo A.6, A.7 e A.8), entre 2011 e 2014, a evolução do número de trabalhadores, do volume de negócios e da percentagem da exportação sobre as vendas foi crescente. O número de trabalhadores aumentou de 1 para 56, o volume de negócios de 257 009,30 euros para 11 714 622,88 euros e a percentagem de exportação sobre as vendas de 85% para 98%. Já entre 2014 e 2015, apesar de um aumento de 4 trabalhadores, assistiu-se a uma redução do volume de negócios na ordem dos 26% e de 63% na percentagem de exportação sobre as vendas. Não são apresentados valores relativos aos anos de 2008, 2009 e 2010, dado que a empresa foi fundada em 2011.

#### **5.1.8. Zarco - Fábrica de Calçado, Lda.**

A Zarco – Fábrica de Calçado é uma empresa portuguesa que foi fundada em 1942 e está sediada em São João da Madeira. A Carlos Santos ou Santos Shoes é uma marca própria da empresa que foi criada no mesmo ano e dedica-se à produção de calçado para homem. De acordo com a informação financeira apresentada em anexo (ver anexo A.6, A.7 e A.8), entre 2010 e 2015, o número de trabalhadores variou entre 50 e os 60, atingindo o seu máximo em 2015. Neste mesmo período o volume de negócios foi, em média, de 8 580 677,81 euros, atingindo o máximo de 9 764 937,61 euros em 2014. A produção é absorvida, quase na totalidade, pelo mercado externo, tendo a percentagem de exportação sobre as vendas, variado entre 92% e 95%, entre 2010 e 2015. Não foi possível ter acesso à informação financeira de 2008, 2009.

### **5.2. Apresentação e Discussão dos Resultados**

Neste subcapítulo são apresentados e discutidos os resultados provenientes da análise da informação recolhida nas entrevistas, realizada com o auxílio do *software Nvivo* (ver Anexo A.9). Serão utilizadas, sempre que necessário, citações que dizem respeito ao discurso direto dos líderes entrevistados.

Tal como as entrevistas, também a apresentação e discussão dos resultados será dividida três diferentes blocos de questões, de acordo com os objetivos de investigação. Estes três blocos são constituídos por um total de dezassete questões, das quais oito são gerais e relacionadas com o setor e nove são específicas à empresa em questão, o que permite uma confirmação micro da avaliação setorial. O bloco 2 - internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado entre 2008 e 2015 é constituído por nove questões e tenciona ir de encontro ao objetivo primário desta investigação. O bloco 1 – o

desempenho do setor do português do calçado no período 2008-2015 e o bloco 3 – as perspectivas e tendências futuras para o setor têm como pretensão responder aos objetivos secundários da investigação e são constituídos por cinco e três questões, respetivamente.

### **5.2.1. Bloco 1: O Desempenho do Setor Português do Calçado (2008-2015)**

Em contraciclo com o desempenho da economia portuguesa, na última década o setor do calçado manteve um bom desempenho. Segundo dados da APICCAPS (2016, 2017) e do INE (2017), a produção de calçado aumentou de 69 milhões de pares em 2008 para mais de 79 milhões em 2015, a indústria de calçado empregava em 2015 cerca de 38 mil pessoas, o que reflete um crescimento de 10% face a 2008 e mais de 20% face a 2010. As exportações atingiram em 2015 um novo recorde histórico de cerca de 1,9 mil milhões de euros, enquanto o saldo comercial atingiu o segundo valor mais elevado de sempre e o segundo maior de toda a economia nacional, cerca de 1,2 mil milhões de euros.

Neste primeiro bloco, constituído por três questões gerais ao setor e duas questões específicas à empresa, pretende-se compreender a opinião do entrevistado acerca do contexto de crescimento do setor português do calçado em período de crise económico-financeira e da influência da mesma no desempenho do setor português do calçado.

#### ***Q01. Quais principais fatores que tornaram possível, no período 2008-2015, o crescimento do setor do calçado (e.g. ao nível da produção, exportações e emprego)?***

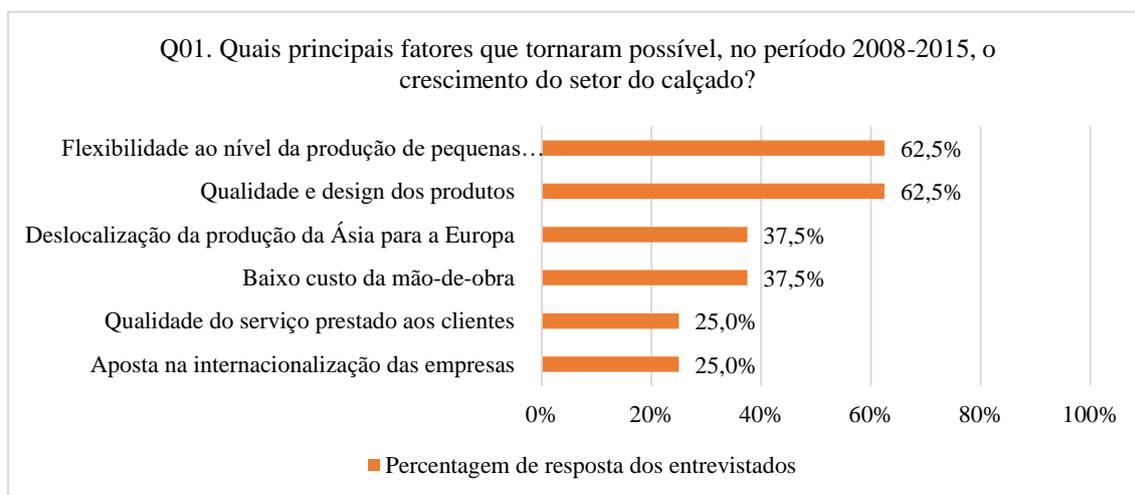
A análise das entrevistas realizadas permite-nos constatar que o crescimento do setor do calçado, no período 2008-2015, na opinião dos entrevistados, teve influência de fatores internos e externos ao setor. Os fatores enumerados com maior frequência pelos entrevistados encontram-se destacados no gráfico 2. Mais de metade dos entrevistados (62,5%) considera que a flexibilidade na produção de pequenas séries e a qualidade/*design* dos produtos foram fatores preponderantes para o crescimento do setor. José Pinto, *Managing Director* da Procalçado considera que “*as empresas portuguesas foram-se adaptando à necessidade de serem muito flexíveis e fazerem pequenas séries de produção*”, enquanto Jorge Fernandes, Administrador da Savana, afirma que “*fomos aumentando o nível de qualidade, uma vez que, de uma forma geral, clientes de menor dimensão exigem mais qualidade e melhor design*”.

A nível externo, 37,5% dos entrevistados identificam como fatores que potenciaram o crescimento do setor, a perda de concorrência da China ou a deslocalização da produção da Ásia para a Europa. Na opinião do *Managing Director* da Procalçado, alguns fatores

externos trouxeram benefícios ao setor português do calçado “*como a deslocalização da produção da Ásia, voltando a recentrar-se na Europa. (...) As grandes empresas deixaram de comprar tanto aos países da Ásia, porque querem reduzir os stocks e porque os custos de produção têm aumentado nesses países. Neste sentido, Portugal e outros países da Europa são atrativos para esse tipo de negócio porque conseguem produzir pequenas quantidades e pequenas séries num mercado cada vez mais retalhado.*”

Os entrevistados destacam que o setor beneficiou do baixo custo de mão de obra (37,5%) e também da negociação do banco de horas com os sindicatos (12,5%). São ainda referidos outros fatores como a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cliente (25%) e a aposta na internacionalização das empresas portuguesas (25%). Relativamente a este último ponto, Domingos Ferreira, Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos, destaca que as empresas portuguesas de calçado têm estado presentes nos diversos mercados e têm vindo a “*alargar a participação em feiras, em eventos e em demonstrações para muitos países fora da Europa.*”

Gráfico 2 - Q01 Fatores Crescimento Setor do Calçado (2008-2015)



Fonte: Elaboração Própria

***Q02. Qual a estratégia adotada pelo setor, no período 2008-2015, que permitiu que mantivesse a posição que ocupa atualmente, nomeadamente ao nível do posicionamento das empresas portuguesas na cadeia de valor?***

Relativamente à estratégia adotada pelo setor, a aposta na qualidade dos produtos volta a ser referida, desta vez por 50% dos entrevistados, bem como a estratégia de flexibilidade ao nível da produção (37,5%). No âmbito da internacionalização das empresas, 25% dos entrevistados consideram que a presença em feiras internacionais do setor estiveram na

base da estratégia de sucesso. 12,5% dos entrevistados destaca a presença mais forte, mais estruturada e mais apoiada nos mercados externos e um maior domínio de línguas, por parte dos empresários. Rui Cruz, *Sales Manager* da *Sweet Attraction*, avança que “a marca “made in Portugal” foi potenciada nos mercados internacionais, com o apoio da Comunidade Europeia, mas com um excelente trabalho da APICCAPS”, o que aumentou a atratividade do setor português do calçado. 25% considera que a aposta na inovação foi imprescindível, 12,5%, nomeadamente a modernização e o investimento em equipamentos fabris (12,5%), a criação de marcas próprias (12,5%), a aposta nas tendências da moda (12,5%) e a a aposta no *design* dos produtos (12,5%). É ainda referido o aproveitamento dos fundos comunitários europeus (12,5%), o baixo custo de mão de obra (12,5%), o conhecimento de gestão e produto (12,5%) e a aposta na pequenas séries (12,5%).

***Q03. Qual a estratégia adotada, durante o período 2008-2015, que permitiu a presença da empresa no TOP 100 das empresas de calçado em Portugal (ao nível da inovação, transformações do processo produtivo e do produto, transformações na cadeia de valores e na relação entre os stakeholders, ao nível dos recursos humanos)?***

Esta questão, ao contrário das duas anteriores, é direcionada especificamente à empresa e não para o setor do calçado. Ao nível da inovação, a estratégia seguida pelas empresas que lhe permitiu manter a posição que ocupam atualmente no “TOP 100” foi a aposta no *design* inovador do produto (37,5%), a criação e apostas nas marcas próprias (25%), o investimento em equipamentos sofisticados e tecnologicamente mais avançados (25%), o desenvolvimento de tecnologias (12,5%), a diversidade de linhas de produtos (12,5%) e na política de renovação de lojas (12,5%).

Do ponto de vista do distribuidor, Luís Mota, CEO da Luís, Vitaliano & Luís, S.A., “o sucesso de uma empresa, em qualquer área de atividade no setor do calçado, em qualquer ponto da cadeia de produção e distribuição, decorre também da sua capacidade de inovar” e “o facto de estarmos ligados a marcas internacionais que têm uma dinâmica própria fez-nos beneficiar dessa situação, ou seja, não somos nós que desenvolvemos um novo produto, mas as marcas que são mais globais têm um desenvolvimento de produto inovador, do qual beneficiamos indiretamente. (...) embora não sejamos atores principais nessa política de desenvolvimento, estando junto do consumidor, estamos a beneficiar das políticas que estão a ser tomadas pelas empresas.

Ao nível das transformações do processo produtivo e do produto, a estratégia seguida pela empresa baseou-se no investimento no desenvolvimento (37,5%), na qualidade do produto (25%), na produção de pequenas séries e amostras (25%), no investimento ou modernização dos equipamentos e infra-estruturas (25%). É ainda mencionado como fazendo parte da estratégia da empresa a utilização de diferentes métodos de fabrico (12,5%). O *Managing Director* da Procalçado garante que *“Se hoje somos o que somos é porque, mesmo em momento de crise, tivemos a coragem de fazer grandes investimentos, avançamos na cadeia de valor e criamos valor acrescentado naquilo que fazemos, através da inovação, desenvolvimento de tecnologias, aquisição de tecnologias, desenvolvimento dos produtos, criação de marcas e de conceitos de valor acrescentado.”*

Ao nível da transformação na cadeia de valor e na relação com os *stakeholders*, a estratégia passou pela ascensão na cadeia de valor e por ter uma cadeia de valor mais vertical com a produção integrada (25%) e ainda pela aposta no maior acompanhamento e serviço às empresas clientes (50%). Segundo o *Sales Manager* da *Sweet Attraction* *“parte da estratégia passou por conseguirmos controlar a cadeia de produção, hoje em dia temos uma cadeia de valor mais vertical, temos a parte da produção integrada, o que nos permite ter maior controlo sobre a produção e mantermo-nos mais competitivos”*.

Ao nível dos recursos humanos, a estratégia seguida pela empresa que lhe permitiu manter a posição que ocupa atualmente, foi a criação de novos postos de trabalho (25%), a aposta na formação contínua dos colaboradores (25%), a criação de oportunidades para os colaboradores se desenvolverem (12,5%) e aposta na sua polivalência (12,5%). Segundo o Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos *“Procuramos dar formação contínua, não só internamente, como externamente, aos nossos funcionários para os sensibilizar para a melhoria do seu desempenho e da qualidade do produto”*.

Para além dos pontos anteriormente elencados, 25% dos entrevistados afirma que a estratégia da empresa passou também pelo acesso a novos mercados internacionais ou pela aposta na internacionalização. O Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos afirma que *“De uma empresa que trabalhava quase exclusivamente para o mercado nacional, hoje somos uma empresa quase 100% exportadora. Temos vindo a alargar a nossa gama de clientes, participando em feiras fora da Europa, e.g., no Japão e na Colômbia.”*

***Q04. Quais as principais consequências/efeitos da crise económica e financeira que emergiu em 2008, para o setor do calçado?***

As opiniões dos entrevistados divergem relativamente às principais consequências ou efeitos da grande crise económica- financeira internacional que emergiu em 2008.

Na opinião de quatro dos oito (50%) entrevistados a crise de 2008 teve consequências ou efeitos negativos para o setor português do calçado (Visão A). Os restantes quatro têm uma opinião diferente, sendo que um deles (12,5%) considera que o setor sentiu ligeiramente a crise, dois (25%) consideram que a crise não teve consequências negativas para o setor e há ainda um entrevistado que afirma que a crise pode até ter trazido benefícios para o setor (Visão B).

Visão A - Os quatro entrevistados (50%) que consideram que a crise económico-financeira teve consequências ou efeitos negativos para o setor português do calçado, destacam com principais efeitos negativos sentidos a perda do poder de compra dos clientes (25%), nomeadamente nos mercados europeus. O *Sales Manager* da *Sweet Attraction* reitera que “*estamos muito presentes no mercado europeu – Alemanha, Suíça e França (80%) que sofreu muito com a crise, quebras no consumo na ordem dos 30%, o que fez com que tivesse necessariamente um impacto*”. Para além da perda do poder de compra, o Administrador da Savana refere que a crise potenciou “*graves problemas de produtividade e rentabilidade da produção devido às pequenas séries*”. Três dos quatro líderes que consideram que a crise trouxe consequências negativas para o setor, afirmam que houve necessidade de adaptação à nova realidade, alterando a estratégia empresarial. O CEO da Luís, Vitaliano & Luís, S.A. afirma que tiveram que se “*adaptar à realidade, apostando nas lojas mais rentáveis, encerrando as que não eram rentáveis e abrindo novas unidades que pudessem ter potencial*”. Por outro lado, o *Sales Manager* da *Sweet Attraction* indica que a estratégia seguida na *Sweet Attraction* passou por “*alargar geograficamente a base de clientes, fomos para outros mercados que estavam em crescimento e aumentamos o número de agentes nesses mercados, para compensar a falha que estava a haver nos outros*”.

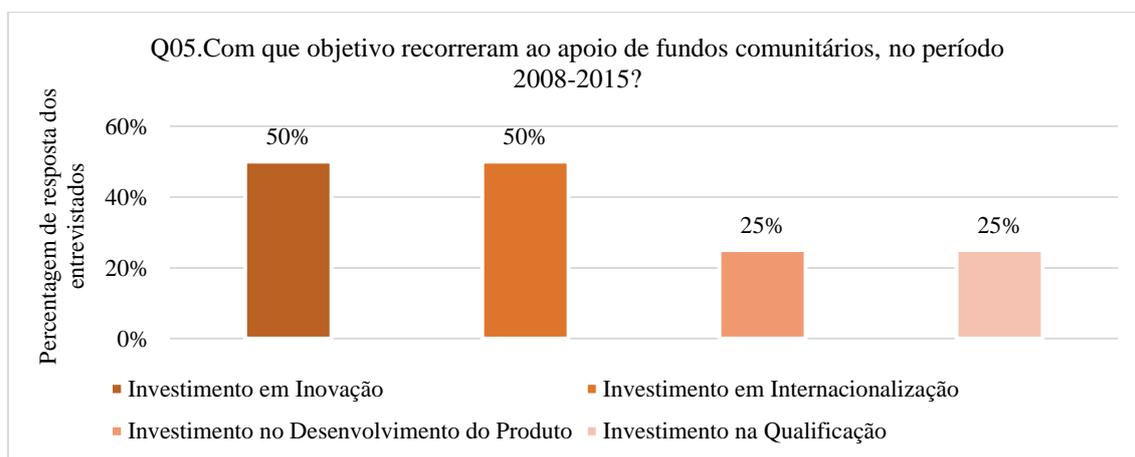
Visão B - Um dos oito entrevistados (12,5%), Joaquim Moreira, CEO da J. Moreira considera que o setor sentiu “*ligeiramente a crise*”. Acrescenta que “*o único mercado cliente em que sentiu que houve uma perda de compra foi o espanhol*”. Dois dos oito entrevistados (25%) consideram que a crise económico-financeira não teve consequências negativas para o setor. Um deles é o Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos que afirma que têm “*vindo a passar ao lado da crise financeira*”, apesar

disso “alguns clientes que eram bons ou médios pagadores começaram a atrasar-se e esse foi também um dos motivos que nos levou a optar pela expansão para os mercados externos”. Por fim, um dos oito entrevistados, o *Managing Director* da Procalçado, acredita que como a maior parte das empresas do setor do calçado são exportadoras, “a crise no seu todo quase não trouxe prejuízos ao nosso negócio, porque dependíamos quase 100% de um modelo internacional”. Este líder considera que a crise talvez até tenha trazido benefícios, “pela força que a indústria ganhou, pelo peso que as exportações ganharam e por outro lado, uma facilidade de obtenção de mão de obra”.

**Q05. Durante o período 2008-2015, a sua empresa recorreu ao apoio de fundos comunitários? Se sim, com que objetivo (e.g. investimento na inovação, qualificação, internacionalização) e qual o impacto?**

Metade dos líderes entrevistados afirma que a empresa recorreu ao apoio de fundos comunitários, no período supracitado, enquanto os restantes afirmam não ter recorrido. Os quatro que afirmam ter recorrido ao apoio de fundos comunitários, apontam como principais objetivos o investimento em inovação (50%), o investimento em internacionalização (50%), no desenvolvimento do produto (25%) e na qualificação (25%), tal como se pode verificar através do gráfico 3, seguidamente apresentado.

Gráfico 3 – Q05 Objetivo Apoio Fundos Comunitários (2008-2015)



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao impacto sentido, o *Managing Director* da Procalçado considera que foi muito positivo, uma vez que permitiu a “modernização e criação de condições para uma maior competitividade da empresa” e a realização de “maiores investimentos em projetos internacionais” e consequentemente obtiveram “níveis de internacionalização mais elevados”.

Daqueles que afirmam não terem recorrido, as principais justificações apresentadas são “*conseguimos suportar as quebras de crédito*” (25%), “*as candidaturas envolvem muita burocracia*” (25%) e a “*área das candidaturas não são do nosso interesse*” (25%).

### **5.2.2. Bloco 2: A Internacionalização das Empresas Portuguesas do Setor (2008-2015)**

Segundo a APICCAPS (2015), o setor do calçado tem vindo a conquistar uma dimensão verdadeiramente internacional. A internacionalização das empresas portuguesas é uma prioridade para o setor, expressa nos vários planos estratégicos desta associação empresarial. Entre 2010 e 2015, as exportações do setor aumentaram mais de 55% e atualmente correspondem a mais de 90% da produção nacional. O preço médio de exportação foi, em 2015, o segundo mais elevado a nível mundial com um valor de 23,46 euros por par, um aumento de 13% relativamente a 2009 e 33% relativamente a 2005.

Este segundo bloco de questões, constituído por quatro questões gerais ao setor e cinco questões específicas à empresa, pretende avaliar a dinâmica de internacionalização das empresas portuguesas do setor, através da compreensão da opinião dos entrevistados acerca do impacto da globalização e da internacionalização no setor, dos seus principais fatores de competitividade nos mercados externos e respetivos concorrentes. Ao nível das empresas portuguesas em estudo identificam-se as suas principais estratégias de internacionalização, os mercados em que estiveram presentes e o seu posicionamento das mesmas face aos principais concorrentes, no período em estudo.

#### ***Q06. Quais as principais consequências/efeitos da globalização dos mercados para o setor do calçado?***

Torna-se importante referir que existem duas visões diferentes sobre as consequências da globalização dos mercados para o setor do calçado, os entrevistados referem não só efeitos positivos, mas também efeitos negativos associados.

Os principais efeitos positivos decorrentes da globalização dos mercados enumerados são o aumento do número de clientes (37,5%), já que a globalização potenciou a abertura a novos mercados. Como consequência da globalização é também identificada a maior facilidade de comunicação (25%) e de circulação (12,5%) nos mercados. O Administrador da Savana afirma que “*a principal vantagem da globalização para o setor foi a quebra nas barreiras alfandegárias na Europa e a maior facilidade de circulação*”. Todavia acrescenta que “*a internet e o e-commerce alteraram e reformularam o negócio e o setor. Através do comércio online, conseguimos chegar a um tipo de consumidor que*

*não conseguíamos anteriormente, mas não se sente incremento de negócio, apenas uma reformulação”.*

Por outro lado, são identificados alguns efeitos negativos associados à globalização dos mercados. O *Sales Manager* da *Sweet Attraction* refere a perda de competitividade de algumas empresas portuguesas como uma das principais consequências da globalização: *“Portugal esteve 40 ou 50 anos numa situação privilegiada, o facto de os mercados serem fechados era uma vantagem muito grande porque não tínhamos concorrência”.* Desta forma, o aumento da pressão concorrencial decorrente da abertura dos mercados *“criou graves dificuldades, essencialmente às grandes estruturas”*, várias empresas portuguesas não conseguiram adaptar-se e faliram, o que teve um grande impacto ao nível do desemprego. O Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos explica que a liberalização do comércio internacional associada à globalização dos mercados teve um forte impacto negativo para as *“empresas do setor que trabalhavam com produto de baixa ou média qualidade e com grandes produções porque não têm capacidade de competir com os produtores asiáticos”.*

***Q07. Qual o impacto da entrada de novos atores, como a China, Índia, entre outros na cena do comércio internacional, para a sua empresa?***

No que diz respeito à entrada de novos atores na cena do comércio internacional, os líderes entrevistados revelam opiniões diferentes acerca do seu impacto para as empresas. Dois dos entrevistados (25%) acreditam que esses países como a China e a Índia não são concorrentes diretos, logo a sua entrada não teve qualquer impacto para as empresas. Segundo o Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos *“Não, não teve influência porque não trabalham o mesmo tipo de produto que nós”.*

Por outro lado, quatro dos entrevistados (50%) afirmam que a entrada dos novos atores na cena do comércio internacional alterou o modelo de negócio industrial e provocou consequências negativas como a diminuição do número de clientes, do nível de produção e do orçamento de compra disponível dos distribuidores clientes. Na opinião de Vânia Miranda, Chefe de Escritório da Rodiro, a entrada destes atores *“teve algum impacto na produção, visto que alguns clientes internacionais (e principalmente nacionais) começaram a deslocalizar parte da produção para países como o Vietname e a China, onde a mão de obra é mais barata”.* Por seu lado, o Administrador da Savana acredita que *“com a chegada desses atores, perdemos clientes de maior dimensão e começamos a trabalhar com clientes de menor dimensão que estão num patamar de produtos mais*

*elevado, com outro tipo de exigências e com quantidades menores”.* Na opinião do *Sales Manager* da *Sweet Attraction*, apesar dos produtos fabricados nesses mercados serem de baixo valor e as empresas portuguesas terem um posicionamento médio alto, *“o mercado foi inundado, o que acabou de alguma forma por potenciar a crise, visto que havia uma oferta exagerada de stocks nos nossos clientes e acabaram por não vender, o que lhes diminuiu orçamento de compra. Não posso dizer que não tenha havido impacto”.*

***Q08. Qual o impacto da entrada das empresas multinacionais no mercado nacional, para a sua empresa?***

No que concerne ao impacto da entrada das empresas multinacionais no mercado nacional, 75% consideram que não teve impacto visto que não são concorrentes diretos ou porque não dependem do mercado nacional. O CEO da J. Moreira justifica que não foram sentidas consequências, visto que *“as multinacionais fabricam para as suas próprias marcas”.* O *Managing Director* da Procalçado e o *Sales Manager* da *Sweet Attraction* afirmam que o impacto sentido não foi relevante porque as vendas para o mercado nacional são residuais, a produção é absorvida quase na totalidade pelos mercados externos, sendo que a exportação se encontra próxima dos 100%. Por outro lado, o CEO da Luís, Vitaliano & Luís, S.A. considera que a entrada teve um impacto positivo, uma vez que a Luís, Vitaliano e Luís *“é ponta de lança de empresas multinacionais. As empresas multinacionais neste setor e noutros têm a grande vantagem de o trabalho de casa ser feito a um nível muito profissional, o que lhes permite ser competitivas em termos de preços, produtos, tecnologias, que por vezes empresas de menor dimensão têm mais dificuldade. Muitas empresas nacionais prestam serviços a estas multinacionais.”*

***Q09. Qual a importância/impacto da internacionalização das empresas portuguesas para o setor do calçado, no período 2008-2015?***

As respostas a esta questão são unânimes, todos os entrevistados entendem que o impacto da internacionalização das empresas portuguesas foi positivo para o setor do calçado, sendo que consideram que a internacionalização potenciou o crescimento das empresas (37,5%), que estas alargassem o seu leque de clientes (25%), que se tornassem mais especializadas (12,5%), e permitiu a sobrevivência do setor (12,5%) (ver gráfico 4, abaixo apresentado).

Gráfico 4 – Q09 Importância da Internacionalização para o Setor do Calçado (2008-2015)



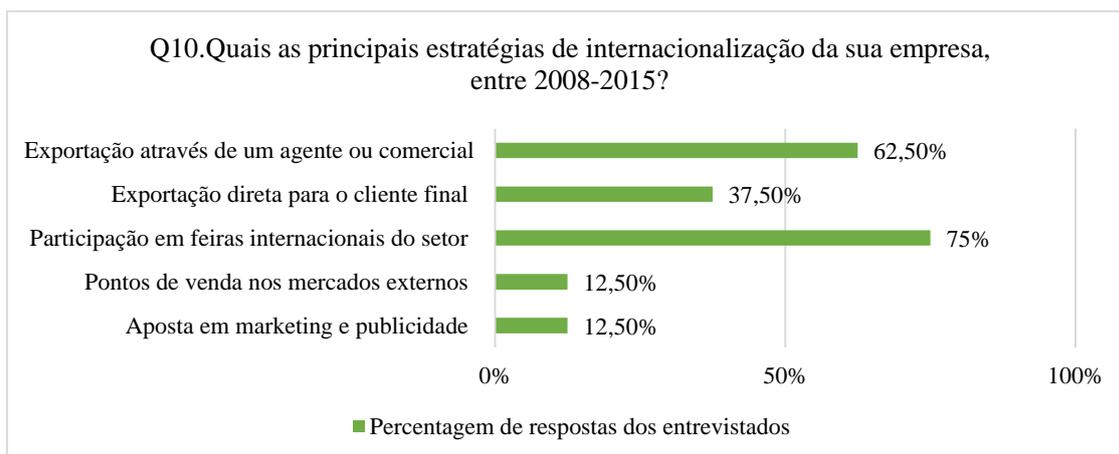
Fonte: Elaboração Própria

A *Marketing & Sales Director* da Zarco, acredita que a internacionalização é “a única via para o aumento de negócios” e o *Managing Director* da Procalçado defende que “o setor do calçado, sem a internacionalização, dificilmente teria capacidade para sobreviver”.

#### **Q10. Quais as principais estratégias de internacionalização da sua empresa, entre 2008-2015?**

As principais estratégias de internacionalização das empresas em estudo identificadas pelos seus líderes encontram-se no gráfico 5, seguidamente apresentado.

Gráfico 5 – Q10 Principais Estratégias de Internacionalização das Empresas (2008-2015)



Fonte: Elaboração Própria

O Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos garante que “essencialmente temos participado em feiras internacionais para angariar clientes, também apostamos em publicidade e marketing. (...) A nossa exportação é feita diretamente ao cliente, não há

*agentes”, enquanto o Administrador da Savana indica que “fazemos a exportação do produto com comerciais localmente e estamos presentes em feiras de internacionalização, normalmente duas feiras por estação, tirando partido dos projetos da APICCAPS”. O CEO da Luís, Vitaliano & Luís, S.A. afirma que a estratégia de internacionalização da empresa se baseia em “pontos de venda no (retail) noutros países”.*

***Q11. No período 2008-2015, em que mercados a sua empresa esteve presente e quais as vantagens desses mercados?***

Relativamente aos mercados onde a empresa esteve presente, verifica-se que as empresas portuguesas apostaram sobretudo em mercados europeus, apesar de terem referido países pertencentes aos cinco continentes.

Na Europa, os países mais frequentemente referidos pelos entrevistados são: Alemanha (75%), Holanda (50%), França (50%), Suíça (37,5%), Bélgica (37,5%), Espanha (37,5%), Itália (25%) e Inglaterra (25%). Na América, destaca-se a presença das empresas portuguesas nos EUA (62,5%) e Colômbia (25%), no continente asiático, o país mais frequentemente referido foi a China (37,5%). Em África, destacam a África do Sul (12,5%) e na Oceânia a Nova Zelândia (12,5%) e a Austrália (12,5%).

Relativamente às vantagens associadas aos mercados em que as empresas estiveram presentes no período em estudo, a Chefe de Escritório da Rodiro refere que *“os europeus fazem grandes encomendas, mas negociam fortemente o preço”, “os clientes asiáticos não negociam tanto os preços e fazem pagamentos adiantados”, enquanto “os americanos, encomendam quantidades razoáveis, pagam a trinta ou a quarenta e cinco dias e conseguimos colocar preços acima da média”*; enquanto o *Managing Director* da Procalçado destaca a importância da localização geográfica *“Para o negócio dos componentes, estar próximo da Europa é muito importante pela questão do serviço e do timing. Naturalmente hoje as séries e as produções são muito rápidas e é importante a proximidade ao mercado e nós temos uma vantagem pela nossa localização geográfica”*. A Luís, Vitaliano & Luís iniciou a sua internacionalização há 14 anos para o mercado espanhol. Comparativamente ao mercado nacional, Espanha é, segundo o CEO, um mercado mais aliciante e vantajoso para expansão do negócio com a abertura de novas lojas, uma vez que *“possui menor carga fiscal, a atividade do fisco e dos reguladores é menos asfixiante do que em Portugal”*. Apesar disso, Espanha apresenta *“níveis salariais mais altos, bem como um período de venda mais curto”*.

**Q12. Quais os principais fatores de competitividade do setor português do calçado nos mercados externos, no período 2008-2015?**

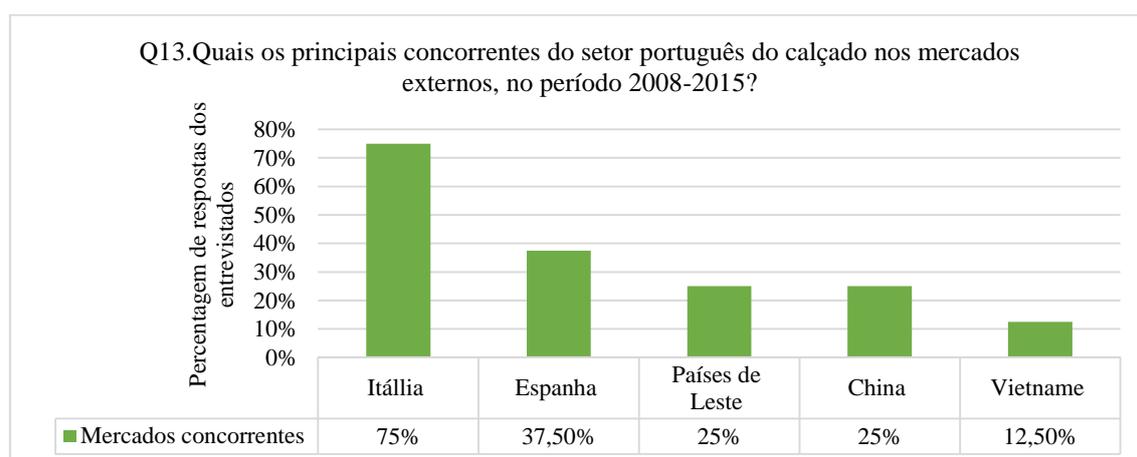
Quando questionados acerca dos principais fatores de competitividade do setor português nos mercados externos, 75% dos entrevistados referem a flexibilidade no desenvolvimento do produto e ou na prestação do serviço ao cliente, 50% a qualidade e o *design* dos produtos, 37,5% destaca a inovação ao nível do produto e dos processos e o preço competitivo dos produtos, 25% enumeram a adaptação ao nível da produção e o *know-how* adquirido. Outros aspetos referidos por 12,5% passam pelo fator moda, pelos acabamentos dos produtos e pela capacidade de resiliência dos industriais.

Segundo o Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos “o calçado português começou a diferenciar-se pela aposta na inovação, no *design* e na qualidade do produto. Começámos a apostar muito mais no fator moda e em acabamentos que foi fundamental para que a indústria começasse a fabricar um tipo de sapato que o cliente podia confiar e que gostava”, enquanto na opinião da Chefe de Escritório da Rodiro “ao nível do serviço, é de destacar a flexibilidade, o *know-how* e a competitividade do preço”.

**Q13. Quais os principais concorrentes do setor português do calçado nos mercados externos, no período 2008-2015?**

Apresentam-se seguidamente, no gráfico 6, os principais concorrentes do setor português do calçado, identificados pelos entrevistados.

Gráfico 6 – Q13 Principais Concorrentes nos Mercados Externos (2008-2015)



Fonte: Elaboração Própria

Itália é considerado por seis dos oito entrevistados (75%) um dos principais concorrentes do setor português do calçado no período em estudo. Segundo o Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos, “o *made in Italy* tem um peso relevante” e ainda que “*não*

*tenhamos que ter medo de competir com os italianos, nós trabalhamos o mesmo produto e a mão de obra deles também é de boa qualidade e especializada*". No entanto, acrescenta que *"as grandes marcas italianas já não produzem os sapatos em Itália"*, o que se poderá tornar desfavorável para o mercado em questão e favorecer o produto português. A *Marketing & Sales Director* da Zarco identifica também Itália como um dos principais concorrentes do setor português do calçado, no segmento alto. No segmento baixo, destaca a China como principal concorrente.

A Chefe de Escritório da Rodiro refere que os principais concorrentes são "claramente a Itália e Espanha e também países como o Vietname e a China"

Para além da Itália e de Espanha, o *Managing Director* da Procalçado considera que também os países de leste fazem parte dos nossos principais concorrentes. No entanto, estes não concorrem pela qualidade, mas sim pelo preço baixo e pela capacidade produtiva.

Espanha é o segundo concorrente mais frequentemente enumerado pelos entrevistados, no entanto, o *Sales Manager* da *Sweet Attraction* não está de acordo. Na sua ótica Espanha já não é um forte concorrente porque *"teve uma redução dramática a nível de empresas"*.

Por outro lado, na opinião do Administrador da Savana *"Itália, Espanha e França não conseguem competir"* com Portugal, já que *"não têm fábricas como as nossas, subdividiram as empresas para não ter custos de pessoal- muitas limitam-se a fazer o desenvolvimento do produto, a embalá-lo e despachá-lo. O resto é tudo subcontratado. Portanto, hoje dificilmente se encontram fábricas como as nossas na Europa e as que existem deixaram de investir há 20 anos"*.

São identificados ainda dois países do sudoeste da Europa como potenciais concorrentes. Segundo o Administrador da Savana, a Turquia é um deles, no entanto tem sido bastante afetada pela questão da instabilidade política, o que faz com que os clientes não invistam tanto como seria de esperar. Para além da Turquia, o *Sales Manager* da *Sweet Attraction* avança que a Roménia pode vir a ser um concorrente do calçado português e um *player* no setor, dado que *"geograficamente está muito próxima da Itália, o que faz com que os italianos tenham deslocalizado para lá a produção, levando o know-how e maquinaria"* e *"tem um custo de mão de obra muito inferior ao nosso"*.

***Q14. Qual o posicionamento da sua empresa face aos seus principais concorrentes nos mercados externos, no período 2008-2015?***

Na ótica dos entrevistados, tal como apresentado no gráfico 7, o posicionamento da empresa face aos principais concorrentes passa por terem um produto de alta qualidade (37,5%) e inovador com forte componente de *design* (25%). Ao nível da produção, 25% consideram que há uma forte aposta no desenvolvimento do produto, uma grande capacidade de resposta, rapidez no fabrico e na reposição ou flexibilidade na produção. Outros fatores elencados pelos entrevistados é o posicionamento alto no segmento de luxo (12,5%), a aposta nos pequenos nichos de mercado (12,5%), o preço competitivo (12,5%), a criação de novas tendências (12,5%), a versatilidade (12,5%), a qualificação e certificação da empresa (12,5%), o acompanhamento personalizado ao cliente (12,5%), a aposta no *marketing* (12,5%).

Na resposta a esta questão, a Chefe de Escritório da Rodiro refere que empresa têm “*dois comerciais por grupo de clientes, o que permite acompanhamento personalizado ao cliente*”. Assinala ainda que a rapidez no fabrico das amostras, a rapidez na reposição e a qualidade dos produtos demonstram o posicionamento da empresa face aos seus concorrentes. No que concerne ao posicionamento face aos concorrentes, o CEO da Luís, Vitaliano & Luís, S.A., assinala diversificação da oferta (12,5%) que as duas marcas que representa conseguem ter no mercado, “*a oferta vai desde sapato de criança, adulto até idosos em ambas as marcas, que permitiu resistir melhor no caso da crise e serem mais imunes. Também foi o facto de ter uma oferta muito grande nas lojas que permitiu que as marcas fossem resilientes.*”

**5.2.3. Bloco 3: Perspetivas e Tendências Futuras para o Setor**

Na área da inovação, as principais perspetivas referidas pelo líder da associação do setor, Luís Onofre, passa pela utilização intensiva das novas tecnologias e o aproveitamento das oportunidades da revolução digital. No plano da comunicação e imagem considera que se deve investir na imagem coletiva nacional do setor, através de uma estratégia abrangente que inclua todos os segmentos do setor. No âmbito da formação e qualificação, afirma que uma das grandes prioridades do setor é captar uma nova geração de jovens para o setor do calçado. Ao nível da internacionalização, o presidente da APICCAPS afirma que a aposta intensiva nos EUA será a prioridade do setor (Onofre, 2017).

Neste último bloco de três questões, uma geral e duas específicas, os entrevistados foram desafiados a identificar as perspetivas e tendências futuras para o setor português do

calçado e para as suas empresas em particular, não só ao nível do seu desempenho, mas também ao nível da internacionalização.

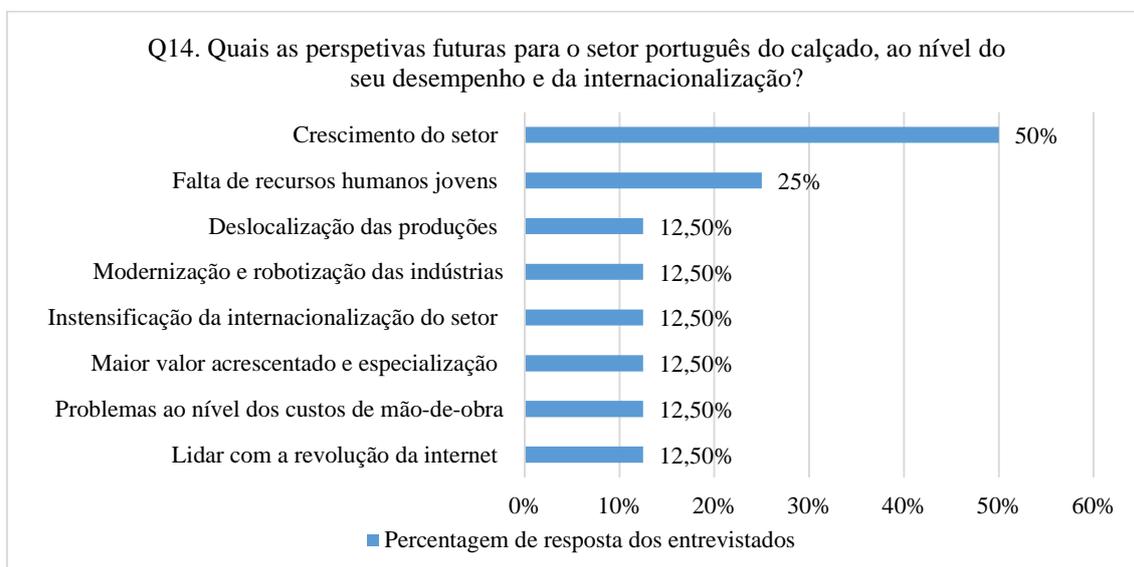
***Q15. Quais as perspetivas futuras para o setor português do calçado, ao nível do seu desempenho e da internacionalização?***

Quanto às tendências futuras identificadas pelos empresários inquiridos, 50% perspetivam o crescimento do setor nos próximos anos. O CEO da J. Moreira entende que o setor tem *“tudo para crescer, tendo sempre por base a nossa flexibilidade e a seriedade”* e o Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos afirma que *“num futuro próximo o calçado português continuará a marcar a sua posição e a crescer”*.

No que à produção diz respeito, o *Managing Director* da Procalçado considera que se espera *“a deslocalização das produções”*, isto é, se há alguns anos atrás fazia sentido *“produzir na China e enviar para a América, hoje os players internacionais procuram produzir o mais localmente possível para estar mais próximo do mercado e do consumidor para evitar stocks, custos de logística e para poder reagir rapidamente ao mercado”*. Em adição, também a indústria 4.0 ou quarta revolução industrial, trará, segundo o *Managing Director* da Procalçado, novos desafios ao setor, já que tornará as *“indústrias muito mais robotizadas e modernas, o que faz com que não só o design mas toda a estratégia internacional passe por trabalhar cada vez mais localmente”*. O *Managing Diretor* da Procalçado conclui que *“para as empresas portuguesas isto abre uma janela de oportunidades”*, porque *“o futuro na área da produção do calçado, tem muita lógica feita na Europa”* e o nosso país tem uma grande vantagem ao nível da localização geográfica. Prevê ainda que *“a China e outros países perderão a competitividade ao nível do custo de mão de obra e ganharão dimensão como consumidores”*. O *Sales Manager* da Sweet Attraction acrescenta que a tendência é ir de encontro, cada vez mais, a uma maior especialização, sendo que *“vamos claramente deixar de ser um país que faz volume e vamos passar a ser um país que vai crescer a nível de valor acrescentado e especialização”*, enquanto *players* como a China e a Índia *“vão continuar a ter o monopólio ao nível de volume”*. Ao nível dos recursos humanos, 25% dos entrevistados referem que poderão sentir-se no futuro a falta de recursos humanos jovens. O Administrador da Savana prevê ainda que possam surgir problemas ao nível dos custos de mão de obra, devido aos aumentos salariais que estão previstos, *“já que o cliente não vai estar disponível para pagar o incremento desse custo no preço dos produtos. É um dos desafios com que teremos que lidar”*. A *Marketing & Sales Director* da Zarco perspetiva que no futuro

existirão duas vertentes empresariais no setor: “as empresas que fabricam para outras marcas e que poderão ter de ‘aprender’ a gerir melhor os seus custos devido à pressão de grandes marcas que procuram preços muito baixos e as empresas que querem internacionalizar a sua própria marca que terão de lidar com o facto de serem “made in Portugal”, que continua a ser uma desvantagem e terão de gerir os custos enormes à volta da construção de uma marca.” Ao nível da internacionalização, o Administrador da Savana defende que “devemos continuar a tentar perceber se existem novos mercados para onde nos possamos expandir” e a Chefe de Escritório da Rodiro acredita que “a internacionalização tende a ser cada vez mais uma oportunidade para o crescimento do setor”. No gráfico 7, seguidamente apresentado, são identificadas as principais tendências futuras para o setor referidas pelos entrevistados.

Gráfico 7 – Q14 Principais Perspetivas Futuras para o Setor do Calçado



Fonte: Elaboração Própria

**Q16. Quais as principais tendências futuras e como é que a sua empresa se prepara para elas (e.g. efeitos da digitalização, personalização da produção, impressão 3D, automatização da produção/robótica)?**

Quando questionados acerca das principais tendências futuras, nomeadamente no que diz respeito aos efeitos da digitalização, personalização da produção, impressão 3D, robótica e automatização da produção, as opiniões dos entrevistados são divergentes.

Cerca de 62,5% perspetivam o crescimento da automatização e robotização da produção. Por outro lado, na opinião da *Marketing & Sales Director* da Zarco, “a sensibilização humana é uma mais-valia” já que fabricam um tipo de produto com uma vertente

fortemente manual. O CEO da J. Moreira reforça que *“como o sapato é algo manual não vejo possibilidade de máquinas e robots substituírem a mão de obra”*.

Ainda no âmbito da produção, o Administrador da Savana acredita que com a crescente utilização da internet e do *e-commerce*, o negócio ficará ainda mais fracionado e a indústria terá passar das pequenas para as micro séries de produção e apostar ainda mais nas amostras. Também o CEO da Luís, Vitaliano & Luís, S.A. refere que as vendas *online* serão um grande desafio para o setor, nomeadamente ao nível retalho.

Ao nível do papel dos recursos humanos na produção, o *Managing Director* da Procalçado acredita que haverá uma *“redução do peso do fator humano na produção direta em fábrica e o aumento da formação dos recursos humanos para trabalharem em áreas completamente diferentes”* isto é *“uma mudança completa no papel dos recursos humanos na empresa”*. A falta de recursos humanos jovens anteriormente identificada volta a ser referida pela *Marketing & Sales Director* da Zarco nesta questão, considera que *“já não há jovens que queiram trabalhar na indústria do calçado”* pelo que urge a necessidade de *“melhorar a imagem desta indústria e a tornar apelativa ao emprego”*.

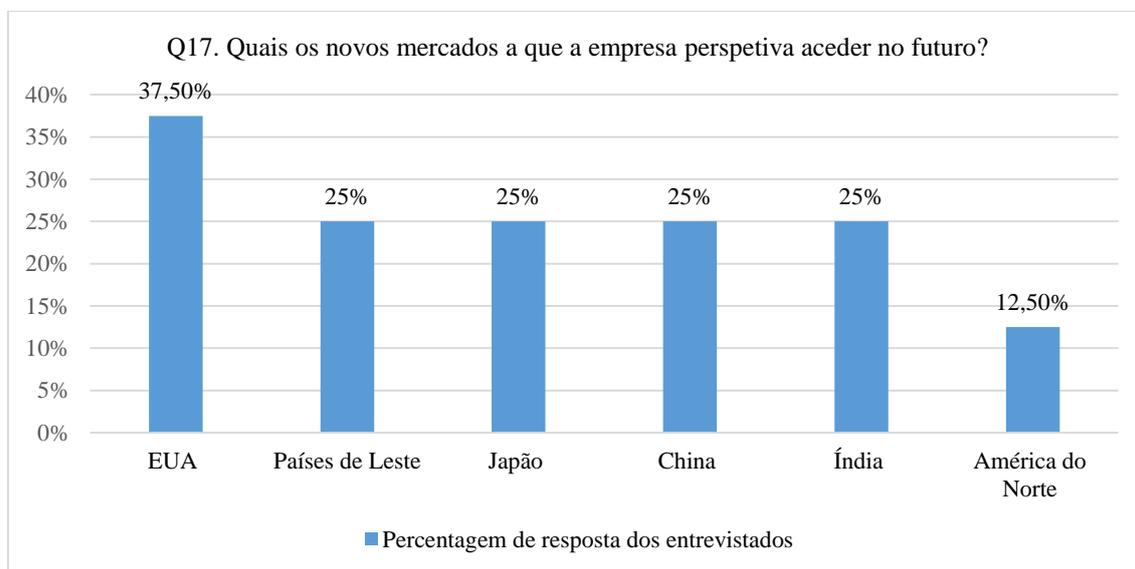
***Q17. No processo de internacionalização, a empresa perspetiva aceder a novos mercados e porquê? Quais seriam os modos de entrada?***

37,5% dos entrevistados não perspetivam aceder a nenhum novo mercado, mas sim aumentar as exportações e consolidar o negócio naqueles em que já estão presentes. O Administrador da Savana nota que *“para já não perspetivamos aceder a nenhum novo mercado especial, mas sim manter e consolidar o negócio que já temos”* e a *Marketing & Sales Director* da Zarco assume que *“já estamos praticamente em todos os mercados que queremos, agora queremos aumentar as exportações para os mesmos”*. No caso da Luís, Vitaliano & Luís, S.A., o seu CEO afirma que querem continuar a crescer no projeto de lançamento de lojas monomarca no mercado espanhol, prevendo abrir 24 novas lojas nos próximos anos. Realça ainda que prevê *“nos próximos anos, ter um terço a 50% da oferta fora de Portugal.”*

Por outro lado, os restantes 62,5% dos entrevistados perspetivam aceder a novos mercados. O *Sales Manager* da *Sweet Attraction* afirma que na sua empresa pretendem *“potenciar ao máximo o negócio com os clientes que temos, mas acima de tudo crescer geograficamente para dividir o risco e não estarmos presos a determinados mercados ou clientes; o CEO da J. Moreira indica que têm como objetivo “aceder a novos mercados e potências, temos apostado na presença em feiras.*

Os novos mercados mais frequentemente referidos pelos entrevistados, identificados no gráfico 8, foram os EUA (37,5%), os Países de Leste (25%), o Japão (25%), a China (25%), a Índia (12,5%) e a América do Norte (12,5%).

Gráfico 8 – Q17 Novos Mercados a que Perspetiva Aceder no Futuro



Fonte: Elaboração Própria

A Chefe de Escritório da Rodiro afirma que, nos próximos anos, a empresa deve “apostar mais nos EUA”. Também o Administrador da Camilo Martins Ferreira & Filhos informa que a médio prazo irão participar em feiras dos EUA de modo a alargar e diversificar a área geográfica da Camilo, Martins & Filhos, acrescentado que *“está-se a pensar para o ano abordar o mercado americano numa perspetiva conjunta, com o apoio da APICCAPS.”*

O *Managing Director* da Procalçado acredita que os países asiáticos, *“nomeadamente a China e a Índia têm um grande potencial para nós como grandes mercados consumidores que se estão a desenvolver”*. Refere ainda que gostaria de apostar na América do Norte, especialmente ao nível das marcas próprias.

## 6. Considerações Finais

### 6.1. Principais Conclusões

O presente estudo analisou a dinâmica de internacionalização do setor do calçado e o seu desempenho no período 2008-2015, bem como as perspetivas e tendências futuras para o setor. De modo a ir de encontro aos objetivos da investigação, foi desenvolvido um estudo

descritivo, com a revisão da literatura existente e análise de dados quantitativos do setor português do calçado e um estudo de caso, através da realização de entrevistas semiestruturadas a líderes de empresas portuguesas deste setor.

Através da caracterização do setor no período em estudo, é possível concluir que apesar do contexto da grande crise internacional e de profunda recessão interna, a partir de 2010 verificou-se no setor do calçado um crescimento continuado ao nível da produção, do número de empresas, da produtividade e das exportações, apesar da trajetória também ascendente dos preços (APICCAPS, 2015a). O setor encontra-se fortemente orientado para o mercado internacional de calçado, assumindo um posicionamento estratégico dirigido para segmentos de mercado de maior valor acrescentado.

O estudo de caso desenvolvido recorreu à realização de entrevistas semiestruturadas a líderes de oito PME portuguesas, representativas de cerca de 11% do número de trabalhadores e 10% do volume de negócios da população “TOP 100” das empresas portuguesas. Destas oito empresas, 75% dedicam-se em exclusivo ao fabrico de calçado, 12,5% simultaneamente ao fabrico de calçado e componentes e 12,5% ao comércio de calçado a retalho. A análise das entrevistas realizadas, entre julho e outubro de 2017, permite-nos retirar algumas conclusões relevantes, seguidamente apresentadas. Na opinião dos entrevistados, o crescimento do setor do calçado, no período 2008-2015, foi fortemente potenciado por fatores internos como a flexibilidade na produção de pequenas séries e a qualidade/*design* dos produtos “*made in Portugal*” (62,5%). No âmbito da internacionalização das empresas do setor, a presença mais forte, estruturada e apoiada ou a presença em feiras internacionais (37,5%) estiveram na base da estratégia do setor. No plano da inovação, destacam a modernização e o investimento em equipamentos fabris, a criação de marcas próprias ou a aposta nas tendências da moda (37,5%). Na questão relativa à estratégia da empresa, a referência à aposta nestas estratégias é reforçada e é também referida a formação contínua dos trabalhadores, a aposta na sua polivalência ou a criação de oportunidades para se desenvolverem (50%). Relativamente aos efeitos da crise internacional que emergiu em 2008, as opiniões são divergentes. Metade dos entrevistados aponta efeitos negativos da mesma para o setor, como a perda do poder de compra dos clientes (25%) e a perda de produtividade e rentabilidade devido à mudança para a produção das pequenas séries (12,5%), enquanto os restantes consideram que o setor sentiu ligeiramente a crise (12,5%), que a mesma não trouxe efeitos negativos e até que pode ter sido benéfica (12,5%), pelo peso que as exportações alcançaram e pela maior facilidade de obtenção de mão de obra.

Relativamente à dinâmica de internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado, a totalidade dos entrevistados afirma que o processo de internacionalização das empresas do setor, no período em estudo, teve um impacto positivo para o mesmo, potenciando o crescimento das empresas, alargando o seu leque de clientes, permitindo que se tornassem mais especializadas ou até permitindo a sobrevivência do setor (75%). As principais estratégias de internacionalização das empresas centraram-se na exportação (87,5%), principalmente para o cliente final (62,5%). Ao nível de mercados de destino, a aposta das empresas foram sobretudo os mercados europeus, apesar de marcarem presença nos cinco continentes. Relativamente aos principais fatores de competitividade nos mercados externos, voltam a destacar a flexibilidade no desenvolvimento do produto ou na prestação do serviço ao cliente (75%) e a qualidade e o *design* dos produtos (50%). Relativamente aos principais concorrentes nos mercados externos, realçam países como Itália (75%) e Espanha (37,5%).

Quanto às principais perspetivas e tendências identificadas pelos empresários inquiridos, 50% dos entrevistados perspetiva o crescimento do setor, 12,5% novos desafios colocados pela revolução industrial e são antecipadas dificuldades relacionadas com os recursos humanos (25%), nomeadamente a falta de jovens a trabalhar no setor. Perspetivam o crescimento da automatização e robotização da produção (62,5%) e que a crescente utilização da internet e do *e-commerce* traga desafios ao setor, tanto ao nível da produção como do retalho (25%), tornando o negócio ainda mais fracionado. Ao nível da internacionalização, 62,5% perspetivam aceder a novos mercados e 37,5% pretendem consolidar o negócio, aumentando as exportações nos mercados onde já se encontram presentes. Os EUA são o mercado a que mais entrevistados pretendem aceder no futuro (37,5%).

Fazendo uma análise global do estudo descritivo e do estudo de caso, é possível concluir que os últimos quarenta anos foram verdadeiramente revolucionários para o setor do calçado, que se tornou um dos mais modernos, inovadores e dinâmicos da nossa economia. Apesar de se tratar de um setor tradicional, soube crescer em contexto de crise e em contra ciclo com a dinâmica da economia internacional e da economia portuguesa, o que parecia improvável. Este crescimento resultou de uma estratégia deliberada de reposicionamento estratégico por parte das empresas que procuraram evoluir na cadeia de valor, claramente assumida pelos empresários entrevistados. A internacionalização das empresas foi verdadeiramente crucial para o desempenho do setor e perspetiva-se que nos próximos anos se mantenha como um dos seus principais objetivos estratégicos,

investindo-se na diversificação os mercados de destino. O crescimento do setor do calçado, em contra ciclo e através da progressão na cadeia de valor, corresponde a um excelente caso de sucesso de uma estratégia setorial de eficiência coletiva que merece ser mais aprofundada.

## **6.2. Limitações do Estudo e Propostas para Investigações Futuras**

As limitações do presente estudo são as que, normalmente, se atribuem à metodologia de estudo de caso - a questão da representatividade das empresas analisadas e a validade das conclusões obtidas para as restantes empresas do setor.

Uma das principais limitações deste estudo relaciona-se com o facto da presente investigação se basear na perceção dos entrevistados, o que poderá limitar os resultados obtidos. Outra das limitações identificadas reside na representatividade da amostra efetivamente selecionada. Torna-se importante reconhecer que nem todas as empresas do setor evoluíram ao mesmo ritmo, nem tiveram as mesmas dinâmicas de internacionalização. Em princípio, as empresas em estudo, por pertencerem ao TOP 100 do setor, apresentam um grau elevado de internacionalização e dinamismo internacional, o que poderá não ser verdade para todas as empresas do setor. Apesar de não ter sido possível, de acordo com os critérios definidos e explanados no capítulo da metodologia, obter a representatividade desejada ao nível da dimensão da amostra, é de realçar a qualidade potencial da informação qualitativa recolhida, uma vez que todos os empresários entrevistados no decorrer da presente investigação desempenham cargos de liderança nas respetivas empresas, possuem experiência acumulada e conhecimento profundo do setor.

Assim sendo, sugere-se como pista de investigação futura a possibilidade deste estudo ser aplicado a um maior número de empresas do setor, o que permitirá o alcance de uma maior robustez nos resultados e conseqüentemente na validade das conclusões. Poderia também ser interessante realizar o mesmo tipo de análise a setores, que tal como o calçado, assumiram verdadeiramente o desafio da internacionalização e progrediram na cadeia de valor, *e.g.*, o setor têxtil, automóvel, aeronáutico, do turismo ou da agricultura.

## Referências Bibliográficas

AICEP. (2017). Guia do Exportador. Acedido em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/Paginas/GlossarioGuiadoexportador.aspx>. Data de acesso: 7 Fevereiro 2016.

Amaral, M. A. 2011. *A evolução da especialização tecnológica da economia e das exportações portuguesas, desde os anos 1960 até ao momento atual, face a um conjunto de oportunidades e desafios*. Dissertação para obtenção de grau de mestre em Relações Internacionais, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Antunes, M. G. & Mucharreira, P. R. 2015. A Internacionalização e a Importância das Exportações na Atividade Empresarial – O setor do calçado em Portugal. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 1: 2183-3826.

APICCAPS. (1994). Plano Estratégico para a Indústria do Calçado – 1994. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/publications/plano-estrategico/116.html>. Data de acesso: 9 Agosto 2017.

APICCAPS. (2007). Plano Estratégico 2007-2013 A Indústria do Calçado. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/publications/plano-estrategico/116.html>. Data de acesso: 13 Agosto 2017.

APICCAPS. (2010). Statistical Report Monografia Estatística 2009. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/publications/monografia-estatistica/112.html>. Data de acesso 5 Março 2017.

APICCAPS. (2011). Statistical Report Monografia Estatística 2011. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/publications/monografia-estatistica/112.html>. Data de acesso 5 Março 2017.

APICCAPS. (2014). Statistical Report Monografia Estatística 2014. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/publications/monografia-estatistica/112.html>. Data de acesso: 18 Março 2017.

APICCAPS. (2015a). Statistical Report Monografia Estatística 2015. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/publications/monografia-estatistica/112.html>. Data de acesso: 8 Abril 2017.

APICCAPS. (2015b). *The shoes must go on* 07/2015. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/publications/the-shoes-must-go-on/125.html>. Data de acesso: 23 Agosto 2017.

APICCAPS. (2016). Statistical Report Monografia Estatística 2016. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/publications/monografia-estatistica/112.html>. Data de acesso: 3 Junho 2017.

APICCAPS. (2017a). Portugal exhibe em Milão o que de melhor faz no setor do calçado. Acedido em: <http://observador.pt/2017/09/17/portugal-exibe-em-milao-o-que-de-melhor-faz-no-setor-do-calcado/>. Data de acesso: 23 Setembro 2017.

APICCAPS. (2017b). Statistical Report Monografia Estatística 2017. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/publications/monografia-estatistica/112.html>. Data de acesso: 25 Setembro 2017.

APICCAPS. (2017c). O Boletim de Conjuntura do 2º trimestre de 2017. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/publications/boletim-de-conjuntura/114.html>. Data de acesso: 3 Outubro 2017.

Barbosa, A. M. 2012. *A Relação e a Comunicação Interpessoais entre o Supervisor Pedagógico e o Aluno Estagiário*. Relatório de Mestrado em Ciências da Educação: especialidade em Supervisão Pedagógica, Escola Superior de Educação de São João de Deus.

Bastos, M. G. 2011. *A informação empresarial no setor do calçado em Portugal. Uma evidência*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade- Fiscalidade, Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, Aveiro.

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

Brito, C. & Lorga, S. 1999. *O Marketing Internacional*. Porto: Edição Principia.

Cardoso, M. (2016). A atração das marcas. Acedido em: <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2016-01-28-A-atracao-das-marcas>. Data de acesso: 19 Maio de 2017.

Cardoso, M., & Lima, P. (2017). Calçado: 7 anos de recordes. Acedido em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-02-11-Calçado-7-anos--de-recordes>. Data de acesso: 29 Abril 2017.

Cardoso, V. (2017). FAMEST é na essência um *Cluster* do Calçado e Moda. Acedido em: <http://www.poci-compet2020.pt/destaques/detalhe/Proj24529-FAMEST>. Data de acesso: 21 Agosto 2017.

Carmo, H., & Ferreira, M. 2008. *Metodologia da investigação – Guia para auto - aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carneiro, D. 2014. O paradoxo ricardiano um equívoco acerca da riqueza das nações, *Working Paper 14/32, Contraditório Think Tank*.

Catanho, D. J. 2014. *Indústria Portuguesa de Calçado: Alteração do Modelo de Negócio para as PME's*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Cesar, A. M. R. V. C. 2005. Método do estudo de caso (case studies) ou método do caso (teaching cases)? Uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em Administração. *REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos*, 1(1).

Correia, P.O. (2015). Pequenas e médias empresas são as principais exportadoras. Acedido em: [http://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/negocios-e-portugal/detalhe/pequenas\\_e\\_medias\\_empresas\\_sao\\_as\\_principais\\_exportadoras](http://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/negocios-e-portugal/detalhe/pequenas_e_medias_empresas_sao_as_principais_exportadoras). Data de acesso: 13 Fevereiro 2017.

Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). *International Business*, Orlando: The Dryden Press.

Delgado, H. (2017). Portugal exhibe em Milão o que de melhor se faz no setor do calçado. Acedido em: <http://observador.pt/2017/09/17/portugal-exibe-em-milao-o-que-de-melhor-faz-no-setor-do-calcado/>. Data de acesso: 27 Setembro 2017.

Dias, M. C. 2007. *A internacionalização e os fatores de competitividade: O caso adira*. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Douglas, S. P. & Craig, C. S. 1995, *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York.

Dunning, J. 1993. *Multinational enterprises and the global economy*. Reading: Addison-Wesley.

FEAC-UFAL. (2012). A nova teoria do comércio internacional. Acedido em: <https://pt.slideshare.net/petecoslides/aula-1-a-nova-teoria-do-comrcio-internacional>. Data de acesso: 3 Dezembro 2016.

FEP. 2007. A análise neoclássica do comércio internacional. Acedido em: <https://www.fep.up.pt/disciplinas/lec207/Apoio/Texto%20neocl%C3%A1ssicos.pdf>. Data de acesso: 23 Novembro 2016.

Fernandes, A.G. 2013. *O processo de Internacionalização – As empresas tecnológicas*. Relatório de estágio, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Fernandes, F. S. 2017. *Os exportadores portugueses*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Ferreira, M.P., Serra, F. & Reis, N. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. Acedido em: [http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/05/working\\_paper\\_75\\_globadvantage.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/05/working_paper_75_globadvantage.pdf). Data de acesso: 3 Janeiro 2017.

Freire, A. 1997. *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.

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

Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia. (2014). Ficha de competitividade 2014 – A globalização da economia portuguesa. Acedido em: [www.gee.min-economia.pt/?cfl=33672](http://www.gee.min-economia.pt/?cfl=33672). Data de acesso: 13 Janeiro 2016.

Gomes, A. 2008. Estudo de caso: planeamento e métodos. *Nuances: Estudos sobre Educação*, 15 (16): 215-221.

Hill, C. W. L. 2007. *International Business Competing in the Global Marketplace*, USA: McGraw-Hill.

Holanda, F. 1996. *David Ricardo Princípios de Economia Política e Tributação*. São Paulo: Editora Nova Cultural.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.

INE. (2012). Estatísticas do Comércio Internacional - 2011. Acedido em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=149565242&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=149565242&PUBLICACOESmodo=2). Data de acesso: 24 Julho 2017.

INE. (2013). Estatísticas do Comércio Internacional – 2012. Acedido em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=153375426&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=153375426&PUBLICACOESmodo=2). Data de acesso: 24 Julho 2017.

- INE. (2015). Estatísticas do Comércio Internacional – 2014. Acedido em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=224774139&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=224774139&PUBLICACOESmodo=2). Data de acesso: 24 Julho 2017
- INE. (2017). Estatísticas do Comércio Internacional – 2016. Acedido em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=277049311&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=277049311&PUBLICACOESmodo=2). Data de acesso: 24 Julho 2017.
- Irwin, D. (2001). A Brief History of International Trade Policy. Acedido em: <http://www.econlib.org/library/Columns/Irwintrade.html#affiliation>. Data de publicação: 26 novembro 2001. Data de acesso: 2 Dezembro 2016.
- Jesus, A. (2008). Paul Krugman: o valor incontornável da ciência económica. Acedido em: [http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/paul\\_krugman\\_o\\_valor\\_incontornaacut\\_evel\\_da\\_ciecircncia\\_econoacutemica](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/paul_krugman_o_valor_incontornaacut_evel_da_ciecircncia_econoacutemica). Data de acesso: 24 Novembro 2016.
- Krugman, P. 1979. Increasing returns, monopolistic competition, and international trade. *Journal of International Economics*, 9: 469-479.
- Krugman, P., Wells, R., & Graddy, K. 2014. *Essentials of economics* (3rd. ed). Worth Publishers.
- Leão, P. 2012. Introdução às Teorias do Comércio Internacional. Acedido em: [https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=300403&request\\_checksum\\_=790d7374008525cffe7ad68af78c144d7081663](https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=300403&request_checksum_=790d7374008525cffe7ad68af78c144d7081663). Data de acesso: 5 Abril 2017.
- Lemaire, J. P. (1997). *Desenvolvimento Internacional da Empresa. Estratégias de Internacionalização*. Instituto Piaget.
- Lorga, S. C. S. 2003. *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Marques, W. A. (2010). Portugal no mundo do calçado. Acedido em: <http://www.gpeari.min-financas.pt/arquivo-interno-de-ficheiros/bmep/2010/janeiro/portugal-no-mundo-do-calcado-jan10>. Data de acesso: 8 Janeiro 2017.
- Masum, M. I. e Fernandez, A. 2008. *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*, Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology, Sweden.
- Meirinhos, M., & Osório, A. 2010. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, 2(2): 49-65.
- Mesquista, M. H. (2009). Controvérsias sobre o mercantilismo. Acedido em: [http://www.fd.uc.pt/~anunes/pdfs/prefacio\\_10.pdf](http://www.fd.uc.pt/~anunes/pdfs/prefacio_10.pdf). Data de acesso: 9 Dezembro 2016.
- Miguéns, C. I. A. D. M. 2009. *Alianças estratégicas e investimento directo como instrumentos de internacionalização- O caso EPOLI*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Moulin, J.C., Oliveira, L.T., Rosa R.A. 2012. *Revisão de literatura para trabalhos científicos: Amplitude e profundidade*. Universidade Federal de Espírito Santo, Centro de Ciências Agrárias, Espírito Santo.

Neves, R. (2015). Calçado cria "cluster" e investe 160 milhões até 2020. Acedido em: [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/calçado\\_cria\\_cluster\\_e\\_investe\\_160\\_milhoes\\_até\\_2020](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/calçado_cria_cluster_e_investe_160_milhoes_até_2020). Data de acesso: 29 Agosto 2017

OECD. 2017. *OECD Skills Outlook 2017: Skills and Global Value Chains*. OECD Publishing, Paris.

Onofre, L. (2017). Primeira entrevista de Luís Onofre. Acedido em: <https://www.apiccaps.pt/news/primeira-entrevista-de-luis-onofre/2735.html>. Data de acesso: 10 Outubro 2017.

Parracho, C. F. M. 2013. *O comércio eletrónico e a internacionalização das PME*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Pereira, C. S. C. 2015. *O sucesso da indústria portuguesa do calçado – case study*. Dissertação do Mestrado em Economia, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

Pettinger, T. (2013). New trade theory. Economics blog. Acedido em: <http://www.economicshelp.org/blog/6957/trade/new-trade-theory/>. Data de acesso: 23 Outubro 2016.

Pinto, I. (2017). Calçado. Portugal no top 7 dos exportadores de artigos de couro. Acedido em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B432C447E-B1E1-445D-997C-89D1E34DC21D%7D>. Data de acesso: 1 Setembro 2017.

Pinto, M., & Pereira, R.S. 2016. *A internacionalização das PME portuguesas: um estudo de caso. XXVI jornadas Luso-Espanholas de gestão científica-competitividade das regiões transfronteiriças*.

Reichardt, C. S., & Cook, T. D. 1986. *Métodos cualitativos y los cuantitativos em investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Ricardo, D. 1817. *On the principles of political economy and taxation*. Kitchener, Canada: Batoche Books.

Santos, B. S. 1995. "Globalização, Estados-Nações e Campo Jurídico: da Diáspora Jurídica ao Ecumenismo Jurídico". *Toward a New Common Sense, Law, Science and Politics in the Paradigmatic Transition*, Londres, Routledge.

Santos, J. D. R. 2009. *Teorias da internacionalização: aplicação a um caso de estudo*. Master's thesis, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Schumacher, R. 2012. Adam Smith's theory of absolute advantage and the use of doxography in the history of economics. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, 5: 54-80.

Simões, A. 2010. *Internacionalização das empresas portuguesas: processos e destinos*. Dissertação para a obtenção de grau de mestre em economia internacional e estudos europeus, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Simões, C., Esperança, J.P., & Simões, V. C. (2013). Horizonte internacionalizar: Guia para PME. Acedido em:

<http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Conhecimento/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME/>. Data de acesso: 27 Outubro 2016.

Smith, A. 2017. *A riqueza das nações*. Nova Fronteira.

Taylor, A. 1978. *As grandes doutrinas económicas*. Publicações Europa-América.

Vasconcellos, I. V. 2013. *Internacionalização de empresas portuguesas: O caso do grupo Brisa*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Vernon, R. 1979. The product-cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41: 255-267.

Yin, R. K. 1994. *Applications of case study research*: 172-173. Los Angeles: Sage.

Yin, R. K. 2005. *Estudo de caso – Planeamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## **Anexos**

### **A.1 Convite à Participação no Trabalho de Investigação - Corpo do Correio Eletrónico**

Assunto: Convite à Participação em Trabalho de Investigação

Exmos(as) Srs(as),

O meu nome é Clara Guapo e sou aluna do segundo ano do Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência do ISCTE- IUL.

O trabalho de investigação que me encontro a desenvolver centra-se na avaliação da dinâmica de internacionalização das empresas do setor do calçado no período 2008-2015, em contexto de crise económico-financeira.

Após entrar em contacto com a APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, conclui que a vossa empresa é uma das empresas pertencentes ao “TOP 100” das empresas do setor do calçado em Portugal, pelo que gostaria de o(a) convidar a participar no meu trabalho de investigação, através de uma entrevista presencial.

A entrevista presencial terá como objetivo a compreensão da evolução da empresa no período supracitado, da importância da internacionalização para novos mercados, da influência da situação económica e financeira do país neste processo de internacionalização, os fatores de competitividade das empresas portuguesas nos mercados externos, entre outros.

Agradeço, desde já, a atenção que o meu convite possa merecer, destacando que o vosso contributo é de extrema importância para o desenvolvimento e realização deste trabalho de investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Clara Marques de Queirós Guapo

Aluna nº 71779

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência – ISCTE-IUL

## A.2 Guião das Entrevistas Semiestruturadas

### Guião da Entrevista Semiestruturada

Lista de questões/tópicos a serem cobertos na entrevista

<b>Tema em Estudo</b>	A internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado, em contexto de crise económica, no período 2008-2015
<b>Objetivo Geral</b>	Avaliar a dinâmica de internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado, no período 2008-2015
<b>Objetivos Específicos</b>	Avaliar o desempenho do setor do calçado, no período 2008-2015 Identificar as perspetivas e tendências futuras para o setor do calçado

#### Legitimação da Entrevista

Antes de iniciar a entrevista, quero deixar o meu agradecimento por ter aceite colaborar neste estudo, cujos objetivos se encontram acima identificados. Todos os dados recolhidos serão alvo de uma análise de conteúdos com fins académicos - Dissertação de Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência do ISCTE-IUL, assegurando-se a confidencialidade dos mesmos.

A entrevista inclui um conjunto de dezassete questões, das quais oito são questões gerais relacionadas com o setor e nove são questões específicas à empresa em questão. Estas questões encontram-se divididas em três blocos – o desempenho do setor português do calçado, a internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado e por fim, as perspetivas futuras para o setor e para internacionalização. A duração estimada da entrevista é de quarenta e cinco minutos. Gostaria ainda de solicitar a autorização para a gravação de áudio desta da entrevista.

Agradeço, desde já, respostas coerentes e que expressem as convicções do entrevistado.

**Identificação da Entrevista**

ID: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Identificação da Empresa e do Entrevistado**

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempenha atualmente: \_\_\_\_\_

**Bloco 1: O desempenho do setor português do calçado, no período 2008-2015**

Objetivos Gerais/Específicos	Questões Gerais	Questões Específicas
<p>Conhecer a opinião do entrevistado sobre o contexto de crescimento do setor português do calçado, apesar da crise económica e financeira que eclodiu em 2008</p>	<p><b>Q01.</b> Quais principais fatores que tornaram possível, no período 2008-2015, o crescimento do setor do calçado (e.g. ao nível da produção, exportações e emprego)?</p> <p><b>Q02.</b> Qual a estratégia adotada pelo setor, no período 2008-2015, que permitiu que mantivesse a posição que ocupa atualmente, nomeadamente ao nível do posicionamento das empresas portuguesas na cadeia de valor?</p>	<p><b>Q03.</b> Qual a estratégia adotada, durante o período 2008-2015, que permitiu a presença da empresa no TOP 100 das empresas de calçado em Portugal?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao nível da inovação</li> <li>• Ao nível das transformações do processo produtivo e do produto</li> <li>• Ao nível das transformações na cadeia de valor e na relação entre os <i>stakeholders</i></li> <li>• Ao nível dos recursos humanos</li> </ul>
<p>Conhecer a opinião do entrevistado sobre a influência da crise económica e financeira no desempenho do setor português do calçado</p>	<p><b>Q04.</b> Quais as principais consequências/efeitos da crise económica e financeira que emergiu em 2008, para o setor do calçado?</p>	<p><b>Q05.</b> Durante o período 2008-2015, a sua empresa recorreu ao apoio de fundos comunitários? Se sim, com que objetivo (e.g. investimento na inovação, qualificação, internacionalização) e qual o impacto?</p>

**Bloco 2: A internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado, no período 2008-2015**

Objetivos Gerais/Específicos	Questões Gerais	Questões Específicas
Conhecer a opinião do entrevistado sobre a influência da globalização dos mercados no desempenho do setor português do calçado e da empresa	<b>Q06.</b> Quais as principais consequências/efeitos da globalização dos mercados para o setor do calçado?	<b>Q07.</b> Qual o impacto da entrada de novos atores, como a China, Índia, entre outros na cena do comércio internacional, para a sua empresa?  <b>Q08.</b> Qual o impacto da entrada das empresas multinacionais no mercado nacional, para a sua empresa?
Conhecer a opinião do entrevistado sobre o impacto/importância da internacionalização das empresas portuguesas para o setor do calçado, as principais estratégias de internacionalização da empresa, os mercados onde esteve presente e respetivas vantagens, no período em estudo	<b>Q09.</b> Qual a importância/impacto da internacionalização das empresas portuguesas para o setor do calçado, no período 2008-2015?	<b>Q10.</b> Quais as principais estratégias de internacionalização da sua empresa, entre 2008-2015? <b>Q11.</b> No período 2008-2015, em que mercados a sua empresa esteve presente e quais as vantagens desses mercados?
Conhecer a opinião do entrevistado sobre os principais fatores de competitividade do setor português do calçado, os seus principais concorrentes nos mercados externos e o posicionamento da empresa, no período em estudo	<b>Q12.</b> Quais os principais fatores de competitividade do setor português do calçado nos mercados externos, no período 2008-2015?  <b>Q13.</b> Quais os principais concorrentes do setor português do calçado nos mercados externos, no período 2008-2015?	<b>Q14.</b> Qual o posicionamento da sua empresa face aos seus principais concorrentes nos mercados externos, no período 2008-2015?

### Bloco 3: Perspetivas e tendências futuras para o setor português do calçado

Objetivos Gerais/Específicos	Questões Gerais	Questões Específicas
<p>Conhecer a opinião dos entrevistados acerca das perspetivas futuras para o setor do calçado, tanto ao nível do seu desempenho, como ao nível da internacionalização</p>	<p><b>Q15.</b> Quais as perspetivas futuras para o setor português do calçado, ao nível do seu desempenho e da internacionalização?</p>	<p><b>Q16.</b> Quais as principais tendências futuras e como é que a sua empresa se prepara para elas (e.g. efeitos da digitalização, personalização da produção, impressão 3D, automatização da produção/robótica)?</p> <p><b>Q17.</b> No processo de internacionalização, a empresa perspetiva aceder a novos mercados e porquê? Quais seriam os modos de entrada?</p>

### **A.3 Respostas às Entrevistas Semiestruturadas**

#### **Identificação da Entrevista**

ID: 1

Data: 13/09/2017

#### **Identificação da Empresa e do Entrevistado**

Nome da Empresa: Camilo Martins Ferreira & Filhos, Lda.

Nome Entrevistado: Domingos Ferreira

Cargo que desempenha atualmente: Administrador

**Q01:** Eu penso que a indústria do calçado enfrentou a crise e conseguiu superá-la devido ao trabalho que já vem sendo feito há alguns anos. Nós estamos a apostar forte há muitos anos na internacionalização e na especialização. Temos procurado corrigir aquilo que de menos bom a indústria tinha, encurtando os prazos de entrega das encomendas, procurando estar sempre em cima do acontecimento no que diz respeito à moda, sermos interativos e fazer estudos de mercados. Temos estado presentes nos diversos mercados, não só europeus, começamos também a alargar a participação em feiras, em eventos e em demonstrações para muitos países fora da Europa. Também foi importante a mudança da mentalidade dos empresários. Não nos interessava aceitar todas as encomendas, sabendo que teríamos dificuldade em dar resposta. Antigamente isto era feito, o que criou uma imagem negativa de Portugal – de quem não cumpria os prazos e que entregava tarde as encomendas. Com esta adaptação à nossa realidade e com o trabalho que foi realizado pela APICCAPS, a indústria portuguesa foi levada a todos os cantos do mundo. Conseguimos enfrentar a crise, porque o cliente internacional começou a verificar que Portugal já não era aquilo que era no passado, que estávamos de facto a produzir e a entregar nos prazos estipulados. A relação entre comprador e produtor começou a ser mais fidedigna. Apesar de a China ter a mão-de-obra barata, os compradores começaram lentamente a regressar a Portugal. Acabaram por verificar que o resultado não era tão positivo como estavam a pensar e têm estado a regressar. Esses fatores, quanto a mim, foram os que fizeram com que Portugal conseguisse superar a crise internacional e crescer no setor do calçado.

**Q02:** O preço médio de venda dos sapatos portugueses tem estado a subir (já estamos em segundo lugar, logo a seguir a Espanha), a indústria começou a apostar no produto de

qualidade. Anteriormente não tínhamos capacidade de concorrer com os asiáticos e os empresários começaram a aperceber-se que devíamos subir no patamar, melhorar a qualidade para poder estar um patamar acima e foi isso que contribuiu para que a posição subisse. A indústria também aproveitou perfeitamente os fundos comunitários para melhorar os seus equipamentos e atualizar-se, melhorando a produção e a produtividade.

**Q03:** A nossa empresa tem 76 anos e já está na 3ª geração, sempre dentro da mesma família. O nosso principal mercado de exportação começou por ser e ainda é a Europa. Antigamente trabalhávamos essencialmente com o mercado português e com as antigas colónias portuguesas. Mas, a partir de 1975, começamos a procurar a internacionalização e a participação em feiras na Escandinávia, em Inglaterra e depois na Alemanha, Itália, Espanha e França. Procuramos alargar o leque de clientes e aumentar a exportação. E conseguimos! De uma empresa que trabalhava quase exclusivamente para o mercado nacional, hoje somos uma empresa quase 100% exportadora. Temos vindo a alargar a nossa gama de clientes, participando em feiras fora da Europa, por exemplo, no Japão e na Colômbia. Temos aproveitado certos nichos para penetrar em novos mercados. Paralelamente procuramos também inovar, atualizar o equipamento que temos e adquirir novos equipamentos sofisticados, tecnologicamente mais avançados. Todos esses fatores contribuíram para termos vindo a manter uma posição estável e continuarmos a tentar servir o melhor possível o cliente, sempre com qualidade. Ao nível dos recursos humanos, houve mais criação de emprego. Quando nos virámos para a exportação, todos os anos começamos a admitir pessoal porque tínhamos necessidade de nos preparar. Temos vindo, sempre que possível, a admitir as pessoas qualificadas para o desempenho das funções. É pena que já há alguns anos, a indústria esteja a notar a falta de recursos humanos mais jovens. Os jovens não querem trabalhar na indústria de calçado e se não houver mudança de mentalidades, a indústria pode passar um mau bocado. Podemos ter encomendas e não ter trabalhadores para as executar. Procuramos dar formação contínua, não só internamente, como externamente, aos nossos funcionários para os sensibilizar para a melhoria do seu desempenho e da qualidade do produto.

**Q04:** Fomos sempre fazendo investimentos à medida das nossas capacidades. Procurámos consolidar a estrutura financeira da empresa para não termos problemas. Temos vindo a passar ao lado da crise financeira devido a essa mentalidade. Sentimos que, sobretudo no mercado nacional, alguns clientes que eram bons ou médios pagadores

começaram a atrasar-se e esse foi também um dos motivos que nos levou a optar pela expansão para os mercados externos.

**Q05:** No período em questão, não recorremos a fundos comunitários. Recorremos a fundos comunitários em 1982, quando ampliámos as nossas instalações e a partir daí não tivemos necessidade. Todo o restante investimento em equipamento móvel e imóvel foi feito com autofinanciamento. Atualmente, temos previsto um projeto de ampliação para novas instalações, cuja capacidade instalada é mais do triplo daquilo que temos nas atuais e aí sim, pensamos recorrer a financiamentos comunitários que possam existir para o efeito.

**Q06:** Associada à globalização, a liberalização do comércio internacional provocou algumas mudanças, prejudicando algumas empresas portuguesas. Teve impacto para as empresas do setor que trabalhavam com produto de baixa ou média qualidade e com grandes produções porque não têm capacidade de competir com os produtores asiáticos.

**Q07:** Não, não teve influência porque não trabalham o mesmo tipo de produto que nós.

**Q08:** Não, não teve influência porque as empresas que se deslocalizaram para cá não trabalham o mesmo tipo de produto que nós.

**Q09:** O impacto foi bastante positivo. Com a crise de 2008 foi dada continuidade à participação nas feiras internacionais, uma aposta contínua no marketing e na comunicação dos nossos produtos que nos permitiu alargar o leque de clientes. O plano estratégico estava bem delineado, sentimos apenas necessidade de lhe dar continuidade e incrementá-lo.

**Q10:** Essencialmente temos participado em feiras internacionais para angariar clientes, também apostamos em publicidade e marketing. Contacto direto com os clientes, participação em revistas da especialidade. A nossa exportação é feita diretamente ao cliente, não há agentes.

**Q11:** A nossa produção destina-se essencialmente ao mercado europeu, nomeadamente Holanda, Alemanha, Bélgica, França, Áustria e Finlândia. Existem alguns clientes mais sazonais e pontuais com a China, Japão, Arábia Saudita e EUA - Estados Unidos da América. A experiência tem sido positiva. O nosso produto assemelha-se ao italiano, é de alta qualidade. Apostamos em nichos de mercado, de forma a fugir à grande concorrência e a sensação que temos é que o cliente adere, gosta e tem confiança no nosso produto.

**Q12:** O calçado português começou a diferenciar-se pela aposta na inovação, no *design* e na qualidade do produto. Começámos a apostar muito mais no fator moda e em acabamentos que foi fundamental para que a indústria começasse a fabricar um tipo de sapato que o cliente podia confiar e que gostava.

**Q13:** A Itália é o principal concorrente porque o “*made in Italy*” tem um peso relevante. Embora não tenhamos que ter medo de competir com os italianos, nós trabalhamos o mesmo produto e a mão-de-obra deles também é de boa qualidade e especializada. Se bem que hoje as grandes marcas italianas já não produzem os sapatos em Itália, o que se torna uma desvantagem para eles. O calçado português já é aceite e visto como calçado de muito boa qualidade, mas a mudança de mentalidade ainda vai demorar.

**Q14:** Procuramos fazer um sapato de alta qualidade, que é comparável ao italiano. As nossas peles são sobretudo italianas, os acabamentos manuais são feitos em Portugal. Desta forma, procuramos a diferenciação dos produtos de massas. Apostamos em pequenos nichos de mercado que preferem a qualidade, sabem que estão a pagar um sapato caro, mas de qualidade.

**Q15:** Eu penso que num futuro próximo o calçado português continuará a marcar a sua posição e a crescer, embora lentamente porque também estamos a diversificar e atacar novos mercados. A nível do setor está a ser desenvolvido um trabalho pela APICCAPS, no sentido de penetrar e apostar fortemente no mercado americano. Concluindo, a indústria do calçado nos últimos anos procurou estar à frente e antecipar os problemas. Presumo que se continuar assim o futuro possa ser risonho, pese embora, os problemas que se antecipam a nível dos recursos humanos.

**Q16:** A automatização é uma realidade, temos muitas máquinas que já são muito autónomas. Acredito que no futuro possam aparecer autênticos *robots* para fazer a construção do sapato, simplesmente não acredito que seja possível em determinados patamares de qualidade como o nosso. A robotização pressupõe grandes quantidades para que se tire proveito, talvez faça sentido para outras empresas, para nós acho que não. Nós não trabalhamos com grandes encomendas. A impressão 3D ao nível do calçado ainda está numa fase muito inicial, está muito longe de ser proveitosa visto que esse equipamento não é nada barato.

**Q17:** Estamos a tentar penetrar nos mercados do Japão e da China. Provavelmente num futuro próximo, a médio prazo, vamos participar em feiras dos EUA para ver se alargamos

e diversificamos um pouco a nossa área geográfica. Começámos com a América Latina, está-se a pensar para o ano abordar o mercado americano numa perspetiva conjunta, com o apoio da APICCAPS, porque é um mercado muito grande e vai ter que ser uma abordagem estratégica para tentar a penetração. Depois da prospeção de mercado e apresentação contínua dos produtos, penso que a perspetiva futura é muito positiva para o calçado português.

### **Identificação da Entrevista**

ID: 2

Data: 04/09/2017

### **Identificação da Empresa e do Entrevistado**

Nome da Empresa: J. Moreira, Lda.

Nome Entrevistado: Joaquim Moreira

Cargo que desempenha atualmente: Administrador

**Q01:** Há vários fatores como a qualidade dos produtos, a seriedade, a mão-de-obra é atrativa em relação a outros mercados ao nível do preço. Conjugando esses fatores à tradição na indústria do calçado. Adicionalmente a flexibilidade também é um fator importante, a nível de quantidade de pares.

**Q02:** A indústria estar presente na maioria das feiras internacionais, a capacidade de sermos inovadores e a estratégia de flexibilidade e aposta na qualidade do produto.

**Q03:** Houve perda de clientes, logo sentimos a necessidade de ir para o mercado e apresentar coisas atrativas e direcionarmo-nos para o retalho. Tentamos estar sempre à frente da concorrência – a estratégia é ter *design* ao nível das grandes marcas, mas com um artigo mais económico. Competir pelo preço e também pelas rápidas reposições.

**Q04:** Na indústria do calçado sentimos ligeiramente a crise. O único mercado cliente em que sentiu que houve uma perda de compra foi o espanhol.

**Q05:** Recorreram sim, com o objetivo de investir em inovação e no desenvolvimento do produto.

**Q06:** A globalização foi positiva e facilitadora para o negócio.

**Q07:** Não vemos o mercado asiático como nosso concorrente direto, estamos bastante mais à frente. Trabalhamos muito com a inovação e o *design*. Tentamos estar sempre a

seguir as tendências. Como trabalhamos maioritariamente com o mercado europeu, temos a vantagem da localização geográfica relativamente aos países asiáticos.

**Q08:** As multinacionais fabricam para as suas próprias marcas. Não sentimos consequências diretas da entrada das multinacionais.

**Q09:** A indústria portuguesa exporta há muitos anos porque o mercado português é muito pequeno e há muita importação da China e do Brasil.

**Q10:** Estamos muito atentos à moda e às tendências, marcamos presença nas feiras internacionais; mantemo-nos próximos dos clientes através dos vendedores ou comerciais, estabelecemos uma relação de proximidade com o cliente.

**Q11:** O melhor mercado é o Italiano com a marca Felmini. Depois temos a França e a Alemanha. Estamos num total de 35 países, não só europeus, mas também na Austrália, Nova Zelândia, em países da América do Sul e nos EUA.

**Q12:** Qualidade dos produtos e a flexibilidade.

**Q13:** Italianos e espanhóis.

**Q14:** A qualidade e a flexibilidade do produto diferencia-o dos restantes.

**Q15:** Penso que temos tudo para crescer, tendo sempre por base a nossa flexibilidade e a seriedade. A nível de prazos de entrega trabalhamos bem. A nossa mão-de-obra ajuda-nos muito e permite-nos ser mais competitivos do que países como Espanha e Itália.

**Q16:** A indústria deve procurar sempre os nichos de negócio. Há mais ou menos 10 anos apareceu o corte por lâmina, a maior parte das fábricas tem mesa de corte por lâmina. Em relação à automação, como o sapato é algo manual não vejo possibilidade de máquinas e robots substituírem a mão-de-obra.

**Q17:** Pretendemos aceder a novos mercados e potências, temos apostado na presença em feiras. Começamos agora a fazer feiras no Japão numa perspetiva de aceder a novos mercados. Há possibilidade do negócio crescer também nos países de leste.

### **Identificação da Entrevista**

ID: 3

Data: 25/07/2017

### **Identificação da Empresa e do Entrevistado**

Nome da Empresa: Luís, Vitaliano e Luís, S.A.

Nome Entrevistado: Luís Mota

Cargo que desempenha atualmente: CEO

**Q01:** No nosso caso específico, que é um pouco diferente de outros, conseguimos manter uma trajetória ascendente no nosso grupo porque durante esse período seguimos uma política de expansão com novas aberturas de lojas, quer numa marca, quer na outra e isso permitiu-nos manter um crescimento do nosso volume de negócios. Mas, sem descurar o facto de termos encerrado algumas lojas. Apesar disso, o balanço foi sempre positivo, foi sempre aumentando o número de lojas e isso permitiu-nos continuar a crescer. Em termos de procura nas lojas, nesse período, não houve um decréscimo substancial.

**Q02:** Não é o caso da nossa empresa. Nós limitamo-nos a comercializar, comercializamos alguns sapatos feitos em Portugal, mas quem toma a decisão se os sapatos são feitos em Portugal ou não, não somos nós, mas sim as marcas. Fazem-no quando há condições e percebem que os produtos portugueses são competitivos. Não é muito frequente, mas já aconteceu vermos sapatos feitos em Portugal. Predominantemente são feitos no Extremo Oriente.

**Q03:** O sucesso de uma empresa, em qualquer área de atividade no setor do calçado, em qualquer ponto da cadeia de produção e distribuição, decorre também da sua capacidade de inovar no âmbito onde se encontra a atuar e nós, no nosso âmbito, na comercialização, sempre seguimos uma política de renovação das lojas e portanto isso foi algo que fizemos com bastante ênfase. Por outro lado, o facto de estarmos ligados a marcas internacionais que têm uma dinâmica própria, fez-nos beneficiar dessa situação, ou seja, não somos nós que desenvolvemos um novo produto, mas as marcas que são mais globais têm um desenvolvimento de produto inovador, do qual beneficiamos indiretamente. O *design* das lojas vai evoluindo e nós vamo-nos também adaptando. Nós, em certa medida, embora não sejamos atores principais nessa política de desenvolvimento, estando junto do consumidor, estamos a beneficiar das políticas que estão a ser tomadas pelas empresas (empresas de uma dimensão superior às de calçado nacionais). Não houve nada de especial, em termos de estratégia de recursos humanos, estamos a trabalhar numa zona de comércio, o nosso pessoal fundamentalmente é pessoal de vendas. A nossa estratégia passa sempre por ter uma estrutura administrativa relativamente leve, sendo que as lojas funcionam como unidades autónomas de negócio, onde a gerente tem alguma autonomia para gerir a loja, seguindo obviamente as nossas indicações e das marcas.

**Q04:** Tivemos que nos adaptar à realidade, apostando nas lojas mais rentáveis, encerrando as que não eram rentáveis e abrindo novas unidades que pudessem ter potencial.

**Q05:** Não recorremos ao apoio de fundos comunitários.

**Q06:** Em Portugal, a globalização é bem-vinda porque permite que as marcas com quem nós trabalhamos se venham abastecer nestes mercados (competitivos) que permitem uma melhor relação qualidade preço, disponibilidade, fiabilidade, qualidade e entregas sem atrasos (sendo que estamos no mundo da moda, pode ser um problema muito grande), embora seja feito tudo com muita antecedência.

**Q07:** Esses novos atores fornecem sapatos às marcas com quem nós trabalhamos. 95% dos sapatos que nós vendemos têm a ver com esses novos atores.

**Q08:** Neste caso em específico, a entrada de empresas multinacionais foi positiva pois esta empresa é ponta de lança de empresas multinacionais. As empresas multinacionais neste setor e noutros têm a grande vantagem de o trabalho de casa ser feito a um nível muito profissional, o que lhes permite ser competitivas em termos de preços, produtos, tecnologias, que por vezes empresas de menor dimensão têm mais dificuldade. Muitas empresas nacionais prestam serviços a estas multinacionais.

**Q09:** Apenas importamos e como tal não nos é possível avaliar este aspeto.

**Q10:** Pontos de venda no (*retail*) noutros países.

**Q11:** O mercado português tem uma componente de risco alta e a situação está longe de estar resolvida em termos de dívida pública. Está-se a privilegiar o setor público em detrimento do privado, o que torna a nossa economia muito pouco competitiva. O nosso país tem uma carga fiscal muito elevada, os tribunais que não funcionam e a atividade do fisco e dos reguladores é asfixiantes. Como economia somos muito pouco competitivos. Apesar de estarmos a beneficiar de uma situação de expansão. A legislação laboral torna difícil tomar medidas sobre os funcionários que não cumprem as suas obrigações e beneficiar aqueles que são bons funcionários. Enquanto o mercado espanhol possui menor carga fiscal, a atividade do fisco e dos reguladores é menos asfixiante do que em Portugal. Contamos ter, daqui a três ou quatro anos, metade da atividade fora de Portugal, tornando-nos mais imunes a situações de crise. As desvantagens de Espanha são os níveis

salariais mais altos, bem como um período de venda mais curto em Espanha do que em Portugal, dado que os centros comerciais em Espanha estão fechados ao Domingo.

**Q12:** A flexibilidade da produção que em Portugal se tem. Apesar disso, não conseguimos ainda impor uma marca portuguesa de sucesso a nível global. Não há marcas próprias de grande dimensão.

**Q13:** *Missing Data*

**Q14:** Temos experiência adquirida e sucesso na exploração de loja monomarca de calçado e isso é algo que transportamos para outros mercados, porque não é muito diferente, é semelhante. Conseguimos exportar o modelo de exportação de lojas e isso é um fator de sucesso. As lojas multimarca são concorrência que temos que enfrentar, bem como outras lojas monomarca ou outras lojas que vendam o mesmo produto (*e.g. Sportzone*). Ao nível de posicionamento, temos duas marcas diferentes, a oferta de ambas as marcas é muito peculiar porque são marcas muito abrangentes. A oferta vai desde sapato de criança, adulto até idosos em ambas as marcas, que permitiu resistir melhor no caso da crise e serem mais imunes. Também foi o facto de ter uma oferta muito grande nas lojas que permitiu que as marcas fossem resilientes.

**Q15:** *Missing Data*

**Q16:** Os sapatos têm adquirido uma componente tecnológica grande, o que é um aspeto importante em termos de futuro. Um dos grandes desafios serão as vendas *online* – algo que nos preocupa é o impacto no retalho das vendas online, apesar de termos consciência de que o produto em questão não é o mais fácil no que toca às vendas online. Os sapatos têm que se experimentar. Ficamos um pouco mais salvaguardados, mas não completamente. As vendas *online* são um desafio e não podemos explorar essa vertente atendendo às marcas com que trabalham – pois são as próprias marcas que o fazem.

**Q17:** Começamos a internacionalização há 14 anos. Até à atualidade, somos particularmente bem-sucedidos no projeto de lançamento de lojas monomarca no mercado português. Temos vindo a crescer e a aumentar o número de marcas com quem trabalhamos (inicialmente apenas a Geox, agora também a Skechers). Em função desta situação, procuramos também fazê-lo expandindo para fora. Fizemo-lo com a marca Geox, mas era uma operação muito limitada. Mas com a Skechers conseguimos ficar com a exclusividade da marca numa parte muito significativa de Espanha e prevemos abrir 24

lojas nos próximos anos em Espanha (temos 6 no total). Ganhamos este estatuto de bem-sucedidos como *retailers* e agora estão a alargar o funcionamento do grupo ao mercado espanhol. Perspetivamos, nos próximos anos, ter um terço a 50% da oferta fora de Portugal. Em Portugal queremos atingir a maturidade, tentando manter a atividade na Geox e aumentar na Skechers. Provavelmente fecharemos algumas lojas Geox em Portugal e a Skechers está em fase de crescimento a tender para a maturidade também.

Em Espanha estamos numa fase de infância, em crescimento. Os modos de entrada no mercado espanhol seriam os pontos de venda.

### **Identificação da Entrevista**

ID: 4

Data: 17/07/2017

### **Identificação da Empresa e do Entrevistado**

Nome da Empresa: Procalçado – Produtora De Componentes para Calçado, S.A.

Nome Entrevistado: José Azevedo Pinto

Cargo que desempenha atualmente: CEO

**Q01:** Existem alguns fatores externos que nos beneficiaram como a deslocalização da produção da Ásia, voltando a recentrar-se na Europa. O fenómeno da Internet alterou a forma de negociar e houve necessidade de redução das quantidades das encomendas. As grandes empresas deixaram de comprar tanto aos países da Ásia, porque querem reduzir os *stocks* e porque os custos de produção têm aumentado nesses países. Neste sentido, Portugal e outros países da Europa são atrativos para esse tipo de negócio porque conseguem produzir pequenas quantidades e pequenas séries num mercado cada vez mais retalhado. Para além disso, as empresas portuguesas foram-se adaptando à necessidade de serem muito flexíveis e fazerem pequenas séries de produção. O nível da qualidade dos produtos aumentou, dado que foi feito um investimento na qualidade produtiva e na qualidade dos recursos. A mão-de obra no nosso país tem um custo relativamente baixo.

**Q02:** Com a emergência da crise, houve necessidade das empresas reformularem o seu negócio. Para além de uma mudança geracional, houve a necessidade de termos um produto de alta qualidade e alterarmos a forma de produzir e de negociar ou então não haveria possibilidade de sobrevivermos. Houve então uma viragem no modelo de negócio, muitas empresas tomaram a decisão de avançarem com as suas próprias marcas (como forma de subirem na cadeia de valor), por considerarem ser uma das soluções.

Hoje, vemos que este modelo cada vez está mais presente. Cada vez há mais empresas com as suas marcas próprias que representam 10% a 20% do seu negócio, o que de alguma forma as permite subir na cadeia de valor e conseguir explorar o negócio de outra maneira. Realmente, o tipo de sapato que produzimos hoje em Portugal é um sapato com outro tipo de valor acrescentado porque tudo o que era o produto económico deixou de ser rentável e tivemos que nos adaptar e começar a trabalhar com materiais e processos de acordo com um maior valor de produto.

**Q03:** A nossa empresa é um caso muito particular dentro da Indústria do Calçado, porque nós não eramos fabricantes de calçado, eramos só fornecedores de componentes. Na verdade, hoje somos um bocadinho de tudo, hoje contribuímos não só para o setor de componentes, mas contribuímos também para o setor de calçado. Realmente aquilo que nos fez crescer em momento de crise e que nos permitiu ter uma empresa completamente diferente desde há 10/15 anos, ou mesmo há 5, foi toda a nossa capacidade de reinvenção. Se hoje somos o que somos é porque, mesmo em momento de crise, tivemos a coragem de fazer grandes investimentos, avançamos na cadeia de valor e criamos valor acrescentado naquilo que fazemos, através da inovação, desenvolvimento de tecnologias, aquisição de tecnologias, desenvolvimento dos produtos, criação de marcas e de conceitos de valor acrescentado. Nós acabamos por tocar em todos os pontos-chave de sucesso que, de uma forma abrangente, são obrigatórios para uma empresa. Ao nível dos recursos humanos, é naturalmente necessário, ter pessoas que reinterpretem todos estes conceitos. Tivemos bastante dificuldade, ao nível do recrutamento, até há 4/5 anos para integrar os nossos quadros, porque a indústria em si era vista como uma indústria de terceiro mundo. Só após a crise e reinvenção do setor é que a indústria do calçado começa a ser vista como uma indústria moderna. Foi necessário criar algumas condições na empresa que a tornasse atrativa para os recursos humanos com outro valor acrescentado. Até lá era muito difícil convencer os jovens a integrar empresas como as nossas. Para cativar os recursos humanos, tornamos a empresa atrativa e criamos um ambiente criativo e novas oportunidades para as pessoas desenvolverem. Nos últimos 3 anos, o resultado de todo esse trabalho acabou por criar condições e uma equipa muito multidisciplinar e muito capaz que foi parte construtora do sucesso da empresa.

**Q04:** Quase todas as empresas de calçado na sua maioria são exportadoras, o que significa que a crise no seu todo quase não trouxe prejuízos ao nosso negócio, porque dependíamos quase 100% de um modelo internacional. Até diria se calhar o contrário, a crise trouxe

alguns benefícios pela força que a indústria ganhou, pelo peso que as exportações ganharam e por outro lado, uma facilidade de obtenção de mão-de-obra. A dificuldade de arranjar emprego, passa a ser um ciclo positivo em termos de oferta de mão-de-obra para a indústria. Na minha opinião, a crise não nos prejudicou muito, talvez até nos tenha beneficiado, tornando-nos mais atrativos. O processo da crise trouxe mais consequências negativas ao nível das marcas, mas o peso das marcas próprias em Portugal é muito baixo, por isso pouco sentimos isso.

**Q05:** Sim, recorremos ao apoio de fundos comunitários durante o período 2008-2015. Maioritariamente nas áreas da qualificação e da internacionalização. Ocorreu um impacto muito positivo, com uma consequente modernização e criação de condições para uma maior competitividade da empresa. Realizámos maiores investimentos em projetos internacionais e assim a obtivemos níveis de internacionalização mais elevados.

**Q06:** A globalização sempre foi benéfica para a Procalçado. Expõe-nos, no entanto, sempre fomos um nicho muito particular no modelo internacional, por isso temos espaço para nós como empresa de referência e empresa inovadora. Deu-nos a possibilidade de vender em mais locais, produtos que de alguma forma não são produtos de grandes massas. A nossa produção total é muito reduzida de acordo com aquilo que se faz no mundo, mas como somos competitivos, temos possibilidade de mantermos a um nível bastante interessante.

**Q07:** Naturalmente, esses “monstros produtivos” como nós lhe chamamos e hoje consumidores, trouxeram grandes preocupações e transformaram completamente o negócio internacional e naturalmente a nossa empresa. A nível industrial, trabalhamos com umas das principais marcas europeias e sentimos muito essa mudança/transformação. A abertura a esses mercados trouxe um nível concorrencial muito elevado e obrigou-nos a alterar bastante a forma como trabalhávamos, porque naturalmente ao nível dos custos de mão-de-obra (fator muito importante para as empresas do calçado) não conseguimos concorrer, é quase impossível. Para além disso, na Ásia nomeadamente, têm acesso (pela sua dimensão) a muitos materiais e recursos que nós não temos. Os grandes *players* mundiais, como os EUA, acabam por estar 90% concentrados na Ásia, por isso tudo o que é inovação e alta tecnologia foi desenvolvida para a Ásia e não para a Europa. Por isso, tivemos que lutar e temos vindo a lutar contra esse fenómeno. Acabam por ser *players* bastante importantes, que nos fizeram adaptar e alterar o serviço que temos aos nossos clientes europeus com uma maior flexibilidade,

uma maior inovação, uma capacidade de fazer as coisas rápido, *fast to the market*. Mas não deixaram de nos conseguir “roubar” aquele que era o negócio mais atrativo - as grandes quantidades por modelo, que tornava as empresas muito mais produtivas, mas neste caso, nós tivemos que ganhar através da criação de valor acrescentado.

**Q08:** Não dependemos do mercado nacional, pelo que o impacto a esse nível não é relevante, é residual.

**Q09:** O setor do calçado, sem a internacionalização, dificilmente teria capacidade para sobreviver. A grande vantagem que a internacionalização nos trouxe foi o acesso a um mercado muito maior, ou seja, temos mais possibilidades de poder selecionar aquilo que gostamos de fazer, podemos ser mais seletivos e de alguma forma temos mais facilidade em nos especializarmos quando temos um mercado global. Dentro da Europa, considero que temos um peso muito importante. A internacionalização foi a forma de evoluirmos, de podermos crescer, de estarmos a par daquilo que de melhor se faz, de conseguirmos concorrer, mas especializando-nos, criando valor acrescentado. Isto era difícil de fazer no mercado nacional devido à pressão interna.

**Q10:** A Procalçado exporta e internacionaliza-se há mais de 20 anos. As estratégias passam pela diversificação de negócios – somos fabricantes de solas, de sapatos e depois estamos em segmentos diferentes. Estamos no segmento de moda, mas somos especializados no calçado de injeção e estamos na área do calçado médico. Mesmo nas solas temos diversificação em vários segmentos: técnico, moda, conforto. Para além de sermos uma empresa com muita oferta, de produtos e de soluções – somos uma empresa muito completa ao nível dos serviços. Usamos 5 tecnologias diferentes, a maior parte dos nossos concorrentes usa 2 ou 3. Mesmo com diversificação, conseguimos ser uma empresa com grande capacidade produtiva. Participamos na maior feira de calçado do mundo, já o fazemos há mais de 20 anos. Somos pioneiros na participação dessa forma de internacionalização na área dos componentes. Fomos os primeiros a vender solas internacionalmente. Temos uma equipa comercial virada para os mercados da exportação, temos comerciais especializados que viajam e visitam constantemente os mercados e abordam os clientes. Temos uma estratégia interna focada na área comercial. Em termos de exportação direta, nas solas, somos a maior exportadora (40% a 50% de exportação direta).

**Q11:** A empresa exporta, com os seus 3 negócios, para cerca de 60 países. Na área dos componentes (principal área do nosso negócio) a grande concentração é a produção da Europa, França, Espanha, Inglaterra, Alemanha e os Países de Leste. Para o negócio dos componentes, estar próximo da Europa é muito importante pela questão do serviço e do *timing*. Naturalmente hoje as séries e as produções são muito rápidas e é importante a proximidade ao mercado e nós temos uma vantagem pela nossa localização geográfica.

Na área de calçado médico/profissional, que é muito retalhada, a exportação é espalhada pelos diferentes continentes: Europa, África, Ásia e América (principalmente do Sul e Central). Na área do calçado de moda estamos mais ligados a mercados europeus, asiáticos e norte-americanos. Relativamente à área do calçado (profissional e moda) o facto de o nosso produto ser europeu e “*made in Portugal*”, o que faz toda a diferença. Na área da injeção existem muito poucas empresas na Europa a fazer o que nós fazemos.

**Q12:** Fatores de competitividade são uma mão-de-obra relativamente barata, mas de alta qualidade. Um *know-how* dos últimos 30 ou 40 anos de produção, por termos trabalhado com as melhores marcas mundiais. A capacidade de resiliência dos industriais porque várias vezes fomos dados como “mortos”. A grande capacidade de inovação nos dois níveis: produto e processos.

**Q13:** Aqueles que diretamente concorrem connosco são os italianos (maiores e melhores concorrentes, na minha opinião). Os espanhóis continuam a ser uma concorrência forte. Os países de leste, como produtores de grandes marcas, são uma concorrência pelo preço mais baixo e pela capacidade produtiva, mas não ao nível da qualidade.

**Q14:** Forte vertente de inovação em qualquer uma das marcas – inovação no produto e no conceito. Produtos de alta qualidade - do melhor que se pode fazer a nível mundial. Para além disso, trabalhamos não só o produto e a tecnologia, mas trabalhamos o também o *marketing*, ou seja, também temos marcas fortes em termos de conceito – uma das grandes vantagens numa área como esta. Na área médica devemos ser a mais inovadora e nas áreas de moda estamos entre as 5 principais mais inovadoras. Para além disso também a flexibilidade na produção.

**Q15:** Tendo em conta as tendências atuais, considero que as principais perspectivas futuras para o setor são cada vez mais a deslocalização das produções, ou seja, as produções cada vez estão menos distantes do mercado. Se fazia sentido há uns anos produzir na China e enviar para a América, hoje os *players* internacionais procuram produzir o mais

localmente possível para estar mais próximo do mercado e do consumidor para evitar *stocks*, custos de logística e para poder reagir rapidamente ao mercado. A indústria 4.0 vai tornar as indústrias muito mais robotizadas e modernas, o que faz com que não só o *design* mas toda a estratégia internacional passe por trabalhar cada vez mais localmente. Para as empresas portuguesas isto abre uma janela de oportunidades porque estamos próximos de um mercado muito grande que é o mercado europeu, sempre estivemos adaptados a esta ideia da flexibilidade, temos que fazer alguns investimentos para nos continuarmos a preparar, mas a verdade é que o futuro na área da produção do calçado, tem muita lógica feita na Europa. Há uma re- industrialização da Europa e nesse sentido acho que nós temos uma boa oportunidade (como empresas) de aproveitar estes movimentos. Para além disso, cada vez mais o consumidor procura o produto de origem e a origem do produto. A China e outros países perderão a competitividade ao nível do custo de mão-de-obra e ganharão dimensão como consumidores.

**Q16:** As indústrias estão a modernizar-se e a optar por tecnologias e técnicas que permitam produzir de uma forma mais industrial e tecnológica. Perspetivamos a redução do peso do fator humano na produção direta em fábrica e o aumento da formação dos recursos humanos para trabalharem em áreas completamente diferentes. Ou seja, há uma mudança completa no papel dos recursos humanos na empresa. Estamos a trabalhar no sentido de automatizar cada vez mais os processos e tornar as pessoas cada vez mais gestoras desses processos.

**Q17:** A Ásia, nomeadamente países como a China e a Índia, têm um grande potencial para nós como grandes mercados consumidores que se estão a desenvolver. Na China, a classe média está a crescer muito, é um mercado brutal de consumo e nós gostaríamos de tirar proveito disso. Tendo em conta que os chineses estão muito ávidos a produtos europeus, poderia ser uma grande oportunidade. Para além disso, gostaríamos também de apostar na América do Norte. Na área dos componentes, a Europa continua a ser a base porque é preciso produzir próximo das indústrias. Cada vez mais vai fazer pouco sentido enviar produções de solas para a Ásia. Ao nível das marcas para a Ásia e América do Norte.

### **Identificação da Entrevista**

ID: 5

Data: 02/10/2017

### **Identificação da Empresa e do Entrevistado**

Nome da Empresa: Rodiro – Fábrica de Calçado, Lda.

Nome Entrevistado: Vânia Miranda

Cargo que desempenha atualmente: Chefe de Escritório

**Q01:** Os principais fatores são os preços competitivos e qualidade dos produtos.

**Q02:** Estratégia de aposta na inovação e aposta nas tendências da moda.

**Q03:** Grande aposta na inovação, maior abertura aos mercados internacionais já que até 2006 só trabalhávamos com o mercado nacional. O aumento da produção, a aposta na produção de amostras, a flexibilidade e resposta rápida ao cliente, o investimento em máquinas e em infra- estruturas; investimento na certificação da empresa e formação dos recursos humanos e a criação de novos postos de trabalho.

**Q04:** Considero que a crise passou “ao lado” do setor, sendo que não foram sentidas grandes dificuldades.

**Q05:** A Rodiro recorreu ao apoio de fundos comunitários com o objetivo de investimento em inovação, sendo que a nossa candidatura foi aprovada. Apesar disso, devido há grande quantidade de requisitos que era necessário cumprir, decidimos não avançar.

**Q06:** Para além da globalização ter potenciado a abertura a novos mercados, fez com que se tornasse mais fácil comunicar e estar presente em todas as partes do mundo através da internet.

**Q07:** Considero que teve algum impacto na produção, visto que alguns clientes internacionais (e principalmente nacionais) começaram a deslocalizar parte da produção para países como o Vietname e a China, onde a mão-de-obra é mais barata.

**Q08:** Não foi sentido impacto.

**Q09:** A internacionalização é uma mais-valia para o setor, porque permitiu que houvesse crescimento, dada a dimensão do mercado nacional. Apesar disso, a internacionalização é um processo difícil.

**Q10:** Presença em feiras internacionais, apresentações frequentes dos produtos a novos clientes internacionais. A exportação é feita para o cliente final, não temos agentes.

**Q11:** A empresa trabalha com cerca de 50 países. Na Europa, destaca-se Espanha (importante cliente - Inditex), a Alemanha, a Holanda, a Suécia, a Bélgica e a Suíça. No

continente americano, trabalhamos com os EUA e com Colômbia. Na Ásia com a China e em África temos clientes em África do Sul.

No geral ao nível das desvantagens e das vantagens desses mercados, os europeus fazem grandes encomendas, mas negociam fortemente o preço, os clientes asiáticos não negociam tanto os preços e fazem pagamentos adiantados. Enquanto os americanos, encomenda quantidades razoáveis, pagam a trinta ou a quarenta e cinco dias e conseguimos colocar preços acima da média.

**Q12:** Ao nível do produto, é um calçado confortável, com muito boa qualidade. Ao nível do serviço, é de destacar a flexibilidade, o *know-how* e a competitividade do preço.

**Q13:** Claramente a Itália e Espanha e também países como o Vietname e a China.

**Q14:** Temos dois comerciais por grupo de clientes, o que permite acompanhamento personalizado ao cliente. Rapidez no fabrico das amostras e rapidez na reposição. Não esquecendo, a qualidade dos produtos.

**Q15:** A internacionalização tende a ser cada vez mais uma oportunidade para o crescimento do setor.

**Q16:** Na produção espera-se uma grande evolução, ao nível da automatização da mesma e aposta crescente nas amostras.

**Q17:** Sim, a empresa objetiva aceder cada vez mais a novos mercados. Acima de tudo, devemos apostar mais nos EUA nos próximos anos.

### **Identificação da Entrevista**

ID: 6

Data: 12/09/2017

### **Identificação da Empresa e do Entrevistado**

Nome da Empresa: Savana Calçados, Lda.

Nome Entrevistado: Jorge Fernandes

Cargo que desempenha atualmente: Administrador

**Q01:** A indústria do calçado ou se adaptava ou não sobreviveria. Em 1995/1996, os grandes clientes começaram a deslocalizar-se para a Ásia, para os países de mão-de-obra barata. Na altura o negócio era muito grande, a produção envolvia grandes quantidades, a realidade era diferente da de hoje. Só tivemos uma alternativa: à medida que fomos

perdendo os grandes clientes fomos virando para os mais pequenos. Começamos a dar mais atenção aos pequenos clientes, a compreender melhor as necessidades dos mesmos e ajustamos as empresas às necessidades de produção desses pequenos clientes, com pequenas séries de produção e serviço rápido. Na altura, também já se faziam algumas feiras, mas a APICCAPS liderou de forma a levar cada vez mais empresas a expor nas feiras internacionais, essencialmente nas feiras europeias. Fomos aumentando o nível de qualidade, uma vez que, de uma forma geral, clientes de menor dimensão exigem mais qualidade e melhor *design*. A nível de materiais, as coisas também foram evoluindo. Ao nível dos recursos humanos, este setor também beneficiou de ter sido o primeiro setor a negociar banco de horas com os sindicatos, o que se tornou foi uma mais-valia porque começamos a ter cada vez mais períodos com muita produção e períodos quase sem nenhuma produção. Posto isto, as empresas que se adaptaram à nova realidade conseguiram crescer, quem não se adaptou, acabou por não sobreviver. Uma grande parte das empresas saíram das grandes séries e voltaram-se para as pequenas séries. Algumas até foram capazes de criar e desenvolver marcas próprias.

**Q02:** O custo de mão-de-obra baixo, as pequenas séries, a flexibilidade e as entregas rápidas foram fatores que contribuíram para que o negócio voltasse para Portugal. Adicionalmente, em Portugal não se exigem garantias bancárias de endividamento. Esse é outro dos fatores que pesou e que tem pesado. A maioria das vendas não estão cobertas por seguro de crédito.

**Q03:** No caso da SAVANA, a marca própria não foi estruturante para o sucesso da empresa, apesar de termos marca própria, o que ela representa em termos de vendas não é relevante. Em 2005/2006 começamos a desenvolver marca própria, mas não foi bem-sucedida, já que em 2008/2009 com a crise económica a marca não estava suficientemente implantada e acabou por ter uma queda acentuada. Não desistimos da marca porque acreditamos que ainda tem possibilidade de crescer, temos tido alguns sinais nesse sentido. Viramo-nos para o *private label*, trabalhamos com empresas das marcas mais conceituadas do mundo. Tanto eu como os comerciais, há medida que a relação com o cliente vai evoluindo, tentamos perceber quais as suas necessidades e satisfazê-las cada vez melhor. No calçado de criança, há poucas empresas em Portugal que tenham a capacidade de desenvolvimento do produto que nós temos – tanto ao nível de quantidade, como ao nível da qualidade. Proporcionamos um serviço e um acompanhamento muito completo aos nossos clientes, todos eles afirmam que é fácil desenvolver coleções

conosco. Desde há 3 anos que temos um *designer* a tempo inteiro que ocupa 50% ou 60% do seu tempo com os nossos clientes, para que sintam que não estamos à espera que eles nos tragam as necessidades. Desta forma, preparamos propostas, apresentamos sugestões ao nível do *design* e somos pró-ativos. Apostamos muito no desenvolvimento do produto, nesse campo não tenho dúvida que somos os melhores e também os que temos mais capacidade instalada (muito importante por causa das amostras). Em média, produzimos 15 a 16 pares de amostras por cada 1000 pares vendidos. Investimos muito em equipamentos (150 a 200 mil euros), em infraestruturas (150 mil euros), reformulamos toda a parte produtiva, criámos em 2010 a PSA – linha exclusiva e criada de raiz para pequenas séries e amostras e também uma linha de produção normal. Tudo isto foi feito porque percebemos que as pequenas séries e as amostras estavam a baixar-nos drasticamente as produções, logo tivemos que nos adaptar à nova realidade. Melhoria do *design* dos produtos, contratamos um designer a tempo inteiro que permite oferecer um serviço mais completo ao cliente.

**Q04:** Até 2005 crescemos muito e subcontratamos muito, mas também tivemos muitas penalizações porque não cumpriram prazos. Apesar de termos muito trabalho, tínhamos poucos resultados. A partir de 2007, 2008 e 2009 começamos a ter graves problemas de produtividade e rentabilidade da produção devido às pequenas séries.

Em 2010 alterámos a forma como estávamos alinhados, alteramos a nossa estratégia. Fizemos investimentos porque a empresa não estava estruturada, ao nível de produção, para as pequenas séries. Definimos um novo *layout* da produção, com o apoio do CTCP-Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.

Considero que o efeito da crise foi a perda de rentabilidade e de produtividade na produção por a empresa não estar ajustada à realidade do negócio. Felizmente em termos de negócio, tínhamos negócio, não estávamos era a conseguir rentabilizar a produção que tínhamos. As pequenas séries trouxeram outras exigências, começamos a trabalhar com uma gama de materiais muito mais alargada. Um dos problemas das pequenas séries foi o desperdício associado a um maior leque de materiais utilizados.

**Q05:** Não recorremos aos apoios comunitários. Estão formatados para determinadas áreas que não são do nosso interesse. Apesar de termos alguns investimentos previstos, não há apoios para investimentos na produção. Para além disso, considero que esses apoios

envolvem muita burocracia e outras complicações. O retorno acaba por não valer a pena, muitas vezes o fundo perdido é quase nulo.

Ao nível dos projetos de internacionalização, tiramos partido dos projetos de internacionalização liderados pela APICCAPS.

**Q06:** Atualmente começamos a sentir o efeito da globalização. Trabalhamos essencialmente com a Europa e apercebemo-nos que muitas lojas estão a fechar, sobrevivem apenas as lojas pequenas, em que os donos são os proprietários com rendas pequenas e 1 funcionário e sobrevivem as grandes cadeias. A internet e o e-commerce alteraram e reformularam o negócio e o setor. Através do comércio *online*, conseguimos chegar a um tipo de consumidor que não conseguíamos anteriormente, mas não se sente incremento de negócio, apenas uma reformulação. Alguns clientes diminuíram a procura, outros aumentam-na. A principal vantagem da globalização para o setor foi a quebra nas barreiras alfandegárias na Europa e a maior facilidade de circulação.

**Q07:** Com a chegada desses atores, perdemos clientes de maior dimensão e começamos a trabalhar com clientes de menor dimensão, que estão num patamar de produtos mais elevado, com outro tipo de exigências e com quantidades menores.

**Q08:** Na zona de Felgueiras, felizmente não temos muitas multinacionais instaladas, existe apenas uma. O que pode acontecer em zonas que se tenham instalado muitas multinacionais, é a carência de mão-de-obra. A falta de mão-de-obra é um problema com que nos temos debatido.

**Q09:** Infelizmente o nosso mercado nacional está inundado de produto de gama baixa. Como subimos de patamar, deixamos de ter mercado em Portugal. Se esta indústria não se internacionalizasse não teria sobrevivido.

**Q10:** Fazemos a exportação do produto com comerciais localmente e estamos presentes em feiras de internacionalização, normalmente duas feiras por estação, tirando partido dos projetos da APICCAPS.

**Q11:** Dinamarca – onde temos o nosso principal cliente; Itália (exemplo: Armani Júnior e Guess); Inglaterra, Alemanha, Holanda, com quem trabalhamos há quase 30 anos; Bélgica, França; Suíça. Fora da Europa as vendas são residuais. Temos negócios pequenos e pontuais na Colômbia, Uzbequistão e também em Portugal.

**Q12:** A relação preço qualidade é a melhor que está no mercado. A capacidade de desenvolvimento do produto, prestação de um serviço de qualidade; indústria muito versátil; rápida capacidade de resposta; quase toda a indústria já se adaptou às pequenas séries.

**Q13:** Considero que a Itália, Espanha e França não conseguem competir connosco (empresas portuguesas). A maior parte das empresas nesses países faliram. A nível industrial não têm fábricas como as nossas, subdividiram as empresas para não ter custos de pessoal- muitas limitam-se a fazer o desenvolvimento do produto, a embalá-lo e despachá-lo. O resto é tudo subcontratado. Portanto, hoje dificilmente se encontram fábricas como as nossas na Europa e as que existem deixaram de investir há 20 anos.

A Turquia tinha tudo para ser um dos nossos principais concorrentes. No entanto, são muito afetados pela questão da instabilidade política. Para além da Turquia, alguns países de leste também podem ser uma ameaça, no entanto, o custo de mão-de-obra está a aumentar mais do que se perspetivava há 10 anos atrás.

**Q14:** Temos a vantagem de estar no setor de calçado para criança. Costumo dizer que não temos concorrência. Somos muito versáteis e temos uma grande capacidade de resposta e de desenvolvimento do produto. A maioria das empresas que poderiam fazer parte da nossa concorrência não têm, como nós temos desde 2001/2002, um departamento de qualidade. É uma mais-valia e permite que o produto passe por uma bateria de testes. Temos clientes que trabalham connosco porque somos os únicos que temos o padrão de qualidade exigido, cumprindo todas as normas de qualidade.

**Q15:** Poderão surgir problemas ao nível dos custos de mão-de-obra com a questão dos aumentos dos salários mínimos, já que o cliente não vai estar disponível para pagar o incremento desse custo no preço dos produtos. É um dos desafios com que teremos que lidar. Devemos continuar a tentar perceber se existem novos mercados para onde nos possamos expandir. E ainda, lidar com a revolução da internet e com os seus desenvolvimentos.

**Q16:** Considero que é possível que surjam desenvolvimentos a nível da robotização. No entanto, a robótica, tal como a conhecemos hoje, não é suficientemente desenvolvida, apenas são feitas operações simples, é sempre necessário sensibilidade manual para fazer o ajuste. Temos bastantes máquinas automáticas semi- computadorizadas, máquinas de corte assistidas por CAD, bastante tecnologia, mas sem *robots*. Possivelmente o negócio

vai ficar ainda mais fracionado e vai haver a necessidade de passagem de pequenas séries para micro séries – devido aos desenvolvimentos da internet e a indústria vai ter que se adaptar. A impressão 3 D ainda é muito lenta, não parece que tenha grande utilidade sem ser para protótipos, pelo menos para já.

**Q17:** Há alguns anos atrás tentámos entrar no mercado de senhora. Fizemos duas ou três tentativas, mas apercebemo-nos que eramos apenas mais um e que nos devíamos manter apenas no calçado de criança. Para já não perspetivamos aceder a nenhum novo mercado especial, mas sim manter e consolidar o negócio que já temos. Se surgir alguma nova oportunidade, iremos aproveitá-la.

### **Identificação da Entrevista**

ID: 7

Data: 04/09/2017

### **Identificação da Empresa e do Entrevistado**

Nome da Empresa: *Sweet Attraction, S.A.*

Nome Entrevistado: Rui Cruz

Cargo que desempenha atualmente: *Sales Manager*

**Q01:** Por um lado, alguma perda de concorrência da China – a maior parte dos grandes grupos passaram as suas produções para países como a China por razões óbvias especialmente no que diz respeito à paridade do euro e do dólar. A perda de valor do dólar possibilitou que a Europa voltasse a ser um dos grandes *players* e o calçado português tem vindo a adaptar-se. A localização geográfica é uma mais-valia. Há maior flexibilidade a nível de produção - capacidade de produzir pequenas séries com maior flexibilidade. Entregas com mais frequência e mais rápidas, o que permite maior investimento numa fase inicial. Quem está na China ou na Índia tem que investir muito numa fase inicial, enquanto em Portugal nós conseguimos aceitar encomendas mais pequenas com entregas muito mais rápidas, o que implica menor impacto de capital e possibilidade de os clientes terem mais sucesso no mercado. Se o produto vende bem pode repetir e se vende mal não tem grande impacto de capital. Houve grande desenvolvimento do ponto de vista de qualidade e *design*. O calçado português recebeu o prémio da indústria mais *sexy* da Europa em 2016 e isso é resultado de muito trabalho no desenvolvimento do produto.

**Q02:** Presença mais forte e mais permanente nas feiras, estratégia do *design*. Por um lado, a marca “*made in Portugal*” foi potenciada nos mercados internacionais, com o apoio da

Comunidade Europeia, mas com um excelente trabalho da APICCAPS – presença permanente em algumas das feiras principais o que levou a que o “*made in Portugal*” se tornasse algo bem mais atrativo. Presença mais forte, mais estruturada e mais apoiada nos mercados externos. Por outro, o desenvolvimento da estratégia a nível de qualidade e *design*, levou a que a perceção do produto de Portugal subisse de patamar. Para além de nos termos conseguido manter mais competitivos, com altos níveis de *qualidade e design*. Hoje em dia o calçado português é comparado com o calçado italiano.

**Q03:** Investimento na qualidade e no desenvolvimento do produto. Fomos inovadores do ponto de vista do *design*. A cadeia tornou-se mais vertical, houve investimento nas coleções e no *design*. Nós sempre fomos conhecidos pela inovação do ponto de vista do design do produto, mas não tínhamos o nível de competitividade que nos permitia crescer. Portanto, parte da estratégia passou por conseguirmos controlar a cadeia de produção, hoje em dia temos uma cadeia mais vertical, temos a parte da produção integrada, o que nos permite ter maior controlo sobre a produção e mantermo-nos mais competitivos, não perdendo a mais-valia que sempre foi o desenvolvimento do produto.

Um bom serviço que tem vindo a ser ajustado, uma aposta na marca “Coxx Borba”, a estratégia tem sido potenciar a marca.

**Q04:** Teve um impacto, sem dúvida nenhuma. Porque estamos muito presentes no mercado europeu – Alemanha, Suíça e França (80%) que sofreu muito com a crise, quebras no consumo na ordem dos 30%, o que fez com que tivesse necessariamente um impacto. O caminho seguido foi o de alargar geograficamente a base de clientes, fomos para mercados que estavam em crescimento e aumentamos o número de agentes nesses mercados, para compensar a falha que estava a haver nos outros.

**Q05:** Não recorremos ao apoio de fundos comunitários. Suportamos a quebra de crédito no mercado e “gerimos o negócio com o negócio”.

**Q06:** A globalização é um desafio e ao mesmo tempo uma oportunidade muito grande. Em termos de setor, a globalização numa fase inicial não trouxe problemas.

Portugal esteve 40 ou 50 anos numa situação privilegiada, o facto de os mercados serem fechados era uma vantagem muito grande porque não tínhamos concorrência. Quando os mercados se abriram isso criou graves dificuldades, essencialmente às grandes estruturas. Havia empresas em Portugal com milhares de empregados, com estruturas horizontais e

verticais que perderam competitividade e muitas delas faliram. Muitas empresas desapareceram porque não conseguiram adaptar-se à nova realidade e isso criou muitas dificuldades como o desemprego. No entanto, o setor soube dar a volta com a estratégia anteriormente referida. Com enfoque no desenvolvimento do produto, no *design*, na flexibilidade e na competitividade do preço. Aqueles que tiveram condições, estrutura e capital, apesar de tudo conseguiram crescer.

**Q07:** Os produtos que lá são feitos são de baixo valor e não estamos nesse mercado. O nosso posicionamento é médio alto. De qualquer forma, o mercado foi inundado, o que acabou de alguma forma por potenciar a crise, visto que havia uma oferta exagerada de *stocks* nos nossos clientes e acabaram por não vender, o que lhes diminuiu orçamento de compra. Não posso dizer que não tenha havido impacto.

Do ponto de vista da concorrência, não os podemos considerar concorrentes diretos, o nosso posicionamento não é o mesmo. Apesar de que atualmente, a China está a ter um crescimento qualitativo muito interessante, as grandes marcas levaram-lhe o *know-how* e eles souberam aproveitar.

**Q08:** O mercado nacional está muito orientado para produto de baixo valor. As vendas para o mercado nacional são residuais, não teve impacto. Temos dois ou três clientes neste mercado. Estamos quase 100% orientados para a exportação portanto não nos cria qualquer problema.

**Q09:** O mercado português é muito pequeno, pelo que as empresas do setor não estão orientadas para fornecer o mercado nacional. Sempre estiveram orientadas para fornecer o mercado internacional. A internacionalização só veio potenciar e melhorar nesse aspeto. Criou e abriu portas a muitas empresas que não tinham essa capacidade e o acesso a mercados onde anteriormente não era fácil entrar. O impacto no setor foi altamente positivo.

**Q10:** Incrementaram a presença geográfica e alargaram a presença internacional, em feiras da especialidade e até na criação de estrutura de vendas em países onde anteriormente não estávamos presentes.

**Q11:** 80% dos clientes estão nos mercados europeus. Alguns dos países que entraram na Comunidade Europeia como é exemplo da Polónia tiveram acesso privilegiado a

determinadas coisas que não tinham anteriormente, para além disso os níveis de vida aumentaram e começaram a querer comprar produtos de maior qualidade.

Também temos clientes na Rússia e nos EUA. Os EUA são um mercado muito difícil de penetrar, mas conseguiram tirar partido do dólar estar mais fraco do que o euro, o que permite ter níveis de preços mais competitivos e para além disso é um mercado gigantesco. O importante é ter lá a pessoa certa e estamos a apostar.

**Q12:** Os fatores chave de competitividade do setor português tem a ver com a inovação no desenvolvimento do produto e métodos de produção. Competitividade do preço – o desenvolvimento do produto não pôs em causa a capacidade concorrencial, conseguimos manter as coisas dentro de níveis bastante interessantes, o que deu acesso a que vários clientes preferissem os nossos produtos aos italianos. Temos flexibilidade em termos de produção e serviço, entregas rápidas, capacidade de fazer pequenas séries, o que é bom para o cliente que não tem que ter grande entrada/impacto de capital numa fase inicial.

**Q13:** Antigamente Espanha era um concorrente forte. No entanto, teve uma redução dramática a nível de empresas. A Itália continua a ser um forte concorrente. A Roménia geograficamente está muito próxima da Itália, o que faz com que os italianos tenham deslocalizado para lá a produção, levando o *know-how* e maquinaria. Tendo em conta que na Roménia têm um custo de mão-de-obra muito inferior ao nosso, pode vir a ser um *player* importante no setor do calçado.

**Q14:** Nós temos a nossa concorrência claramente identificada, tanto cá em Portugal como a nível internacional. Os nossos fatores de sucesso, para além do que já foi referido, acima de tudo são o produto versus nível de preço. Em Portugal, conseguimos apresentar e desenvolver um produto inovador, ao nível de *design*/processo criativo e não nos limitamos a seguir as tendências, criamos novas tendências e apostamos no desenvolvimento do produto, mas também apresentamos um nível de preço que permite colocar os produtos no retalho com margens interessantes para os clientes.

**Q15:** Ao nível das perspetivas futuras para o setor, penso que nos próximos anos vai continuar a crescer. As empresas novas que estão a aparecer estão a fazer coisas muito interessantes e estão a apostar nos mercados certos, tendem a solidificar-se e a crescer dentro desses mercados. Penso que haverá uma maior especialização daqui para a frente, nós vamos claramente deixar de ser um país que faz volume e vamos passar a ser um país

que vai crescer a nível de valor acrescentado e especialização. Os países como a China e como a Índia vão continuar a ter o monopólio ao nível de volume.

**Q16:** Estamos muito atentos às tendências e temos tentado incorporar ao máximo as novas tendências e evoluído a nível tecnológico. Os sistemas são todos integrados, estamos a tentar cada vez mais a usar a parte digital para divulgação e apresentação dos nossos produtos, mais do que a presença física em feiras. Do ponto de vista de produção, penso que estamos no máximo de automação possível nesta fase, tenderá a crescer. É uma área que nós estamos sempre atentos, apesar disso nesta fase queremos é desenvolver a marca, aposta grande no marketing (que não escapa às questões das redes sociais e da internet).

**Q17:** A estratégia da empresa está no crescimento em profundidade (dentro da carteira de clientes que já têm), mas também ao nível do crescimento geográfico. Pretendemos potenciar ao máximo o negócio com os clientes que temos, mas acima de tudo crescer geograficamente para dividir o risco e não estarmos presos a determinados mercados ou clientes. Ao aumentarmos o volume de vendas, temos a capacidade de aumentar a produção, ou seja, uma coisa vai regular a outra. Portanto, a nossa perspetiva futura é aumentar a presença internacional. A aposta internacional mais recente são os EUA, onde queremos continuar a apostar, bem como nos países de leste. A par disso, continuar nos mercados tradicionais (Espanha, França, Suíça), que neste momento ainda estão débeis mas que deverão melhorar.

### **Identificação da Entrevista**

ID: 8

Data: 08/08/2017

### **Identificação da Empresa e do Entrevistado**

Nome da Empresa: Zarco – Fábrica de Calçado, Lda.

Nome Entrevistado: Ana Santos

Cargo que desempenha atualmente: *Sales & Marketing Manager*

**Q01:** Flexibilidade das empresas a nível de pequenas produções e diversidade de gamas e maior conhecimento por parte dos empresários relativamente a matérias de exportação.

**Q02:** Domínio de línguas, a flexibilidade e adaptação em todas as áreas da empresa e o conhecimento de gestão e produto.

**Q03:** Ao nível da inovação, a diversidade de linhas de produtos; ao nível das transformações do processo produtivo: diversidade de diferentes tipos de métodos de fabrico; ao nível dos recursos humanos damos especial atenção á polivalência.

**Q04:** Os clientes (*retail*) começam a gerir melhor as suas compras, pois os *stocks* dentro de portas aumenta, logo compram menos.

**Q05:** Sim Portugal 2020: projeto para a internacionalização.

**Q06:** A globalização acaba por ser mais um tema do que uma realidade. Ao nível do setor dos sapatos, cada mercado tem a sua característica quer ao nível e *design* quer ao nível de formas.

**Q07:** Até à data tem uma expressão muito relativa. Mercados imaturos.

**Q08:** Vendemos muito mais a lojas independentes. Cadeias de lojas, só nos EUA (*department stores*)

**Q09:** É a única via para o aumento de negócios.

**Q10:** Angariação de novos agentes ou distribuidores locais.

**Q11:** Holanda, França, Alemanha, Hong-Kong, Suíça, EUA, África, entre outros.

**Q12:** A flexibilidade e capacidade de adaptação por parte das fábricas.

**Q13:** Itália no segmento alto e China no segmento baixo.

**Q14:** Posicionamento alto. Segmento de luxo.

**Q15:** Existirão duas vertentes: as empresas que fabricam para outras marcas e que poderão ter de ‘aprender’ a gerir melhor os seus custos devido à pressão de grandes marcas que procuram preços muito baixos e as empresas que querem internacionalizar a sua própria marca que terão de lidar com o facto de serem “*made in Portugal*”, que continua a ser uma desvantagem e terão de gerir os custos enormes à volta da construção de uma marca.

**Q16:** No nosso caso, como fabricamos um tipo de produto ainda com uma vertente mais manual, a sensibilização humana é uma mais-valia. Nos dias de hoje começa a ser também uma preocupação, pois já não há jovens que queiram trabalhar na indústria do calçado. Há uma necessidade urgente de melhorar a imagem desta indústria e a tornar apelativa ao emprego.

**Q17:** Já estamos praticamente em todos os mercados que queremos, agora queremos aumentar as exportações para os mesmos.

#### A.4 Evolução da Produção na Indústria Portuguesa de Calçado (2008-2015)

<b>Rubrica/ Ano</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Produção (milhares de pares)	69101	67044	62012	69491	75178	73935	75249	79202
Valor bruto de produção (milhares de euros)	1 397 617€	1 417 509€	1 283 475€	1 511 085€	1 823 989€	1 797 236€	1 885 794€	1 945 031€

Fonte: Adaptado de APICCAPS (2017b, 2015a, 2014, 2011)

#### A.5 Evolução do Número de Empresas e do Emprego na Indústria Portuguesa do Calçado (2008-2015)

<b>Rubrica/ Ano</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Número de empresas	1407	1346	1245	1324	1322	1339	1441	1475
Número de trabalhadores	35398	32510	32132	34509	34624	36889	38594	38723

Fonte: Adaptado de APICCAPS (2017b, 2015a, 2014, 2011)

#### A.6 Evolução do N° de Trabalhadores das Empresas do Estudo de Caso (2008-2015)

ID	Nome Empresa	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Camilo Martins Ferreira & Filhos, Lda.	70	74	74	75	73	74	75	72
2	J. Moreira, S.A.	150	166	171	174	183	183	184	182
3	Luís, Vitaliano & Luís, S.A.	*	*	114	173	181	176	183	195
4	Procalçado, S.A.	221	193	210	243	263	296	319	335
5	Rodiro - Fábrica de Calçado, Lda.	59	64	87	93	103	115	131	157
6	Savana - Calçados, Lda.	123	122	120	146	143	142	147	149
7	<i>Sweet Attraction</i> , S.A.	**	**	**	1	36	51	56	59
8	Zarco - Fábrica de Calçado, Lda.	*	*	51	50	55	54	58	60

*\*Informação financeira não disponível, \*\*Não aplicável, A Sweet Attraction (7) foi fundada em 2011*

Fonte: Elaboração Própria

**A.7 Evolução do Volume de Negócios (euros) das Empresas do Estudo de Caso (2008-2015)**

ID	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	8 122 675,00	6 432 493,00	7 450 368,42	8 099 114,82	7 217 327,47	9 187 237,80	7 905 062,91	8 220 832,46
2	7 854 942,92	9 516 606,21	10 496 427,20	11 294 067,17	13 782 927,35	13 443 003,71	12 741 286,11	9 108 584,34
3	*	*	9 824 634,20	9 736 512,48	10 151 518,95	10 371 164,39	11 883 210,00	13 083 882,82
4	14 167 820,10	13 297 405,15	16 261 594,48	19 661 187,69	19 249 515,57	21 320 140,41	22 679 779,85	19 780 872,20
5	10 585 786,41	9 242 542,20	11 170 028,29	12 665 216,10	13 844 765,42	17 333 922,62	19 805 290,83	24 734 635,94
6	8 282 263,00	7 250 928,00	9 044 766,43	9 332 886,08	8 937 273,32	8 955 157,14	9 172 869,33	7 784 410,95
7	**	**	**	257 009,30	8 815 120,72	11 071 705,10	15 888 012,72	11 714 622,88
8	*	*	7 803 664,23	8 684 357,11	8 952 128,86	7 923 589,40	9 764 937,61	8 355 389,62

\*Informação financeira não disponível, \*\*Não aplicável. A Sweet Attraction (7) foi fundada em 2011

Fonte: Elaboração Própria

### A.8 Evolução da Percentagem de Exportações sobre as Vendas das Empresas do Estudo de Caso (2008-2015)

ID	Nome Empresa	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Camilo Martins Ferreira & Filhos, Lda.	98%	97%	98%	99%	99%	99%	99%	98%
2	J. Moreira, S.A.	93%	95%	99%	99%	98%	97%	95%	97%
3	Luís, Vitaliano & Luís, S.A.	**	**	**	**	**	**	**	**
4	Procalçado, S.A.	39%	38%	41%	47%	52%	48%	46%	25%
5	Rodiro - Fábrica de Calçado, Lda.	64%	72%	86%	94%	95%	94%	95%	96%
6	Savana - Calçados, Lda.	95%	85%	78%	85%	88%	88%	91%	88%
7	<i>Sweet Attraction</i> , S.A.	**	**	**	85%	92%	98%	98%	35%
8	Zarco - Fábrica de Calçado, Lda.	*	*	92%	95%	95%	94%	93%	95%

*\*Informação financeira não disponível, \*\*Não aplicável, a Luís, Vitaliano & Luís, S.A. (3) não exporta, apenas importa. A Sweet Attraction (7) foi fundada em 2011*

Fonte: Elaboração Própria

## A.9 Ficheiros do Software Nvivo

Internacionalização das empresas do setor do calçado 2008-2015.nvp

ARQUIV INÍCIO CRIAR DADOS ANALISAR CONSULTA EXPLORAR PLANO EXIBIR

Ir Atualizar Abrir Propriedades Editar Colar Cortar Copiar Mesclar

Espaço de trabalho Item Área de transferência Formato Parágrafo Redef

**Nós** Procurar Pesquisar em Nós Localizar agora Apagar

Nós

- Nós
- Casos
- Relacionamentos
- Matrizes de nó

Fontes

- Nós
- Classificações
- Coleções
- Consultas
- Relatórios
- Mapas
- Pastas

**Nós**

Nome

- Bloco 1 - O desempenho do setor português do calçado, no período em estudo
- Bloco 2 - A internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado, no período em estudo
- Bloco 3 - Perspetivas e tendências futuras

Fontes Procurar Pesquisar em Internas Localizar agora Apagar

Fontes

- Internas
- Externas
- Memos
- Matrizes estruturais

**Internas**

Nome	Nós	Referências
1- Camilo Martins Ferreira & Filhos, Lda.	49	60
2- J. Moreira, S.A.	38	42
3 - Luís, Vitaliano e Luís, S.A.	14	14
4- Procalçado, S.A.	54	57
5- Rodiro - Fábrica de Calçado, Lda.	51	52
6- Savana - Calçados, Lda.	53	58
7- Sweet Attraction, S.A.	42	48
8- Zarco - Fábrica de Calçado, Lda.	28	29

Fontes

- Nós

+	⊖	Bloco 1 - O desempenho do setor português do calçado, no período em estudo
	+	⊕ Q01. Fatores que possibilitaram o crescimento setor
	+	⊕ Q02. Estratégia adotada pelo setor
	+	⊕ Q03. Estratégia adotada pela empresa
	+	⊕ Q04. Consequências da crise económica - financeira 2008
	+	⊕ Q05. Apoio de fundos comunitários
+	⊕	Bloco 2 - A internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado, no período em estudo
+	⊕	Bloco 3 - Perspetivas e tendências futuras

+	⊕	Bloco 1 - O desempenho do setor português do calçado, no período em estudo
+	⊖	Bloco 2 - A internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado, no período em estudo
	+	⊕ Q06. Consequências globalização para o setor
	+	⊕ Q07. Impacto entrada novos atores comércio internacional para a empresa
	+	⊕ Q08. Impacto entrada das multinacionais para a empresa
	+	⊕ Q09. Impacto da internacionalização setor
	+	⊕ Q10. Estratégias internacionalização empresa
	+	⊕ Q11. Mercados externos onde a empresa esteve presente
	+	⊕ Q12. Fatores de competitividade do setor mercados externos
	+	⊕ Q13. Principais concorrentes do setor nos mercados externos
	+	⊕ Q14. Posicionamento da empresa face aos concorrentes
+	⊕	Bloco 3 - Perspetivas e tendências futuras

+	⊕	Bloco 1 - O desempenho do setor português do calçado, no período em estudo
+	⊕	Bloco 2 - A internacionalização das empresas portuguesas do setor do calçado, no período em estudo
+	⊖	Bloco 3 - Perspetivas e tendências futuras
	+	⊕ Q15. Perspetivas e tendências futuras para o setor
	+	⊕ Q16. Perspetivas e tendências futuras para a empresa
	+	⊕ Q17. Perspetiva acesso a novos mercados

Q01. Fatores que possibilitaram o crescimento setor	8	32
Flexibilidade ao nível da produção de pequenas séries	5	5
Qualidade e design dos produtos	5	5
Deslocalização da produção da Ásia para a Europa	3	3
Baixo custo de mão-de-obra	3	3
Qualidade do serviço prestado aos clientes	2	3
Aposta na internacionalização das empresas	2	3
Maior conhecimento dos empresários sobre exportação	1	1
Seriedade dos empresários e das empresas	1	1
Know-How	1	1
Localização geográfica	1	1
Acompanhamento das tendências da moda	1	1
Mudança da mentalidade dos empresários do setor	1	1
Aposta na especialização	1	1
Preços competitivos dos produtos	1	1
Evolução dos materiais utilizados	1	1
Política de expansão - Abertura de novas lojas	1	1

Q02. Estratégia adotada pelo setor	0	0
Aposta na qualidade dos produtos	4	5
Estratégia de flexibilidade	3	3
Aposta na inovação	2	2
Presença nas feiras internacionais	2	2
Aproveitamento dos fundos comunitários europeus	1	1
Modernização e investimento em equipamentos fabris	1	1
Criação de marcas próprias	1	1
Aposta nas tendências da moda	1	1
Baixo custo da mão-de-obra	1	1
Aposta nas pequenas séries	1	1
Aposta no design dos produtos	1	1
Presença mais forte, mais estruturada e mais apoiada nos mercados externos	1	1
Maior domínio das línguas por parte dos empresários	1	1
Conhecimento de gestão e produto	1	1

Q03. Estratégia adotada pela empresa	0	0
Ao nível da inovação	1	1
Aposta no design	3	3
Equipamentos sofisticados e tecnologicamente mais avançados	2	2
Criação e aposta nas marcas próprias	2	2
Desenvolvimento de tecnologias	1	1
Diversidade de linhas de produtos	1	1
Política de renovação das lojas	1	1
Ao nível dos RH	0	0
Criação de novos postos de trabalho	2	2
Aposta na formação contínua dos trabalhadores	2	2
Oportunidades para os colaboradores se desenvolverem	1	1
Aposta na polivalência dos colaboradores	1	1

Q03. Estratégia adotada pela empresa	0	0
Ao nível da inovação	1	1
Ao nível dos RH	0	0
Ao nível da transformação do processo produtivo e do produto	0	0
Aposta no desenvolvimento do produto	3	4
Aposta na qualidade do produto	2	2
Aposta na produção de pequenas séries e de amostras	2	2
Investimento em máquinas e infra-estruturas	2	2
Diferentes tipos de métodos de fabrico	1	1
Ao nível da transformação na cadeia de valor e na relação entre os stakeholders	0	0
Aposta na qualidade do serviço ao cliente	4	5
Flexibilidade e resposta rápida ao cliente	1	1
Avançamos na cadeia de valor	1	1
Cadeia mais vertical com a produção integrada	1	1
Outras	0	0
Acesso a novos mercados internacionais	2	2

Q04. Consequências da crise económica - financeira 2008	0	0
Adaptação à nova realidade do mercado	3	3
Os efeitos da crise não se fizeram sentir	2	2
Perda do poder de compra dos clientes	2	2
Facilidade de obtenção de mão-de-obra	1	1
A crise trouxe benefícios ao setor	1	1
A indústria e as exportações ganharam força	1	1
Tornou o setor mais atrativo	1	1
Sentimos ligeiramente a crise	1	1
Problemas de produtividade e de rentabilidade de produção (pequenas séries)	1	1

Q05. Apoio de fundos comunitários	0	0
Sim, recorremos ao apoio de fundos comunitários	4	4
Não recorremos ao apoio de fundos comunitários	4	4
Objetivo apoio fundos comunitários	0	0
Investimento em inovação	2	2
Investimento na internacionalização	2	2
Investimento no desenvolvimento do produto	1	1
Investimento em qualificação	1	1
Q.5.2. Qual o impacto	0	0
Modernização da empresa	1	1
Criou condições para uma maior competitiva da empresa	1	1
Não avançamos devido à quantidade de requisitos a cumprir	1	1

Q06. Consequências globalização para o setor	0	0
Potenciou a abertura a novos mercados - aumentou o nr de clientes	3	3
Maior facilidade de comunicação	2	2
Perda da competitividade das empresas portuguesas - Aumento da concorrência	1	1
Maior facilidade de circulação	1	1
Reformulação do negócio - Internet (E-commerce)	1	1
Positiva e facilitadora para o negócio	1	1
Efeitos negativos para as empresas que trabalhavam com produto de média ou baixa qualidade	1	1

Q07. Impacto entrada novos atores comércio internacional para a empresa	0	0
Impacto negativo	4	4
Não teve impacto - Não são nossos concorrentes diretos	2	2

Q08. Impacto entrada das multinacionais para a empresa	0	0
Nao teve impacto - não são nossos concorrentes diretos	2	2
Não teve impacto - não dependemos do mercado naciona	2	2
Não teve impacto	2	2
Impacto Positivo	1	1

Q09. Impacto da internacionalização setor	0	0
Impacto positivo - Permitiu que crescessemos	3	3
Impacto positivo - Alargámos o leque de clientes	2	2
Impacto positivo - Permitiu que nos especializássemos	1	1
Impacto positivo - Permitiu que sobrevivéssemos	1	1

Q10. Estratégias internacionalização empresa	0	0
Participação em Feiras Internacionais - angariar clientes	6	6
Exportação através de um agente ou comercial	5	5
Exportação direta para o cliente final	3	3
Aposta em publicidade e marketing	1	1
Ponto de venda nos mercados externos	1	1

Q11. Mercados externos onde a empresa esteve presente	0	0
<input type="radio"/> Alemanha	6	6
<input type="radio"/> EUA	5	5
<input type="radio"/> Holanda	4	4
<input type="radio"/> França	4	4
<input type="radio"/> Suíça	3	3
<input type="radio"/> Bélgica	3	3
<input type="radio"/> Espanha	3	3
<input type="radio"/> China	3	3
<input type="radio"/> Itália	2	2
<input type="radio"/> Inglaterra	2	2
<input type="radio"/> Colômbia	2	2
<input type="radio"/> Rússia	1	1
<input type="radio"/> Dinamarca	1	1
<input type="radio"/> Uzbequistão	1	1
<input type="radio"/> Portugal	1	1
<input type="radio"/> Suécia	1	1
<input type="radio"/> África do Sul	1	1
<input type="radio"/> Austrália	1	1
<input type="radio"/> Nova Zelândia	1	1
<input type="radio"/> Áustria	1	1
<input type="radio"/> Finlândia	1	1
<input type="radio"/> Japão	1	1
<input type="radio"/> Arábia Saudita	1	1

Q12. Fatores de competitividade do setor mercados externos	0	0
<input type="radio"/> Flexibilidade no desenvolvimento do produto e na prestação do serviço	6	6
<input type="radio"/> Inovação - ao nível do produto e da produção	3	3
<input type="radio"/> Qualidade e design do produto	3	4
<input type="radio"/> Preço competitivo ou relação preço qualidade	3	3
<input type="radio"/> Capacidade de adaptação ao nível da produção	2	2
<input type="radio"/> Know-How	2	2
<input type="radio"/> Fator moda	1	1
<input type="radio"/> Acabamentos do produto	1	1
<input type="radio"/> Capacidade de resiliência dos industriais	1	1

Q13. Principais concorrentes do setor nos mercados externos	0	0
<input type="radio"/> Itália	6	6
<input type="radio"/> Espanha	3	3
<input type="radio"/> Países de Leste	2	2
<input type="radio"/> China	2	2
<input type="radio"/> Vietname	1	1

Q14. Posicionamento da empresa face aos concorrentes	0	0
<input type="radio"/> Produto de alta qualidade	3	3
<input type="radio"/> Produto inovador ao nível do design e processo criativo	2	2
<input type="radio"/> Aposta no desenvolvimento do produto	2	2
<input type="radio"/> Grande capacidade de resposta, rapidez no fabrico e reposição	2	2
<input type="radio"/> Flexibilidade na produção	2	2
<input type="radio"/> Posicionamento alto - segmento de luxo	1	1
<input type="radio"/> Relação preço qualidade	1	2
<input type="radio"/> Criamos novas tendências	1	1
<input type="radio"/> Versatilidade	1	1
<input type="radio"/> Departamento de qualidade	1	1
<input type="radio"/> Acompanhamento personalizado ao cliente	1	1
<input type="radio"/> Aposta no marketing	1	1
<input type="radio"/> Aposta em pequenos nichos de mercado	1	1
<input type="radio"/> Oferta de produtos muito abrangente	1	1

Q15. Perspetivas e tendências futuras para o setor	0	0
<input type="radio"/> Setor português do calçado continuará a crescer	4	4
<input type="radio"/> Falta de recursos humanos jovens	2	2
<input type="radio"/> Deslocalização das produções	1	1
<input type="radio"/> Indústria 4.0 - modernização e robotização das indústrias	1	1
<input type="radio"/> Setor irá internacionalizar-se cada vez mais	1	1
<input type="radio"/> Existência de duas vertentes de empresas no futuro	1	1
<input type="radio"/> Maior valor acrescentado e especialização	1	1
<input type="radio"/> Problemas ao nível dos custos de mão-de-obra	1	1
<input type="radio"/> Lidar com os desenvolvimentos da revolução da internet	1	1

Q16. Perspetivas e tendências futuras para a empresa	0	0
<input type="radio"/> Crescimento da automatização, robotização da produção	5	5
<input type="radio"/> Vendas online	2	2
<input type="radio"/> Falta de recursos humanos jovens	1	1
<input type="radio"/> Passagem das pequenas para as micro séries	1	1
<input type="radio"/> Aposta crescente nas amostras	1	1
<input type="radio"/> Mudança do papel dos RH na empresa	1	1
<input type="radio"/> Procura crescente dos nichos de mercado	1	1

Q17. Perspetiva de acesso a novos mercados	0	0
<input type="radio"/> Sim, queremos expandir o negócio para novos mercados	5	5
<input type="radio"/> EUA	3	3
<input type="radio"/> Países de Leste	2	2
<input type="radio"/> China	2	2
<input type="radio"/> Japão	2	2
<input type="radio"/> Índia	1	1
<input type="radio"/> América do Norte	1	1
<input type="radio"/> Não, procuramos consolidar o negócio e aumentar as exportações para mercados onde já estamos presentes	3	3