



Business School

**Capacidades Dinâmicas, Inovação e Internacionalização em Setor de Média Tecnologia:
O Caso do Calçado Português**

Mónica Fernanda Jesus Rodrigues Monteiro

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador:

Professor Doutor Álvaro Rosa

ISCTE – Business School

Dezembro, 2017

Business School

**Capacidades Dinâmicas, Inovação e Internacionalização em Setor de Média Tecnologia:
O Caso do Calçado Português**

Mónica Fernanda Jesus Rodrigues Monteiro

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Composição do Júri:

Presidente:

Doutora Ana Margarida Simaens, por delegação da Reitora do ISCTE-IUL

Vogais:

Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito, Professor Associado, Faculdade de
Economia do Porto

Doutora Shital Jayantilal, Professora Auxiliar, Universidade Portucalense

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático, ISCTE-IUL

Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Professor Auxiliar, ISCTE-IUL (Orientador)

Dezembro, 2017

Ao meu primeiro amor, o meu *pai*

Ao meu grande amor, o meu *marido*

Ao meu amor para sempre, o meu *filho*

Resumo

Introdução: A Indústria de Calçado Portuguesa, num espaço de 30 anos, deixou de ser uma indústria com morte anunciada para ser um dos setores mais inovadores e dinâmicos da economia portuguesa, com uma forte vertente internacional. O objetivo deste estudo foi identificar e perceber o caminho realizado pelas empresas e pelo setor como resposta à perda da sua vantagem competitiva.

Metodologia: Usando a investigação qualitativa através da aplicação da Teoria Fundamentada, foi elaborado um modelo conceptual que permite explicar como as empresas ultrapassaram o efeito da deslocalização das grandes marcas internacionais e adquiriram uma vertente Inovadora e Internacional. Foram recolhidas e codificadas aproximadamente 60 mil palavras de informação escrita decorrente das 9 entrevistas realizadas a diferentes intervenientes do setor (empresas e entidades de suporte).

Resultados: Potenciado por anos de aprendizagem e por uma forte liderança, disposta a assumir riscos, as empresas apostaram na criação da marca própria para responder à perda dos clientes internacionais. A alteração do modelo de negócio, uma forte aposta na inovação e qualidade do produto é a base de uma elevada orientação ao mercado. A Internacionalização da marca própria é um caminho natural num setor que já nasceu global.

Conclusões: Face à perda da sua vantagem competitiva, que assentava fundamentalmente no preço, as empresas apostaram na diferenciação assente em design, na produção de pequenas séries e num rápido *time-to-market*. Identificaram, exploraram e reconfiguraram os seus recursos no sentido de satisfazer nichos de mercado que respondem a outros fatores diferenciadores que não o preço. Desenvolveram Capacidades Dinâmicas que lhes permitiu Inovar e Internacionalizar.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas, inovação, internacionalização, Indústria do calçado

Abstract

Introduction: In a period of 30 years, the Portuguese Footwear Industry is no longer an industry in the brink of a cliff but one of the most innovative and dynamic sectors of the Portuguese Economy with a strong international dimension. The objective of this study was to identify and understand the path taken by companies and the industry in response to the loss of its competitive advantage.

Methodology: Using a qualitative approach through the application of the Grounded Theory, a conceptual model was elaborated that allows an explanation on how companies overcome the effect of production delocalization by the biggest international brands and got the ability to acquire an innovative and international dimension. Approximately 60,000 words of written information were collected and coded as result of the 9 interviews conducted with different stakeholders in the industry (companies and support entities).

Results: Enhanced by years of learning and strong leadership which were willing to take risks, companies have bet on the creation of their own brands to respond to the loss of international customers. In addition, having changed the business model, a strong focus on innovation and product quality was the basis of the high market orientation. The internationalization of the own brands was a natural path for an industry which is born global in nature.

Conclusions: In face of loss of competitive advantage which was fundamentally based on price, companies opted for differentiation strategy based on design, production of small series and a fast time-to-market. They applied the capabilities of Sensing, Seizing, and Reconfiguration of their resources to satisfy niche markets which responded to differentiating factors rather than price. In other words, they have developed the Dynamic Capabilities that allowed them to innovate and internationalize.

Keywords: Dynamic Capabilities, Innovation, Internationalization, Footwear Industry

Agradecimentos

Um agradecimento especial ao meu marido, Albano Monteiro e ao meu filho Vasco por terem acreditado e me apoiado no que considero ter sido a minha verdadeira “maratona”. Obrigado por estarem sempre “lá” nos momentos em que a coragem faltou e que tudo coloquei em questão.

Uma palavra de agradecimento ao Prof. Dr. Álvaro Rosa, meu orientador, pelas sábias questões que me ajudaram a refletir sobre todos os aspetos desta investigação.

Não posso deixar de agradecer aos meus colegas de equipa de Direção pelo incentivo que sempre me deram. Ao Dr. Fernando Leite e ao Dr. Luís Alvim uma palavra especial de apreço e agradecimento pelo incentivo aquando da minha candidatura ao programa doutoral.

Aos meus colegas de equipa, Fernando, Cláudia e Nuno, o meu muito obrigado pelo vosso empenho e trabalho, junto das equipas, fazendo com que as minhas ausências não fossem notadas.

Finalmente os meus sinceros agradecimentos a todos os entrevistados que tanta amabilidade demonstraram em me receber e que permitiram que este trabalho fosse possível.

Índice

1. Introdução e Estrutura da Tese	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Teoria Baseada nos Recursos	4
2.2. Capacidades Dinâmicas.....	5
2.2.1 Introdução	5
2.2.2 Estudos Pioneiros	5
2.2.3 Definição e conceptualização das Capacidades Dinâmicas	9
2.2.4 Tipologia das Capacidades Dinâmicas	12
2.2.5 Natureza das Capacidades Dinâmicas	14
2.3. Inovação	20
2.3.1 Introdução	20
2.3.2 Conceptualização de Inovação	21
2.3.3 Classificação da Inovação	22
2.3.4 Dinâmica de Inovação	25
2.4. Internacionalização.....	28
2.4.1 Introdução	28
2.4.2 Conceptualização da Internacionalização.....	28
2.4.3 Processo de Internacionalização	29
2.5. Capacidades Dinâmicas, Inovação e Internacionalização.....	34
3. Contexto e Questão de Investigação.....	39
3.1. Contexto de Investigação	39
3.1.1 Setor Mundial de Calçado	39
3.1.2 Indústria do Calçado em Portugal	41
3.1.3 Caracterização	41
3.1.4 Atividade Recente.....	43

3.1.5 Perspetiva Histórica.....	46
3.2. Questão de Investigação.....	48
4. Metodologia de Investigação.....	49
4.1. Introdução.....	49
4.2. Opções Metodológicas.....	49
4.3. Teoria Fundamentada - Grounded Theory.....	50
4.4. Fonte de dados.....	52
4.5. Descrição das Empresas.....	55
5. Análise de Dados e Discussão de Resultados.....	60
5.1. Codificação de dados.....	60
5.1.1 Codificação Aberta.....	61
5.1.2 Codificação Axial.....	73
5.1.3 Codificação Seletiva.....	90
5.2. A descrição do modelo.....	91
5.3. Verificação Empírica do Modelo.....	101
5.3.1 Aplicabilidade do Modelo.....	101
5.3.2 Principais Descobertas.....	142
6. Comparação com a Literatura.....	143
7. Conclusões.....	152
8. Bibliografia.....	155
9. Apêndices.....	169

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura da Tese	3
Figura 2 – Componentes das Capacidades Dinâmicas	11
Figura 3 – Tipologia das Capacidades Dinâmicas	14
Figura 4 - Modelo de Internacionalização por Etapas	30
Figura 5 - Modelos de Internacionalização.....	34
Figura 6 - Exportações Mundiais de Calçado, 2006-2016.....	39
Figura 7 - Importações Mundiais de Calçado, 2016.....	40
Figura 8 – Indicadores Demográficos das empresas de calçado.....	42
Figura 9 – Concentração das empresas de calçado.....	42
Figura 10 – Vantagem comparativa dos principais exportadores de calçado.....	44
Figura 11 - Destino das Exportações de calçado portuguesas	45
Figura 12 - Processo de análise de dados.....	60
Figura 13 - Modelo Conceptual Proposto.....	90
Figura 14 - Codificação Aberta - Felmini.....	105
Figura 15 - Codificação Axial – Felmini	106
Figura 16 - Codificação Aberta - Procalçado	111
Figura 17 - Codificação Axial - Procalçado	112
Figura 18 - Codificação Aberta - Nobrand	117
Figura 19 - Codificação Axial - Nobrand	118
Figura 20 - Codificação Aberta - Bo-Bell.....	125
Figura 21 - Codificação Axial - Bo-Bell.....	126
Figura 22 - Codificação Aberta - Dkode.....	130
Figura 23 - Codificação Axial - Dkode.....	131
Figura 24 - Codificação Aberta - Centenário.....	135
Figura 25 - Codificação Axial - Centenário.....	136
Figura 26 - Codificação Aberta - Helsar.....	140
Figura 27 - Codificação Axial - Helsar.....	141

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelos de Internacionalização por Inovação.....	32
Tabela 2 – Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado.....	43
Tabela 3 – Entidades participantes na Investigação	54
Tabela 4 - Matriz de Códigos.....	62
Tabela 5 - Codificação Aberta	64
Tabela 6 - Codificação Axial	73

Lista de Abreviaturas

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

B2B- Business to Business

Bo-Bell - Marca da Empresa Fernando, Lima e C^a

CEO - Chief Executive Officer

CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

Dkode - Marca do Grupo Sozê

EFTA - European Free Trade Association

FACAP – Projeto de equipamentos desenvolvidos na área do corte automático

FATEC – Fábrica de Alta Tecnologia para Calçado

Felmini - Marca da Empresa Felmini

I&D - Investigação & Desenvolvimento

I-Model - Innovation Model

MOCAP - Mostra Portuguesa de Calçado

Newwalk - Projeto de desenvolvimento materiais, componentes e tecnologia para calçado

Nobrand - Marca da Empresa Máximo Internacional

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

PME – Pequenas e Médias Empresas

RBV - Resource Based View

RH - Recursos Humanos

Shoemat - Projeto de desenvolvimento de novos materiais e componentes

U-Model - Uppsala Model

VRIN – Valiosos, Raros, Insubstituíveis e Não imitáveis

1. Introdução e Estrutura da Tese

A compreensão das fontes de competitividade e o desenvolvimento de modelos que permitam criar vantagens competitivas sustentáveis, têm sido as questões fundamentais da Investigação Estratégica nas últimas décadas.

Perante um contexto de rápida mudança e hiper-competitividade as empresas precisam adaptar-se para sobreviver, este processo de adaptação acontece, segundo Teece et al (1997), pelo desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.

Num mundo cada vez mais global e complexo (Kanter, 1997), as oportunidades de crescimento surgem, assim, do desenvolvimento de novos produtos e serviços, de novos processos e modelos de negócio, resultantes de novos desafios tais como: envelhecimento da população, segurança energética, alterações climáticas, gestão de risco de desastres, inclusão social e roturas tecnológicas. (Damanpour, 1991). A exploração das novas oportunidades de crescimento resultam, desta forma, em *Inovação*, ou seja, na implementação de um produto novo ou melhorado significativamente (bem ou serviço), ou processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional na empresa (OECD, 2005).

Hoje as empresas e as oportunidades já não são apenas locais. O fenómeno da globalização aproximou as economias e integrou mercados. Segundo o Fundo Monetário Internacional (2008), “Globalização” é um processo que resulta da inovação humana e do progresso tecnológico, traduz-se na crescente integração das economias de todo o mundo pela movimentação de mercadorias, serviços e capital através das fronteiras internacionais. Para as pequenas economias, a globalização apresenta-se como uma oportunidade face aos constrangimentos do reduzido ou inexistente mercado interno.

Assim, num contexto global, a forma como empresas se adaptam e respondem à mudança é a resposta para a sobrevivência e sustentabilidade. Só reagindo de forma pró-ativa é que são bem sucedidas, uma vez que foram capazes de antecipar a mudança desenvolvendo a capacidade de adaptação (Chakravarthy, 1982). Esta capacidade é definida por Parsons (1964), no seu estudo sobre a evolução das organizações sociais, como sendo a capacidade de sobreviver, lidar com a incerteza e com alterações imprevisíveis. Estamos perante empresas que procuram

sistematicamente novas oportunidades de mercado, sendo elas próprias indutoras da mudança na envolvente do seu negócio (Eisenhardt & Martin 2000; Miles & Snow 2003).

Num mundo global (Kanter, 1997), interligado e em constante mudança (I.M.F., 2008), que potencia ameaças e oportunidades, o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (Teece et al., 1997) que se traduzam em inovação de produtos, de processos e em novas metodologias de marketing ou organizacionais (OECD, 2005), a colocar no mercado global, são a base da sustentabilidade das empresas, especialmente em pequenas e abertas economias, como o caso de Portugal.

Um dos setores da Economia Portuguesa que opera em mercados de rápida mudança (mercado de moda) e de hiper-competitividade (compete com centros de produção mundiais, mais baratos) – é a ***Indústria do Calçado Portuguesa***.

A Indústria do Calçado ou o Cluster do Calçado Português tem sido identificado como um setor dos mais dinâmicos e inovadores da nossa economia, registando uma trajetória de crescimento consecutivo nos últimos anos.

A Economia Portuguesa atravessa um período de correções de problemas estruturais e processo de ajuste económico, que tem vindo acontecer nos últimos anos, que deu origem a políticas orçamentais restritivas com um forte impacto no consumo privado e no acesso ao crédito por parte do tecido empresarial. Apesar disso, a indústria do calçado atravessou este período sem grandes dificuldades, tendo-se verificado uma tendência de crescimento sustentável desde 2010.

No final de 2016, a indústria empregava mais de 39 mil pessoas e apresentava uma produção anual que ultrapassava os 82 milhões de pares, representando um aumento de 4% face ao ano anterior, atingindo o nível mais elevado da última década. Nos últimos dez anos, o valor acrescentado por trabalhador cresceu 41%, ultrapassando os 15 mil euros. A indústria do calçado assegura agora 3,4% do valor acrescentado da indústria transformadora portuguesa (APICCAPS, 2017b).

Este, contudo, nem sempre foi o registo da Indústria do Calçado. Apesar do atual desempenho, uma análise sobre a performance ao longo do tempo permite-nos ter uma visão mais clara da evolução da Indústria. Podemos dividir a trajetória do setor em dois grandes momentos: (1) de 1960 até 2000; (2) de 2000 até aos nossos dias (Sena-Dias, Pina e Cunha, & Rego, 2014). No

primeiro período, o setor viveu uma fase de forte crescimento e de internacionalização, baseado sobretudo na produção de grandes séries para marcas internacionais. Já em 2001, com a adesão da China à Organização Mundial do Comércio, alteram-se significativamente as condições de mercado. Este era, até então, um setor assente em mão de obra intensiva com preços relativamente baixos, onde basicamente se vendia minutos de produção (Sena-Dias et al., 2014). Com a abertura dos mercados, as marcas internacionais, que produziam em Portugal, tinham agora acesso a novos centros fornecedores, com preços de produção mais baixos. A Indústria de Calçado Portuguesa via-se, assim, confrontada com a perda da sua vantagem competitiva à data (Sena-Dias et al., 2014).

Estrutura da Tese

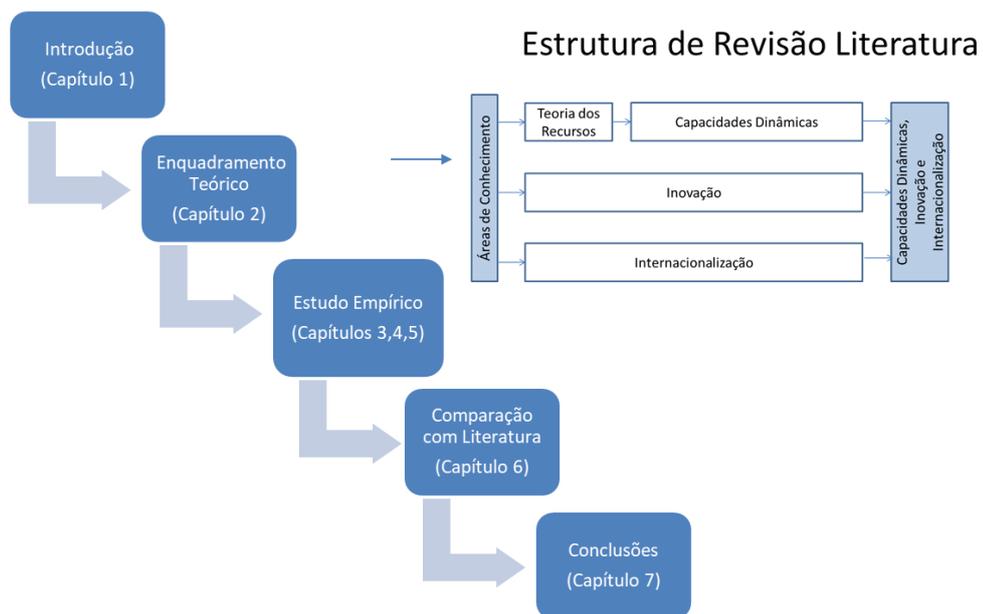


Figura 1 – Estrutura da Tese

2.Revisão da Literatura

2.1.Teoria Baseada nos Recursos

A compreensão das fontes de competitividade e o desenvolvimento de modelos que permitam criar vantagens competitivas sustentáveis, têm sido as questões fundamentais da Investigação Estratégica nas últimas décadas.

Uma das principais teorias que procura explicar o crescimento das empresas é a *Resource Based View* ou Teoria Baseada nos Recursos. A Teoria Baseada nos Recursos enfatiza os recursos e as capacidades como a génese da vantagem competitiva das Organizações (Wang & Ahmed, 2007).

As bases da Teoria dos Recursos remontam a Penrose, 1959, no seu livro *The Theory of Growth of The firm*, (Wernerfelt, 1984; Alváro & Teixeira, 2002), sendo depois aprofundada por Wernerfelt, (1984), que afirma que os recursos podem ser vistos como forças e fraquezas, formalizado através de um conjunto de ativos (tangíveis e intangíveis) que se encontram de forma semipermanente na empresa.

Contudo, Barney (1991) que é quem populariza a RBV, sendo o primeiro académico a desenvolver um modelo teórico de suporte da mesma (Newbert, 2008), assumindo os recursos como os ativos, as capacidades, os processos, os atributos, a informação e o conhecimento, controlados pela empresa, permitindo-lhe assim conceber e implementar estratégias para melhorar a sua eficiência e eficácia.

Barney (1991) tem por base duas premissas fundamentais para o desenvolvimento do seu modelo: (1) que os recursos são heterogéneos entre as empresas; (2) os recursos são imóveis. Desta forma as empresas na posse de recursos Valiosos, Raros, Insubstituíveis e Não imitáveis, implementam estratégias de criação de valor para os seus clientes que não podem ser implementadas por nenhum dos seus concorrentes, alcançando assim uma vantagem competitiva sobre os mesmos. Esta será uma vantagem sustentável se os concorrentes não tiverem a possibilidade de duplicar os benefícios da sua estratégia de criação de valor (Barney, 1991). Fundamentalmente são os recursos (VRIN) que determinam ou limitam a escolha dos mercados bem como os níveis de rentabilidade esperados.

Se atentarmos que Penrose define, tal como é descrito por Lockett (2005), a empresa como uma organização administrativa composta por um conjunto heterogéneo de recursos produtivos, determinados pela história da empresa, conseguimos identificar o contributo do trabalho de Penrose para a conceptualização da Teoria baseada nos Recursos.

2.2. Capacidades Dinâmicas

2.2.1 Introdução

A década de 90 foi marcada por profundas alterações que originaram grandes mudanças no contexto empresarial: mudanças tecnológicas (novas tecnologias de informação e comunicação); mudanças económicas (reposicionamento das grandes economias mundiais) e mudanças políticas (queda do muro de Berlim e abertura da China ao Ocidente), constituindo substanciais fontes de oportunidades, mas também de ameaças para as Empresas. Os mercados passam a ser mais dinâmicos e globais. Verifica-se, assim, uma alteração dos pressupostos base da Teoria Baseada nos Recursos, segundo a qual os recursos são imóveis e heterogeneamente distribuídos pelas empresas, que concorrem no mercado, persistindo esta heterogeneidade no tempo. Foi, assim, colocada em questão, por Teece et al. (1997), a aplicabilidade da Teoria baseada nos Recursos, como fonte de obtenção de vantagem competitiva, em mercados de rápida mudança e grande imprevisibilidade.

2.2.2 Estudos Pioneiros

No seu artigo *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, de 1997, Teece et al., defende que a Teoria Baseada nos Recursos não tem aplicabilidade em mercados de grande dinamismo onde a obtenção e manutenção de vantagens competitivas, em contextos de rápida mudança, só é conseguida pelas empresas através do desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.

Segundo a abordagem das *Capacidades* (o termo de capacidade destaca o papel fundamental desenvolvido pela gestão estratégica em apropriadamente adaptar, integrar e reconfigurar competências internas e externas, recursos e competências funcionais para responder às

exigências de uma envolvente em mudança) *Dinâmicas* (refere-se à capacidade de renovar competências de forma a responder às mudanças na envolvente) a obtenção da vantagem competitiva está na interligação dos recursos e competências da empresa com as mudanças e exigências do mercado (Teece et al., 1997).

Teece et al., (1997) define, assim, *Capacidades Dinâmicas* como a capacidade de a empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para fazer face às rápidas mudanças na envolvente, ou seja, Capacidades Dinâmicas traduzem-se na aptidão da empresa alcançar novas formas de obter uma vantagem competitiva, criando tendências e posições no mercado. Neste enquadramento, a abordagem das Capacidades Dinâmicas surge como uma extensão da RBV, determinando como a essência das Capacidades Dinâmicas as diferentes tipologias de interligações dos recursos VRIN (Valiosos, Raros, Insubstituíveis e Não imitáveis) e as suas possíveis combinações (Kay, 2010).

Contudo, pode-se estabelecer uma diferença entre recurso e capacidade. Recursos são stocks de fatores disponíveis que são possuídos e controlados pela empresa; Capacidades é o meio ou a forma de a organização desenvolver os seus recursos (Amit & Schoemaker, 1993). Os recursos podem ser transacionáveis no mercado e podem ser classificados em ativos tangíveis e intangíveis (Wernerfelt, 1984). Por oposição, as capacidades consistem em rotinas (intangíveis) e encontram-se fortemente implementadas na empresa, fazendo parte da sua cultura, logo não são transacionáveis no mercado (Teece et al., 1997).

De acordo com Teece et al., (1997) a obtenção e manutenção de vantagens competitivas pelas empresas em mercados de grande dinamismo resulta dos seus processos, sendo condicionada pela sua posição estratégica (recursos) e pelo seu trajeto (história). Os autores definem estas variáveis da seguinte forma:

- **Processos** - Refere-se à forma de trabalhar na empresa, ou seja, as suas rotinas e práticas correntes e de aprendizagem. A maneira como a empresa integra e coordena as suas atividades; como a empresa aprende, reconfigura e transforma os seus processos para fazer face às mudanças do mercado.
- **Posição** - Refere-se à situação da empresa em termos tecnológicos, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes e as relações externas com fornecedores. A sua posição decorre também dos recursos detidos pela empresa. Estes

recursos podem ser de várias naturezas, tais como institucionais, tecnológicos, financeiros, reputacionais e de mercado.

- Trajeto ou história – Trata-se das alternativas estratégicas disponíveis para a empresa e o seu impacto nos resultados futuros. Podemos dizer que a história da empresa e as suas decisões do passado terão impacto nos resultados futuros. O passado pode condicionar ou potenciar o futuro da empresa.

Contudo, estes fatores só constituirão uma vantagem competitiva e darão origem a resultados se tiveram na sua base um conjunto de rotinas, competências e ativos complementares que são difíceis de imitar e replicar.

Como verificamos, a abordagem das Capacidades Dinâmicas defende que a vantagem competitiva está ao nível interno da empresa e decorre da elevada eficiência das suas rotinas, tendo por base os seus processos e posições. A história da empresa e as oportunidades tecnológicas determinam o caminho a seguir. A impossibilidade de transacionar os ativos intangíveis, tais como a cultura, valores e a experiência organizacional, obriga a que as competências e as capacidades necessitem de ser construídas, o que é um processo longo e próprio de cada empresa.

A Gestão desempenha um papel fundamental no sentido de criar vantagens competitivas, únicas e difíceis de imitar, permitindo uma rápida adaptação às oportunidades de mudança (Prahalad & Hamel, 1990).

O enfoque dado por esta abordagem ao desenvolvimento das competências e capacidades da empresa, onera significativamente o processo de mudança estratégica, pelo que o comprometimento estratégico assume um carácter de longo prazo. O crescimento do negócio bem como a sua diversificação, parte do seu interior, isto é, das competências que possui, traduzindo-se na rentabilização de ativos ocultos, nomeadamente, competências existentes e que até ao momento não são encaradas como produto/serviço para colocação no mercado.

A entrada em novos mercados ou negócios decorre de a empresa "olhar" para o seu interior, após avaliar o mercado, identificando competências ou reconfigurando recursos para satisfazer essa oportunidade de negócio. Do ponto de vista da perspectiva dinâmica, a estratégia envolve uma escolha deliberada e pensada (Helfat et al., 2007).

Partindo de D'Aveni, (1998) que defende a pouca probabilidade de manutenção de vantagem competitiva em mercados muito dinâmicos, Eisenhardt & Martin, no seu artigo *Dynamic Capabilities, what are they?* (2000), estudaram de que forma as capacidades são influenciadas pelo dinamismo de mercado e como estas evoluem ao longo do tempo. À semelhança de Teece et al. (1997), as autoras rejeitam a aplicabilidade da Teoria Baseada nos Recursos (Barney, 1991) em mercados muito dinâmicos, pois o verdadeiro desafio é manter a vantagem competitiva num contexto onde o tempo é uma variável fundamental e onde as próprias Capacidades Dinâmicas são processos instáveis e difíceis de manter.

Segundo Eisenhardt & Martin (2000) as Capacidades Dinâmicas consistem em processos específicos da organização tais como: o processo de desenvolvimento de produto, gestão de alianças e tomada de decisão estratégica, em suma processos que criam valor para a organização. A identificação de existência de “boas práticas” ou pontos em comum nas Capacidades Dinâmicas, traduz uma maior homogeneidade e afinidade entre as empresas do que é defendido pela Teoria dos Recursos. Assim, e uma vez que as Capacidades Dinâmicas podem ser duplicadas pelas das empresas, o seu valor como vantagem competitiva não está na capacidade em si mesma, mas na configuração dos recursos criadas pelas mesmas. O desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas é uma condição necessária, mas não suficiente, para a criação de uma vantagem competitiva.

A identificação de boas práticas ao nível das Capacidades Dinâmicas levanta várias questões: (1) dá origem a equifinalidade (existem várias formas distintas de chegar ao resultado desejado), apesar de existirem boas práticas o normal é que cada empresa desenvolva o seu próprio caminho, pois os pontos de partida também não são os mesmos; (2) a existência de pontos em comum entre as Capacidades Dinâmicas implica que as mesmas sejam fungíveis e mais suscetíveis de substituição (as Capacidades Dinâmicas podem diferir nos detalhes, mas os pontos em comum mantêm-se); (3) os pontos em comum implicam também que as mesmas não podem ser fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

O nível de dinamismo no mercado determina a especificidade das Capacidades Dinâmicas desenvolvidas. Em mercados de dinâmica moderada a mudança é frequente, mas apresenta uma trajetória linear. Neste caso os gestores podem tomar decisões com base no conhecimento existente porque os *players* e as fronteiras do mercado são bem conhecidas e não se alteram frequentemente. Já por outro lado, em mercados de alta velocidade as Capacidades Dinâmicas baseiam-se fundamentalmente em novo conhecimento criado para situações específicas. As

rotinas são deliberadamente simples, mas não completamente destruturadas. Como o novo conhecimento é baseado numa situação específica, que muda rapidamente, resultado da obtenção de informação em tempo real e decorrente da forte interligação com o mercado. O conhecimento produzido também muda rapidamente. O preço desta rápida adaptabilidade é a obtenção de resultados imprevisíveis. Neste tipo de mercado o processo de aprendizagem não acontece unicamente pela repetição, mas também do erro, tornando o processo de produção de conhecimento tácito e da aprendizagem mais frágil.

2.2.3 Definição e conceptualização das Capacidades Dinâmicas

Todo o trabalho desenvolvido, neste campo de conhecimento, tem por base dois estudos pioneiros: Teece et al. (1997) e Eisenhardt & Martin (2000), que oferecem diferentes, mas também contraditórios, entendimentos sobre os elementos *core* das Capacidades Dinâmicas (Di Stefano et al., 2014b). Assim, da análise da Literatura é possível encontrar diferentes definições de Capacidades Dinâmicas.

TEECE et al., (1997) defendem que as empresas só conseguem obter e manter uma vantagem competitiva em mercados de grande dinamismo, porque desenvolvem formas únicas de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas que respondem às mudanças de mercado, ou seja, desenvolvem Capacidades Dinâmicas.

Já Eisenhardt & Martin, (2000) identificam as Capacidades Dinâmicas como os processos da empresa que permitem alterar e reconfigurar os seus recursos por forma a criar novas vantagens competitivas respondendo ou criando mudanças no mercado. Segundo os autores, a base da Capacidade Dinâmica e, por conseguinte, da vantagem competitiva, são os processos. Não processos como meras rotinas, mas sim os processos estratégicos da organização que permitem à Gestão integrar novos recursos, reconfigurá-los de forma diferente e até mesmo abandonar as combinações que já não produzem vantagens competitivas (Eisenhardt & Martin, 2000).

Podemos verificar que para Teece (1997) e Eisenhardt (2000) o *driver* para que as empresas desenvolvam Capacidades Dinâmicas é a competitividade e velocidade dos mercados. Por outro lado Zollo & Winter, (2002) afirmam que mesmo as empresas que operam em mercados mais estáveis e com baixas taxas de mudança, desenvolvem capacidades de integrar, construir

e reconfigurar competências internas e externas de forma a obter melhores níveis de eficiência. Estes autores definem Capacidades Dinâmicas como sendo um padrão aprendido e estável da atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica as suas rotinas operacionais em busca da melhoria da eficácia.

Para Winter (2003), o termo dinâmico está associado à mudança, assim, Capacidades Dinâmicas, partindo da identificação de uma estratificação das capacidades organizacionais, são as rotinas ou conjunto de rotinas que operam para expandir, modificar ou criar capacidades ordinárias.

Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006) destacam a importância do Gestor ou da Equipa de Gestão no desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas que permitem à empresa identificar e explorar oportunidades de negócio. As Capacidades Dinâmicas traduzem-se na aptidão para reconfigurar os recursos e as rotinas da empresa da forma desejada e projetada pelos seus decisores.

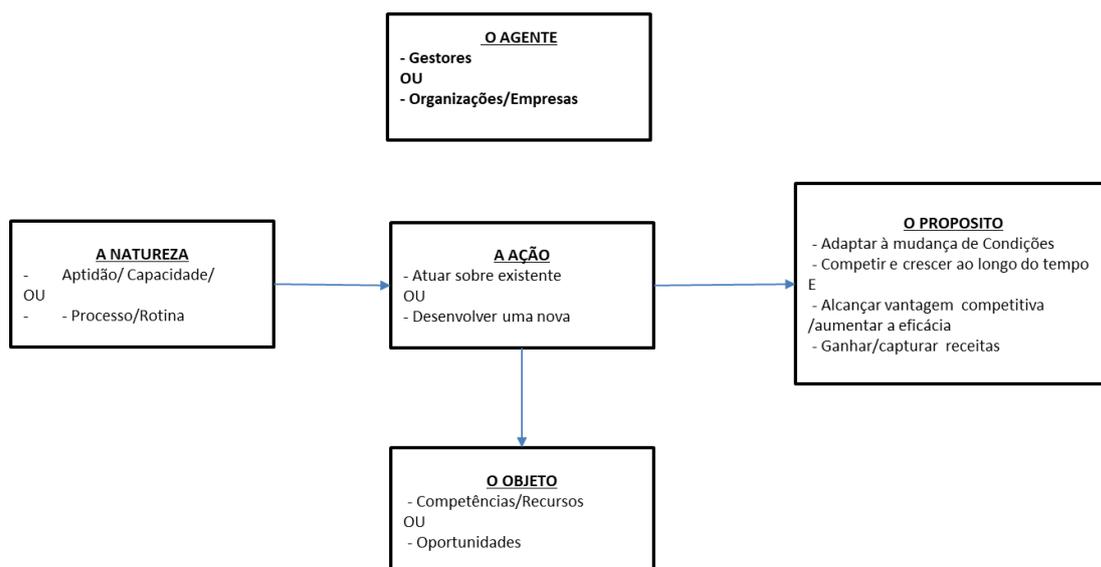
O desenvolvimento de uma cultura de mudança e resposta ao mercado é a base da definição de Capacidades Dinâmicas apresentada por Wang & Ahmed (2007). A procura sistemática da obtenção e manutenção de vantagem competitiva, por parte das empresas, dá origem a um comportamento e orientação coletiva, bem como à constante integração, reconfiguração, renovação e recriação dos recursos e capacidades por forma a reconstruir e melhorar as competências *core* da empresa.

Entendendo que os recursos da empresa compreendem em si mesmo as suas capacidades, Helfat et al. (2007), partindo da intencionalidade no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas, definem que estas são a capacidade de a organização propositadamente criar, estender e modificar a sua base de recursos.

Podemos, assim, dizer que Capacidades Dinâmicas são os processos ou rotinas de adaptação da empresa, através da reconfiguração dos seus recursos, à mudança verificada no mercado. Esta é uma mudança intencional, potenciada e construída pela gestão de topo, que com o tempo traduz-se numa orientação e comportamento coletivo definindo a sua cultura.

Di Stefano et al., (2014) procurando avançar no desenvolvimento da teoria, identificam e analisam as principais diferenças encontradas nas diversas definições de Capacidades Dinâmicas existentes na literatura. São, assim, determinados cinco grandes componentes das

Capacidades Dinâmicas: (1) a natureza da Capacidade Dinâmica: neste caso as diferenças encontradas são ao nível do que é fundamentalmente a Capacidade Dinâmica. Uns autores definem a Capacidade Dinâmica como uma *Aptidão* ou *Capacidade*, ou seja, uma possibilidade latente (Teece et al., 1997), já outras definições apresentam Capacidade Dinâmica como um *Processo*, *Rotina* ou *Padrão* (Eisenhardt & Martin, 2000). Assim, o que diferencia estas duas visões é o nível de observabilidade da Capacidade Dinâmica (Di Stefano et al., 2014b). Já no que se refere (2) ao Agente da Capacidade Dinâmica o foco divide-se entre o *Gestor* (Zahra et al., 2006) ou a *Organização* como um todo (Kale & Singh, 2007). Neste caso as abordagens colocam-se ao nível da Liderança e ao nível da Cultura Organizacional, que não sendo visões incompatíveis, podem no entanto facilmente dar origem a diferentes fundamentos teóricos (Di Stefano et al., 2014b). Relativamente à (3) ação, as visões apresentadas distinguem-se por centrar no desenvolvimento de *capacidades já existentes* ou no *desenvolvimento de outras novas*, numa dicotomia de curto ou de longo prazo. No entanto, alguns autores defendem que para assegurar a sustentabilidade da vantagem competitiva a empresa deve colocar ênfase quer nas competências atuais bem como no desenvolvimento de novas. (4) No que diz respeito ao objeto da Capacidade Dinâmica, o foco pode ser colocado no *interior da empresa* – os recursos e capacidades, ou no *exterior* centrando-se nas oportunidades existentes no mercado; (5) o propósito da Capacidade Dinâmica apresenta-se como o aspeto mais controverso nas diversas conceções de Capacidades Dinâmicas e está diretamente associado ao resultado das mesmas e com a probabilidade da sua realização.



Fonte: Adaptado de Di Stefano, Peteraf, & Verona (2014b)

Figura 2 – Componentes das Capacidades Dinâmicas

2.2.4 Tipologia das Capacidades Dinâmicas

O *driver* da abordagem das Capacidades Dinâmicas é o dinamismo do mercado e a forma como as empresas se organizam e combinam os seus recursos por forma a responder às ameaças da concorrências e às novas oportunidades de negócio (Wang & Ahmed, 2007).

A manutenção de vantagem competitiva em mercados de elevado dinamismo e hiper-competitividade é assim pouco provável e um desafio em si mesmo (D'Aveni, 1998). De acordo com Collis (1994) a vantagem competitiva das Organizações pode não ser sustentável, mesmo que as suas capacidades sejam únicas, devido a três fatores distintos: (1) erosão da Capacidade pela adaptação da firma à mudança na envolvente; (2) pela sua substituição por uma Capacidade diferente; (3) pelo facto de a mesma ser ultrapassada por uma Capacidade melhor. Assim, podemos dizer que a evolução das Capacidades Dinâmicas, ou o seu ciclo de vida, está diretamente relacionada com o desenvolvimento do mercado e decorre da capacidade da Gestão aprender e produzir novo conhecimento (Eisenhardt & Martin, 2000). Este ciclo descreve as fases de desenvolvimento das mesmas: crescimento, maturidade e declínio (Helfat & Petraf, 2003). Em mercados de hiper-competitividade, ou de grande velocidade, este ciclo é mais curto impossibilitando que algumas das Capacidades da empresa alcancem a maturidade (Helfat & Petraf, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000). A fase de maturidade pressupõe o exercício da Capacidade de forma regular, tornando-se habitual e adquirindo uma natureza tácita. Quando a trajetória da capacidade é alterada por força de eventos externos, ou por decisão da própria organização, várias são as alternativas: (1) o fim da Capacidade (*retirement*); (2) a sua renovação (*renewal*); (3) a sua limitação (*retrenchment*); (4) a sua replicação (*replication*); (5) a sua reafectação (*redeployment*); ou (6) a sua recombinação (*recombination*) (Helfat & Petraf, 2003).

É consensual na literatura a distinção entre Capacidades e Capacidades Dinâmicas. Clarificar esta distinção torna-se ainda mais importante se tivermos em mente que os Recursos da empresa são todos os seus ativos, **capacidades**, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, etc. (Barney, 1991).

Vários autores estabelecem a diferença entre Capacidade e Capacidade Dinâmica bem como identificam diferentes níveis de Capacidades estabelecendo assim uma hierarquia entre as mesmas.

Wang & Ahmed, (2007) estabelecem os recursos como o elemento de nível zero na hierarquia das Capacidades, dado que são os recursos **VRIN** (Valiosos, Raros, Insubstituíveis e Não imitáveis) a base da vantagem competitiva da Empresa. Uma vez que a empresa dispõe os seus recursos no sentido de atingir um determinado objetivo, desenvolve Capacidades de Primeira Ordem, estas são referidas por Collis (1994) como pertencentes à 1ª Categoria de Capacidades, sendo as que refletem a competência para desenvolver as atividades básicas da empresa. Winter (2003) refere-se a estas Capacidades como Capacidades de nível zero, ou Capacidades Operacionais que garantem o nível de performance atual.

A segunda categoria de Capacidades identificada Collis (1994) é, de acordo com Wang & Ahmed, (2007), as Capacidades Core ou de segundo nível e traduzem um conjunto de capacidades e recursos estratégicos para a obtenção de uma vantagem competitiva a determinada altura.

A terceira ordem de Capacidades, proposta por Wang & Ahmed (2007), ou as Capacidades Dinâmicas enfatizam a procura constante por parte da empresa de renovar, reconfigurar e recriar os seus recursos e capacidades no sentido de potenciar a mudança na envolvente. Neste caso, Collis (1994) identifica estas capacidades como fazendo parte de uma terceira categoria, salientando como fundamental a antecipação da empresa relativamente aos seus concorrentes no sentido da obtenção de uma vantagem competitiva. Este argumento é reforçado por Wang & Ahmed (2007).

A quarta categoria estabelecida por Collis (1994) refere-se ao que o autor designou por Meta-Capacidades e está relacionada com a competência para a empresa aprender a “aprender” Capacidades. A Empresa torna-se hábil no processo de aprendizagem de desenvolvimento de novas capacidades, inovando mais rapidamente e melhor do que os seus concorrentes, garantindo assim o seu sucesso futuro (Ambrosini & Bowman, 2009; Collis, 1994).

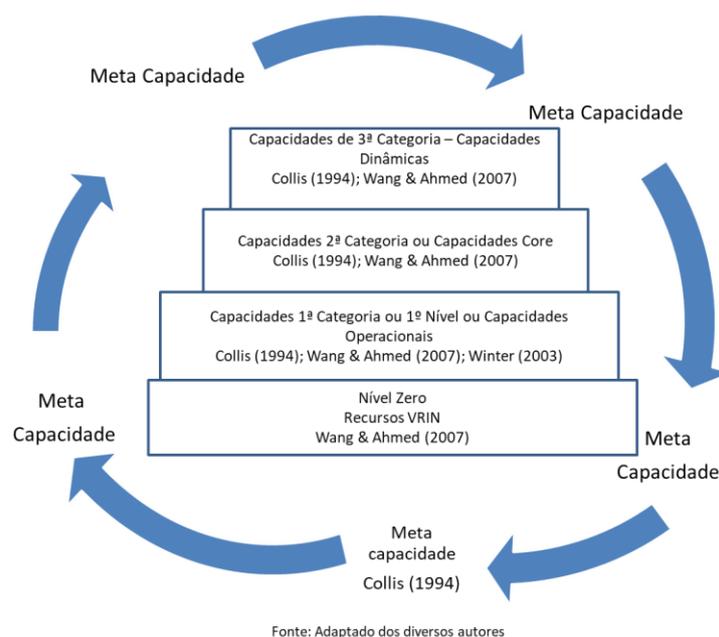


Figura 3 – Tipologia das Capacidades Dinâmicas

2.2.5 Natureza das Capacidades Dinâmicas

Contrariando a heterogeneidade das empresas proposta por Barney, (1991) Eisenhardt & Martin (2000) defendem a existência de “Boas Práticas” no desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, anotando que se verifica uma certa homogeneidade e afinidade nos processos que permitem alterar e reconfigurar os recursos, por forma a criar novas vantagens competitivas respondendo ou criando mudanças no mercado. Wang & Ahmed, (2007) falam da existência de três componentes das Capacidades Dinâmicas, ou de três naturezas distintas – Capacidade Adaptativa; Capacidade Absortiva e a Capacidade de Inovação.

Capacidade Adaptativa

Dada a complexidade e hipercompetitividade em vivem atualmente (D’Aveni, 1998) as empresas necessitam desenvolver a habilidade de adaptação às mudanças da envolvente, por forma a assegurarem a sua própria existência e continuidade. Este processo de contínua

adaptação às mudanças de contexto, é chamado por Schendel & Hofer (1979) de Gestão Estratégica.

Chakravarthy, (1982) identifica três formas distintas das empresas interagirem com o exterior: (1) De forma defensiva - Neste caso são extremamente suscetíveis às mudanças no exterior, procurando manter a estabilidade da empresa e das suas operações, reduzindo deliberadamente a interação com o ambiente externo. (2) De forma reativa - Estas empresas estão abertas à mudança externa apresentando uma contrarresposta em tempo relativamente curto, utilizando normalmente estratégias de imitação. (3) De forma pró-ativa - As empresas que adotam esta atitude conseguem lidar com todas as mudanças da envolvente, uma vez que foram capazes de antecipar essa mesma mudança, desenvolvendo a capacidade adaptativa. Esta capacidade é definida por Parsons (1964), no seu estudo sobre a evolução das organizações sociais, como sendo a capacidade de sobreviver, lidar com a incerteza e com alterações imprevisíveis. Estamos perante empresas que procuram sistematicamente novas oportunidades de mercado, sendo elas próprias indutoras da mudança na envolvente do seu negócio (Eisenhardt & Martin 2000; Miles & Snow 2003). Conseguindo reconfigurar-se rapidamente, estas organizações não interagem com a envolvente de forma passiva. Interpretando as condições e agindo sobre o exterior, provocam a mudança da envolvente no sentido que melhor potencie o seu processo de adaptação. Utilizando o feedback do exterior, conseguem reinventar-se (Starber & Sydow, 2002), demonstrando uma importante flexibilidade estratégica, resultante da agilidade dos recursos da empresa e da destreza na sua utilização (Sanchez, 1995).

A Capacidade Adaptativa é assim definida como a aptidão da empresa para identificar e capitalizar oportunidades emergentes no mercado (Wang & Ahmed, 2007).

Capacidade Absortiva

Interpretar as condições da envolvente é fundamental para o processo de adaptação e para o desenvolvimento da Capacidade Adaptativa. Contudo, para que a empresa mantenha a sua vantagem competitiva, é fundamental reconhecer o valor da informação obtida do exterior, assimilar a mesma e utiliza-la para se afirmar no mercado. Precisa demonstrar uma Capacidade Absortiva (Cohen & Levintbal, 1990).

A Capacidade Absortiva não significa apenas conseguir identificar valor e assimilar a informação do exterior, mas fundamentalmente refere-se à Capacidade de explorar essa informação no seu negócio. Assim, esta Capacidade não depende apenas do grau de abertura da empresa ao exterior (mercado, parceiros, centros de investigação, etc.) para aquisição de

informação, mas também do nível de disseminação da mesma através da sua estrutura organizacional, fazendo-a chegar ao interlocutor que a poderá incorporar no output da empresa (Cohen & Levintbal, 1990).

Capacidade de Inovação

A Capacidade de Inovação ou Inovativa é, segundo Lawson & Samson (2001), a faculdade de continuamente transformar conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas, para benefício da empresa e dos seus *Stakeholders*. A Capacidade Inovativa funciona, assim, como mecanismo para obter novo conhecimento no sentido de criar e desenvolver novas vantagens competitivas, partindo do princípio que os produtos e/ou negócios que hoje são rentáveis podem não representar uma vantagem competitiva amanhã. Torna-se fundamental uma orientação de longo prazo na inovação e um foco de curto prazo na eficiência (Lawson & Samson, 2001).

Desta forma, a Capacidade de Inovação refere-se à competência de uma empresa para desenvolver novos produtos e/ou mercados, através de um alinhamento da orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores (Wang & Ahmed, 2007). A Capacidade Inovativa interliga o nível efetivo de inovação da empresa com as vantagens competitivas que estas conseguem no mercado, explicando desta forma a ligação entre os recursos e capacidades da empresa e os seus mercados.

Sensing, Seizing and reconfiguration

Teece (2007), dando continuidade ao seu estudo inicial, desagrega as Capacidades Dinâmicas em: (1) Capacidade para identificar e criar oportunidades e ameaças; (2) Capacidade para explorar oportunidades e (3) Capacidade de manter a vantagem competitiva através do reforço, proteção e combinação, ou ainda reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

(1) Identificar e criar oportunidades e ameaças (Sensing and shaping opportunities and threat)

Esta Capacidade traduz-se na atividade de interpretar, aprender, criar e analisar, complementada com investimentos em investigação e desenvolvimento (I&D). As oportunidades detetadas resultam de dois fatores distintos: (1) O acesso privilegiado à informação, (2) ou pelo desenvolvimento de nova informação e conhecimento. O conhecimento aprofunda-se através da análise e investigação dos mercados (locais e distantes) e das novas tecnologias. É fundamental perceber a procura latente, a evolução estrutural da

indústria e dos mercados, bem como antecipar as respostas dos fornecedores e dos concorrentes. A procura de informação deve ser realizada junto de potenciais "colaborantes" tais como clientes, fornecedores e todos os que estão envolvidos na atividade de inovação. Esta habilidade pode ser dificultada, ou até mesmo ineficaz, se as empresas não forem capazes de se libertar de algumas verdades obsoletas enraizadas na sua cultura organizacional.

Identificar Oportunidades (*sensing*) está diretamente relacionada com a Capacidade empreendedora. Shane (2012) define Empreendedorismo como sendo a identificação, avaliação e exploração de oportunidades. Contudo, muitas vezes, a literatura sobre o tema enfatiza o empreendedorismo como uma capacidade individual. Teece (2007) defende que este processo de descoberta de novas oportunidades pode ser desenvolvido como qualquer outro processo da organização (por exemplo: como o processo de I&D) e envolve atividades de aprendizagem, interpretação e criatividade, que são fundamentais serem desenvolvidas globalmente pela empresa e não apenas ao nível dos indivíduos. Se as empresas não forem ágeis e efetivas na execução destas atividades serão incapazes de potenciarem o desenvolvimento tecnológico e de mercado, falhando oportunidades que estarão visíveis para outros. No entanto, as oportunidades não surgem apenas pela identificação de inovações tecnológicas, frequentemente é necessário a combinação de inovações complementares para responder ao problema do mercado.

No modelo apresentado, procurando desenvolver a capacidade de *identificar e criar oportunidades e ameaças*, Teece (2007) propõe a implementação de um conjunto de processos pela empresa: (1) Processo de gestão de I&D e seleção de novas tecnologias; (2) Processo para controlar fornecedores e inovadores complementares; (3) Processo para controlar os desenvolvimentos científicos e tecnológicos; (4) Processo para identificar os segmentos de mercado-alvo, as mudanças de necessidades dos clientes e a inovação dos clientes.

(2) Agarrar e explorar as oportunidades - (Seizing Opportunities)

Uma vez identificada uma nova oportunidade, esta deve ser explorada através de novos produtos, processos ou serviços, dando resposta ou criando a necessidade no mercado. Esta é uma fase crucial, assumindo a gestão um papel fundamental no desenvolvimento da vantagem competitiva (Prahalad & Hamel, 1990). O gestor depara-se, assim, com múltiplas opções de investimento. A decisão de quando, onde e quanto investir não é suficiente, para a exploração da oportunidade e conseqüente obtenção de vantagem no mercado, é necessário também ajustar

o modelo de negócio para que este traduza a estratégia de comercialização e as prioridades de investimento. A decisão de investimento pode ser dificultada, ou até mesmo impossibilitada, pelo grau de aversão ao risco, contrariando o processo de inovação, levando a apostar na gestão de melhorias incrementais, podendo originar a perda da oportunidade identificada. Teece (2007), reforça a abordagem defendida por Lawson & Samson (2001), identificando a existência de duas visões diferentes no que se refere à política de investimentos - a visão da empresa (longo prazo) e a visão do investidor (curto prazo), tornando ainda mais complexa a tarefa de definir a alocação de recursos aos projetos. Se a lógica financeira é passível de ser avaliada e quantificada, o mesmo não acontece com os intangíveis associados a um projeto, tais como os custos de oportunidade, de irreversibilidade e de co-especialização. Esta dicotomia assume especial importância em contextos de rápida mudança tecnológica, onde os investimentos realizados devem seguir uma lógica concorrencial em detrimento de uma lógica sequencial, diminuindo o *time to market* para os produtos/serviços da empresa. O processo de tomada de decisão torna-se fundamental, tendo por base a realização de julgamentos imparciais, garantindo respostas competitivas ao mesmo tempo que garantem o retorno dos investimentos realizados em ativos intangíveis.

Contudo, transformar a Capacidade de Explorar Oportunidades (*seizing*) numa Capacidade Dinâmica, que assegure uma vantagem competitiva sustentável, pressupõe que a empresa garanta alguns aspectos fundamentais, identificados por Teece (2007). Como já referimos anteriormente não é suficiente o investimento para a exploração da oportunidade, mas é fundamental que o gestor (1) selecione a arquitetura de produto e o modelo de negócios ajustado. A definição do modelo de negócios tem por base a articulação da proposta de valor; a seleção das tecnologias e recursos adequados; a identificação do mercado-alvo; planejar a estrutura de custos e estimar o potencial de lucro. Quando o gestor define o modelo de negócios está, desta forma, a determinar a arquitetura operacional e financeira da empresa. Nesse sentido, de forma a responder às oportunidades identificadas, é fundamental desenvolver a arte ou capacidade de selecionar, ajustar ou melhorar o modelo de negócio da empresa.

Num contexto de rápida mudança tecnológica (2) estabelecer os limites da intervenção, ou as fronteiras de atuação da empresa é fundamental, pois garante a correta definição do modelo de negócio (Teece, 2007). No entanto, definir as fronteiras de intervenção da empresa coloca os gestores perante outro desafio, o da (3) gestão de complementos e plataformas. Hoje em dia, em muitas indústrias, especialmente na altamente tecnológica, o produto da empresa só é válido quando integrado com outros produtos ou serviços. Atualmente, assiste-se à existência de várias plataformas onde a empresa "proprietária" necessita de complementar a sua oferta, ou

para que a sua oferta seja bem-sucedida, com produtos ou serviços desenvolvidos por outros, especialmente porque não tem competências para o desenvolver por si mesmos. A necessidade de uma plataforma e do relacionamento com outras empresas, para a manutenção da vantagem competitiva, obriga à gestão das relações entre os diferentes *stakeholders*.

A exploração de oportunidades obriga a um processo de tomada de decisão que é complexo. Teece (2007) identifica como fundamental (4) evitar o preconceito, a desilusão, a decepção e a arrogância. Obter informação externa e analisar a situação de um ponto e vista lógico, bem como fomentar a criação de um ambiente participativo, onde os colaboradores podem expressar abertamente a sua opinião, pode ser fundamental para a aproximação dos diferentes níveis da organização para a tomada de decisão. Por vezes a empresa continua a desenvolver rotinas ou procedimentos que lhe transmite uma falsa sensação de segurança traduzindo-se na manutenção de um preconceito. Nestas situações, deve abandonar estes ativos deixando de sustentar grupos de pessoas que bloqueiam as iniciativas de inovação dentro da empresa. A empresa deve também evitar a arrogância subjacente à posse de uma nova tecnologia, pois esta rapidamente se deprecia.

(3) Gestão de ameaças e reconfiguração - (Managing Threats and Reconfiguration)

A chave para o êxito e crescimento sustentável da empresa é a sua Capacidade de Reconfigurar os seus recursos e estruturas à medida que a empresa cresce e os mercados e a tecnologia muda (Teece, 2007). A reconfiguração dos ativos da empresa traduz uma mudança nas rotinas estabelecidas, decorrentes da inovação adotada. No caso de esta inovação ser incremental, o processo de mudança é gradual o que possibilita à empresa adaptar-se lentamente, já no caso de a inovação ser radical obriga a uma remodelação da organização. O custo associado ao processo de mudança e a cultura da empresa podem ser grandes limitadores do nível de inovação adotado, permitindo a que empresas com poucos recursos possam ganhar terreno no mercado. Teece (2007) refere como essencial potenciar e alcançar a descentralização nas Empresas e Organizações. A flexibilização das estruturas organizacionais com a descentralização das decisões, para os níveis mais baixos da hierarquia, garante uma identificação mais efetiva e atempada das oportunidades e ameaças. Este processo pode ser um desafio para a Gestão, no sentido em que é necessária uma forte coordenação de forma a garantir uma resposta rápida perante a envolvente externa, mas também um alinhamento com a estratégia e visão de longo prazo.

Outro aspeto importante na reconfiguração de ativos, que Teece (2007) salienta, é a gestão da co-especialização. Ativos co-especializados são ativos complementares onde o valor do ativo é função do seu uso conjunto com outro ativo particular, resultando a sua conjugação num produto diferenciado ou numa economia de custos única. Esta conjugação de ativos não pode ser copiada ou comprada pelos concorrentes, garantindo a inimitabilidade da proposta de valor no mercado. A Capacidade de identificar, desenvolver e combinar ativos específicos é uma Capacidade Dinâmica importante. A inovação e reconfiguração podem necessitar ativos especializados combinados para que a inovação seja uma realidade para a empresa. A forma e o *timing* como esta coordenação é realizada é a fórmula fundamental para o sucesso.

A Capacidade para Reconfigurar Ativos, incluindo os intangíveis, é fundamental numa economia global. A gestão do conhecimento e a combinação do conhecimento interno com o conhecimento externo é crítico para a empresa e um aspeto chave para as Capacidades Dinâmicas. Desta forma, a empresa deve garantir que protege todas as suas fontes de conhecimento assegurando os seus direitos de propriedade.

2.3. Inovação

2.3.1 Introdução

As novas oportunidades de crescimento resultam de novos produtos e serviços decorrentes de roturas tecnológicas, novos processos e modelos de negócio, tendo por base, atualmente, desafios tais como: (1) Envelhecimento da população; (2) Segurança energética; (3) Alterações climáticas; (3) Gestão de risco de desastres naturais e (4) Inclusão social (European Commission, 2014). A Europa reconhece a importância da investigação e inovação para o crescimento económico da região. Durante este período de crise, verificou-se um desinvestimento por parte de alguns estados membros na sua estratégia de I&D, não se registando, contudo, uma atuação uniforme entre os mesmos. Apesar disso e face aos objetivos definidos para a Europa 2020, todos os países ainda estão longe de alcançarem os resultados desejados (European Commission, 2014).

Atualmente as empresas são forçadas, por um contexto de rápida mudança e competitividade global, marcado por clientes exigentes e bem informados, a concentrarem-se na inovação para garantir a sua sobrevivência. A **Inovação** é vista, assim, como uma fonte crítica para a

competitividade das empresas num ambiente de crescente mudança (Smith et al., 2008; Lawson & Samson, 2001; Dess & Picken, 2000), chegando Druker (1985) a defender que uma empresa só tem duas funções essenciais – Marketing e Inovação.

A investigação sobre a temática da Inovação tem sido abordada sob diversas perspetivas, tendo sua origem em vários campos de conhecimento tal como a gestão, psicologia, economia, sociologia e ciência, o que tem dado origem à sua conceptualização de diferentes formas (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) e à utilização de diferentes teorias para explicar o fenómeno. No entanto, é clara a inexistência de uma base teórica coerente e explícita (Crossan & Apaydin, 2010). Wolfe (1994) chega mesmo a afirmar que a única consistência identificada, na vasta literatura sobre o tema, é a sua inconsistência. Curiosamente, o mesmo não acontece no que se refere à definição do termo – **Inovação**.

2.3.2 Conceptualização de Inovação

A definição de **Inovação** remonta a Schumpeter nos finais de 1920 (Crossan & Apaydin, 2010), realçando o autor o fator novidade. Assim, **Inovação** reflete a novidade do output: um novo bem ou qualidade do bem; um novo método de produção; um novo mercado; uma nova fonte de abastecimento ou uma nova estrutura organizacional, que possa ser resumido como fazer algo diferente.

A mesma linha de orientação é seguida por Damanpour (1991), segundo o qual **Inovação** pode ser definida como a adoção de um novo dispositivo (desenvolvido internamente ou comprado), ou sistema/política, programa, processo, produto ou serviço que não existia previamente na organização. Esta visão de inovação é suficientemente abrangente para incluir todos os tipos de inovação em todas as áreas da organização (Damanpour & Evan, 1984). Desta forma, podemos dizer que a inovação é um mecanismo de mudança das organizações, quer seja como meio de responder às mudanças na envolvente ou como uma atitude premeditada para influenciar essa mesma envolvente (Damanpour & Evan, 1984).

Na literatura muitos são os autores que adotam a definição constante do Manual de Oslo (3^a edição) onde encontramos a seguinte definição: “*An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a*

new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations”(OECD, 2005).

Mais recentemente, resultante do trabalho de consolidação da investigação realizada nesta área de conhecimento, Crossan & Apaydin (2010) apresentam inovação, não só do ponto de vista do Output das atividades da empresa, mas também sob o ponto de vista do processo (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Segundo os autores, inovação é a produção ou adoção, assimilação e exploração do valor acrescentado de uma novidade na esfera económica e social. Pode tratar-se da renovação ou ampliação de produtos, serviços ou mercados; o desenvolvimento de novos métodos de produção ou o estabelecimento de novos sistemas de gestão. É simultaneamente um processo e um resultado. Com esta definição pretendem abranger a origem interna e externa da inovação (produção versus adoção); identificar a inovação como mais do que um mero processo criativo (exploração); identificar os benefícios resultantes do processo e chamar à atenção para os dois papéis da inovação: como processo e como resultado. Esta abordagem dual do conceito de inovação (processo e output) é também apresentada por Read (2000) quando define Inovação Organizacional como o processo dinâmico e interativo de criação ou modificação de uma ideia, desenvolvimento da mesma para produção de produtos, serviços, processos, estruturas e políticas que são novas na organização.

2.3.3 Classificação da Inovação

Como referimos anteriormente as organizações adotam e desenvolvem diferentes inovações para responder às alterações na envolvente. No entanto, as inovações adotadas diferem de acordo com a tipologia de organização (lucrativa ou sem fins lucrativos), de acordo com a sua estrutura, com os seus objetivos, mercados e cultura organizacional (Damanpour, 1991) .

No sentido de estruturar o conhecimento sobre a temática da Inovação, os investigadores identificaram tipologias de inovação. Das que são referenciadas na literatura, três merecem especial atenção (Damanpour, 1991):

(1) *Inovação Administrativa e Técnica* - A inovação administrativa ou técnica representam as mudanças introduzidas no conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa, sendo que a

inovação tecnológica está relacionada com o trabalho das atividades básicas e refere-se a produtos ou a processos. As inovações administrativas envolvem a estrutura organizacional e os processos administrativos, estando mais relacionadas com a forma de gestão das atividades básicas operacionais.

(2) *De produto ou de processo* - A inovação de *produto* refere-se a novos produtos ou serviços que são colocados no mercado. Inovação de *processo* refere-se à introdução de novos elementos nas operações de produção da organização, tal como um novo material, uma nova instrução de trabalho, etc.. Barras (1986) define produto como sendo um bem ou um serviço oferecido ao consumidor/cliente, e processo como sendo o modo de produção e entrega do bem ou serviço. Assim, a inovação de produto é definida como sendo os novos produtos ou serviços introduzidos para satisfazer um utilizador externo/necessidade de mercado; e a inovação de processo é definida como os novos elementos introduzidos nas operações da organização com a finalidade de produzir um produto ou entregar um serviço. As inovações de produto têm foco no mercado e são primariamente orientadas ao cliente, por outro lado as inovações de processo tem principalmente foco interno e são fundamentalmente orientadas a eficiência (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Utterback & Abernathy, 1975). A distinção entre inovação de produto e inovação de processo é fundamental dado que a sua adoção requer competências distintas. A inovação de produto requer uma grande aproximação do cliente, a clara compreensão da tendência das suas necessidades, da tendência de design, etc., já a inovação de processo requer a aplicação de tecnologia para melhorar a eficiência do desenvolvimento e comercialização de produto (Ettlie, Bridges, & O'Keefe, 1984).

As conclusões do estudo realizado por Damanpour & Gopalakrishnan (2001) indicam que o setor dos serviços apresenta um maior nível de inovação de produto do que de inovação de processo. Este facto pode ser atribuído à identificação deste tipo de inovação com uma maior efetividade na obtenção de vantagem competitiva em detrimento da inovação de processo. Por outro lado, as inovações de produto podem ser mais facilmente protegidas por patentes, ou outros mecanismos, o que pode dificultar a adoção das mesmas por outros *players* do mercado. Em sentido contrário, os mecanismos legais são ineficazes na proteção da inovação nos processos, o que dá origem a uma maior rapidez na sua disponibilidade no mercado (Ettlie & Reza, 1992; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). As inovações com foco no mercado conseguem maior atenção por parte da equipa de gestão e conseqüente uma maior alocação de recursos, contudo, estão também mais propensas à imitação e standarização caso não sejam

passíveis de proteção através dos mecanismos legais (como por exemplo as patentes). Já as inovações de processo são mais específicas da própria organização, o que resulta num maior grau de inimitabilidade, uma vez que dá origem a alterações significativas que poderão não ser compatíveis com a estrutura, cultura e sistema da organização adotante, e assim menos passíveis de serem replicadas (Damanpour, 1996).

(3) *Radical ou incremental* - O grau de inovação da empresa está diretamente relacionado com o nível de mudança introduzida na mesma ou nos seus outputs. Uma vez que este nível de mudança não é igual em todas as organizações, a inovação pode ser classificada em inovação radical e inovação incremental. A inovação radical refere-se a uma mudança expressiva nas atividades da empresa, que se distanciam significativamente das práticas existentes no momento, e pode ser normalmente associada à inovação de modelo de negócio (inovação do modelo de negócio trata-se, segundo Davila et al. (2006), da forma como empresa cria, vende e entrega valor aos seus clientes, quer seja novo para a empresa, clientes ou indústria). Contudo, existem inovações de produto/serviço que são consideradas radical na sua natureza. Por oposição, as pequenas mudanças nas atividades da empresa consubstanciam inovação incremental (Damanpour, 1991). Este tipo de inovação, por representar uma variação nas rotinas e práticas existentes, pode nem sempre ser identificada como inovação pelos gestores. Davila et al. (2006) apresentam ainda o conceito de inovação semi-radical. Esta tipologia de inovação, segundo os autores, pode influenciar mudanças cruciais na envolvente, o que não acontece com a inovação incremental. Para ser classificada como semi-radical a inovação deve representar uma mudança substancial/radical no modelo de negócio ou na tecnologia da organização, mas não nos dois simultaneamente. Por exemplo, uma mudança semi-radical na tecnologia pode exigir uma melhoria incremental no modelo de negócio, ou vice-versa.

Schumpeter defendia que o desenvolvimento económico derivava de um processo dinâmico de inovação onde as novas tecnologias substituíam as existentes, num processo designando de “creative destruction” (Crossan & Apaydin, 2010). Na sua visão, a inovação radical dá origem a mudanças significativamente mais disruptivas enquanto a inovação incremental potencia o processo de mudança contínua (OECD, 2005).

A velocidade e a taxa são dois dos indicadores usados para medir a inovação organizacional (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Sendo que (1) a taxa de adoção refere-se ao número de inovações que a empresa adota do portefólio de inovações disponíveis, durante um determinado período de tempo, (2) a rapidez de adoção traduz a velocidade com que a empresa adota a

inovação desde que a mesma é introduzida pela primeira vez, normalmente, na indústria. Estes dois indicadores refletem a prontidão e a propensão da empresa para inovar (Subramanian & Nilakanta, 1996).

A taxa de inovação de produto ou de processos difere ao longo do período de desenvolvimento do negócio, porque as empresas poderão dar mais ênfase na inovação de processo ou de produto, no sentido de alcançarem a sua vantagem competitiva no mercado (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

2.3.4 Dinâmica de Inovação

É normal dizer-se que a inovação começa com uma ideia, mais precisamente com uma ideia sobre uma oportunidade, como por exemplo, dar resposta a uma necessidade potencial de um cliente ou do aumento dramático da produtividade de um processo (Tang, 1998). De acordo com o estudo realizado por Stevens & Burley (1997), sobre a taxa de sucesso de inovação, são necessárias aproximadamente 3.000 ideias para que se obtenha um produto verdadeiramente inovador e comercialmente bem-sucedido. A criatividade, ou seja, a habilidade pessoal que permite o reconhecimento de padrões pouco usuais e produz novas ideias ou coisas, é um pré-requisito para a inovação. A criatividade é só o início (Tang, 1998). Ter ideias é relativamente simples, o verdadeiro desafio é transforma-las em algo com resultado prático (Henry & Walker, 1991). Para dar resposta às oportunidades de inovar é necessário pensamento associativo, ou seja, a associação de diferentes áreas de conhecimento (que à primeira vista nada tem em comum) (Tang, 1998).

Inovação é assim o processo de desenvolver e implementar projetos com o objetivo de comercializar ou utilizar novos produtos, processos ou serviços. Pode-se identificar na literatura vários modelos que pretendem descrever este processo. A maioria deles pode ser descrita como modelos por etapas, dado que caracterizam o processo inovativo como um conjunto de etapas sequenciais com delimitações bastante precisas (Zyl, Preez, & Schutte, 2007; Tang, 1998; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Estes modelos apresentam fundamentalmente duas tipologias diferentes: (1) os designados Resolução Criativa de Problemas e (2) Desenvolvimento de Novos Produtos.

Crossan & Apaydin, (2010) identificam no contexto da inovação as diferentes etapas, ou conjunto de eventos, que dão origem a novos produtos/serviços, como sendo: (1) Iniciação; (2)

Gestão de Portfolio; (3) Desenvolvimento e implementação; (4) Gestão de Projeto e comercialização.

Segundo Tang (1998), apesar de existirem tipologias diferentes os modelos por etapas são coerentes e convergentes na substância/objetivo de cada fase, identificando-as com nomes diferentes. Embora muitos dos modelos sejam lineares podem, em alguns casos, apresentar *feedback loops* resultado da análise dos *outcomes* do sistema (Read, 2000). Este é o caso do modelo apresentado por Kline and Rosenberg (OECD, 1992) que reconhece a natureza multi-dimensional da inovação incluindo *feedback loops* em cada fase do modelo.

A distinção entre os modelos propostos na literatura para o processo de inovação resulta, pois, da interação com o exterior. O modelo definido como linear, surgiu após a segunda guerra mundial e coloca o ponto de partida da inovação na Ciência ou nos desenvolvimentos científicos, tendo como objetivo final o mercado. Já o modelo proposto inicialmente por Kline & Rosenberg (1986), denominado de modelo interativo, pressupõe que o mercado potencial alinhado com a ciência é o ponto de partida para a inovação e defende a interação e influência mútua destes dois ambientes.

Read, (2000) salienta o modelo integrador apresentado por Tang (1998) que identifica seis construtores fundamentais para um modelo de sucesso de inovação na empresa: (1) Informação e Comunicação; (2) Comportamento e Integração; (3) Conhecimento e Capacidades; (4) Desenvolvimento e Implementação de Projetos; (5) Orientação e Suporte e (6) Envolve Externa. Segundo Tang (1998), a organização está em interação com a envolvente externa através da troca de informação, ideias produtos e serviços, o que inclui os outputs da inovação da empresa. No centro do modelo está o processo de desenvolvimento e implementação de projetos que tem como principais facilitadores o conhecimento e as habilidades da empresa e em segundo lugar o comportamento e a integração dos colaboradores e das equipas. O desenvolvimento de projetos reforça o conhecimento e as habilidades da empresa que permite a aprendizagem garantindo a minimização da ambiguidade e da incerteza em futuros projetos. A dinâmica da inovação na empresa será tanto maior quanto o suporte dado pela gestão de topo às equipas e ao processo de desenvolvimento e implementação de projetos. Contudo Read, (2000) apesar de reconhecer a maior abrangência do modelo proposto por Tang (1998) e a sua

aplicabilidade através das organizações, salienta que o mesmo não prevê o efeito da envolvente externa e do feedback em cada etapa do processo.

O tipo, a quantidade e a qualidade da inovação na Organização depende tanto do ambiente interno como do ambiente externo. Mudança na envolvente externa dá força e estímulo à organização para inovar. A interligação do contexto interno com o contexto externo oferece à empresa diversas fontes para a inovação. Os investigadores têm dedicado a sua atenção e investigação à identificação dos *drivers* internos de inovação nas Organizações. Read (2000) identifica como principais determinantes da inovação: (a) O patrocínio da gestão para obter uma cultura de inovação; (b) O foco no cliente/mercado; (c) Comunicação e *networking*, interno e externo; (d) Estratégias de Gestão de RH que enfatizem a inovação; (e) Equipas e trabalho de equipa; (f) Gestão de conhecimento, desenvolvimento e *outsourcing*.

Smith et al.(2008) pretendem identificar os fatores organizacionais que potenciam ou condicionam a capacidade inovadora da organização. Segundo a investigação, existem nove fatores que exercem impacto direto na capacidade de a empresa gerir a inovação, através de uma revisão sistemática da literatura: (1) Tecnologia, no sentido da sua utilização facilitar a inovação e o comportamento inovador (não como output do processo de inovação); (2) Processo de Inovação - Refere-se à geração, desenvolvimento e implementação de inovações; (3) Estratégia Corporativa – Diz respeito à visão, indicadores e processo de tomada de decisão referente à inovação; (4) Estrutura Organizacional – Compreende a forma como está estruturada a organização e de que maneira essa estrutura facilita ou impacta na capacidade de gerir a inovação; (5) Cultura organizacional - Inclui os valores e crenças da organização e o seu impacto na gestão da inovação, levando em consideração a forma de colaboração comunicação e risco; (6) Colaborador - Refere-se às características pessoais de cada empregado, assim como à sua motivação para ser inovador; (7) Recursos - Os recursos que a empresa tem e a forma como são geridos para potenciar a capacidade de gestão da inovação; (8) Gestão do conhecimento - Abarca todos os aspetos da gestão de conhecimento interno e externo e a forma como o conhecimento é utilizado para a gestão da inovação e (9) Gestão e Liderança - Este fator refere-se à forma como as práticas de gestão potenciam a inovação.

Uma das principais conclusões do estudo realizado por Smith et al. (2008) é o reconhecimento da importância da cultura organizacional na gestão da inovação. A Cultura Organizacional apresenta um efeito direto em todos os fatores anteriormente discriminados e é impactada em sentido inverso pelas mudanças nos mesmos. Assim, pode-se afirmar que a cultura da empresa emerge e desenvolve-se através da mudança que ocorre nos outros fatores organizacionais. Por

outro lado, o processo de inovação é o único fator que não influencia qualquer outro fator, mas é influenciado por todos os outros fatores (Smith et al., 2008).

2.4. Internacionalização

2.4.1 Introdução

“Globalização é certamente uma das mais poderosas e profundas influências sobre as nações, empresas, locais de trabalho, comunidades e vidas do final do século XX” (Kanter, 1997).

O século XX foi marcado por um conjunto de transformações de ordem política, social, económica e cultural que promoveu uma maior interligação entre os países, transformando o mundo numa aldeia Global. O impacto exercido pela globalização no mercado de trabalho, no comércio internacional, na liberdade de movimentação e na qualidade de vida da população varia de intensidade de acordo com o nível de desenvolvimento das nações.

Hoje, quando entramos numa superfície comercial e escolhemos um brinquedo ou um produto tecnológico, existe uma grande probabilidade de o mesmo ter sido desenhado na Europa, fabricado na China e distribuído globalmente.

O fenómeno da internacionalização, já foi abordado e estudado sob diferentes perspetivas: do produto, das operações, dos mercados, das redes, entre outras. Um grande número de teorias tenta explicar o porquê, quando, onde e como as empresas começam a desenvolver negócios a nível internacional. Desta forma, muitas são as teorias que enquadram este assunto, desde as económicas (que têm sido usadas para explicar o fenómeno da internacionalização) até às comportamentais (colocam o foco do fenómeno nas decisões de gestão ou no empreendedor).

2.4.2 Conceptualização da Internacionalização

Calof & Beamisht (1995) definem Internacionalização como sendo o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura e recursos) à envolvente internacional.

Para Welch & Luostarinen, (1988) internacionalização é normalmente definida como o "processo de crescimento do envolvimento em operações internacionais", sendo considerado este processo como gradual e sequencial, consistindo num conjunto de estados ou fases.

Já segundo a abordagem das redes, Internacionalização é um processo cumulativo de estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações de negócio, no sentido de se alcançar os objetivos da empresa (Johanson, J. and Mattsson, 1993).

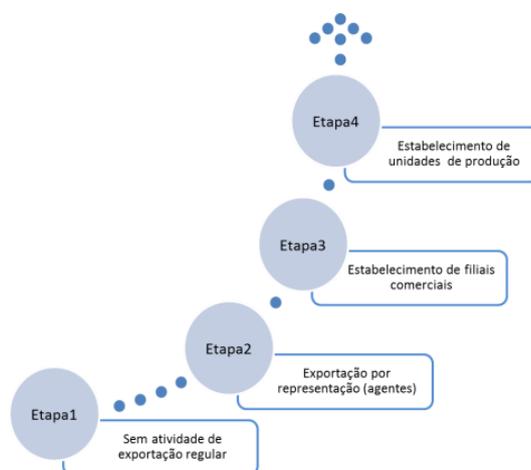
2.4.3 Processo de Internacionalização

Possuir um produto único, a vontade de crescimento, a inexistência ou reduzida dimensão do mercado interno e o excesso de capacidade produtiva são fortes motivações para o desenvolvimento do processo de Internacionalização. Por outro lado, a abertura e proatividade do empreendedor ou da equipa de gestão da empresa, bem como o conhecimento do mercado facilitam o processo (Hollensen, 2011). A falta de recursos, o conhecimento insuficiente, a falta de contatos e de canais de distribuição no mercado externo são alguns dos riscos com os quais as pequenas e médias empresas têm que lidar, especialmente no estágio inicial da sua internacionalização.

O começo da investigação em internacionalização baseada nas pequenas e médias empresas, começou nos inícios da década de 70, nos países nórdicos, com a conhecida Escola Uppsala. Da análise da literatura identificam-se duas abordagens distintas ao processo de internacionalização. O modelo da internacionalização por etapas (*U- Model*) e o modelo baseado na Inovação – (*I-Model*) (Johanson & Wiedersheim-paul, 1972; Johanson & Vahlne, 1977) e mais recentemente o modelo *Born Global* (Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994; Rennie, 1993).

U- Model

O Modelo por etapas tem origem na investigação realizada por Johanson & Wiedersheim-Paul, (1972) concluindo que a abordagem das empresas suecas aos mercados internacionais era realizada de forma gradual, sendo identificadas quatro etapas diferentes, demonstrando um crescente envolvimento e comprometimento com os mercados internacionais. O resultado de uma decisão é um *input* para as decisões seguintes.



Fonte: Johanson & Wiedersheim-Paul, (1972)

Figura 4 - Modelo de Internacionalização por Etapas

É um modelo dinâmico em que a internacionalização da empresa caracteriza-se pelo aumento gradual do envolvimento internacional resultante dos diferentes tipos de aprendizagem. Um dos pressupostos base do modelo assenta na necessidade de conhecimento para o processo de internacionalização da empresa, sendo uma premissa base do mesmo a aquisição de conhecimento e aprendizagem. Este processo gradual de experiência e aprendizagem permite à empresa diminuir o risco e a incerteza que enfrenta em operações internacionais. O facto de as empresas desenvolverem o processo em pequenas e graduais etapas, permite a redução do risco percecionado.

As empresas escolhem numa primeira fase mercados mais próximos e só posteriormente mercados com uma “distância psíquica” maior (diferentes linguagens, educação, práticas de negócio, etc.). O acumular de experiência nos mercados mais próximos determina o modo de entrada e a seleção de novos mercados (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). Contudo, o estudo realizado por O’Grady & Lane (1996) do processo de internacionalização de trinta e duas empresas canadianas no mercado americano (identificado pelos decisores como culturalmente mais próximo) concluiu que a perceção das similaridades entre mercados se demonstrou errónea. 78% das empresas, do estudo, não estavam preparadas para as diferenças encontradas e por isso falharam no seu processo de internacionalização, o que levou O’Grady & Lane (1996) a concluírem que talvez exista um paradoxo entre a teoria da internacionalização e o

conceito de “distancia psíquica”. A aplicabilidade deste modelo à indústria de serviços foi também questionada por Sharma & Johanson (1987).

Foi demonstrado que algumas empresas “saltam” etapas (das definidas pelo modelo), entrando em mercados "distantes", relativamente ao conceito de “distancia psíquica”, nas etapas iniciais do modelo, acelerando o processo de internacionalização (Hollensen, 2011). A tendência de “saltar” etapas não se refere apenas à dimensão de mercado, mas também relativamente aos métodos operacionais, dado que muitas empresas nunca chegam a estabelecer subsidiárias de vendas, assumindo antecipadamente o investimento direto em mercados estrangeiros. Outra das críticas apresentadas a este modelo, é o facto de o mesmo não se aplicar em Indústrias altamente internacionalizadas, porque nestes casos as vantagens competitivas das empresas ultrapassam o conceito de “distancia psíquica”, devido à sua experiência e ao conhecimento desenvolvido nos processos anteriores.

I-Model

Neste modelo, cada fase do processo de internacionalização é vista como inovação para a empresa. O modelo foca-se fundamentalmente no desenvolvimento do processo de exportação, onde cada fase está associada ao ciclo de vida de produto e à sua adaptação aos novos mercados (Gankema et al., 2000).

Cavausgil (1980) propõe um modelo com 5 fases diferentes no processo de internacionalização, sendo os estágios diferenciadas pelo rácio de exportação sobre o total de vendas.

<i>Fase</i>	<i>Descrição</i>
Fase 1 - Mercado Interno (doméstico)	Nesta fase a empresa está apenas interessada em atuar no mercado doméstico e não tem qualquer atividade de exportação. O rácio de exportação sobre as vendas é de 0.
A fase 2: Pré Exportação	Nesta fase a empresa procura e tenta obter informação e avalia a possibilidade de desenvolver atividades de exportação. O rácio de exportação ainda é muito próximo de 0.
Fase 3 - Envolvimento experimental	A empresa começa a exportar numa pequena escala. Os mercados são bastante próximos física e culturalmente. O envolvimento com a exportação é marginal e o rácio é entre 0% e 9%.
Fase 4 - Envolvimento ativo	Nesta fase a empresa desenvolve um esforço sistemático para aumentar as vendas através da exportação para vários países. Possui já uma estrutura adequada para dar suporte às atividades de exportação. O rácio de exportação, nesta fase, varia entre 10 e 39%.
Fase 5- Completamente comprometida	Nesta fase a empresa depende fundamentalmente dos mercados estrangeiros. Os gestores são continuamente confrontados com a necessidade de realizar escolhas no

que toca à afetação de recursos. Nestes casos o rácio de exportação é de 40% ou superior.

Tabela 1 – Modelos de Internacionalização por Inovação

Gankema et al., (2000) confirmam um envolvimento crescente das empresas com os mercados internacionais, contudo a variação deste envolvimento é grande. Algumas empresas passam do primeiro estágio, ou fase, imediatamente para os estágios finais. Por outro lado, algumas empresas param o processo de internacionalização antes de chegar à fase 5, este facto talvez decorra de as mesmas não desejarem ficar dependentes dos mercados externos. Os autores não conseguiram, contudo, concluir quanto ao período de tempo que as empresas passam em cada fase, podendo-se estimar um período de dois anos.

Born – Global

Hedlund & Kverneland (1985), identificam uma mudança no processo de internacionalização das empresas. Segundo estes autores existem empresas que desenvolvem os seus processos de internacionalização mais rapidamente, colocando assim em questão os modelos tradicionais de internacionalização que advogam que a entrada em mercados externos se dava de forma lenta e por etapas (Johanson & Vahlne, 1977). A identificação de um padrão diferente no processo de abordagem aos mercados externos é, também, apoiada pelo trabalho de Ganitsky (1989), que caracteriza as empresas segundo o seu perfil de exportação, classificando-as como Exportadoras Inatas e Exportadoras Adotivas. Segundo o autor, a diferença entre estes dois perfis de empresas está subjacente as razões para exportação, o perfil de risco e competências de gestão (atitudes).

Começa, assim, a surgir na literatura visões diferentes relativamente ao modelo tradicional de internacionalização, com os investigadores a defenderem que algumas empresas já nascem globais. No entanto, o conceito de *Born Global* só é introduzido na literatura por Rennie (1993), decorrente do estudo realizado pela MCKinsey & Company a trezentas empresas australianas. Apesar do aparecimento das *Born Global* ser um fenómeno relativamente recente, tem atraído, desde a década de 90, a crescente atenção dos investigadores, não existindo no entanto consenso entre os mesmos.

No que se refere a sua nomenclatura, encontramos na literatura diferentes expressões para referir estas empresas: *Born Global* (Rennie, 1993), *International New Venture*, ou *Global Start-Up* (Oviatt & McDougall, 1994).

Pese embora esse facto, um aspeto que nos parece ser consensual é a definição de Empresa *Born Global*. Segundo vários autores, *Born Global* são todas as empresas que praticamente desde a sua constituição obtêm bons resultados em mercados internacionais, decorrente da aplicação das suas vantagens competitivas (suportadas em recursos com fortes componentes de conhecimento) para vender os outputs da sua atividade em múltiplos países (Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994; Rennie, 1993).

Assim, a identificação destas empresas resulta de duas variáveis associadas ao seu processo de internacionalização: Tempo - o número de anos que a empresa leva a internacionalizar; e Volume - o montante de vendas que realiza nos mercados externos. No que se refere à variável tempo, o critério dos autores varia entre dois anos (Rennie, 1993; Knight & Cavusgil, 2004; Chetty & Campbell-Hunt, 2004) e oito anos (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994). Também não se encontra, entre os autores, um critério uniforme, relativamente ao volume de vendas direcionado para o mercado externo, encontrando-se divergências de acordo com a origem dos estudos. Em nossa opinião, estas divergências estão diretamente relacionadas, com a dimensão do mercado interno. Encontramos, na literatura, referenciadas taxas de exportação de 25% (Knight & Cavusgil, 1996), 50% (Luostarinen & Gabrielsson, 2006) e 80% (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

Rennie (1993) estudou trezentas pequenas e médias empresas Australianas, que competiam com grandes concorrentes em mercados externos. Estas empresas não seguiam o procedimento normal de internacionalização, já que não construíam lentamente a sua posição no mercado internacional, mas, pelo contrário, elas tinham-se internacionalizado apenas dois anos após a sua constituição, gerando 75% das suas receitas em mercados externos. Apesar do seu tamanho e juventude, elas competiam em mercados internacionais contra empresas multinacionais firmemente estabelecidas.

A Nova Zelândia é uma pequena economia que, no início da década de 80, sofreu um processo de desregulamentação que a transformou de uma economia com as mais altas taxas alfandegárias para a economia mais aberta da OCDE. Chetty & Campbell-Hunt, (2004) no seu estudo tentaram identificar os efeitos que este processo de desregulamentação teve no comportamento das pequenas e médias empresas da Nova Zelândia. A abertura da economia e a forte concorrência no mercado interno, à semelhança do que aconteceu com o fenómeno da Globalização, empurrou as empresas neozelandesas para os mercados externos. As investigadoras pretenderam, com a sua pesquisa, identificar as diferenças entre o processo de

internacionalização das empresas *Born Global* versus os modelos tradicionais de internacionalização, por etapas.

Podemos, assim, dizer que existem duas vias opostas para o caminho da Internacionalização das PME's – O modelo por etapas (*U- Model e I- Model*) e o *Born Global*. Hollensen (2011), tendo por base Äijö, et al., (2005), esquematiza estas alternativas da seguinte forma:

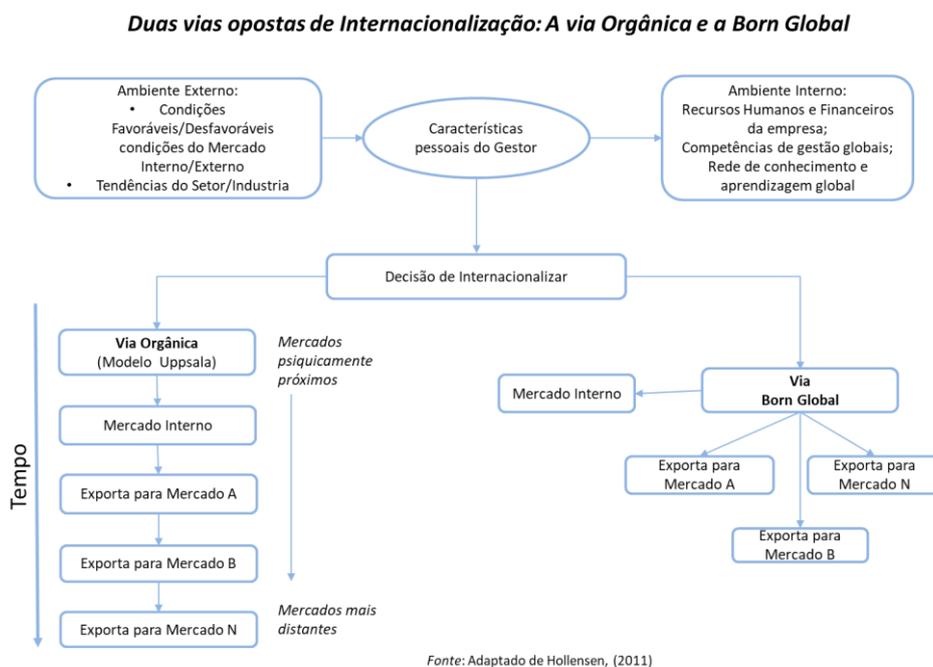


Figura 5 - Modelos de Internacionalização

2.5. Capacidades Dinâmicas, Inovação e Internacionalização

Atualmente vivemos num mundo onde produtos e ideias estão disponíveis em todo o lado ao mesmo tempo. Este facto coloca o poder de escolha nas mãos dos consumidores, cada vez mais informados, mudando de forma radical as regras da concorrência. Para serem bem-sucedidas, as empresas necessitam de possuir um conjunto variado de ativos globais – Conceitos, Competências e Relacionamentos (Kanter, 1997). Assim, e perante um contexto de rápida mudança e hiper-competitividade (D’Aveni, 1998), as empresas precisam adaptar-se para sobreviver (Chakravarthy, 1982), este processo de adaptação acontece, segundo Teece et al.(1997), pelo desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.

Colocando em questão a adequabilidade da Teoria Baseada nos Recursos, que enfatiza os recursos e as capacidades como a génese da vantagem competitiva das Organizações (Wang &

Ahmed, 2007), Teece et al., (1997) afirmam que para serem bem-sucedidas, em mercados dinâmicos, as empresas precisam integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas fazendo face às rápidas mudanças na envolvente. Desta forma, a abordagem das Capacidades Dinâmicas é entendida como uma extensão da Teoria Baseada nos Recursos. O processo de mudança aparece, assim, como um processo estruturado, intencionado (Helfat et al., 2007; Chakravarthy, 1982) e que leva tempo a desenvolver, não sendo transacionável no mercado. A forma como a empresa trabalha (os seus processos), a sua posição estratégica (recursos) e o seu trajeto (história) determinam a obtenção ou manutenção da vantagem competitiva (Teece et al., 1997).

As condições atuais dos mercados, globais (Kanter, 1997) de hiper-competitividade e complexidade (D'Aveni, 1998), em que as empresas operam, transformam a incerteza numa circunstância permanente na gestão do negócio (Teece & Leih, 2016). Conseguir “ler” o exterior e antecipar hipóteses sobre a evolução futura do mercado, dos seus clientes e das tecnologias (Teece, 2007) permite um maior tempo de adaptação a alterações, positivas ou negativas (Teece & Leih, 2016). Podemos dizer que a Capacidade de Identificar Oportunidades e Ameaças (*sensing*) é o primeiro passo no caminho da vantagem competitiva.

A oportunidade detetada só contribui para a vantagem competitiva da empresa se for transformada em um novo produto, processo ou serviço (*seizing*). O conhecimento adquirido, subjacente à oportunidade identificada, deve chegar a quem o possa explorar (Cohen & Levinthal, 1990) e incorporar no *output* final da empresa, posteriormente disponibilizado ao mercado. Muitos são, contudo, os caminhos possíveis assumindo especial importância o processo de tomada de decisão quanto à estratégia a adotar.

A gestão tem um papel fundamental na criação de vantagens competitivas permitindo uma rápida adaptação às oportunidades de mudança (Prahalad & Hamel, 1990). A liderança e gestão de pessoas são fundamentais para a criação e manutenção de uma cultura organizacional de contínua renovação (*reconfiguration*), que permita à organização manter-se flexível e reativa (Teece & Leih, 2016).

A Exploração das novas Oportunidades de crescimento (*seizing*) resultam desta forma em **Inovação**, ou seja, na implementação de um produto novo ou melhorado significativamente (bem ou serviço), ou processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional na empresa (OECD, 2005).

É claro desta definição a identificação de Inovação do ponto de vista do seu *output*, colocando-a (1) numa perspetiva externa e de abordagem ao mercado – a disponibilização de um novo produto (bem ou serviço) ou um novo método de marketing ou (2) de uma perspetiva interna - a utilização de um novo processo de trabalho ou método organizacional. Por outro lado, o grau de inovação está diretamente relacionado com o nível de mudança introduzido: radical, semi-radical ou incremental (Crossan & Apaydin, 2010).

O patrocínio da Gestão de topo para uma cultura de inovação, o foco no cliente e no mercado, uma boa rede de *networking*, o desenvolvimento das equipas de trabalho e a Gestão do conhecimento são os *drivers* essenciais para a inovação nas Organizações (Read, 2000).

O tipo, a quantidade e a qualidade da inovação na Organização depende tanto do ambiente interno como do ambiente externo. Mudança na envolvente externa dá força e estímulo à organização para inovar. A interligação do contexto interno com o contexto externo oferece à empresa diversas fontes para a inovação.

Vários são os motivos que levam as empresas a olhar o mercado de forma global (Hollensen, 2011) dando origem à sua **Internacionalização** - Processo através do qual as empresas se adaptam e aumentam o envolvimento das suas operações fora das fronteiras (Calof & Beamisht, 1995; Welch & Luostarinen, 1988). Para que este processo seja bem-sucedido a empresa necessita de descobrir, definir, avaliar e explorar oportunidades fora do mercado interno (Oviatt & McDougall, 2005). Torna-se necessário relacionar as capacidades, conhecimento e recursos da empresa com os potenciais clientes no mercado e adaptar a mesma à realidade internacional (Mathews & Zander, 2007). O processo de internacionalização sujeita as empresas a uma grande incerteza e elevado risco, forçando as mesmas ao desenvolvimento de capacidades únicas, nomeadamente, aprendizagem, adaptabilidade cultural ou de recetividade à mudança (Sapienza et al., 2006). A expansão das atividades fora de fronteiras requer o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas, com a implementação de novas rotinas (Winter, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000) que permitam a competição em ambientes de rápida mudança, caracterizados pela concorrência global (Teece, 2007).

O sucesso do processo de internacionalização não depende apenas do conjunto de recursos e capacidades, mas também da sua capacidade para constantemente reconfigurar os mesmos e ajusta-los as contingências internacionais (Li, 1995).

Um número significativo de estudos científicos tem aprofundado o conhecimento sobre o impacto da **Inovação** na **Internacionalização** das empresas (Lamotte & Colovic, 2011). Golovko & Valentini (2011) demonstram que o desenvolvimento de uma estratégia de inovação reforça ou impulsiona uma estratégia de internacionalização. E que ambas as atividades são complementares. A inovação faz aumentar a probabilidade de internacionalização da empresa (Lamotte & Colovic, 2011) na medida em que o conhecimento/inovação permite às empresas entrarem em nichos de mercado não explorados pelas grandes empresas, ou aceder a grandes mercados na tentativa de encontrar oportunidades de crescimento. Pode-se dizer que a inovação é, assim, o fator determinante do nível de internacionalização da empresa. A atividade e entrada da empresa em mercados externos, desenvolve o processo de aprendizagem da empresa, seja por ter acesso a tecnologias desconhecidas, seja pela adaptação dos produtos a esses mercados, favorecendo a inovação e também o crescimento da empresa no mercado interno. A exploração deste conhecimento potencia a entrada em novos mercados reforçando assim as competências de inovação (Golovko & Valentini, 2011).

As empresas internacionais geram mais conhecimento do que as empresas domésticas. As primeiras tendo acesso a um maior fluxo de ideias, de fontes externas, desenvolvem mais possibilidades de aprendizagem decorrente da interação com clientes, fornecedores, concorrentes, universidades, centros científicos e parques tecnológicos, etc. Desta forma, o investimento em investigação e inovação deve ser suportado no envolvimento da empresa na atividade internacional, potenciando assim a incorporação de conhecimento externo (Giovannetti, Ricchiuti, & Velucchi, 2011). Yu & Si, (2012) destacam a importância do papel das redes e da colaboração com organizações internacionais, no processo de aprendizagem, transferência de conhecimento e troca de informação. Estes são aspetos que, segundo os autores, contribuem significativamente para o desenvolvimento da inovação.

A internacionalização pode ser um meio de ultrapassar limitações de recursos que as empresas (especialmente as mais jovens e pequenas) possam ter, através da oportunidade de aceder a novos mercados, ou até mesmo a novas fontes de financiamento, não existentes no mercado interno (Lecerf & Ick, 2012).

Estão interligadas a estratégia de inovação e de internacionalização das empresas (Osuna, 2014). Para que ambas as estratégias sejam positivas na performance da empresa, devem-se verificar duas condições: (1) deve ser reconhecido e utilizado o conhecimento disponível nos

mercados externos; (2) o conhecimento existente deve ser efetivamente transformado em inovação e esta deve ser valorizada nos mercados internos e externos, apropriando-se a empresa do seu valor (Golovko & Valentini, 2011). A inovação e a internacionalização são estratégias diferentes que se reforçam uma a outra (Yu & Si, 2012).

Lamotte & Colovic (2011) tendo por base a informação do Global Entrepreneurship Monitor e os indicadores do Banco Mundial de sessenta e quatro países, para o período de 2000-2008, levaram a cabo uma investigação que procurava estabelecer a relação entre a inovação e o processo de internacionalização de jovens empresas. Estes investigadores chegaram às seguintes conclusões: (1) Identifica-se uma grande capacidade de internacionalização das empresas *Born Global* que oferecem novos produtos ou que utilizam novos processos; (2) A inovação de produto tem mais impacto na internacionalização do que a inovação de processo; (3) O impacto da inovação é maior nos países mais desenvolvidos do que nos países menos desenvolvidos (média ou baixa renda); (4) As características individuais do empreendedor são importantes para a internacionalização das suas empresas; (5) É mais provável que um empreendedor internacional seja homem e com um alto nível educacional; (6) Os resultados do estudo confirmam o papel do tamanho ou, mais especificamente, o papel dos recursos no que se refere a capacidade de internacionalizar.

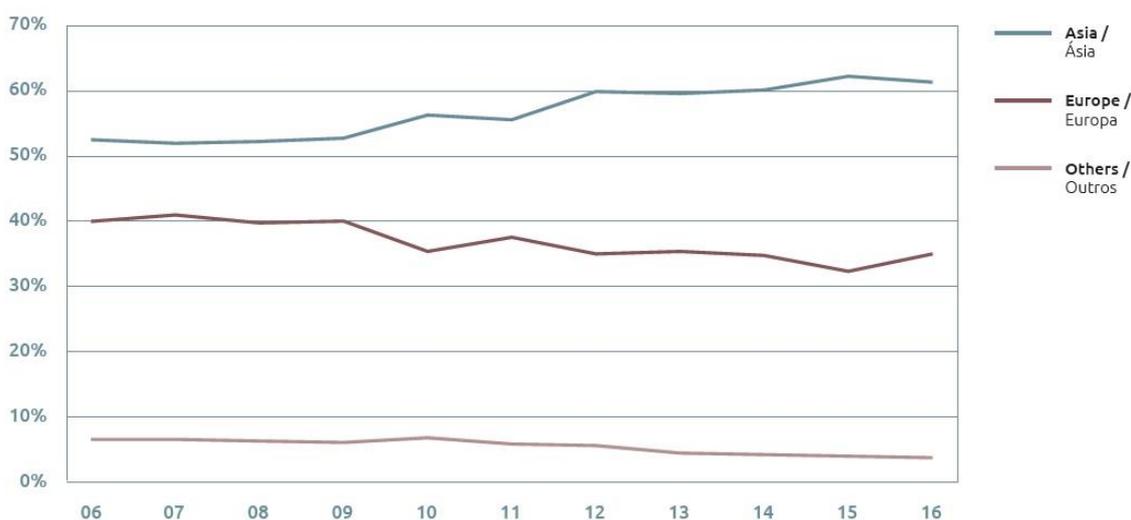
3. Contexto e Questão de Investigação

3.1. Contexto de Investigação

3.1.1 Setor Mundial de Calçado

A nível mundial a Ásia continua a ser o maior centro produtor e exportador de calçado, sendo que de acordo com os dados de 2016, representa 87% da produção e 84% das exportações, em quantidades, a nível mundial, mantendo uma tendência de crescimento (APICCAPS, 2017b). A China é, por si só, responsável por quase 60% da produção e 70% das exportações mundiais. Uma vez que estamos a falar fundamentalmente de calçado de gama baixa, a sua contribuição em valor é ligeiramente inferior relativamente a uma análise em quantidades (APICCAPS, 2017b).

Quota dos Diferentes Continentes nas Exportações Mundiais de Calçado (valor), 2006-2016



Fonte: APICCAPS, 2016

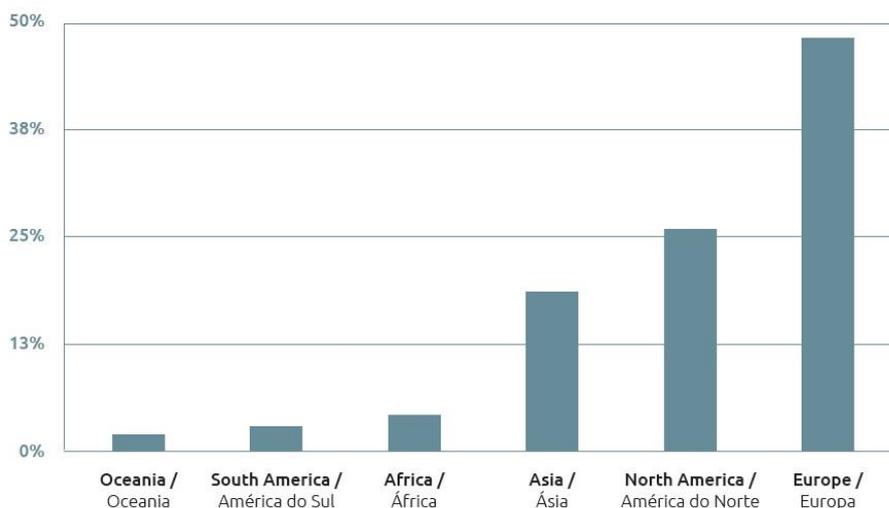
Figura 6 - Exportações Mundiais de Calçado, 2006-2016

Apesar de os maiores exportadores serem países Asiáticos, representando, em conjunto, cerca de metade do total, encontramos entre os 15 maiores exportadores 9 países europeus. A Itália é o primeiro exportador europeu e o terceiro do mundo, representando 8% das exportações mundiais. Portugal surge na 13ª posição, com uma quota de 1,7%. A posição do nosso país é bastante mais destacada no que respeita ao calçado de couro, principal foco de especialização da indústria nacional. Neste caso, Portugal é o 7º exportador mundial, com uma quota de 3,8%, e o 3º exportador europeu, apenas atrás da Itália e da Alemanha (APICCAPS, 2017b).

Em termos de competitividade por fator preço, o calçado asiático apresenta o preço médio de exportação mais baixo de todos os continentes, apesar de ter aumentado dois terços nos últimos dez anos. Em 2016, era inferior a 7 dólares por par. Em contrapartida, a Europa exporta com os preços mais elevados do mundo, na ordem dos 23 dólares. Dentro da Europa, a Itália destaca-se pelo maior preço alcançado, 46 dólares, seguido de Portugal que apresenta o segundo preço mais elevado (APICCAPS, 2017b).

Já no que se refere às importações, a Europa é o maior mercado para a indústria do calçado, absorvendo cerca de 47% das importações mundiais (APICCAPS, 2017b).

Quota dos Diferentes Continentes nas Importações Mundiais de Calçado (valor), 2016



Fonte: APICCAPS, 2016

Figura 7 - Importações Mundiais de Calçado, 2016

Sendo o continente que mais calçado importa é também o que paga um preço médio de importação mais elevado, por isso o destino preferencial das exportações portuguesas (APICCAPS, 2017b).

3.1.2 Indústria do Calçado em Portugal

“Setor do calçado é um *"sinal de esperança"* para o País”, afirmava o Governador do Banco de Portugal, durante a abertura da 2.^a Conferência da Central de Balanços do Banco de Portugal, em 2012. Carlos Costa lembrou, ainda, que o setor do calçado passou de um setor sem futuro, há 30 anos, para “um dos setores basilares do sucesso das exportações portuguesas” (fonte: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=2910914).

A Economia Portuguesa atravessa atualmente um período de correções estruturais e desequilíbrios económicos, que se foram acumulando ao longo das últimas décadas. Este processo de ajuste económico, que tem vindo acontecer nos últimos anos, deu origem a políticas orçamentais restritivas com um forte impacto no consumo privado e no acesso ao crédito por parte do tecido empresarial. A indústria do calçado atravessou este período sem grandes dificuldades, tendo-se verificado uma tendência de crescimento sustentável, desde 2010. Na verdade, no espaço de aproximadamente duas décadas, o setor transformou-se. Passou de um setor tradicional baseado em mão de obra intensiva para uma indústria moderna, tecnológica e altamente competitiva, estando no ranking dos maiores exportadores da Europa e do mundo, especialmente no que se refere aos sapatos de pele (APICCAPS, 2017a).

3.1.3 Caracterização

A concentração geográfica de empresas e organizações com atividades interligadas é a característica base para identificação de um “*Cluster*” (Porter, 1990). As atividades de fabrico e de componentes de calçado concentram-se num número limitado de concelhos e têm um forte peso na atividade económica dos mesmos. A indústria está assim organizada em dois polos geográficos, separados por 80 km’s: um na região Norte abrangendo os concelhos de Felgueiras e Guimarães, caracterizado por ter empresas de maior dimensão, por ser orientado predominantemente para os mercados externos e ser tecnologicamente mais avançado. E o outro polo na região Norte e Centro incluindo os concelhos da Feira e Oliveira de Azeméis,

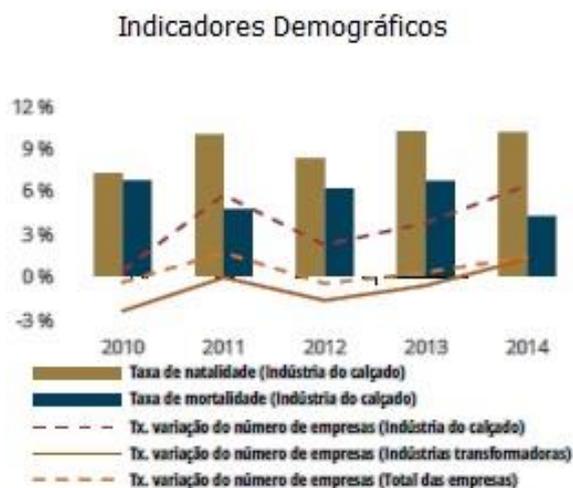
com especial destaque para São João da Madeira. (APICCAPS, 2014; Cardeal, 2010). Em 2014, cerca de 76% do volume de negócios da indústria do calçado era gerado nos distritos do Porto (46%) e de Aveiro (30%), onde o setor representava 2% e 4%, respetivamente, do volume de negócios das empresas aí sediadas (Banco de Portugal, 2015a).

Atualmente, a indústria do Calçado Portuguesa é um dos setores mais importantes da Economia Portuguesa, registando, em 2014, aproximadamente 0,5% das empresas em Portugal, representando cerca de 2% do número de pessoas ao serviço e 0,8 % do volume de negócios. No setor das indústrias transformadoras, cerca de 5% das empresas pertenciam à indústria do calçado, que representava 3% do volume de negócios e 7% do número de pessoas ao serviço (Banco de Portugal, 2015a). No mesmo ano, o número de empresas em atividade na indústria do calçado cresceu 6,5%, sendo que por cada empresa que cessou atividade, foram criadas 2,5 empresas (valor máximo para o período 2010-2015) (Banco de Portugal, 2015a).



Fonte: APICCAPS, 2017

Figura 9 – Concentração das empresas de calçado



Fonte: Banco de Portugal, 2015

Figura 8 – Indicadores Demográficos das empresas de calçado

3.1.4 Atividade Recente

Composto fundamentalmente por pequenas e médias empresas, no final de 2016, a indústria empregava aproximadamente 39 mil pessoas e apresentava uma produção anual que ultrapassava os 82 milhões de pares, representando um aumento de 4% face ao ano anterior, atingindo o nível mais elevado da última década. Nos últimos dez anos, o valor acrescentado por trabalhador cresceu 41%, ultrapassando os 15 mil euros. A indústria do calçado assegura, agora, 3,4% do valor acrescentado da indústria transformadora portuguesa (APICCAPS, 2017b).

Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado

	1974	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2015	2016**
Industry / Indústria											
Companies / Empresas											
number / número	673	971	1 635	1 432	1 448	1 407	1 245	1 322	1 441	1 475	1 473
Employment / Emprego											
number / número	15 299	30 850	59 099	40 255	36 221	35 398	32 132	34 624	38 594	38 723	38 661
Production / Produção*											
thousand Pairs / milhares de Pares	15 000	48 000	108 866	84 897	71 643	69 101	62 012	75 178	75 249	79 202	82 057
Gross Production Value / Valor bruto de produção*											
thousand Euros / milhares de Euros	12 330	318 891	1 620 001	1 471 214	1 338 555	1 397 617	1 283 475	1 823 989	1 885 794	1 945 031	2 029 008
Foreign Trade / Comércio Externo											
Exports / Exportações											
thousand Pairs / milhares de Pares	5 200	31 100	89 368	75 159	63 784	64 651	68 671	70 635	76 913	79 395	81 599
thousand Euros / milhares de Euros	3 093	164 060	1 283 867	1 273 252	1 166 116	1 290 991	1 296 919	1 600 458	1 845 568	1 862 737	1 923 101
Imports / Importações											
thousand Pairs / milhares de Pares	2 800	200	15 005	33 154	41 209	50 900	65 647	47 244	53 795	54 323	56 602
thousand Euros / milhares de Euros	324	738	97 087	271 126	318 277	431 662	425 270	403 499	449 137	528 308	597 705
Trade Balance / Balança Comercial											
thousand Pairs / milhares de Pares	2 400	30 900	74 362	42 005	22 575	13 751	3 023	23 391	23 118	25 073	24 997
thousand Euros / milhares de Euros	2 769	163 321	1 186 781	1 002 126	847 838	859 329	871 650	1 196 959	1 396 431	1 334 429	1 325 397
Apparent Consumption* / Consumo Aparente											
thousand Pairs / milhares de Pares	12 600	17 100	34 503	42 892	49 069	55 350	58 989	51 787	52 131	54 129	57 060
thousand Euros / milhares de Euros	9 561	155 570	433 200	469 088	490 716	538 288	436 127	637 643	504 351	624 382	719 084
Coverage Rate (value) / Taxa de Cobertura (valor)	955%	22224%	1322%	470%	366%	299%	305%	397%	411%	353%	322%
Share of Imports in Apparent Consumption (value) / Peso das Importações no Consumo Aparente (valor)	3,4%	0,5%	22,4%	57,8%	64,9%	80,2%	97,5%	63,3%	89,1%	84,6%	83,1%
Share of Exports in Production (value) / Taxa de Exportação (valor)	25,1%	51,4%	79,3%	86,5%	87,1%	92,4%	101,0%	87,7%	97,9%	95,8%	94,8%

*APICCAPS Estimates / Estimativas APICCAPS

**APICCAPS Forecasts / Previsões APICCAPS

Fonte: *Monografia Estatística*, APPICAPS (2017)

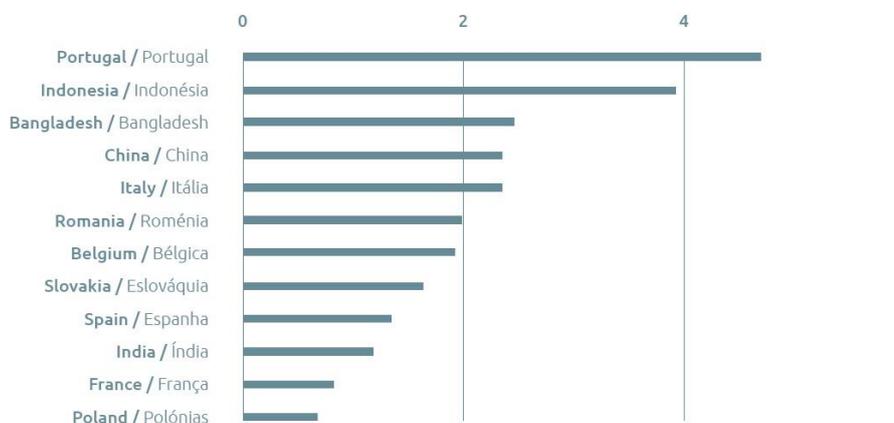
Tabela 2 – Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado

A evolução do volume das exportações tem sido igualmente assinalável. Em 2016, Portugal exportou 81,6 milhões de pares de calçado, o que corresponde a um crescimento de 27,9% face a 2009. Verifica-se, também, que o preço médio de exportação apresenta uma clara tendência de crescimento, tendo aumentado 28,9% na última década e 60% nos últimos vinte anos. No entanto, desde 2013, que se mantém num patamar de 23 a 24€ por par (APICCAPS, 2017b).

Ao longo da década de 90, do século passado, as exportações do calçado português foram perdendo peso nas exportações portuguesas, processo acentuado desde o início da década de 2000 com a abertura dos mercados e a integração da China na Organização Mundial do Comércio. Assim, em 2006 o calçado representava 3,27% das exportações portuguesas, a percentagem mais baixa desde que Portugal integrou a Comunidade Económica Europeia. No entanto, a partir desse ano, o setor conseguiu inverter esta tendência e tem vindo a reforçar paulatinamente o seu peso no total nacional, tendo atingido 3,8% em 2016 (APICCAPS, 2017b).

Fruto do peso que possui na totalidade das exportações Portuguesas, a Indústria do Calçado representa uma vantagem comparativa para a Economia Portuguesa, uma das mais elevadas do mundo. O índice de vantagem comparativa revelada compara a quota que um país atinge nas exportações de determinada mercadoria com a que tem no conjunto das exportações mundiais. Portugal consegue, nas exportações de calçado, uma quota que é 4,8 vezes a que tem no conjunto das exportações mundiais. Entre os restantes exportadores europeus, o valor mais elevado é o da Itália que não vai além de 2,7. A China o principal exportador mundial, apresenta um valor quase idêntico (APICCAPS, 2017b).

Vantagem Comparativa Revelada no Calçado para os Principais Exportadores Mundiais de Calçado, 2016

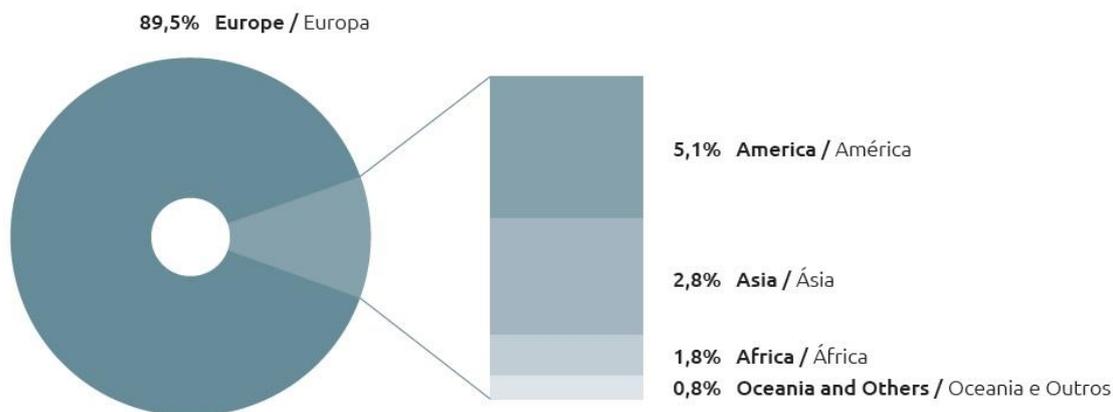


Fonte: *Monografia Estatística*, APPICAPS (2017)

Figura 10 – Vantagem comparativa dos principais exportadores de calçado

Os principais mercados-destino das exportações do calçado Português têm sido historicamente mercados da Europa (França, Alemanha, Espanha, Holanda e Reino Unido), contudo, consciente desta elevada concentração, o setor tem vindo a procurar diversificar geograficamente os seus mercados alvo. Embora lento, este processo é já visível nas estatísticas: enquanto em 2006 o continente europeu absorvia mais de 95% das exportações portuguesas de calçado, em 2016 esta quota desceu abaixo dos 90%. Fora da Europa, é na América que o calçado português tem uma presença mais relevante. O tipo de calçado produzido em Portugal, predominantemente calçado de couro de gama média e alta, e o modelo de negócio das empresas nacionais, assente na flexibilidade e resposta rápida, contribuem fortemente para este padrão de distribuição espacial das exportações. É na Europa, graças à proximidade geográfica, que as empresas portuguesas conseguem aproveitar plenamente as vantagens competitivas decorrentes do seu modelo de negócio. Em mercados mais distantes, os ganhos decorrentes da flexibilidade produtiva tendem a ser contrariados pelos custos decorrentes da logística e transportes (APICCAPS, 2017b).

Destino das Exportações Portuguesas de Calçado (valor), 2016



Fonte: *Monografia Estatística*, APPICAPS (2017)

Figura 11 - Destino das Exportações de calçado portuguesas

3.1.5 Perspetiva Histórica

Muitos atribuem aos egípcios a arte de curtir couro e fabricar sapatos, porém, existem evidências de que os sapatos foram inventados muito antes, no final do Período Paleolítico, pois pinturas desta época, em cavernas na Espanha e no sul da França, fazem referência ao calçado (in *wikipedia* acedida em 03/11/2017).

Em Portugal, a tradição na produção de calçado é já bastante longa e ninguém poderia imaginar que seria, hoje, uma vantagem comparativa para a Economia Portuguesa.

Podemos marcar o início da Indústria do Calçado, enquanto indústria, na década de 60, do século XX, pois até então, a indústria era basicamente artesanal e destinada a satisfazer as necessidades locais. *“O setor do calçado tem uma grande mudança na década de 60. Que é a fase da internacionalização e a fase da industrialização. Até aí estávamos a falar de um setor que era basicamente manual, que era artesanal, artesanato para vendas para o mercado nacional.”* (Ent 1 - APICCAPS, 2016).

Com a adesão, como membro fundador, à EFTA, em 1960, verificou-se um período de gradual abertura da economia, que vivia ainda um regime ditatorial. O acordo foi bastante favorável para Portugal que passa a “ver” um levantamento das barreiras alfandegárias, bem como passa a ter acesso livre às economias mais desenvolvidas (Sena-Dias, et al., 2014).

A oportunidade que apresentava a adesão do país à EFTA, foi amplamente aproveitada pelos industriais do calçado da altura, potenciando o que era um fator de atratividade para as empresas estrangeiras – mão de obra barata.

“Começa de alguma forma a deslocalização da produção desses países para Portugal, seja há algum esforço das empresas portuguesas, mas também há um interesse das empresas desses países de moverem para Portugal a produção de calçado porque é um produto de mão de obra intensivo e por isso havia interesse em produzir em países mais pequenos, mais barato, Portugal era um país barato, que tinha mão de obra barata estava a entrar na economia mundial” (Ent 1 - APICCAPS, 2016).

Os baixos salários, a proximidade geográfica, os acordos comerciais e a relativa estabilidade política levou a que algumas grandes empresas de calçado se deslocalisassem e se fixassem em

Portugal (Sena-Dias, et al., 2014). O nosso país começa também nesta altura a investir na industrialização da atividade e passamos a ter empresas com alguma dimensão. Começa nesta altura a organizar-se o setor, muito localizado em redor de S. João da Madeira (*Ent 1 - APICCAPS*, 2016).

A década de 70 traz outra mudança significativa para o desenvolvimento e crescimento do setor - a pré-adesão à Comunidade Europeia. Portugal via-se, assim, com acesso aos dois grandes blocos económicos da Europa sem qualquer barreira aduaneira. De 1972 a 1981, a produção aumenta 125% e as exportações crescem 251%, particularmente para os países da Comunidade Económica Europeia (Sena-Dias, et al., 2014).

O país percebe a necessidade de desenvolvimento das competências do setor, investindo na conceção da própria APICCAPS e já no início da década de 80 na constituição de um laboratório de ensaios, que mais tarde viria a ser o Centro Tecnológico (*Ent 1 - APICCAPS*, 2016).

A estruturação do setor e a consciência da necessidade de uma ação integrada para a indústria (Banco de Portugal, 2015b) fez com que a APICCAPS, desde os seus inícios, preparasse planos estratégicos de longo prazo para o setor (Sena-Dias, et al., 2014). O primeiro plano estratégico do setor data de 1978 e permitiu o alinhamento entre os diferentes *stakeholders* da Indústria da altura.

Com a total adesão à Comunidade Europeia, em 1986 e após o fim do regime ditatorial, entra-se num período de crescimento exponencial que se prolongou pela década de 90 (Sena-Dias et al., 2014) – “*A década de 80 é uma década de puro crescimento...em 10 anos as exportações são multiplicadas por 10, tem anos em que elas duplicam*” (*Ent 1 - APICCAPS*, 2016).

A década de 90, marcada pela globalização das atividades industriais e liberalização das trocas mundiais, apresentava, para a indústria portuguesa, uma oportunidade de penetrar em novos mercados, mas, por outro lado, constituía também uma ameaça com a intensificação da concorrência a baixo preço (inclusivamente no mercado interno). Já se antevia um crescimento dos custos decorrente do aumento gradual dos salários, bem como das imposições comunitárias em aspetos ambientais de higiene e segurança. A fragilidade do mercado cambial e os seus impactos nos preços/custos era também uma realidade e que colocava em questão a vantagem competitiva da indústria (APICCAPS, 1994).

Até 2000, a produção era caracterizada por grandes séries, produzidas para grandes marcas internacionais, onde basicamente o que as empresas vendiam eram minutos de produção a preços competitivos (Sena-Dias et al., 2014). Com a integração da China na Organização Mundial do Comércio, em 2001, dá-se início ao processo de deslocalização, dessas grandes marcas, para centros de produção com custos mais baixos e os impactos no setor fizeram-se notar, com as exportações a cair cerca de 30%, atingindo o valor mais baixo no ano de 2006. A Indústria de Calçado Portuguesa havia perdido a sua vantagem competitiva assente, fundamentalmente, no preço.

Não podemos esquecer que, desde 2008, a Europa viu-se confrontada com a pior crise dos últimos 50 anos, tendo-se registando-se pela primeira vez mais de 25 milhões de desempregados, com as Economias a não conseguirem recuperar para índices pré-crise. Ainda assim, podemos verificar, na *tabela 2*, que o ano de 2016 foi o melhor ano em termos de exportações do setor (em valor), o que demonstra uma tendência de crescimento sustentável desde 2010.

3.2. Questão de Investigação

O dinamismo e crescimento económico da Indústria do Calçado Portuguesa, tem atraído muita atenção por parte dos investigadores e da comunidade científica (Abrantes, (2004); Tavares, (2004); Cardeal, (2010); Lima, (2011); Sena-Dias, Pina e Cunha, & Rego, (2014); Pereira, (2015); Maria & Fernandes, (2016); Marques, Leal, Marques, & Cardoso, (2016).

Nesta investigação, o nosso foco prende-se em aprofundar e investigar a forma como as pequenas e médias empresas reagem à mudança na envolvente, que se traduzem na perda da sua vantagem competitiva. Desta forma e dada esta problemática, este estudo pretende responder às seguintes questões:

1. Como é que as pequenas e médias empresas, em setores de média tecnologia, respondem à perda da sua vantagem competitiva no mercado global?
2. Como adquirem uma vertente fortemente Inovadora e Internacional?

4. Metodologia de Investigação

4.1. Introdução

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (Cesar, 2005). Um método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo (Fachin, 2001; Cesar, 2005). É convencional em investigação fazer uma distinção entre o qualitativo e o quantitativo. Os investigadores tentam compreender os fenómenos naturais e sociais utilizando, para o efeito, um processo estruturado de investigação. Podemos dizer que este processo é composto por três grandes etapas: (1) Definição do problema e âmbito de estudo; (2) Realização do trabalho de campo, com a recolha e análise de dados e a (3) Obtenção e apresentação de conclusões.

4.2. Opções Metodológicas

A abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em campos como a sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais. Pode-se dizer, de forma genérica, que abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, um enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (Denzin & Lincoln, 2005).

A pesquisa qualitativa busca soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado, possibilitando também examinar as restrições e constrangimentos dos contextos de investigação, permitindo obter informações que não seriam alcançadas pelas técnicas tradicionais (Charmaz, 2006).

Após se ter identificado a abordagem qualitativa como adequada à persecução deste projeto tornava-se necessário identificar a metodologia a utilizar.

Sendo certo que a abordagem das Capacidades Dinâmicas visa explicar como as empresas respondem à mudança na envolvente, procurando manter a sua vantagem competitiva, também é verdade a falta de consenso na comunidade académica quanto aos construtos na base da abordagem das Capacidades Dinâmicas. Esta situação torna-se clara da análise da literatura (Di Stefano, et al. 2014; Barreto, 2010; Arend & Bromiley, 2009).

Conforme proposto por Strauss & Corbin, (2008), quando a relação entre os conceitos sobre determinado fenómeno não se encontra bem compreendida, os investigadores podem recorrer à utilização da metodologia da Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*), sendo a mesma utilizada para expandir a teoria existente através dos dados obtidos (Smith, 2004). Neste sentido, buscando aprofundar o entendimento sobre as relações entre o desenvolvimento de **Capacidades Dinâmicas, a Inovação e a Internacionalização das pequenas e médias empresas** optou-se por utilizar a metodologia da Teoria Fundamentada nos Dados.

4.3. Teoria Fundamentada - *Grounded Theory*

A metodologia, geralmente conhecida por Teoria Fundamentada, foi desenvolvida originalmente por dois sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss (Strauss & Corbin, 2008). Charmaz (2006) explica a metodologia da seguinte forma (Batista, 2008):

“... um método de investigação qualitativa que se centra na criação de teorias ou sistemas conceptuais através da construção de análises indutivas dos dados. Assim, as categorias analíticas estão diretamente “fundamentadas” pelos dados... Este método distingue-se dos outros, uma vez que envolve o investigador na análise dos dados enquanto procede à recolha dos mesmos – esta análise dos dados é utilizada para conduzir e moldar a posterior recolha de dados. Deste modo, a distinção exata entre as fases de recolha e análise de dados de investigação tradicional é intencionalmente interligada nos estudos que utilizam a Grounded Theory (pag 188).

A Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*) é uma metodologia indutiva, em que o investigador analisa os dados de modo a entender o fenómeno em questão. Usada no desenvolvimento de uma teoria, ou modelo conceptual, fundada em dados sistematicamente recolhidos e analisados, permite a sua evolução durante o processo de pesquisa devido a contínua interação entre análise e a recolha de dados (Strauss & Corbin, 2008).

Utilizando vários métodos o investigador recolhe um volume de informação sobre o fenómeno em estudo. Comparando-a, codificando-a, identificando as regularidades, procura extrair sentido das informações obtidas, terminando nas suas conclusões com algumas teorias que resultam dessa análise rigorosa e sistemática (Pinto, 2012).

Experimentar o campo empírico permite ao investigador também observar novos elementos e construir as suas percepções por meio de análise e reflexão sistemática dos dados encontrados em campo. Essa valorização dos dados é possível a partir de um processo que inclui três etapas ocorridas simultaneamente: recolha, codificação e redação da teoria ou modelo conceptual (Pinto, 2012).

Muitas técnicas podem ser utilizadas para recolha de dados, tais como a observação do participante, entrevistas, discursos, cartas, biografias, autobiografias, pesquisas de biblioteca, entre outras (Freitas, 2009).

O que destaca esta metodologia é que a recolha de dados e a sua análise são processos concomitantes e devem acontecer até à saturação teórica. Ou seja, até que novos ou relevantes dados deixem de ser encontrados ou se comecem a repetir (Pinto, 2012). Segundo Gomes, (2012) “ *a análise dos dados vai auxiliando a refinar o próprio processo de recolha dos mesmos*”.

A codificação é o processo de análise cuidadosa dos dados e contempla todos os procedimentos utilizados para rotular e analisar os mesmos. Sempre em constante comparação entre os fenómenos, casos e conceitos identificados, dando origem ao desenvolvimento de teorias por meio da abstração das relações entre os elementos. Strauss & Corbin (2008) denominam estes procedimentos de codificação aberta, axial e seletiva.

A codificação aberta é, segundo Strauss & Corbin (2008), o processo analítico pelo qual os conceitos são identificados e desenvolvidos em relação às suas propriedades e dimensões. Este processo envolve a atividade de quebrar, examinar, comparar, conceptualizar e categorizar os dados, numa análise frase por frase e algumas vezes palavra por palavra. “*Através da codificação aberta, o pesquisador deve fazer comparações, perguntas que vão guia-lo no campo empírico como, por exemplo: O que está acontecendo? Em que categorias esses dados se enquadram? O que os dados expressam?*”(Gomes, 2012).

A segunda etapa consiste na codificação axial, que aprimora e diferencia as categorias resultantes da codificação aberta. O investigador seleciona as categorias mais relevantes como fenómeno central e procura estabelecer relações entre as categorias e as subcategorias (Pinto, 2012).

Durante o processo de codificação é normal que o investigador alterne entre codificação aberta e a codificação axial, pois as categorias devem ser constantemente verificadas e reexaminadas de acordo com os dados que as compõem.

Na última etapa, ou codificação seletiva, o investigador tem como objetivo integrar e refinar as categorias num nível mais abstrato, encontrando a categoria central em volta da qual as outras categorias desenvolvidas possam ser agrupadas e integradas (Strauss & Corbin, 2008).

4.4. Fonte de dados

Segundo Miles & Huberman (1994) a pesquisa qualitativa é realizada através de um contato direto com o “campo”, ou contexto real, permitindo ao investigador a obtenção de um conhecimento do fenómeno em estudo, da sua lógica, das suas interligações e das suas implícitas e explícitas regras. A obtenção de dados numa pesquisa qualitativa pode ser realizada através de entrevistas e conversas, da observação, recolha e análise de conteúdos e pela identificação de sentimentos (Yin, 2014, pag. 118).

Dentro da metodologia da Teoria Fundamentada as entrevistas são a principal fonte de dados, e representam as versões dos participantes sobre os eventos percebidos como relevantes para eles, no que se refere à questão de investigação. Num primeiro momento o investigador desconhece as categorias que irá encontrar, por esta razão, nesta fase, deve definir quais os casos que podem ajudá-lo a compreender o fenómeno a investigar permitindo-lhe gerar tantas quantas as categorias necessárias para explicá-lo (Freitas, 2009). Na amostragem teórica, o pesquisador procura dados de lugares, pessoas e eventos que possam ajudá-lo a maximizar oportunidades de desenvolver conceitos em termos de propriedades e dimensões (Strauss & Corbin, 2008). Assim, com relação à quantidade de dados necessária para a amostragem teórica, Glaser & Strauss, (1967) apontam que não é necessária fazer uma cobertura completa dos dados, mas sim a cobertura suficiente para garantir que emergem dos mesmos as categorias principais.

A quantidade de casos só é definida no final da pesquisa, quando a análise de novos dados esgota o surgimento de novas categorias e propriedades, ou seja, se atinge a saturação teórica. Na metodologia da Teoria Fundamentada grande parte das análises ocorre em paralelo, desta forma, no processo recolha-análise-recolha o investigador pode sobrepor diferentes objetivos

para a recolha de dados (saturação teórica, amostragem teórica) que lhe permita obter um maior refinamento da teoria.

A obtenção de dados, do fenómeno em estudo, neste trabalho foi realizada por várias vias: (1) recolha de conteúdos disponíveis on-line e (2) pela realização de entrevistas semiestruturadas com os Diretores Gerais das várias empresas/organizações do setor. Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização do entrevistado e posteriormente transcritas.

A utilização de entrevistas semiestruturadas facilitou a orientação dos temas das questões para os temas adequados ao estudo do fenómeno, sem, contudo, condicionar o entrevistado. Desta forma, a utilização deste método de recolha de dados segundo Manzini (2004) citando TRIVIÑOS, 1987, p. 152,

“[...] favorece não só a descrição dos fenómenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.”

A utilização de um formato semiestruturado permitiu por um lado orientar o trabalho de recolha de dados focando no problema de investigação mas, por outro, garantiu a flexibilização na recolha de informação, o que não se verifica numa estrutura mais formal (Fontana & Frey, 1994).

Como ponto de partida para o trabalho de campo procedeu-se a uma análise de literatura não técnica (Strauss & Corbin, 2008), através da recolha de informação, fundamentalmente pela via *on-line*, do setor do calçado português. Foram analisados todos os documentos estratégicos do setor desde 1994. Este trabalho permitiu a preparação, das entrevistas semiestruturadas realizadas às principais entidades de suporte ao setor – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado e artigos de pele e seus Sucedâneos (APICCAPS), Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP) e às empresas selecionadas. Foram elaborados dois guiões de entrevistas, de acordo com o tipo de entidades a entrevistar – Entidades de Suporte ao Sistema e Empresas do Setor. A realização das entrevistas permitiu a triangulação da informação *ab initio* recolhida.

A utilização do guião permitiu a orientação das questões para os pontos chave da pesquisa, sendo que em alguns casos não foram realizadas todas as questões. Isto porque seguindo o conselho de Brenner (2006) a entrevista iniciava-se com uma pergunta de ampla abrangência

“Como descreveria o percurso da empresa nos últimos 20 anos?” e que permitia a resposta a todos os pontos previstos na entrevista. As entrevistas tinham como objetivo perceber a trajetória do setor e das empresas perante a perda de vantagem competitiva, aquando da deslocalização da produção por parte das grandes marcas internacionais para centros de produção com custos mais baixos.

Antes da interação com as empresas, procedeu-se a uma breve análise da informação disponível na Internet. A possibilidade de confirmar a informação através de várias fontes (triangulação) evita más interpretações e fortalece as evidências. (Yin, 2014, pag. 136). O primeiro contato foi realizado via telefone, tentando identificar o melhor interlocutor para a solicitação da entrevista. Este contato nem sempre foi bem-sucedido tendo, em alguns casos, obrigado à sua repetição. A apresentação do projeto e a solicitação da referida entrevista foi realizada por e-mail. A data da entrevista foi agendada de acordo com a disponibilidade dos informantes, dado que fundamentalmente estávamos a falar dos CEO’s ou Diretores Gerais, personalidades com uma agenda bastante preenchida, pelo que o processo de recolha de informação demorou um período considerável. Todas as entrevistas foram realizadas nas instalações das empresas/organizações entrevistadas. Verificou-se uma grande abertura por parte dos entrevistados para a participação no projeto, quer ao nível de disponibilização de informação durante a entrevista bem como para contatos posteriores.

Apresenta-se de seguida os diferentes participantes, o seu âmbito de atuação e o cargo que ocupam.

Unidade	Nome	Âmbito de atuação	Entrevistado	Função
Associação	APICCAPS	Representa e promove o Associativismo no setor	João Maia Carlos Silva	Diretor Executivo Tecnico do Departamento Estudos
Centro Tecnológico	CTCP	Apoiar técnica e tecnologicamente as empresas do Setor	Leandro Melo	Diretor Executivo
Empresa	Felmini	Produção de calçado de senhora	Joaquim Moreira	Diretor Executivo
Empresa	Procalçado	Componentes para calçado e calçado injetado	Jose Azevedo Pinto	Diretor Executivo
Empresa	Bo-Bell	Produção de calçado de criança	Fernando Silva	Diretor Executivo
Empresa	Nobrand	Produção de calçado de homem e senhora	Sergio Cunha	Diretor Executivo
Empresa	Grupo Sozê	Produção de calçado de homem, senhora e criança	Vasco Sampaio	Diretor Executivo
Empresa	Centenário	Produção de calçado de homem e de golfe	Pedro Ferreira Hugo Ferreira Nuno Miranda Domingos Ferreira	Diretor Financeiro Diretor de Planeamento Consultor Comercial Diretor Executivo
Empresa	Helsar	Produção de calçado de senhora e de dança	Patricia Correia	Diretora de Marketing

Tabela 3 – Entidades participantes na Investigação

O tempo total das entrevistas realizadas foi de 450 minutos sendo que em média cada entrevista durou 50 minutos. Por este meio foram recolhidas aproximadamente 60 mil palavras de informação escrita.

4.5. Descrição das Empresas

Felmini



A Felmini é uma pequena e média empresa, de cariz familiar, situada no norte de Portugal na região de Felgueiras. A empresa foi criada em 1973 dedicada à produção de sapatos de criança, tendo alterado o seu foco produtivo, e ano e meio mais tarde passou a produzir e comercializar sapatos de senhora. Tinham como objetivo colocar no mercado um produto de elevada qualidade face à concorrência. Começa o processo de exportação três anos após início da atividade e em cinco anos já exportavam 100% da produção (fundamentalmente para o mercado Europeu). Tinham como clientes, principalmente, grandes empresas Nórdicas que valorizavam o conforto e preço, em detrimento da moda. O processo de venda era fácil e ágil sendo a principal dificuldade a gestão da capacidade produtiva, no sentido de cumprir os prazos de entrega.

No ano 2000, a abertura dos mercados Asiáticos e a perda dos grandes clientes, resultado da deslocalização da produção, colocou a empresa perante um período de dificuldades. A “reinvenção” do negócio e a reestruturação da estratégia da empresa foi obrigatória.

Uma forte aposta no desenvolvimento da sua marca e de produtos diferentes, assentes em atributos de moda e conforto, tem permitido alcançar níveis de exportação muito significativos, sendo atualmente a marca portuguesa que mais exporta para o mercado italiano.

Procalçado



A Procalçado surge na década de 70 (1975) com a designação For Ever, como uma empresa de cariz comercial, em que o seu fundador desenvolvia componentes para calçado, recorrendo à subcontratação. A preocupação em garantir a qualidade aos clientes leva à criação e aquisição de unidades industriais para produção própria de solas e componentes para calçado. Por outro lado, a necessidade de rentabilização da capacidade instalada lança a empresa para o mercado externo, onde rapidamente passa a ter uma expressão a nível mundial. Com a saída das grandes marcas mundiais de calçado de Portugal, a empresa sofre uma significativa redução do volume de negócios. Este é um período complexo, em termos de decisões estratégicas, quanto ao que fazer para ultrapassar os efeitos da deslocalização da produção. A utilização da principal competência da empresa (produção de produtos injetados – solas) no desenvolvimento de calçado profissional e de senhora, foi a opção tomada. A criação e desenvolvimento de marcas próprias, para cada segmento, conjugado com fortes investimentos em equipamentos, têm resultado em inúmeras distinções no que se refere à inovação de produto da empresa.

Fernando, Lima e C^a, Lda



A Bo-Bell é a marca principal da Fernando, Lima e C^a, Lda, empresa especializada em calçado de criança, situada em Santa Maria da Feira. A experiência familiar no setor remonta há década de 80. Na altura, a família (através de uma outra empresa) trabalhava 100% em regime de *private label* para uma grande marca, francesa, de calçado de criança. A deslocalização da produção para o oriente deixou a empresa numa situação financeira complexa e difícil. A necessidade de regularizar a dívida e estruturar financeiramente a empresa leva a uma inversão completa da estratégia. A criação da Fernando, Lima e C^a Ld^a surge, assim, com o principal

objetivo de dinamizar a marca própria e assegurar a continuidade do negócio dentro da família. Investimentos significativos em infraestruturas físicas e tecnológicas, permitiram a obtenção de um elevado grau na flexibilidade da produção, garantiram à empresa a laboração em regime de *private label* e marca própria. O processo de internacionalização foi um processo natural, hoje a Bo-Bell está presente em vários países da Europa e nos Emiratos Árabes Unidos. Tendo por base uma proposta de valor que assenta em vetores tais como: segurança, bons materiais e ergonomia, procuram desenvolver uma identidade "irreverente e inovadora". Este caminho tem levado a empresa a ser distinguida várias vezes, em feiras internacionais, no que se refere à inovação de produto no segmento de criança.

Máximo Internacional

NOBRAND®
THERE'S NO BRAND LIKE NOBRAND

A Máximo Internacional nasce em 1988 com uma atividade puramente comercial. Contudo, fruto da proposta de valor que queriam oferecer aos seus clientes e da visão que tinham para o seu negócio, rapidamente e de uma forma não calculada mudam o foco da sua atuação. A criação de um estúdio de desenvolvimento de produto e a necessidade de rentabilizar esse ativo levam os seus fundadores ao investimento numa unidade operacional. O desenvolvimento da marca Nobrand (marca própria) esteve presente, praticamente, desde o início da sua atividade. A forte preocupação na rentabilização das infraestruturas existentes, sempre em mente, permitiu e ainda permite os recursos necessários para o processo de internacionalização da Marca, que se demonstrou um processo gradual, explicado pela dificuldade e complexidade dos mercados internacionais. O desenvolvimento de uma identidade forte para a marca tem sido o elemento diferenciador na colocação dos seus produtos nos mais de 33 países de todo o mundo onde está presente. A crise na Europa tem levado a empresa para mercados cada vez mais distantes sendo, atualmente, a Colômbia uma grande aposta através da abertura de lojas próprias locais.

Grupo Sozê



A fábrica de calçado Sozê nasce em 1976, produzindo e comercializando calçado de homem e senhora, exclusivamente para o mercado português. Já na década de 80 inicia o seu processo de internacionalização, com o aumento gradual das exportações. Durante a década de 90 aposta no investimento tecnológico, no que se refere ao processo produtivo e desenvolvimento de produto, sempre acompanhado de uma aposta na especialização e profissionalização das equipas de trabalho. A produção em *private label* e o desenvolvimento de marcas para empresas parceiras levou a que, em 2002, fosse criada a marca própria da empresa - A DKODE. Desenvolvida com um ADN único, para um cliente específico, tendo por lema “DKODE, é para aqueles que arriscam”, posiciona-se com uma forte componente de moda e um enfoque especial nos detalhes do produto. Atualmente está presente em mais 800 pontos de venda nos quatro continentes.

Centenário



A fábrica de calçado Centenário foi criada em 1941 e produzia calçado de senhora de forma completamente artesanal para o mercado nacional. O aumento da capacidade produtiva, com a construção de uma nova infraestrutura industrial, e novo equipamento tecnológico permitiu o crescimento da atividade. A parceria com um cliente de *private label* orientou o negócio para o calçado de homem, que ainda produz atualmente. Com uma forte aposta na qualidade e na capacidade de resposta ao cliente, exporta atualmente mais de 90% da sua produção. A introdução de novos métodos de produção de calçado, que garantem uma maior resistência e a possibilidade de personalização do produto, especialmente no segmento de golfe, são os atributos pela qual a empresa é reconhecida. A criação de uma marca própria inovadora, fugindo ao tradicional permitirá potenciar e rentabilizar as capacidades da empresa.

Helsar

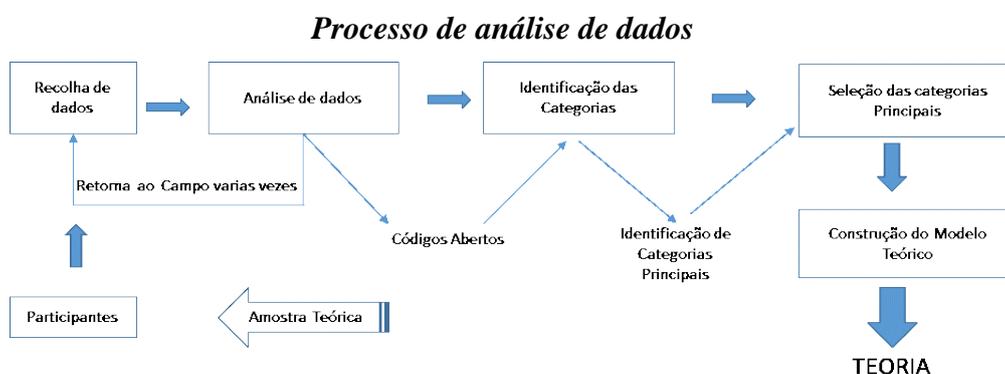
Helsar

Em 1979, José Augusto Correia quis aplicar num projeto próprio a experiência de 15 anos que acumulara ao nível da contabilidade e da comercialização de calçado de senhora, criando assim a Helsar. No primeiro ano, a marca dedicou-se à produção de calçado de criança, mas rapidamente os fundadores entenderam que a produção de calçado para senhora seria mais vantajosa. Assim, desde 1980, a empresa produz calçado feminino com grande enfoque na qualidade, conforto e design arrojado. A empresa de cariz familiar, produz calçado para grandes marcas internacionais desde a sua fundação e, ao contrário de outras no setor, não perdeu negócio aquando do movimento de deslocalização da produção. O foco em nichos de mercado como o vegan e uma maior dinamização da marca própria nos mercados internacionais, sem que isso coloque em risco a gestão dos clientes de *private label*, são vetores da estratégia atual.

5. Análise de Dados e Discussão de Resultados

5.1. Codificação de dados

O processo de análise deve iniciar-se logo que se recolham os primeiros dados. Como já referido a recolha, análise e codificação dos dados são etapas que devem ocorrer simultaneamente, o que Creswell (2007) designa como processo de zig zag (Freitas, 2009). Neste projeto e como suporte ao processo de análise de dados utilizamos o software MAXQDA.



Fonte: Freitas (2009), adaptado de Creswell 2007

Figura 12 - Processo de análise de dados

Assim, depois de recolhidos, os dados foram analisados seguindo a metodologia da Teoria Fundamentada nos Dados (Grounded Theory) de acordo com o proposto por Strauss & Corbin, (2008): (1) Codificação aberta (conceituar -> reduzir dados -> definir categorias); (2) Codificação axial (desenvolver categorias em termos das suas propriedades e dimensões -> relacionar categorias por meio de hipóteses ou declaração de relações); (3) Codificação Seletiva (identificar o fenómeno ou categoria central).

5.1.1 Codificação Aberta

A codificação aberta é o primeiro passo na análise da informação recolhida. Nesta fase é desenvolvido um exame e interpretação cuidadosa dos dados recolhidos. Foi realizada uma conceptualização linha-por-linha resultando em um conjunto significativo de conceitos que foram posteriormente codificados, comparados, fundidos, modificados e renomeados (Chen, 2016) apresentados na *Tabela 4 – Matriz de Códigos*. Surgiram, assim, as categorias e subcategorias que permitiram explicar o fenómeno em estudo.

Capacidades Dinâmicas, Inovação e Internacionalização

Matriz de Códigos	Bo_Bell	Helsar	Centenario	Dkode	Nobrand	Procalcado	Felmini	SOMA
Ameaçando o Setor/Negócio	34	14	3	6	32	18	23	130
Oportunidades para o Setor	4	1	2	5	2	5	0	19
Caracterização do Setor/Industria	15	3	1	3	3	7	4	36
Identificando Oportunidades	2	0	4	2	0	2	2	12
Identificando Oportunidades\Adquirindo Conhecimento	40	15	19	11	11	18	15	129
Identificando Oportunidades\Processo de Aprendizagem	7	5	1	0	1	1	2	17
Identificando Oportunidades\Ação do Cluster	22	7	20	13	34	38	8	142
Explorar Oportunidade	1	0	1	0	0	2	7	11
Explorar Oportunidade\Exercer Liderança	11	2	2	1	4	9	9	38
Explorar Oportunidade\Identificando de Novos Mercados	11	4	6	2	1	3	13	40
Explorar Oportunidade\Desenvolvendo Projetos Mobilizadores	9	0	1	0	0	1	0	11
Explorar Oportunidade\Desenvolvimento de Novos Produtos/Atividade	6	6	7	2	6	6	25	58
Explorar Oportunidade\Gestão Estratégica	92	19	19	28	35	31	38	262
Explorar Oportunidade\Processo tomada de decisão	21	6	4	2	4	19	7	63
Explorar Oportunidade\Gerindo o Risco	62	17	15	16	16	16	22	164
Reconfigurando os Recursos	10	0	2	0	1	0	0	13
Reconfigurando os Recursos\Orientação ao Desenvolvimento do Negócio	61	13	11	21	18	43	12	179
Reconfigurando os Recursos\Demonstrando Orientação para as Tecnologias	7	1	6	1	0	8	2	25
Reconfigurando os Recursos\Orientação à Eficiência e Produtividade	24	2	4	2	19	8	1	60
Reconfigurando os Recursos\Demonstrando Orientação ao mercado	32	10	12	3	19	7	11	94
Reconfigurando os Recursos\Gestão de Colaboradores	36	8	2	2	0	3	4	55
Inovação	15	6	4	1	5	17	14	62
Internacionalização	32	2	1	3	19	11	22	90
Abordagem ao Mercado Interno	3	5	1	0	2	0	0	11
Fazendo uma Retrospectiva Histórica	3	2	1	0	1	7	2	16
Identificando periodos no tempo	0	0	0	1	0	18	0	19
SOMA	560	148	149	125	233	298	243	1756

Tabela 4 - Matriz de Códigos

Do processo de codificação aberta foram gerados 95 conceitos e 19 dimensões apresentados na *Tabela 5 – Codificação Aberta*.

Tabela 5 - Codificação Aberta

Dados Originais	Codificação Aberta	Dimensões
	Conceitos	
<p>1. e então começou na Europa também grandes clientes a fugirem para o Oriente</p> <p>2. Porque há muitas barreiras à entrada, muita legislação que tem que ser cumprida, há muitas barreiras invisíveis</p> <p>3. Infelizmente nestas últimas duas décadas temos um adversário muito forte a lutar contra nós que é o <i>sneakers</i></p> <p>4. E as grandes marcas e os grandes líderes mundiais é que têm esse mercado</p> <p>5. Indústrias como a nossa, sempre teve dificuldade em recrutar muitas vezes pessoas de qualidade para também (acrescentar valor).</p> <p>6. Eles preferem comprar uns sapatos chineses com uma qualidade diferente, mas até têm um bom aspeto e um bom look, e gastarem 20 euros ou 30 e o dinheiro que deixaram de gastar nos sapatos, na roupa ou no que quer que seja, começam a gastar esse dinheiro em lazer, em viagens, em férias, em produtos de telefones, computadores, coisas que lhes dão muito mais prazer</p> <p>7. A Europa está doente, não está com uma grande saúde financeira e isso é tudo refletido depois nas produções e nas compras</p> <p>8. claro o dinheiro não elástico, portanto é esta tal gestão financeira que temos de fazer</p> <p>9. na realidade o que observamos hoje é que a fatia que as marcas próprias das indústrias portuguesas poupam no volume de negócios geral do setor ainda não é substancial</p> <p>10. cuja procura até tem vindo a aumentar em Portugal</p> <p>11. a justificação de que o comércio não vive sem indústria e que nós com indústria somos muito mais forte</p>	<p>a1) Deslocalizando a Produção</p> <p>a2) Aspetos Legais e Políticos</p> <p>a3) Produtos Concorrentes</p> <p>a4) Grandes Marcas e Empresas Mundiais</p> <p>a5) Escassez de Recursos Humanos</p> <p>a6) Alterações de <i>Life Style</i></p> <p>a7) Impactos da Crise Económica</p> <p>a8) Escassez de Recursos</p> <p>a9) Identificando a juventude e fragilidade das marcas próprias</p> <p>a10) Crescimento do Setor</p> <p>a11) Reindustrialização do setor</p>	<p><u>A1) Ameaças à Indústria inclui:</u></p> <p>a1) Deslocalizando a Produção</p> <p>a2) Aspetos Legais e Políticos</p> <p>a3) Produtos Concorrentes</p> <p>a4) Grandes Marcas e Empresas Mundiais</p> <p>a5); a8) Escassez de Recursos (Humanos e Financeiros)</p> <p>a6) Alterações de <i>Life Style</i></p> <p>a7) Impactos da Crise Económica</p> <p>a9) Identificando a juventude e fragilidade das marcas próprias</p> <p><u>A2) Oportunidades para o Setor inclui:</u></p> <p>a10) Crescimento do Setor</p> <p>a11) Reindustrialização do setor</p>

Dados Originais	Codificação Aberta	
	Conceitos	Dimensões
<p>12. A empresa tenta perceber se os seus <i>guidelines</i> se cruzam com os <i>guidelines</i> dos projetos que tem em comum como suporte financeiro com os fundos comunitários, e, espera que haja aqui um cruzamento dos <i>guidelines</i>.</p> <p>13. a proximidade hoje é um trunfo muito grande o <i>nearshore</i> é uma coisa que deve ser explorada de forma intensiva</p> <p>14. que de facto as coisas mudam tão rapidamente, a forma de fazer negócio, de lançar os produtos, os gostos dos consumidores os mercados preferenciais ...há tantos fatores envolvidos que sabemos sempre pouco</p> <p>15. E de facto num setor caracterizado essencialmente por pequenas e médias empresas</p> <p>16. Porque vai haver muitas mudanças e há uma revolução enorme a nível de tudo o que é processos industriais a prototipagem, toda a eficiência, os custos, os recursos humanos a subir os custos, por isso tudo isto vai ser revisto e é a tecnologia ligados a outros produtos chegam ao calçado e a tecnologia de materiais também vai mudar</p> <p>17. E vemos as tendências, as cores, os materiais, as texturas também, se vai usar mais ou menos brilho, as cores também dos metais, as fivelas, às vezes a tendência mais os dourados outras vezes mais nos prateados, depois houve moda daquele ouro rosado e nós temos que estar atentos a isso tudo</p> <p>18. muitas vezes, primeiro o produto começa no mercado. auscultar primeiro as necessidades dos consumidores, das pessoas, dos clientes e perceber o que lhes falta.</p> <p>19. nós bebemos informação todos os dias dos problemas e esse processo de antecipação "o mercado quer isto, mas também quer isto"</p> <p>20. eu a começar a fazer feiras em Espanha, para ver para aprender, e comecei a fazer feiras</p>	<p>a12) Alinhando investimentos com financiamento comunitário</p> <p>a13) Proximidade do Mercado como vantagem competitiva</p> <p>a14) Dinâmica e Complexidade do Setor</p> <p>a15) Estrutura empresarial do Setor</p> <p>a16) Percecionando Indústria/Concorrência</p> <p>a17) Percecionando Tendências</p> <p>a18) Estar no mercado e escutar clientes</p> <p>a19) Observar e Estudar o Mercado</p> <p>a20) Participando em feiras internacionais</p>	<p>a12) Alinhando investimentos com financiamento comunitário</p> <p>a13) Proximidade do Mercado como vantagem competitiva</p> <p>A3) Contexto inclui:</p> <p>a14) Dinâmica e Complexidade do Setor</p> <p>a15) Estrutura empresarial do Setor</p> <p>A4) Adquirindo Conhecimento inclui:</p> <p>a16) Percecionando Indústria/Concorrência</p> <p>a17) Percecionando Tendências</p> <p>a18); a19); a20) Percecionando o Mercado</p> <p>a21) Percecionar Fornecedores</p> <p>a22) Processo de Aprendizagem</p>

Dados Originais	Codificação Aberta	
	Conceitos	Dimensões
<p>21. Muitos fornecedores quando tem alguma coisa nova vêm cá mostrar porque o interesse deles é vender, mas nós também fazemos um esforço muito grande cada vez mais de ir à procura de novos fornecedores com novas coisas, com produtos novos que possam inovar de alguma maneira</p> <p>22. porque não conhecemos aquele mercado e vamos aprender primeiro com uma <i>private label</i> o tipo de artigo que fazem, os problemas e depois percebemos se temos condições</p> <p>23. e portanto tem apoiado a empresa e muitas empresas</p> <p>24. também ajudar-nos a financiar muito desta atividade</p> <p>25. da gestão de projetos, muitas vezes no apoiar à gestão de projetos e a influenciar e a dar suporte técnico às empresas</p> <p>26. tem o cuidado de juntar-se com algumas dessas empresas e analisar bem e depois tem intérpretes</p> <p>27. a associação ajuda a promover e no fundo a divulgar e a incentivar sobretudo as empresas a avançarem nesta direção</p> <p>28. Penso que em matéria de <i>made in Portugal</i> (pôr no mundo) tem sido de facto uma mais valia</p> <p>29. Eles contribuem para criar condições para que se juntem determinadas empresas e associações, para criar o cluster, para juntar este cluster e tentar manter isto ligado</p> <p>30. e bem pelo centro e a par da APICCAPS</p> <p>31. A APICCAPS é nosso parceiro na presença de feiras que normalmente são eles que organizam e contacto com clientes, eles têm uma base de dados e quando têm solicitações eles conhecem os sócios.</p>	<p>a21) Percecionar Fornecedores</p> <p>a22) Processo de Aprendizagem</p> <p>a23) Entidades Suporte Apoiando as empresas</p> <p>a24) Facilitando a obtenção de Financiamento</p> <p>a25) Oferecendo Competências Técnicas e Tecnológicas</p> <p>a26) Agregando, descodificando e transferindo Conhecimento</p> <p>a27) Definindo e Implementando uma Estratégia para o Setor</p> <p>a28) Afirmando a Marca Portugal</p> <p>a29) Reconhecendo a Importância da Rede</p> <p>a30) Identificando as Entidades da Rede</p> <p>a31) Entidade Suporte identificando Oportunidades</p>	<p><u>A5) Ação do Cluster inclui:</u></p> <p>a23) Apoiando as empresas</p> <p>a24) Facilitando a obtenção de Financiamento</p> <p>a25) Oferecendo Competências Técnicas e Tecnológicas</p> <p>a26) Agregando, descodificando e transferindo Conhecimento</p> <p>a27); a28) Gerindo a Estratégia do Setor</p> <p>a29); a30) Identificando e Reconhecendo a Importância da Rede</p> <p>a31) Entidade Suporte identificando Oportunidades</p>

Dados Originais	Codificação Aberta	
	Conceitos	Dimensões
<p>32.e diversificar e presenças noutros mercados que estamos um bocado focados na Europa e Europa tem problemas, se calhar todo o mundo tem</p>	<p>a32) Identificando de Novos Mercados</p>	<p>A6) Identificar Novos Mercados inclui: a32) Identificando de Novos Mercados</p>
<p>33. como no fundo também criar projetos</p>	<p>a33) Desenvolvendo Projetos Mobilizadores</p>	<p>A7) Desenvolver projetos mobilizadores inclui: a33) Desenvolvendo Projetos Mobilizadores</p>
<p>34. A nível de design também é a mesma questão, estivemos sempre na vanguarda e queremos continuar, portanto o nosso objetivo é realmente sermos arrojados no design</p>	<p>a34) Forte aposta em design</p>	<p>A8) Desenvolvimento de novos Produtos inclui: a34) Forte aposta em design</p>
<p>35. desenvolvemos muito as peças para nós, desde solas, desenvolvemos as formas, aplicações, texturas nos forros, nas peles, temos muito desenvolvimento próprio.</p>	<p>a35) Desenvolvendo e combinando Materiais e Técnicas</p>	<p>a35) Desenvolvendo e combinando Materiais e Técnicas</p>
<p>36. Por exemplo um clássico inglês, um sapato de homem que chamamos os brokes que é aquele sapato clássico todo picotadinho e conseguimos pegar nesse sapato e transformá-lo num desportivo</p>	<p>a36) Reedição de Produtos</p>	<p>a36) Reedição de Produtos</p>
<p>37. Tem um produto que é o típico de Dkode tenta de facto perceber as macrotendências atuais mas reinventando-as e inovando-as naquele que é o ADN da marca</p>	<p>a37) Desenvolvendo uma Identidade Inovadora da Marca</p>	<p>A9) Gestão Estratégica inclui: a37); a38); a39); a40) Gerindo a Marca Própria</p>
<p>38.Essencialmente dar uma projeção à marca própria</p>	<p>a38) Dinamizando e Consolidando a Marca</p>	<p>a41) Verticalizando o negócio a jusante a42); a43); a44) Flexibilizando os Processos</p>
<p>39. Mas nós devemos ser a marca que mais pares mete no mercado externo com marca própria</p>	<p>a39) Internacionalizando a Marca</p>	<p>a45) Protegendo o conhecimento a46) Apostando na diferenciação</p>
<p>40. Porque o marketing hoje está tão associado à promoção do produto que se for uma boa promoção é menos complicado vender os sapatos e isso é essencial</p>	<p>a40) Investindo em comunicação da marca</p>	<p>a47) Identificando/Alterando a abordagem ao Mercado</p>
<p>41. Aliás eu creio que as empresas portuguesas se devem aproximar cada vez mais do consumidor final</p>	<p>a41) Verticalizando o negócio a juzante</p>	

Dados Originais	Codificação Aberta	
	Conceitos	Dimensões
<p>42. Na indústria poderia dizer-se o "just in time" em moda "pronto moda", não é que eu seja muito desta terminologia, mas pronto para mim é o "Just in Time" puro</p> <p>43. Pelas pequenas séries</p> <p>44. Compra aquilo que quer e eu garanto-lhe três semanas em loja</p> <p>45. Proteger de alguma forma aquelas que são as suas inovações (não só de patentes – que é mais específico) mas também a proteção e a proteção do modelo</p> <p>46. mas prontos por isso é que eu penso que nos não podemos estar sustentados no design, temos que ter muitas outras coisas para oferecer</p> <p>47. Obriga-nos a uma perspetiva totalmente diferente que é se antes eu tinha uma perspetiva que eu dizia assim "bem eu tenho que me relacionar só com as lojas e as lojas que façam o trabalho deles" eu hoje sei que tenho que trabalhar ao contrário</p> <p>48. se estamos a ver realmente que o mercado A, B ou C está com crescimento constante e que a nossas respostas começam a ser fracas, aquilo que eu lhe falava do pós-venda, estamos a ver que não estamos a conseguir dar respostas, aí sim, aí pensamos numa outra forma de rapidamente se conseguir dar essa resposta</p> <p>49. são sempre um bocadinho às vezes o nosso, o nosso feeling vamos ver como corre vamos por aqui vamos por ali</p> <p>50. suporte científico que tenta ajudar a validar as decisões</p> <p>51. não podemos estar em todos os mercados ao mesmo tempo, sendo que há mercados de eleição que ainda não estão povoados pelos nossos produtos, pela nossa marca as opções acabam por não ser muito difíceis de tomar</p>	<p>a42) Produzindo Just in Time</p> <p>a43) Produzindo Pequenas Quantidades</p> <p>a44) Rápido <i>Time to Market</i></p> <p>a45) Protegendo o conhecimento</p> <p>a46) Apostando na diferenciação</p> <p>a47) Identificando/Alterando a abordagem ao Mercado</p> <p>a48) Ajustando e monitorizando a Estratégia</p> <p>a49) Utilizando conhecimento tácito</p> <p>a50) Obtendo <i>Feedback</i> Especialistas</p> <p>a51) Avaliando critérios para a tomada de decisão</p>	<p>A10) Tomada de decisão inclui: a49) Utilizando conhecimento tácito a50) Obtendo <i>Feedback</i> Especialistas a51) Avaliando critérios para a tomada de decisão</p>

Dados Originais	Codificação Aberta	Dimensões
<p>52. Eu quando tenho dúvidas nunca digo que não, digo sempre que sim posso mais tarde dizer que não, mas faço o projeto.</p> <p>53. há uma idade para se investir, para se arriscar, para se fazer coisas malucas, para assumir riscos, para se fazer reestruturações, para se fazer alterações de paradigma de negócio</p> <p>54. A minha vida aqui na empresa é a coleção. Eu trabalho com os estilistas, eu é que tenho que dizer sim ou não, não é?</p> <p>55. de facto um cliente médio é um cliente mais pequeno</p> <p>56. Quando nós dizemos que no mínimo queremos 50% eu cada vez mais digo-lhe que quero ter 60% com a minha marca</p> <p>57. fundou esta resposta da marca própria (lançamento)</p> <p>58. vamos procurar uma marca para trabalhar em <i>private label</i></p> <p>59. O que nos obriga realmente a fazer essa deslocalização e essa internacionalização para mercados muito mais complexos e muito mais longínquos</p> <p>60. porque não pegar na coleção da bo-bell, arranjar um distribuidor, ou agente e ir la vender?</p> <p>61. sobretudo quando falamos por exemplo do calçado a nível de registo a nível dos modelos, ou seja, de design eu diria que isso é, essa é uma luta um bocadinho inglória</p> <p>62. mas muitas vezes tem a ver com a capacidade de tomada de risco do empresário no momento</p> <p>63. E isto é feito com malta da administração porque para nós os projetos nós temos que os sentir</p> <p>64. foram tomadas muito na base de quem são os donos da empresa e do que eles querem para o seu negócio</p>	<p>a52) Avaliando o risco da decisão</p> <p>a53) Oportunidade da decisão</p> <p>a54) Âmbito da decisão</p> <p>a55) Alterando o Perfil de Clientes</p> <p>a56) Crescendo a representatividade da marca própria no negócio/mercado</p> <p>a57) Criando uma Marca</p> <p>a58) Trabalhando em <i>Private Label</i></p> <p>a59) Dispersando e Diversificando Mercados</p> <p>a60) Estratégia entrada em novos mercados</p> <p>a61) Identificando o Risco de Inovação</p> <p>a62) Assunção e Gestão de Risco</p> <p>a63) Envolvimento e conhecimento do Negócio</p> <p>a64) Visão de Negócio e Características Pessoais</p>	<p>a52) Avaliando o risco da decisão</p> <p>a53) Oportunidade da decisão</p> <p>a54) Âmbito da decisão</p> <p><u>A11) Gestão de Risco inclui:</u></p> <p>a55) Alterando o Perfil de Clientes</p> <p>a56); a57); a58) Alterando o Modelo de Negócios</p> <p>a59) Dispersando e Diversificando Mercados</p> <p>a60) Estratégia entrada em novos mercados</p> <p>a61) Identificando o Risco de Inovação</p> <p><u>A12) Exercer Liderança inclui:</u></p> <p>a62) Assunção e Gestão de Risco</p> <p>a63) Envolvimento e conhecimento do Negócio</p> <p>a64) Visão de Negócio e Características Pessoais</p>

Dados Originais	Codificação Aberta	
	Conceitos	Dimensões
<p>65.foi o ano em que entrou a segunda geração para no fundo assegurar o futuro do negócio na família</p> <p>66. Portanto eu tenho que montar parcerias</p> <p>67. parceria com uma designer que temos na Holanda, a designer holandesa</p> <p>68. é preciso ser pequeno para não aparecer</p> <p>69. porque a certa altura não se enquadravam no código de ética, nem de forma de trabalho que nós gostamos de ter, e que achamos que é o correto e criamos as condições para não trabalhar com esse grupo</p> <p>70. no que é isto desta parte das marcas, mas o projeto da empresa é maior do que as próprias marcas, ou seja, por vezes as pessoas confundem um bocadinho as marcas com o negócio</p> <p>71.todo esta expansão que estamos a fazer nos novos mercados é com ideia de manter e crescer. Vamos ver até onde somos capazes de crescer</p> <p>72. Tem que ter capacidade permanente de inovação</p> <p>73. E, portanto, tivemos que realmente nos reinventar</p> <p>74. tem que continuar a ir se renovando industrialmente</p> <p>75. Temos equipas, a equipa de marketing muito bem organizada, temos um gabinete de subproduto e área de produto muito bem concentrada, onde se desenvolve o produto não só de acordo criatividade, mas segundo instruções muito precisas relativamente aos preços dos produtos, tipologia de produtos a desenvolver</p>	<p>a65) Garantindo a sucessão familiar</p> <p>a66) Desenvolvendo e Gerindo Parcerias</p> <p>a67) Recrutando e Desenvolvendo Competências Técnicas</p> <p>a68) Gerindo a imagem da empresa no setor</p> <p>a69) Ética e código de conduta</p> <p>a70) Negócio/Indústria <i>versus</i> Marcas</p> <p>a71) Assegurando o Crescimento e a Sustentabilidade do Negócio</p> <p>a72) Inovando Permanentemente</p> <p>a73) Reagindo e Gerindo a Mudança</p> <p>a74) Investindo em Tecnologias</p> <p>a75) Estruturando e Gerindo a Complexidade dos Processos</p>	<p><u>A13) Orientação ao Desenvolvimento do negócio inclui:</u> A65) Garantindo a sucessão familiar a66) Desenvolvendo e Gerindo Parcerias a68); a69) Gestão da Imagem da empresa a67); a70); a71) Crescimento e a Sustentabilidade do Negócio a72) Cultura de Inovação a73) Gestão da Mudança a48) Ajustando e monitorizando a Estratégia</p> <p><u>A14) Orientação para as tecnologias inclui:</u> a74) Investindo em Tecnologias</p> <p><u>A15) Orientação à Eficiência e produtividade inclui:</u> a75) Estruturando e Gerindo a Complexidade dos Processos</p>

Dados Originais	Codificação Aberta	
	Conceitos	Dimensões
<p>76. também investiu, construiu uma fábrica</p> <p>77. Felizmente nós temos essa habilidade e esse jeito porque temos muitas fábricas que estão acopladas connosco. Temos subcontratos.</p> <p>78. Mas há sempre um país ou outro em que temos de ter alguma linha ou alguns sapatos com o gosto mais desse país. Quer queiramos, quer não um consumidor de 25 anos na Noruega ou um consumidor em Itália ou na Grécia, têm gostos diferentes.</p> <p>79. um bom produto, focado no cliente e na qualidade</p> <p>80. e que essas marcas não colidissem com a nossa marca própria, ou seja quando eu faço a minha coleção não poderia dizer assim "não meto este modelo, não faço este tipo de apresentação porque tenho um cliente que faz exatamente igual e concorre comigo diretamente no mercado</p> <p>81. Os nossos clientes gostam e já estão à espera que nós lhes mostremos e nas coleções eles possam ver essas misturas</p> <p>82. Até para explicar aos nossos colaboradores</p> <p>83. e isto demora tempo, as pessoas têm que ter formação</p> <p>84. Isso já foi, hoje é um sistema dinâmico, as pessoas têm que ser <i>multi task</i></p> <p>85. Nós neste momento temos aqui funcionários aqui a trabalhar que estão desde que a empresa começou, quase há quarenta anos</p> <p>86. depois é o trabalho que tem que ser feito de chamar mais os jovens para o setor</p>	<p>a76) Investindo em infraestruturas</p> <p>a77) Realizando Subcontratação</p> <p>a78) Adequando o Produto ao Mercado</p> <p>a79) Garantindo a Qualidade e Nível de Serviço</p> <p>a80) Gerindo as relações com Clientes</p> <p>a81) Satisfazendo as Necessidades e Expectativas dos Clientes</p> <p>a82) Alinhando Colaboradores</p> <p>a83) Formando Colaboradores</p> <p>a84) Necessitando de colaboradores Competentes e Flexíveis</p> <p>a85) Recrutando e Substituindo Colaboradores</p> <p>a86) Atraindo colaboradores operacionais</p>	<p>a76); a77) Gerindo a Capacidade Produtiva</p> <p><u>A16) Orientação ao Mercado inclui:</u></p> <p>a78) Adequando o Produto ao Mercado</p> <p>a79) Garantindo a Qualidade e Nível de Serviço</p> <p>a80) Gerindo as relações com Clientes</p> <p>a81) Satisfazendo as Necessidades e Expectativas dos Clientes</p> <p><u>A17) Gestão de colaboradores inclui:</u></p> <p>a82) Alinhando Colaboradores</p> <p>a83) Formando Colaboradores</p> <p>a84) Necessitando de colaboradores Competentes e Flexíveis</p> <p>a85) Recrutando e Substituindo Colaboradores</p> <p>a86) Atraindo colaboradores operacionais</p>

Dados Originais	Codificação Aberta	
	Conceitos	Dimensões
<p>87. Tem que ser e é com base na internacionalização que surge a Inovação</p> <p>88. vamos internacionalizar e a vender a clientes externos</p> <p>89. não podemos depender do mercado nacional, porque ele não existe</p> <p>90. para mercados muito mais complexos e muito mais longínquos.</p> <p>91. mas acima de tudo na Europa</p> <p>92. E o objetivo era fazer sapatos sempre inovadores, com design</p> <p>93. Tanto nas máquinas, estamos sempre à procura de uma máquina que ajude, ou que seja nova que faça algum tipo de trabalho diferente</p> <p>94. Nós entretanto no nosso percurso introduzimos a construção <i>goodyear</i> que não fazíamos, foi uma inovação para nós</p> <p>95. Uma grande vantagem dizemos assim estamos à frente, é uma desvantagem porque somos os primeiros a pagar a fatura de começar o desenvolvimento</p>	<p>a87) Internacionalização induzindo a Inovação</p> <p>a88) Internacionalização</p> <p>a89) Identificando a Inexistência de mercado Interno</p> <p>a90) Identificando a Complexidade e Barreiras do Mercado Internacional</p> <p>a91) Mercado Europeu</p> <p>a92) Inovando em Produtos</p> <p>a93) Inovando em Tecnologias e Equipamentos</p> <p>a94) Inovando nos Processos</p> <p>a95) Custo da Inovação</p>	<p>A18) Internacionalização inclui:</p> <p>a87) Internacionalização induzindo a Inovação</p> <p>a88) Internacionalização</p> <p>a89) Identificando a Inexistência de mercado Interno</p> <p>a90) Identificando a Complexidade e Barreiras do Mercado Internacional</p> <p>A91) Mercado Europeu</p> <p>A19) Inovação inclui:</p> <p>A92) Inovando em Produtos</p> <p>a93) Inovando em Tecnologias e Equipamentos</p> <p>a94) Inovando nos Processos</p> <p>a95) Custo da Inovação</p>

Após a análise e comparação continuada dos conceitos gerados, pela codificação aberta, emergiram, dos dados, 19 categorias com as seguintes definições e enquadramento:

A1) Ameaças à Indústria,

Refere-se aos constrangimentos que a indústria sofreu, ou sofre, com as quais as empresas têm que lidar no desenvolvimento do seu negócio. A deslocalização da produção por parte das empresas multinacionais, no final da década de 90 inícios dos anos 2000, para centros de produção com custos mais baixos foi uma das ameaças mais significativas de toda a história da Indústria do Calçado Portuguesa. Atualmente são também identificadas várias ameaças com as quais os empresários têm que lidar. Apesar da globalidade e abertura dos mercados ainda se verificam, em alguns países, a existência de barreiras à entrada dos produtos Portugueses pela definição de um conjunto de restrições e especificações. A utilização de calçado de desporto (sapatilhas) em situações mais formais e no dia-a-dia, não apenas para a prática de desporto, constitui uma forte ameaça para as empresas de calçado Portuguesas. A aposta das grandes marcas de desporto, no desenvolvimento deste tipo de produtos com uma forte componente de moda, tem tido um forte impacto no negócio do setor. As mudanças de *life style* com a valorização cada vez maior de ambientes descontraídos e de estilos de vida saudáveis (através da prática de desporto) reforça, ainda mais, este posicionamento das grandes marcas mundiais. A crise económica que afetou a Europa, mercado referência para o setor do calçado Português, é uma das ameaças identificadas pelos intervenientes. A diminuição do poder de compra e a alteração dos critérios de decisão do consumidor são as consequências desta crise, identificadas pelos entrevistados. Todas estes fatores são fortemente potenciados pela estrutura do setor, constituído, fundamentalmente, por pequenas e médias empresas, de origem familiar, com estruturas pequenas, poucos recursos financeiros e pela juventude e fragilidade das marcas portuguesas.

A2) Oportunidades para o Setor

Traduz as situações ou eventos que podem resultar numa vantagem ou no crescimento da Indústria e das suas empresas. A aposta da Comunidade Europeia em desenvolver a Economia Europeia, tendo por base uma Indústria forte, garantindo assim a criação de empresas e postos de trabalho, é uma oportunidade para a afirmação do setor do calçado no mercado Europeu. A proximidade geográfica de Portugal aos principais mercados da Europa, é em si mesma uma

oportunidade. O setor tem sabido, também potenciar o seu crescimento e desenvolvimento tecnológico, através da realização de um correto alinhamento dos investimentos essenciais com a utilização dos fundos disponibilizados pela Europa.

A3) Caracterização do Setor

Importa compreender e identificar as alterações no mercado, sejam elas fontes de oportunidades ou ameaças, à luz das características próprias do setor. Este é composto por um conjunto significativo de pequena e médias empresas, de cariz familiar, com forte tradição na produção e comercialização de calçado. Verifica-se que a segunda geração já integra os quadros da empresa embora, em alguns casos, ainda não assuma por si só a gestão da mesma. A aposta em produtos com fortes componentes de moda resulta numa maior necessidade de rapidez e dinâmica nas operações. O foco no mercado internacional, a venda ao retalho, a intensidade concorrencial bem como a incapacidade de proteção de conhecimento torna o negócio ainda mais complexo.

Como resultado A1) Ameaças à Indústria, A2) Oportunidades para o Setor e A3) Caracterização do Setor, são integradas numa categoria de segunda dimensão denominada b1) Mudança na Envolvente.

A4) Obtendo Informação,

Esta categoria representa as formas através das quais as empresas “leem” a envolvente. O acompanhamento do que se passa no setor do calçado, a nível mundial, é realizado de forma regular pelas Entidades Suporte do setor (APICCAPS e CTCP). Já do ponto de vista das empresas a presença regular no mercado, através de visitas físicas às lojas e a participação nas feiras, permite o acompanhamento da concorrência - "*mas a tendência europeia é a standarização, grandes grupos, vestidos todos iguais –Primarks, Zara, grandes grupos, ou seja, padronização*"(Ent 5 - BoBell, 2017). Também o facto de as empresas apresentarem uma forte componente de produção em regime de *Private Label*, para grandes marcas que ditam as tendências do mercado, permite-lhes a obtenção de conhecimento fundamental, utilizado no desenvolvimento da marca própria. Contudo, a preocupação com a identificação de tendências verifica-se a vários níveis: (1) Tendências de Moda - Sendo um setor que aposta forte em design

e moda, existe a clara preocupação em acompanhar as tendências de mercado no sentido de absorver conhecimento e informação para incorporar no desenvolvimento das coleções. (2) Tendências Sociais – A identificação de alterações de *Life Stile* é importante na medida em que podem ter um impacto direto na decisão de compra do consumidor. Os entrevistados/decisores salientam a importância de obtenção de informação pelo contato direto com o mercado. A forma mais usada é a participação em feiras, as visitas a mercados alvo e a clientes frequentes – *“em que o cliente procura, porque, as gerações novas são as gerações do momento; nós estamos habituados a fazer tudo na hora, nós queremos tudo na hora, temos os cliques, os smartphones, é tudo muito rápido, e o que está a acontecer é que também estamos a procurar isso, já nem falando na compra online não é?”*(Ent 9 - Helsar, 2017).

A obtenção de informação de mercado é obtida por "*cheirar os mercados*", sendo o olfato um dos cinco sentidos que permite ao ser humano sentir o mundo, "*cheirar os mercados*", no sentido figurado, poderá significar a capacidade de pressentir se os eventos a decorrer representam uma oportunidade ou uma ameaça para a empresa. Entender o mercado é definido por *"É ir lá e estar lá, ver, ver o que é que o cliente precisa, ver o que é o que o cliente tem aquilo que falta no mercado, tentar ver, alterar, tentar seguir a tendência, inovar a tendência."*(Ent 3 - Felmini, 2016).

A APICCAPS desenvolve, também, um trabalho importante na análise cuidada dos mercados potenciais e no processo de participação em feiras. Outra forma de as empresas obterem informação é através do acompanhamento regular dos fornecedores e das suas ofertas, participando em feiras ou por contato direto, tentando sempre identificar oportunidades para incorporar inovações nos produtos.

A5) Ação do Cluster

As entidades de suporte ao setor, fundamentalmente o CTCP e a APICCAPS, têm como principal missão apoiarem as empresas em diferentes valências. Sendo amplamente reconhecidas, pelos empresários, as vantagens que decorrem da disponibilização de competências técnicas e tecnológicas (certificações de produto, formação, garantia de qualidade, etc.) bem como da gestão de toda a logística relativa à participação em feiras (principal meio de perceber e entrar em novos mercados), pois dada a dimensão das empresas seria difícil desenvolver a mesma internamente.

O desenvolvimento de projetos /iniciativas mobilizadores, no âmbito da Rede, permite e facilita o acesso a fundos comunitários, oportunidades que de outra forma talvez não estivessem ao alcance das empresas dada a sua dimensão. Este é um papel atribuído às Entidades Suporte do setor.

Outra das atribuições destas entidades é a função de agregar e transferir conhecimento dentro da Rede. No desenvolvimento dos projetos mobilizadores têm também a importante função de descodificar e facilitar a comunicação entre os diferentes intervenientes (empresas, instituições académicas e de investigação).

É claro e amplamente conhecido o papel das instituições de suporte na definição de um caminho para o posicionamento do setor do calçado português no mercado mundial. A elaboração dos Planos Estratégicos é realizada em perfeita articulação com empresários e comunidade científica.

A criação da marca "*Made in Portugal*" associada a fatores de qualidade e de design permitiu a afirmação do calçado português no mercado global. Esta tem sido uma forte aposta da APICCAPS. Todos os intervenientes afirmam como positivo e importante a intervenção das Entidades Suporte e do Associativismo para este reposicionamento do setor e das próprias empresas. Em muitos casos as Entidades Suporte funcionam como motor da identificação de oportunidades para as empresas – "*Temos também clientes que nos chegam, abordagens de potenciais clientes que chegam aqui que vêm recomendados pela Apiccaps*" (Ent 8 - Centenário, 2017)

A4 e A5 são assim integradas numa categoria de segunda ordem - b2) Identificação de Oportunidades e Ameaças.

A6) Identificar Novos Mercados

A identificação de novos mercados refere-se ao processo de escolha dos mercados alvo por parte das empresas. Torna-se claro, da análise dos dados, a importância do trabalho realizado pela APICCAPS na identificação e entrada em novos mercado. A seleção dos mercados a penetrar é uma das principais competências da Associação.

A procura de nichos de mercado para produtos com fortes componentes de design e elevada qualidade foi a aposta do setor e das empresas para a colocação das marcas próprias. *"E então nós queremos chegar a outros mercados, para arranjar um nichinho de mercado em cada lado"* (Ent 3 - Felmini, 2016). O fator da "distância psíquica" é determinante na escolha destes mercados. A estrutura da empresa (PME) é identificada como um fator importante para a escolha desses mercados.

"Os processos têm sempre que ver com o potencial que identificamos nos vários mercados quer seja o facto da proximidade geográfica, cultural, pela população, pelo poder de compra, pela estabilidade política, etc. É partir do pressuposto que uma empresa com os nossos recursos (média empresa – recursos limitados) não podemos estar em todos os mercados ao mesmo tempo, sendo que há mercados de eleição que ainda não estão povoados pelo nosso produto, pela nossa marca as opções acabam por não ser muito difíceis de tomar."(Ent 7 - Dkode, 2017).

Verifica-se também o posicionamento da empresa através da gama de produtos produzidos (homem, senhora, criança) ou pela proposta de valor apresentado (moda; conforto; calçado técnico) ou, ainda, pelo preço do produto (baixo, médio ou alto), sendo que a qualidade é uma característica inerente ao produto, seja qual for a tipologia de segmentação. Encontramos várias combinações (senhora/moda/conforto/qualidade); (senhora/homem/moda/qualidade); (criança/moda/qualidade/preço).

A7) Desenvolver Projetos Mobilizadores

Traduz a participação e liderança, por parte das empresas, de projetos transversais coordenados pelas Entidades de Suporte ao setor. Um *Projeto Mobilizador* é um Projeto de investigação, desenvolvimento e inovação que visa responder aos desafios identificados pelo setor ou pela empresa. Para estes projetos são identificados e selecionados um conjunto de parceiros que a entidade coordenadora entende como importantes e passíveis de aportar valor para o projeto. *"Existe uma empresa que é que lidera o projeto, normalmente uma empresa de calçado que tem uma necessidade e quer fazer um teste de determinado produto, determinado material, determinado processo por exemplo, de alteração de processo de produção"*(Ent 2 - CTCP, 2016).

O desenvolvimento de projetos mobilizadores ao longo dos anos tiveram variados objetivos (desenvolvimento de novos equipamentos e de materiais). A dinamização destes projetos pelas

Entidades de Suporte e a sua liderança pelas empresas demonstram ser fundamental para explorar as oportunidades identificadas para o setor. Na primeira fase, o foco destes projetos foi a flexibilização do processo de produção, procurando assim responder à ameaça da deslocalização, garantindo a produção de pequenas séries e oferecendo um rápido *time-to-market*. Neste sentido, os primeiros projetos desenvolvidos foram orientados à conceção e criação de novos equipamentos, seguindo-se numa fase posterior o desenvolvimento de materiais. A coordenação desta rede (o conjunto de *stakeholders* que são trazidos para o projeto) pelas Entidades Suporte permite agregar e transferir conhecimento, garantindo o sucesso da execução do projeto. Um dos outros *outputs* dos projetos é a criação de novas empresas para comercializar o seu resultado (novo equipamento; novo material). O alinhamento da exploração do conhecimento com o negócio é um dos fatores críticos de sucesso dos projetos mobilizadores.

A8) Desenvolvimento de Novos Produtos

O processo de desenvolvimento de produto é a base da inovação de produto que as empresas apresentam no mercado. Dos dados ressalta que as empresas têm este processo perfeitamente estruturado e profissionalizado, trabalhando em alguns casos com designers estrangeiros (às vezes de vários países diferentes), procurando que a coleção responda por um lado às tendências identificadas (moda), por outro lado que responda às características de cada país destino. A escolha dos designers parece estar associada ao nível de representatividade da marca nos mercados alvo. Outro aspeto importante para o desenvolvimento de produto é a aposta realizada no desenvolvimento das matérias primas utilizadas, procurando sempre a diferenciação do produto final. A criação de cores, a pintura das peles, a combinação de materiais e técnicas na construção do sapato traduz-se numa forma de agregar valor ao produto. *"O Moura que é quem trabalha neste gabinete cria algumas cores diferentes."*(Ent 3 - Felmini, 2016); *"Portanto até aqui todos os saltos em acrílico levavam um parafuso que faz com que se veja –o acrílico é transparente – nós arranjam os um método de colocar o salto sem parafuso."*(Ent 9 - Helsar, 2017); *"é ditado por uma certa forma de decorar as chamadas gastrias e porque normalmente trabalhamos bem as outras formas dos saltos médio e médio-baixo em termos de altura"* (Ent 7 - Dkode, 2017).

A reedição de produtos permite apresentar novos produtos ao mercado. A utilização de modelos passados, incorporando-lhes novos materiais e técnicas é uma forma usada para a inovação de produtos.

A9) Gestão Estratégica

A criação das marcas próprias foi o caminho escolhido pelas empresas portuguesas para se afirmarem no mercado. O processo de aprendizagem desenvolvido por anos de trabalho em regime de *private label*, para as grandes marcas multinacionais, foi fundamental para este processo. Atualmente a gestão destas marcas é decisiva para as empresas que pretendem crescer em mercados internacionais e afirmar-se com produtos únicos numa boa relação qualidade/preço. A preocupação de criar e ser fiel a uma identidade associada à marca, que seja em si mesmo diferenciadora, é verificada em todos os casos, estando sempre presentes elevados padrões de qualidade. O desenvolvimento do logotipo, da designação (nome), de um design característico ou de um componente próprio (forro, ilho, etc.) são os meios usados para a criação da identidade da marca. A consolidação da marca está diretamente associada a uma maior representatividade da mesma no volume de negócios e torna-se um dos meios usados para a internacionalização da empresa, obrigando a fortes investimentos em comunicação.

A criação da marca própria obrigou também as empresas a subirem na cadeia de valor, passando a ter um contato direto com o retalho, “*e através das marcas próprias subir um pouco mais na cadeia de valor aproximando-nos o mais possível do consumidor final porque é este em última instância que dita as regras do jogo*”(Ent 7 - Dkode, 2017).

A aposta na flexibilidade dos processos produtivos foi fundamental para ultrapassar a ameaça da deslocalização, das grandes marcas, para o oriente nos inícios dos anos 2000, permitindo: (1) a produção de pequenas séries; (2) uma resposta rápida ao mercado; (3) e em alguns casos de produção “*just in time*”. Esta flexibilidade foi conseguida essencialmente através do desenvolvimento de equipamentos mais flexíveis (com dupla função). A produção de pequenas séries foi a forma encontrada para responder ao mercado do retalho. A rápida resposta às necessidades dos clientes é um fator de diferenciação da indústria.

A dificuldade em proteger o conhecimento num setor de moda é identificada por todos os empresários, *“quando falamos por exemplo do calçado a nível de registo a nível dos modelos, ou seja, de design eu diria que isso é, essa é uma luta um bocadinho inglória, porque o timing de reação, um timing de resposta a um problema desses normalmente é muito, não é eficaz para aquilo que vai acontecer” a solução passa” por isso a minha única preocupação é sempre estar a frente, não há outro caminho”*(Ent 4 - Procalçado, 2016).

A aposta na diferenciação do produto e serviço foi outro dos princípios estratégicos definido. O desenvolvimento de produtos com fortes componentes de design (moda) acompanhando as tendências, a aposta no desenvolvimento da identidade da marca e da personalização/adequação do produto ao mercado são os meios utilizados.

A gestão das marcas e a verticalização do negócio obrigou, também, os empresários a repensar e alterar a sua abordagem ao mercado, traduzindo-se numa postura mais ativa no mesmo e na definição de vários canais de distribuição (verifica-se uma crescente aposta no mercado *on-line*, onde a empresa detém o canal de distribuição).

A10) Tomada de Decisão

O processo de tomada de decisão é fundamentalmente realizado com base no que é a experiência acumulada, em muitos anos de trabalho no setor, e no *“feeling”* dos líderes da empresa. Em alguns casos verifica-se o recurso a especialistas externos, vulgo consultores, para a realização de alguns estudos/trabalhos que sirvam de suporte à tomada de decisão, sendo, no entanto, frequente a tomada de decisão contrária ao que estes defendem – *“Nós temos apoio de consultadoria já há, desde há 20, 30 anos que nos acompanham eles olham para os números e dizem “pelos números não vamos lá” mas quando se toma a decisão tá a ver outras coisas, dados qualitativos”*(Ent 4 - Procalçado, 2016).

As decisões são ponderadas e muitas vezes tomadas, perfeitamente conscientes do risco que podem significar para o negócio, tendo na sua base a utilização de critérios mais ou menos específicos. As decisões mais significativas dizem respeito à coleção, aos investimentos e à entrada em mercados. O âmbito e a oportunidade das decisões estão diretamente relacionadas com a fase de desenvolvimento da empresa e do próprio negócio *“há uma idade para se*

investir, para se arriscar, para se fazer coisas malucas, para assumir riscos, para se fazer reestruturações, para se fazer alterações de paradigma de negócio” (Ent 5 - BoBell, 2017).

A11) Gestão de Risco

A preocupação com a gestão do risco do negócio é evidente, fundamentalmente para as empresas que sofreram consequências da deslocalização da produção. (1) A alteração do modelo de negócio (manutenção de produção em *private label* e criação das marcas próprias, seguindo uma estratégia de crescimento da representatividade da mesma no mercado Internacional); (2) A diversificação do risco em diversos mercados; (3) A escolha de parceiros como estratégia de entrada em novos mercados, são tudo formas de gerir o risco. A capacidade de assunção de risco quer a nível da realização de novos investimentos quer a nível do próprio desenvolvimento de produto são referenciados pelos entrevistados. A gestão do risco salienta também o papel do Empreendedor e Líder e a sua capacidade de assunção do mesmo.

A alteração do modelo de negócio verifica-se sobretudo através da: (1) redução do peso da venda em *private label* e introdução da marca própria; (2) venda direta ao retalho, uma das consequências da deslocalização da produção foi a alteração do perfil de clientes, passando de grandes clientes para clientes mais pequenos e de nicho; (3) utilização de várias formas de entrada no mercado (com recursos próprios ou através de agentes); (4) utilização do canal *on line* para divulgação/promoção da marca própria.

No que se refere ao risco de inovação assumido pelas empresas, este é conhecido e aceite como necessário para garantir a estratégia de diferenciação delineada – *“É inovação, sendo que é aquela palavra que eu não consigo encontrar outra mas que é realmente o que nos continua a definir e a manter-nos ao nível de empresa e competitividade internacional que é realmente estarmos sempre ligados aquilo que é as últimas tecnologias e soluções no mercado” (Ent 4 - Procalçado, 2016).*

A12) Exercer Liderança

Sendo um setor constituído por Pequenas e Médias Empresas, de cariz familiar, verifica-se uma grande proximidade e presença da liderança no negócio *“hoje estivemos a manha toda a tentar fazer alguma alteração, alteração não, conseguir fazer alguma coisa diferente que nos chocasse e ainda não conseguimos, vamos continuar para realmente fazermos um produto final diferente, não é?”*(Ent 3 - Felmini, 2016), mesmo em processos de preparação da sucessão esta presença é notada e desejada – *“o meu sogro mas está de saída basicamente legou tudo nas minhas mãos mas acaba por ser um processo lento, um processo começa em 2001 quando fundamos a Fernando, Lima e companhia e em 2011 tínhamos uma fábrica nova 10 anos depois e ele só passado 3 anos é que me diz "eu vou começar a sair de mansinho" mas vem cá todos os dias de manhã”*(Ent 5 - BoBell, 2017).

O exercício da liderança traduz-se na definição e orientação do negócio de acordo com as características pessoais e visão do líder *“de quem são os donos da empresa e do que eles querem para o seu negócio”*(Ent 4 - Procalçado, 2016), no seu forte envolvimento e elevado conhecimento de todos os processos inerentes. A tomada de decisão e o risco assumido está diretamente ligada com o perfil de risco da Liderança.

A6 Identificar Novos Mercados, A7 Desenvolver Projetos Mobilizadores, A8 Desenvolvimento de novos Produtos, A9 Gestão Estratégica, A10 Tomada de Decisão, A11 Gestão de Risco e A12 Exercer Liderança, são dimensões diretamente relacionadas com a exploração de oportunidades identificadas e por isso integradas numa categoria de segunda ordem b3 – Explorar Oportunidades.

A13) Orientação ao Desenvolvimento do Negócio

O carácter familiar das empresas do setor, dá origem à preocupação em assegurar a manutenção do negócio no seio da família. Assim, o processo de sucessão familiar é preparado e planeado com alguma antecedência, permitindo a continuidade e sustentabilidade do negócio. Ressalta dos dados uma mudança na estratégia da empresa, aquando da passagem da gestão da mesma para a geração seguinte.

O estabelecimento de parcerias permite às empresas gerir a capacidade produtiva e também a entrada em mercados desconhecidos. As parcerias com fornecedores de serviço (para a subcontratação de fases do processo) garantem a capacidade produtiva necessária para responder a picos de procura. A realização de parcerias com agentes locais para entrada em novos mercados é normal e visa a diminuição do risco de internacionalização. A gestão destas relações torna-se fundamental para o negócio.

A importância de ter uma equipa profissional, com conhecimento, nas diferentes valências da gestão, é identificada como essencial para a manutenção da competitividade das empresas no mercado global - *"Mas o que é engraçado é que na indústria do calçado nós temos ainda muitas administrações não tem qualquer tipo de formação superior ou que não tiveram nunca uma preparação específica para gerir este tipo de negócios"*(Ent 5 - BoBell, 2017).

Denota-se esta preocupação, essencialmente, nas empresas em que a segunda geração lidera o negócio. O desenvolvimento e o recrutamento de novas competências, de carácter técnico, é encarado como fundamental para o desenvolvimento de negócio e para a proposta de valor que se pretende oferecer ao mercado (Design/Flexibilidade/Qualidade). O recrutamento de designers (nacionais e estrangeiros) demonstra a aposta neste vetor de competitividade.

A garantia de uma boa imagem no setor é importante e determinada pela forma de estar do empreendedor no mercado e nos negócios. Os valores pessoais determinam o relacionamento com os clientes e são a base da identidade da marca. No caso de o cliente não se enquadrar dentro destes valores poderá ser mesmo abandonado: *"Nós também já tivemos situações de pessoas que nos aparecem com fotografias de marcas e que dizem " eu quero igual", mas não podemos fazer, é uma questão de lealdade, nós não podemos fazer aquilo* (Ent 9 - Helsar, 2017). Nos casos em que as empresas passaram por processos de recuperação financeira foi identificado como essencial neutralizar os "rótulos" menos positivos atribuídos á empresa.

A dualidade entre a Gestão do Negócio e a Gestão da Marca é fundamental, pois determina um modelo de negócio completamente diferente. A marca aparece como mais um recurso a gerir e a potenciar, *"a gestão de marcas que nada tem a ver com a gestão da indústria"*(Ent 4 - Procalçado, 2016) obrigando a uma maior complexidade dos processos produtivos.

A sustentabilidade do negócio é demonstrada pela preocupação na obtenção do equilíbrio financeiro, no curto e médio prazo, garantindo a continuidade conjugada com a necessidade e vontade de crescer.

A consciencialização para a gestão da mudança, colocada pelo evento da deslocalização, torna-se evidente, pois as empresas viram-se confrontadas com situações mais ou menos complexas em termos da continuidade do negócio. Um outro driver de mudança, que ressalta dos dados, é a transferência da gestão do negócio para a segunda geração familiar.

A monitorização da estratégia definida, mesmo não sendo um processo perfeitamente normalizado, é realizada e permite de uma forma rápida perceber se os resultados pretendidos estão a ser alcançados: *“vai fazendo um control porque muito do control que é feito, há um controlo que é tipo de merceiro, bastam os grandes números para saber que estamos no bom caminho, depois vem a parte fina da informação é que para sabermos as coisas ao pormenor”*(Ent 5 - BoBell, 2017).

A14) Orientação para as tecnologias

Resulta da preocupação em incorporar tecnologia nos processos produtivos que permitam por um lado a diferenciação do produto e, por outro, uma otimização/flexibilização do processo e dos custos associados. Estar na vanguarda da tecnologia, utilizada nos processos, é uma preocupação identificada por vários intervenientes. O forte investimento em tecnologias acompanha a oportunidade de financiamento por parte de fundos comunitários.

A15) Orientação à Eficiência e Produtividade

O controlo dos custos de produção e o aumento da produtividade é um objetivo das empresas e do setor. Apesar de não ter como fator competitivo o preço, as empresas têm apostado na busca de maiores níveis de eficiência, tentando manter o nível de rentabilidade desejado, adequando o investimento a realizar em equipamentos e tecnologias.

A profissionalização das equipas e o recrutamento de colaboradores competentes, leva à existência de processos perfeitamente estruturados, nos diferentes setores.

A importância de rentabilizar os ativos fixos da empresa, nomeadamente a capacidade instalada, é fundamental para a otimização de custos e trabalhar com *private label* é uma das formas de obter esta rentabilização. O recurso à subcontratação de fases do processo de produção (especialmente fases de maior intensidade de mão de obra, como o caso da costura) a empresas mais pequenas, permite uma maior flexibilidade da capacidade produtiva, possibilitando a resposta a picos de produção, controlando os custos fixos.

A16) Orientação ao Mercado

A orientação ao mercado é caracterizada pela tendência de adequação do produto ao mercado em questão, *"Mas há sempre um país ou outro em que temos de ter alguma linha ou alguns sapatos com o gosto mais desse país. Quer queiramos quer não, um consumidor de 25 anos na Noruega ou um consumidor em Itália ou na Grécia, têm gostos diferentes"*(Ent 6 - Nobrand, 2017). A personalização da coleção ao país é uma realidade. A qualidade de produto e o nível de serviço prestado é a premissa base do setor e um atributo fundamental da proposta de valor das empresas e da sua imagem. A garantia de qualidade está presente em todas as fases de desenvolvimento do produto - *" Porque se não o bordado ao entrar o pé vai desgastando a parte interior do bordado e pode-me criar problemas. Protejo isto mas meto-lhe um forro picado, faz com que na realidade tenha segurança, eu durma descansado e não tenha problemas, sabe que os clientes, os clientes..."* (Ent 3 - Felmini, 2016); *"sendo cada vez mais irrepreensíveis no serviço que prestamos aos clientes da privet label"* (Ent 7 - Dkode, 2017); *"o pós-venda é muito importante, nós temos que ter sempre, sempre em atenção"* (Entr 6 - Nobrand, 2017).

A manutenção de longas relações comerciais, guiadas por elevados princípios de ética empresarial, é usual no setor - *"na mocap apareceu um cliente, que ainda hoje é o nosso maior cliente, que era o nosso maior cliente, que é um holandês, e nós começámos uma parceria que demorou algum tempo a tomar a proporção que tem hoje, um cliente que tem para aí 25 anos"* (Ent 8 - Centenário, 2017). A preocupação na gestão da relação com os clientes é notória e determina o caminho da marca própria, que nunca pode colidir com as marcas dos clientes de *private label*. As relações pessoais que se estabelecem com os clientes são importantes e potenciam a manutenção do negócio - *"porque pronto é um mercado da minha eleição, é onde eu me dou bem, é um dos que os clientes são mais abertos, recebem-nos de abraço"*(Ent 3 - Felmini, 2016).

A satisfação das necessidades dos clientes coloca-se a dois níveis distintos: (1) desenvolvimento do produto; (2) gestão de encomendas; (3) adequação da gama de produto ao mercado. Podemos identificar diversas tipologias de clientes: (a) distribuidores/agentes; (b) lojas; (c) consumidor final; (d) grandes marcas internacionais.

A17) Gestão de Colaboradores

Sendo uma indústria com uma elevada percentagem de incorporação de mão de obra no produto final, a formação de colaboradores é uma das preocupações dos empresários do setor, conscientes da sua importância para a garantia da qualidade de produto e do nível de serviço prestado aos diferentes clientes.

Por outro lado, a incorporação de tecnologia nos processos produtivos, com a aquisição de novos e multifuncionais equipamentos, impõe uma mudança nas mentalidades dos colaboradores que estão, na maioria dos casos, já por muitos anos nas empresas. O desenvolvimento de uma cultura de polivalência e flexibilidade é determinante para os desafios colocados. A saída por motivos de reforma obriga à substituição destes colaboradores, o que é atualmente um desafio. Uma vez que o setor não tem demonstrado capacidade para atrair novos colaboradores operacionais, esta é uma das ameaças que no momento as empresas enfrentam.

A13 Orientação ao Desenvolvimento do Negócio; A14 Orientação para as tecnologias; A15 Orientação à Eficiência e Produtividade, A16 Orientação ao Mercado; A17 Gestão de Colaboradores, são dimensões associadas à reconfiguração dos recursos das empresas e por esta razão integradas numa categoria de segunda ordem – b4 Reconfigurar Recursos.

A18) Internacionalização

Podemos dizer que o setor já nasceu global, pois desde o período da sua estruturação (1960) sempre foi um setor fortemente internacionalizado: "*podemos dizer que o setor do calçado sempre foi desde a década de 60, digamos assim, um setor internacionalizado*" (Ent 1 - APICCAPS, 2016). A inexistência de mercado interno para os produtos portugueses são um impulso para o processo de internacionalização, contudo, emerge dos dados a distinção entre mercado global e mercado europeu. O mercado europeu é considerado, para muitos entrevistados, como uma extensão do mercado nacional, resultante da maior facilidade de compreensão e identificação com este mercado, decorrente da proximidade física e económica. Desta forma, o processo de internacionalização assume-se como um processo fácil e natural para a maioria das empresas que operam no setor do Calçado. Verifica-se, no entanto, dois processos distintos: (1) internacionalização via *private label* e (2) o processo de internacionalização da marca própria. O processo de aprendizagem com a operação em *private label* permite reduzir o risco do processo de internacionalização da marca própria.

O *private label* empurra naturalmente as empresas para a Internacionalização, pois estamos a falar de grandes marcas internacionais a produzir em Portugal. No que se refere às marcas próprias, a inexistência de mercado interno é uma das razões apontadas para "olhar para o mercado de forma global" sendo, apesar de tudo, forte a concentração das exportações no mercado europeu.

A18 Internacionalização é o caminho natural no que se refere aos mercados potenciais para as empresas de calçado e por isso integra diretamente uma categoria de segunda ordem - b5 Internacionalização.

A19) Inovação

A inovação é vista como essencial para as empresas se manterem competitivas no mercado: “A inovação, sabes que é essencial” (Ent 6 - Nobrand, 2017); “Porque nós para sermos competitivos la fora temos que ser inovadores, ou seja no processo ou seja na forma de estar...”(Ent 5 - BoBell, 2017) “por isso a minha única preocupação é sempre estar a frente”(Ent 4 - Procalçado, 2016).

A necessidade de inovar permanentemente é reconhecida por todos os entrevistados traduzindo-se numa forma de estar no negócio. Podemos falar, assim, da existência de uma cultura de inovação no setor: “mas eu acho que isso é intrínseco à cultura da empresa, essa procura e essa abertura para pronto, nem todas estão mas esta está disposta a essa inovação”(Ent 8 - Centenário, 2017).

Sendo uma indústria que está diretamente ligada ao design e à moda verifica-se que a inovação é, fundamentalmente, associada ao tipo de produtos colocados no mercado “tem que ter muito aquela imagem de inovação, moda, inovação de tendências, inovação de algumas características técnicas” (Ent 2 - CTCP, 2016). Contudo, dada a estratégia definida para o setor e adotada pelas empresas na procura da flexibilidade dos processos procurando aumentar os níveis de eficiência, verifica-se uma constante preocupação com a aquisição das melhores tecnologias e utilização de novos processos de construção de produto. Os entrevistados não são, apesar disso, insensíveis aos custos da inovação, admitindo, inclusive, que estes são necessários para a manutenção da competitividade fundamentalmente em mercados Internacionais.

A criação da marca própria é vista como um driver fundamental do desenvolvimento da inovação da empresa. Na concepção da identidade da marca e no seu desenvolvimento, verifica-se a consciência que a mesma tem que ser “diferente e única”.

Sendo a A19 Inovação considerada como essencial para a competitividade das empresas, fundamentalmente em mercados internacionais, considerou-se importante integrar diretamente uma categoria de segunda ordem b6 – Inovação.

5.1.3 Codificação Seletiva

A codificação Seletiva é a última fase do processo de codificação e permite integrar e refinar as categorias, procurando-se identificar a categoria central ou a categoria base que é o tema principal da pesquisa (Strauss & Corbin, 2008). Durante a análise diversas notas, microanálises e *storylines* foram escritas para facilitar o processo de integração das categorias identificadas. A não ser que as categorias de terceira ordem estejam perfeitamente integradas num determinado modelo teórico a teoria continua imatura (Strauss & Corbin, 2008). Desta forma, utilizando as categorias de terceira ordem previamente determinadas, apresenta-se o modelo teórico proposto para o processo de resposta das empresas do calçado à perda da sua vantagem competitiva.

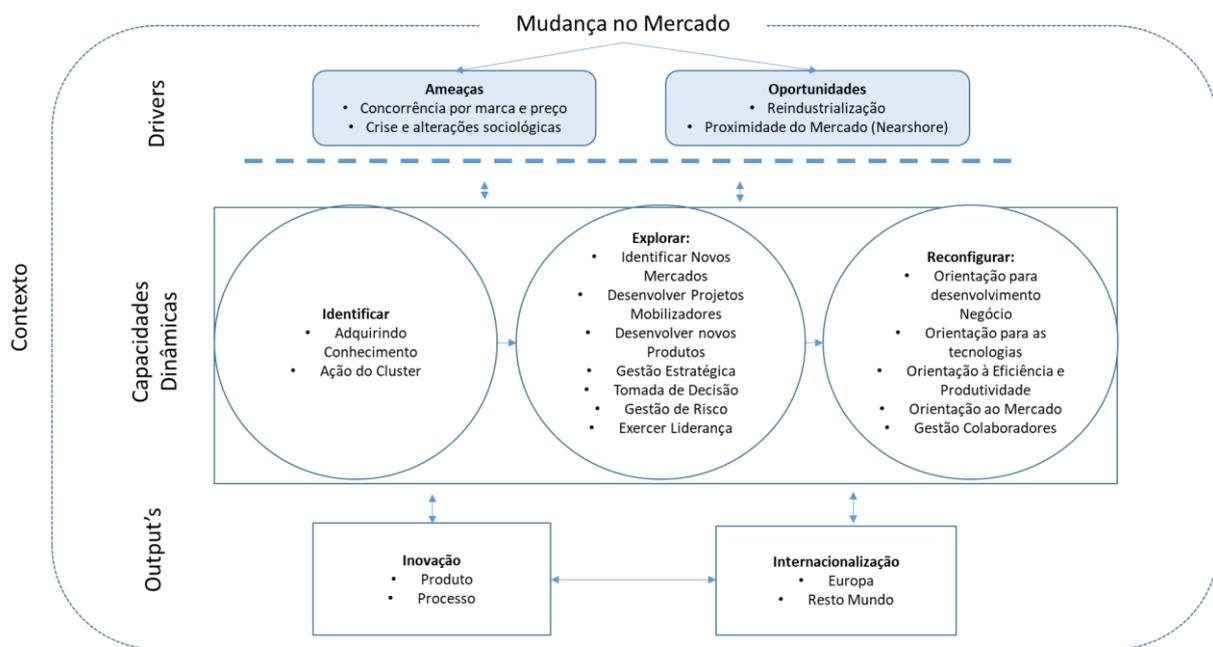


Figura 13 - Modelo Conceptual Proposto

5.2.A descrição do modelo

Contexto

“Caracterizado essencialmente por **pequenas e médias empresas**” (Ent 7 - Dkode, 2017) de cariz “**familiar**” (Ent 9 - Helsar, 2017), a Indústria do Calçado apresenta uma “**dinâmica**” (Ent 4 - Procalçado, 2016) e complexidade própria de um setor que aposta essencialmente em moda: “**Efetivamente esta indústria é uma indústria muito complexa**” (Ent 3 - Felmini, 2016).

Drivers

Sendo este um mercado global e fortemente concorrencial, qualquer alteração na envolvente tem um significativo impacto na indústria e nas empresas. A Indústria de Calçado Portuguesa, dado o seu nível de internacionalização, está, assim, muito suscetível a essas mudanças:

“podemos dizer que o setor do calçado sempre foi desde a década de 60, digamos assim, um setor internacionalizado, um setor naquelas décadas nem tanto, mas desde então para cá um setor muito exposto a concorrência internacional” (Ent 1 - APICCAPS, 2016).

Tratando-se de um produto bastante customizado, com um processo produtivo perfeitamente standarizado, o preço acaba por ser o principal vetor concorrencial para as empresas: “É um produto muito **customizado**, o processo produtivo é igual em todos, é igual em todos os países, seja aqui noutra sítios, o que muda são as **vantagens custo**” (Ent 1 - APICCAPS, 2016).

Por outro lado, a alteração do posicionamento das grandes marcas de desporto que passam a incorporar nos seus produtos fortes componentes de design, acrescentando ao conceito de desporto um conceito de moda, potenciado por novas tendências de *Life Style*, tem-se revelado uma ameaça:

“Infelizmente nestas últimas duas décadas temos um adversário muito forte a lutar contra nós que é o sneakers. ... Mas são sneakers, são **sapatilhas**, são sapatilhas. E, portanto, se reparar vai, e repare para os pés. Hoje a juventude, 80% usam sapatilhas, **as pessoas já bem vestidinhas usam sapatilhas**... Eu tenho sapatilhas, mas ninguém mas compra porque **não tenho griffe, não tenho marca**, não tenho lá o adidas, não tem nike, não tem aquelas coisas todas...” (Ent 3 - Felmini, 2016).

A crise económica que tem atingido a Europa, principal mercado do calçado português, conjugada com alterações dos fatores motivacionais de compra, foram identificadas como outro desafio a superar pelas empresas nacionais:

*“É assim nós cada vez mais temos necessidade de expansão. Porque o **nosso mercado natural é a Europa. A Europa está doente**, não está com uma grande saúde financeira e isso **é tudo refletido** depois nas produções e **nas compras**. A economia não está de todo em expansão e hoje verifica-se também, que o grande consumidor e o grande **consumidor europeu** não se **preocupa** muito em **gastar dinheiro** em acessórios e para eles **comprar sapatos a 120, 150 ou 200** numa loja não é fundamental, não é a primeira necessidade. Eles preferem comprar uns sapatos chineses com uma qualidade diferente, mas até têm um bom aspeto e um bom look, e gastarem 20 euros ou 30 e o dinheiro que deixaram de gastar nos sapatos, na roupa ou no que quer que seja, começam a **gastar esse dinheiro em lazer, em viagens, em férias, em produtos de telefones, computadores**, coisas que lhes dão muito mais prazer, e essa mentalidade está de certa forma a afetar toda a indústria nacional”.*

É um facto que a Europa ainda não saiu da crise. Mas, dado as empresas trabalharem para nichos de mercado, sendo que não conseguem competir com grandes produções em escala e, conseqüentemente, em preço, a proximidade geográfica continua a ser um trunfo para a Indústria de calçado nacional:

*“E então nós queremos chegar a outros mercados, para arranjar um **nichinho** de mercado em cada lado e tudo junto dar-nos a produção que precisamos” (Ent 3 - Felmini, 2016).*

*“temos **muito mercado na Europa**, temos muitas formas de competir; **a proximidade hoje é um trunfo muito grande** o nearshore é uma coisa que deve ser explorada de forma intensiva” (Ent 5 - BoBell, 2017).*

A preocupação dos líderes das empresas com o desenvolvimento tecnológico da indústria é notória e potenciada pela forte aposta da Comunidade Europeia na Reindustrialização da Europa. O alinhamento dos investimentos a realizar pelas empresas com a disponibilização de Fundos Comunitários é também uma oportunidade importante que o setor tem vindo a explorar:

*“E eu diria quase começa a ser a década seguinte, é nos **prepararmos tecnologicamente as empresas, ou seja fortalecer a área industrial**, aquilo que nós nos últimos anos, não diria*

descuramos, pelo contrário nos fizemos grande parte da revolução industrial nossa para chegar a fazer o que fazemos hoje” (Ent 4 - Procalçado, 2016).

“À parte disso, nós fazemos os nossos programas também de investimento, daquilo que achamos e fazemos as candidaturas a esses programas europeus, dos fundos europeus” (Entr 6 - Nobrand, 2017).

Identificar

Do trabalho realizado tornou-se clara a Capacidade de as empresas Identificarem Oportunidades e Ameaças, resultante da aptidão que as mesmas possuem para adquirir conhecimento sobre as várias perspectivas do seu negócio (1) Indústria e Concorrência; (2) das Tendências; (3) do Mercado; (4) dos Fornecedores. A capacidade de “ler” e interpretar o contexto é resultado da longa experiência das empresas e dos seus responsáveis no setor, bem como de um acumular de conhecimento tácito sobre este negócio:

*“mas isso provavelmente é porque nós **estamos dentro do mercado**, nós temos a nossa marca, nós bebemos informação todos os dias dos problemas e esse processo de antecipação "o mercado quer isto, mas também quer isto"” (Ent 5 - BoBell, 2017).*

Note-se que todas as empresas já têm uma tradição de mais de 20 anos no setor do calçado e alguns dos seus empresários são oriundos de famílias ligadas ao setor. O processo de aprendizagem organizacional, resultante de anos de trabalho em regime de private label, é um fator importante na identificação de oportunidades e ameaças:

*“e esse processo de trabalho, em que **esses private label nos ajudam** cada vez mais a **sedimentar a marca em muitos países**” (Entr 6 - Nobrand, 2017).*

As Entidades de Suporte ao setor, destacando-se a APICCAPS e o CTCP, desempenham um papel importante na Identificação de Ameaças e Oportunidades. Posicionando-se com dois níveis de intervenção diferentes, mas que se complementam e integram na sua atuação, estas entidades são consideradas fundamentais para o crescimento e desenvolvimento do setor. A capacidade de “falarem” pelas empresas junto dos organismos decisores; de analisarem e avaliarem o mercado mundial; de agirem como elemento agregador de interesses e conhecimento, bem como de disponibilizarem competências técnicas e tecnológicas importantes, permite e facilita a identificação de oportunidades e ameaças para o setor. A

definição e implementação de uma estratégia que reforce a posição competitiva da indústria nacional, no mercado mundial do calçado, resulta claramente da missão das mesmas sendo vista como muito positiva e um exemplo de sucesso no Associativismo Português:

*“Havendo aqui uma **ligação próxima entre estas entidades** [Centro tecnológico], por um lado a APICCAPS, a associação ajuda a promover e no fundo a divulgar e a **incentivar sobretudo as empresas a avançarem nesta direção, a direção da inovação e da internacionalização. Que são duas áreas imprescindíveis para que o calçado consiga subir**” (Ent 4 - Procalçado, 2016).*

*Por isso sempre que () falamos dos **planos estratégicos até da associação**, qual é a visão deles, estão muito **eu olho para aquilo e revejo-me porque tem a ver com muitas coisas que nos falamos**, que muitas coisas que o **centro tecnológico fala nos planos e nos projetos que apresenta e tem a ver com o que são nomeadamente as necessidades das empresas**, das principais empresas que são motoras desta associação (Ent 4 - Procalçado, 2016).*

*“Todo esse **trabalho e esse profissionalismo que a associação tem feito**, é realmente muito **valorizado** e, como disse não é só por Portugal e pelos seus associados mas por todas as empresas e muitas vezes há APICCAPS é tomada **como um exemplo para as outras associações** (Entr 6 - Nobrand, 2017).*

Explorar

Além de demonstrarem a aptidão para “ler” a envolvente e identificarem o que pode ter impacto positivo ou negativo no negócio, as empresas demonstram também uma forte Capacidade de Explorar as Oportunidades previamente identificadas.

A identificação e penetração em novos mercados é uma das formas utilizadas pelas empresas para o efeito. Apesar de a Europa ser, ainda, o mercado natural para as empresas portuguesas, e de este, ainda, constituir uma oportunidade em diferentes nichos, verifica-se a necessidade expandir o negócio e as marcas, a novos mercados com elevado potencial de crescimento e de poder de compra:

*“Daí a nossa **expansão ser cada vez maior e mais longe da fonte**. Estávamos na América do Sul e elegemos a Colômbia como nossa plataforma na distribuição para aquela zona do globo.*

*Estamos agora a ir para a América também. Já tínhamos na América alguma presença, mas era uma presença muito insignificante. Vamos agora apresentar este mês em Las Vegas a coleção para **realmente começarmos a tentar expandir mais**”(Entr 6 - Nobrand, 2017).*

O desenvolvimento e liderança de projetos de inovação em rede é outra das formas que as empresas possuem para a exploração das oportunidades identificadas.

*Os projetos mobilizadores coexistiram sempre com projetos individuais. Os **projetos mobilizadores têm uma vantagem é que agrupam um conjunto significativo de parceiros quer da academia, quer das empresas de base tecnológica quer das empresas utilizadoras, o projeto newwalk tinha 23, 24 parceiros e os outros tinham na mesma ordem de gradeza. E portanto acabam por ter um impacto significativo porque mexem com muitas empresas, muitas entidades e muitas vezes também se destinam, cobrem várias áreas de atuação..**”(Ent 2 - CTCP, 2016).*

O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal coordenou ao longos dos últimos anos vários projetos emblemáticos e fundamentais, tais como: FACAP; FATEC; Shoemat e o Newwalk (Ent 2 - CTCP, 2016). Estes projetos permitiram o desenvolvimento da indústria no que se relaciona com a flexibilidade produtiva, desenvolvimento de novos tipos de equipamentos e de materiais. A liderança e participação das empresas em projetos mobilizadores são uma forma de a empresa “**testar e validar**”(Ent 4 - Procalçado, 2016) as opções estratégicas bem como resolverem problemas específicos.

A capacidade para desenvolver novos produtos com elevados níveis de inovação decorre da aposta em design, obtida com o recurso à contratação de designers internacionais (em alguns casos), da capacidade de as empresas reeditarem produtos, do desenvolvimento de novos materiais (pela conjugação e transformação de peles - Ent 3 - Felmini, 2016) e da aplicação de novas técnicas de construção do produto, como por exemplo “Goodyear”(Ent 8 - Centenário, 2017).

*“o que nos queremos fazer é: continuar sempre com o **design** com o conforto, número um: mas depois seguir as tendências sempre, as tendências da **moda** e as tendências também do futuro.”(Ent 9 - Helsar, 2017).*

A capacidade para gerir e consolidar a marca própria tornou-se fundamental, especialmente para as empresas que sentiram um maior impacto no negócio decorrente da deslocalização da produção. A preocupação em criar uma identidade única e ao mesmo tempo inovadora para a

marca, que permita a entrada em novos mercados, preferencialmente no retalho, onde se proporciona um contacto mais direto com o consumidor final e desta forma um maior conhecimento do mercado, é clara na análise dos dados. A aposta na diferenciação do produto (baseado na qualidade, design e moda) está diretamente relacionada com a incapacidade de concorrer pelo preço, com os grandes produtores do asiáticos.

*“e ao mesmo tempo ser uma **marca inovadora em termos de materiais utilizados, de tecnologias utilizadas, é utilizar. Criar uma marca que é sempre um ativo importante para uma empresa, mas ao mesmo tempo essa marca deverá ser também um polo de inovação e de criatividade dentro da empresa, estamos a tentar criar coisas diferentes, sapatos utilizando materiais diferentes do tradicional pelo, tradicional couro, e é um dos objetivos da criação da nova marca”** (Ent 8 - Centenário, 2017).*

O posicionamento em nichos de mercado, que privilegiam as pequenas séries e a resposta rápida, fizeram da flexibilização dos processos uma aposta da indústria como um todo e das empresas individualmente. Apesar de ser assumida a dificuldade na proteção do conhecimento, essencialmente no que se refere ao registo dos modelos de produto, pois estão associados às tendências de moda (perdem valor muito rapidamente e são facilmente copiadas), no que se refere às técnicas ou componentes do produto a posição já é diferente. Muitas empresas optam inclusive por desenvolver estes produtos internamente ou, não sendo possível, obrigam os seus fornecedores a acordos de confidencialidade:

*“a nível de **registo**, a nível dos **modelos**, ou seja, de design eu diria que isso é, essa é uma **luta um bocadinho ingloria**, porque o **timing de reação** um timing de resposta a um problema desses normalmente é muito, não é eficaz para aquilo que vai acontecer”*(Ent 4 - Procalçado, 2016).

*“Aí normalmente ficamos com essa ideia para nós e nós próprios fazemos o nosso desenvolvimento com o nosso **fornecedor**. Em que aquilo que ele está a fazer para nós é um **exclusivo** e não pode ser mostrado a mais ninguém”* (Entr 6 - Nobrand, 2017).

A preocupação pela avaliação dos resultados do negócio é uma realidade, apesar de ser reconhecido o baixo índice de profissionalização da maioria das empresas do setor. A grande sensibilidade obtida por anos de trabalho e pelas experiências nem sempre positivas, permitem aos gestores uma monitorização da estratégia baseada, apenas, em grandes números. No

entanto, esta situação tende a inverter-se com a entrada das segundas gerações para a liderança das empresas.

“vai fazendo isso, vai fazendo um controlo porque muito do controlo que é feito, há um controlo que é tipo de merceiro, bastam os grandes números para saber que estamos no bom caminho” (Ent 5 - BoBell, 2017).

Esta informalidade é encontrada, também, no processo de tomada de decisão nas empresas. A utilização de conhecimento tácito está na base da tomada de decisão, não se verificando uma diferença entre gerações neste aspeto. Algumas vezes são “ouvidos” especialistas e até mesmo elaborados estudos técnicos, mas dependendo do âmbito da decisão esta é tomada unicamente recorrendo ao “feeling” do gestor, ou seja, tendo por base a sua aprendizagem. Tratando-se de pequenas e médias empresas as decisões tem subjacentes níveis de risco significativos assumidos pela liderança.

“Nós temos apoio de consultadoria já há, desde há 20, 30 anos que nos acompanham eles olham para os números e dizem “pelos números não vamos lá”, mas quando se toma a decisão ta a ver outras coisas, dados qualitativos” (Ent 4 - Procalçado, 2016).

A Capacidade de Gestão de Risco do negócio ressalta dos dados como um aspeto significativo na exploração de oportunidades, fundamentalmente nas empresas em que o negócio foi significativamente abalado pelo efeito da perda da vantagem competitiva (deslocalização). A alteração do perfil de clientes e o crescimento da representatividade da marca própria é uma das formas encontradas para minimizar a exposição a um pequeno número de clientes de *private label*. A diversificação e a forma de entrada em novos mercados é realizada também numa ótica de gestão de risco.

“Começamos a pensar em vender a retalho que era a única forma de haver uma mais-valia à nossa volta.” (Ent 3 - Felmini, 2016).

“primeiro, a ideia era fazer a diversificação de negócio, ou seja, nós queríamos trabalhar, queríamos que a nossa marca continuasse a ter no mínimo 50 por cento do nosso negócio” (Ent 5 - BoBell, 2017).

Verifica-se nos dados e pode-se observar no trabalho de campo, a importância da Capacidade de Liderança nas empresas. Este facto torna-se ainda mais significativo no contexto de um setor que é, fundamentalmente, constituído por pequenas e médias empresas, com estruturas

predominantemente operacionais, onde o envolvimento pessoal dos líderes na assunção do risco e na gestão de todos os aspetos do negócio, é uma realidade e permite agilizar o processo de mudança.

O percurso da empresa é diretamente determinado pelas características pessoais do Líder e pela sua visão de negócio: *“muito na base de quem são os donos da empresa e do que eles querem para o seu negócio”*.

Reconfigurar

A preocupação com o desenvolvimento e continuidade do negócio e da empresa é refletido no cuidado em *“assegurar o futuro do negócio na família”* (Ent 7 - Dkode, 2017). A preparação da sucessão é um processo longo sendo que em alguns casos o fundador nunca se desliga completamente.

A criação e a gestão de parcerias é a base para o desenvolvimento de aspetos fundamentais do negócio, tais como: (1) a entrada em novos mercados, criando parcerias com *“distribuidores ou agentes”* (Entr 6 - Nobrand, 2017) para a distribuição da marca, garantindo assim a minimização do risco; (2) com pequenas *“empresas que trabalham comigo em corte e costura”* (Ent 5 - BoBell, 2017) que permitem gerir de forma mais eficiente a capacidade produtiva em situações de picos de procura e ainda (3) com designers naturais dos principais mercados da marca garantindo assim uma maior adequação da coleção e dos produtos ao mesmo: *“o estilista neste caso que é espanhol mandou-nos sete ou oito desenhos de cada modelo”* (Ent 3 - Felmini, 2016).

A preocupação com a gestão da imagem no setor leva a que as empresas atuem com base em elevados valores de ética e lealdade para com os seus clientes, podendo mesmo ser recusados aqueles que não se enquadrarem dentro do código de conduta da empresa:

“mas pronto nós quando trabalhamos para outras marcas se vem uma marca com um desenho deles, com a marca deles, com o logótipo e há uma ficha técnica deles estamos a trabalhar para aquela marca e é aquilo que se faz, agora se vêm com um desenho com a etiqueta daquela marca a dizer “eu quero igual...” (Ent 9 - Helsar, 2017).

O crescimento e a rentabilidade, bem como uma cultura de inovação contínua é o que permitirá o crescimento e sustentabilidade das empresas: “*estamos em querer que sendo o negócio **privat label** um negócio **rentável***”(Ent 7 - Dkode, 2017).

Apesar de não ser um processo formal, verifica-se claramente que os gestores monitorizam e acompanham a estratégia definida permitindo atempadamente a tomada de decisão quanto aos eventuais desvios.

É clara em todos os gestores a preocupação de atualização quanto às novas tecnologias existentes, que permitam a melhoria dos processos ou a introdução de elementos diferenciadores nos produtos. A perspetiva de um maior desenvolvimento tecnológico do setor é vista como uma oportunidade para estes gestores:

“*mas aqui há muita pré disposição para, muita abertura para isso, **para procurar máquinas novas***” (Ent 8 - Centenário, 2017); “*Tanto nas máquinas, **estamos sempre à procura de uma máquina que ajude, ou que seja nova, que faça algum tipo de trabalho diferente***”(Ent 9 - Helsar, 2017).

Da análise realizada aos dados recolhidos resulta, também, a forte orientação das empresas e dos seus gestores na busca da eficiência e produtividade, em todas as operações e recursos utilizados. Esta questão é compreensível num setor em que o preço é a principal vantagem competitiva. A gestão da complexidade nos processos e da capacidade produtiva, recorrendo à subcontratação em algumas fases do processo produtivo (essencialmente a costura) está na base da eficiência alcançada.

As longas relações com os clientes, sejam de *private label*, sejam de retalho, são uma característica comum a todas as empresas. A consciência da importância destes relacionamentos é visível nas entrevistas realizadas: “*e nós começámos uma **parceria** que demorou algum tempo a tomar a proporção que tem hoje, um cliente que tem para aí **25 anos***”(Ent 8 - Centenário, 2017).

A adequação do produto a cada mercado, essencialmente no que se refere à marca própria, a preocupação de satisfazer todas as “***necessidades***”(Entr 6 - Nobrand, 2017) e expectativas dos clientes são também formas de demonstrar orientação ao mercado. Uma das características transversais a todas as empresas, no que toca à sua proposta de valor para os seus clientes e

para o mercado no geral, é a garantia de elevados níveis de qualidade do produto e serviço prestado.

*“faz com que na realidade tenha **segurança**, eu durma descansado e **não tenha problemas, sabe que os clientes, os clientes**”(Ent 3 - Felmini, 2016).*

Uma das ameaças que o setor enfrenta atualmente é a escassez de mão de obra operacional. Esta situação torna-se ainda mais significativa dada a idade média atual dos seus colaboradores. A formação e potenciação da sua flexibilidade e polivalência são realizadas em parceria com as Entidades de Suporte à indústria:

*“É muito difícil encontrar **trabalhadores para este setor... o verdadeiro sapateiro, as gaspeadeiras, pessoas que façam a parte manual e isso é muito difícil de encontrar e nota-se que é preciso lutar um bocadinho por aí. Esse, neste momento, é o nosso maior dragão para combater**” (Ent 9 - Helsar, 2017).*

A Inovação e a Internacionalização das empresas e do setor do calçado em Portugal são indiscutíveis. Sendo privilegiado o mercado Europeu, por uma questão de proximidade geográfica e facilidade de compreensão do mesmo, a verdade é que a crise que se vive na europa atualmente tem empurrado as empresas para outras geografias. A aposta em mercados de nicho, em que o preço não é o principal vetor concorrencial, obriga a uma aposta em design e inovação de produto. A internacionalização obriga à Inovação.” *Tem que ser e é com base na internacionalização que surge a Inovação”*(Ent 5 - BoBell, 2017).

5.3. Verificação Empírica do Modelo

Pretende-se agora testar e validar o modelo proposto analisando a sua aplicabilidade dentro dos casos escolhidos. De acordo com proposto por Strauss & Corbin (2008, pag.157), uma das técnicas utilizadas é retornar aos dados e realizar uma análise comparativa de alto nível no sentido de verificar se o modelo é capaz de explicar a maioria dos casos.

5.3.1 Aplicabilidade do Modelo

Felmini



Conforme foi referido na secção 4.5, a Felmini é uma pequenas e média empresa situada em Felgueiras e dedicada à produção de Calçado de Senhora, sendo a empresa que atualmente mais pares de sapatos exporta para Itália.

A empresa começa atividade com a produção de sapatos de criança, mas rapidamente mudou para sapatos de senhora. O processo de exportação começou muito cedo, logo depois da criação da empresa, chegando a ser destinada ao exterior 100% da produção. Em termos de internacionalização podemos dizer que a empresa foi desde o seu início global.

A Felmini foi das empresas analisadas, uma das que mais sentiu os efeitos da deslocalização da produção para os países Asiáticos. A trabalhar fundamentalmente para marcas nórdicas, que valorizavam o conforto e o preço em detrimento de moda, gradualmente viu “*fugir o resto dos clientes que eu tinha na Europa*”. O impacto da mudança no mercado levou a uma medida drástica de redução de estrutura e de negócio. Esta situação demonstra, também, uma forte capacidade de liderança e de gestão de risco com um forte investimento pessoal no projeto.

“E eu tive que por uma linha em casa de produção durante meio ano. Tive um ano que não faturei para pagar salários. Mas acreditei no meu projeto. Como acreditei no meu projeto, fui para a frente “.

Mudança na Envolvente (abertura dos mercados Asiáticos) -> Ameaça/Concorrência por preço-> Explorar/Exercer Liderança/Assunção e Gestão de Risco ->

Reconfigurar/Orientação à Eficiência e Produtividade/Estruturando e gerindo a complexidade dos processos (redução de estrutura; linha em casa).

Além do efeito da deslocalização "*Infelizmente nestas últimas duas décadas temos um adversário muito forte a lutar contra nós que é o sneakers.*" A concorrência direta das grandes marcas de desporto "*Eu tenho sapatilhas, mas ninguém mas compra porque não tenho griffe, não tenho marca, não tenho lá o adidas, não tem nike, não tem aquelas coisas todas...*" tem-se refletido nas vendas da empresa "*Os nossos clientes queixam-se que não vendem muito (...), por causa desta moda da sneakers*".

Mais recentemente tem sentido impacto, relativamente ao principal mercado da empresa, "*porque infelizmente com estas crises europeias, com estas crises quer portuguesas, quer europeias quer um bocadinho a nível mundial, nota-se que há uma retração do consumo*".

O conhecimento obtido pelo processo de aprendizagem com os clientes de *private label* ("*foi para mim os países, Escandinávia, Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia, que nos desenvolveram mais naquela altura*"); o facto de a marca ser associada ao principal produtor Europeu de calçado – italiano ("*E então ficou Felmini, o nome soa, muitas pessoas pensam que é italiano e as pessoas associam*"), deram confiança ao líder para explorar o mercado a retalho ("*Começamos a pensar em vender a retalho que era a única forma de haver uma mais-valia à nossa volta*").

Identificar/Adquirindo conhecimento/Processo aprendizagem (trabalho em private label) -> Explorar/Gestão Estratégica/Gerindo a Marca (Nome da marca) ->Explorar/Identificar novos mercados (mercado a retalho).

A obtenção de conhecimento sobre os mercados é realizada, fundamentalmente, pela participação em feiras "*Fui para França, comecei a fazer as feiras de retalho, Itália. Eu fazia a GDS mas fui logo para Itália para a MICAM*" e no contato direto com os clientes: "*É ir lá e estar lá, ver, ver o que é que o cliente precisa, ver o que é o que o cliente tem, aquilo que falta no mercado, tentar ver.*" Ressalta também o papel da Associação na obtenção de conhecimento sobre os potenciais mercados fundamentalmente através da organização da participação das empresas em feiras internacionais – "*Vamos com a APICCAPS, porque a APICCAPS está em todas.*"

Essa identificação das necessidades dos clientes e “*como estão as tendências*” é depois um *input* fundamental para o processo de desenvolvimento de novos produtos. Tendo por base uma diferenciação do produto, assente em atributos de inovação e conforto “*Um sapato bonito, prático, muito prático*” A empresa faz uma forte aposta em design “*aliado ao mercado de marca temos o desenho, todo é feito aqui dentro e lá fora com os nossos estilistas*” e no desenvolvimento de novos materiais “*desenvolvimento das peles também é feito aqui*” que depois incorpora nos produtos, sempre garantindo a aceitação do mercado “*Temos que inovar que tenha aceitação no mercado que as pessoas possam andar todos os dias, não é só ir a festas*” e a satisfação dos clientes - “*faz com que na realidade tenha segurança, eu durma descansado e não tenha problemas, sabe que os clientes, os clientes...*”.

Identificar/Adquirir conhecimento/Percecionar mercado (participação em feiras) -> Explorar/Gestão Estratégica/Diferenciação -> Explorar/Desenvolvimento produto (Design) -> Explorar/Desenvolvimento produto/ combinação materiais ->Reconfigurar/Orientação ao mercado /garantindo a qualidade. -> Inovação.

O conhecimento dos diferentes mercados e a assunção de risco na tomada de decisão - “*a não ter receio de arriscar, a não ter receio de comprar, não ter receio de dizer que sim numa duvida. A minha vida aqui na empresa é a coleção. Eu trabalho com os estilistas, eu é que tenho que dizer sim ou não, não é?*” - por parte da liderança permite a adequação da coleção a cada um dos mercados onde a empresa está presente “*Ao mercado global e depois temos que fazer uma seleção por vendedor*”.

Identificar/Adquirir conhecimento/Percecionar mercado (participação em feiras) -> Explorar/Tomada de decisão/Utilizando conhecimento tácito -> Explorar/Exercer Liderança/Assunção de Risco -> Reconfigurar/Orientação ao mercado/Adequando o produto ao mercado -> Internacionalização.

Salienta-se, neste caso, a Capacidade de Liderança da empresa. Esta capacidade está assente fundamentalmente na visão e na capacidade de assunção de risco do seu líder e fundador, na forte orientação ao mercado e na consciência que o risco é fundamental para ganhar mercado e obter uma vantagem competitiva:

“*Ora bem, nos para sermos competitivos temos que ter alguma coisa que nos obriga a ser competitivos a ter dinâmica, a ter uma visão futura, a não ter receio de investir, a não ter receio de arriscar, a não ter receio de comprar, não ter receio de dizer que sim numa dúvida*”.

Uma gestão muito próxima e preocupada dos seus colaboradores “*Gostamos de trabalhar muito, mas também de acarinhar os nossos colaboradores e a vida tem que ser divertida*”, diz o fundador da empresa, conhecido como ‘o Sr. Moreira’, grande organizador de festas de arromba (fonte: <https://sol.sapo.pt/artigo/100001/felgueiras-a-capital-da-bota>), bem como a aposta na formação dos mesmos “*Nós temos que pegar numa pessoa que vem à procura de emprego e fazer dela (...) depende da vontade. Uns dão craques, outros dão assim assim outros andam nisto por andar praticamente, não é*” é identificado como fundamental para o sucesso da empresa.

O elevado nível de internacionalização da empresa desde a sua constituição, faz com o que o processo de internacionalização seja visto com normalidade e sem grande complexidade: “*a internacionalização, é fácil isso dá-se um pontapé numa parede, marca-se um bilhete de avião, viaja-se, vai-se a uma feira isso aí é fácil*”.

Felmini - Codificação Aberta



Figura 14 - Codificação Aberta - Felmini

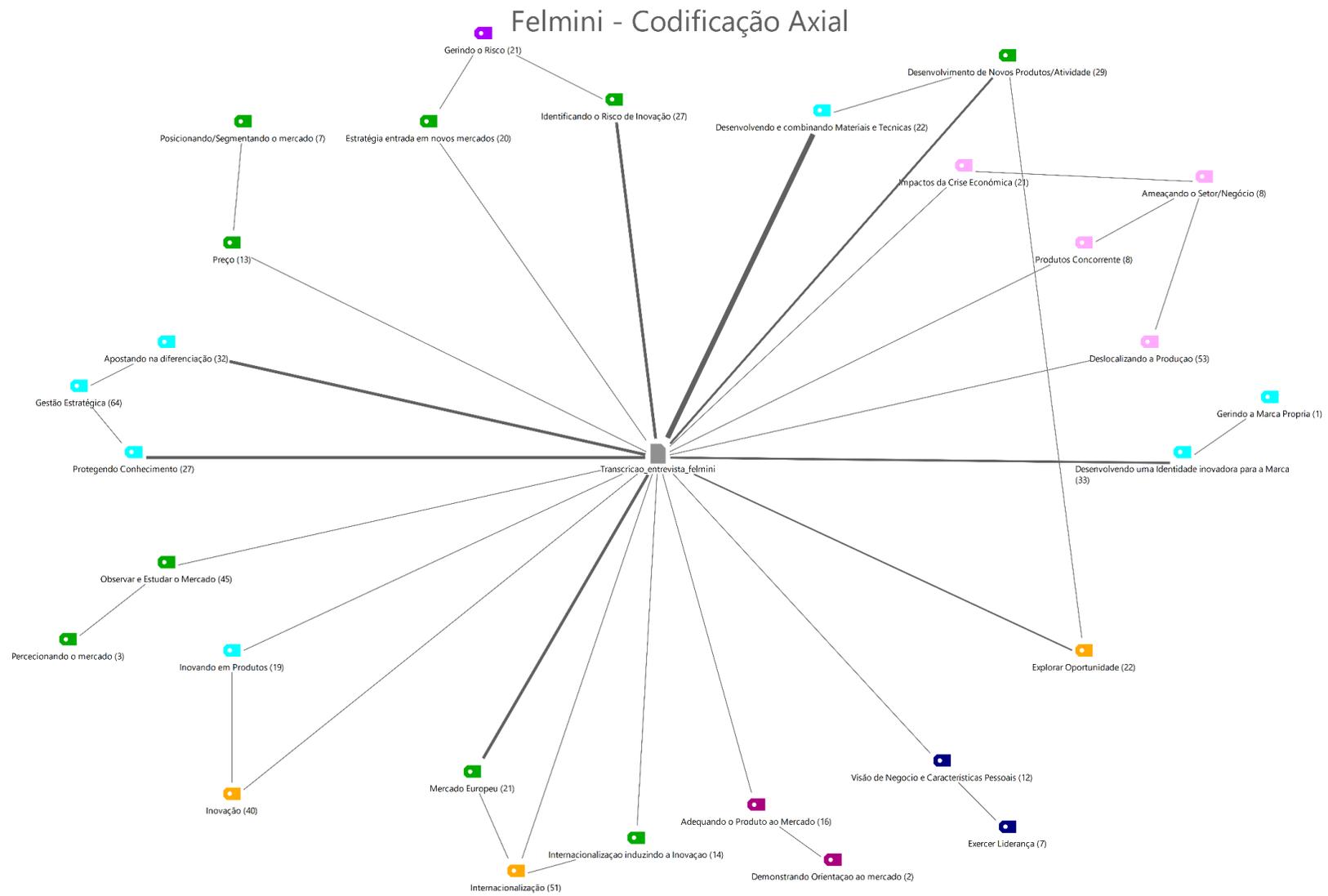


Figura 15 - Codificação Axial – Felmini

Procalçado



A Procalçado nasce na década de 70 e é atualmente uma das principais fábricas de componentes de calçado em Portugal. Iniciou a sua atividade unicamente na via comercial, “*comercializava o produto sem uma base industrial*”, mas rapidamente e “*para poder entregar o produto com a qualidade necessária*”, “*teve necessidade de naturalmente criar a sua própria indústria*” o que levou a empresa a criar e adquirir unidades industriais.

Identificar/Adquirindo conhecimento/percecionando o mercado ->Reconfigurar/Orientação ao mercado/Garantindo a qualidade e nível de serviço ->Explorar/tomada de decisão/âmbito da decisão (investimento infraestruturas).

A necessidade de rentabilizar a capacidade produtiva, o momento que a indústria de calçado vivia em Portugal na altura e a consciência da boa relação qualidade/preço dos seus produtos, levou o fundador da empresa “*tentar a nossa sorte e vamos para o mercado externo. Vamos fazer feiras, vamos internacionalizar*”, dando início ao processo de internacionalização da empresa. Podemos, assim, dizer que a empresa é global, dada a sua presença em todos os continentes (Ent 4 - Procalçado, 2016).

Reconfigurar/Orientação à eficiência e Produtividade/gerindo a capacidade produtiva-> Identificar oportunidades/percecionado a indústria -> Explorar/Identificar novos mercado ->Internacionalização.

Uma altura crítica para a empresa foi “*A partir de 2000 as condições de mercado alteraram-se substancialmente*”, “*começaram a sair daqui essas grandes marcas e a deslocar produção para a China*” e “*nos eramos seguramente a maior fábrica de componentes em Portugal e a que mais exportava e que mais trabalhava para estas marcas diretamente. Por isso nós fomos os primeiros a sentir este abalo*”.

A perda da vantagem competitiva coloca a empresa perante momentos de elevada complexidade em termos da tomada de decisão: “*Foi realmente momentos complexos em termos de decisões*” quanto às alternativas possíveis face a esta mudança no mercado: “*e que nós empresa particularmente íamos fazer para absorver este impacto da saída especialmente de algumas marcas importantes*”.

Mudança na Envolvente (abertura dos mercados Asiáticos) -> Ameaça/Concorrência por preço->Identificar/Adquirindo Conhecimento/ Percecionando mercado -> Identificar/Adquirindo Conhecimento / Percecionando Indústria.

Aquando da deslocalização dos grandes clientes para a China, testaram vários caminhos alternativos: (1) nomeadamente a deslocalização seguindo os seus clientes; (2) Produção de produtos em plástico para outros setores. O aprofundar de conhecimento sobre as várias alternativas que se colocavam, permitiram à empresa optar por um caminho dentro do setor no qual já atuavam.

“pareceu-nos depois de várias possibilidades e de estuda-las o que teria mais lógica que era começar a desenvolver outra área de produtos dentro do nosso negócio que era o calçado, mas que pudéssemos oferecer com outro valor acrescentado”.

Potenciando uma competência inerente ao processo de fabricação de solas (produtos injetados) decidiram subir na cadeia de valor e passar a produzir calçado com esta tecnologia:

“o primeiro ensaio para se experimentar produtos injetados, calçado injetado vulgo injected neste caso era aquilo, era usando tecnologias idênticas à que tínhamos, conseguir em vez de fazer a sola começar a fazer o sapato e foi assim que surgiu no fundo de uma dificuldade uma oportunidade para nós”.

Identificar/Percecionar Indústria e Concorrência -> Explorar/tomada de decisão/utilizando conhecimento Tácito -> Explorar/Exercer liderança/Assunção de risco -> Explorar/Desenvolver novos produtos/desenvolvendo e combinando técnicas -> Inovação.

A obtenção de informação que permite à empresa a identificação de oportunidades, resulta normalmente da pesquisa de informação *on-line*, mas fundamentalmente da interação direta com o mercado pela participação em feiras internacionais através do contato direto com os clientes:

“Foi precisamente através de um cliente nosso que nada tinha a ver ate na altura que comprou umas solas e ele disse tenho um projeto na área hospitalar e até compro os produtos em Itália e até se arranjasse uma solução cá interessante até seria mais interessante, até teria mais futuro”.

O desenvolvimento de parcerias com os fornecedores ressalta também como fundamental: *“Temos que estar com os melhores fornecedores de equipamentos, materiais, inclusive forçar*

os fornecedores a desenvolver coisas que até hoje não eram desenvolvidas”, para a obtenção de Inovação.

Identificar/adquirindo conhecimento/percecionar mercado -> Identificar/Adquirindo conhecimento/Percecionar fornecedores -> Explorar/Desenvolvimento de novos produtos/Desenvolvendo e combinando materiais e técnicas -> Inovação.

O processo de desenvolvimento de novos produtos, de elevado valor acrescentado para vários segmentos de mercado, foi acompanhado do processo de criação e gestão das marcas próprias:

“Como continuar a criar valor acrescentado e potenciar os nossos tipos de produtos que temos a oferecer ao mercado e foi por isso que avançamos principalmente a partir do final de 2009, 2010 começamos a avançar com um projeto de marcas paralelo ao projeto de componentes”.

Explorar/Desenvolvimento de novos produtos/Desenvolvendo e combinando materiais e técnicas -> Explorar/Gestão Estratégica/Gerindo a Marca Própria ->Reconfigurar/Orientação ao Desenvolvimento do Negócio/Assegurando a Sustentabilidade e Crescimento do Negócio/ Negócio vrs Marcas.

Identifica-se facilmente pelo discurso utilizado que a gestão da empresa já passou para a segunda geração da família: *“foi uma década em que o fundador desta empresa procurou desenvolver produto”;*” o fundador decidiu também já que nós produzíamos os bons produtos, produzíamos em qualidade, já se somos comparáveis com outros mercados, porque não tentar a nossa sorte e vamos para o mercado externo”; versus *“aquele primeiro projeto que fiz foi trazer uma pessoa para dentro da empresa”.*

É notório o envolvimento pessoal da liderança na gestão do processo de mudança: *“São processos difíceis, porque mudar a mentalidade em processos quando estamos habituados a fazer uma coisa que sempre fizemos bem, torna-se muito complexa essa mudança, não é? E eu sofri na pele esses problemas”.*

A orientação ao desenvolvimento do negócio deu origem à aquisição de competências técnicas *“que não tinha nada a ver com o que nós fazíamos”*, à estruturação dos processos produtivos e ao processo de *“Profissionalizar a gestão”*, no sentido de garantir as bases para uma cultura de inovação, essencial para a manutenção da vantagem competitiva.

Reconfigurar/Orientação ao desenvolvimento do Negócio/Garantindo a Sucessão -> Reconfigurar/ Gestão da mudança -> Reconfigurar/Crescimento e Sustentabilidade do Negócio/Recrutando competências técnicas.

Dos dados ressalta, também, a importância do apoio dado pelas instituições de suporte (CTCP) nos desafios de inovação e (APICCAPS) na identificação de mercados e facilitação de financiamento.

Identificar/Ação do Cluster/Agregando Conhecimento ->Explorar/ Identificar Novos Mercados -> Internacionalização.

Identificar/ Ação do Cluster/Agregando Conhecimento - > Identificar/Ação do Cluster/Facilitando obtenção de financiamento -> Explorar/Desenvolver projetos mobilizadores -> Inovação.

A gestão da imagem no setor como resposta à ameaça das grandes marcas internacionais é uma estratégia da empresa: “é preciso ser pequeno para não aparecer” que tem na “reindustrialização” do setor a resposta para os desafios futuros da Indústria e da empresa.

Procalçado - Codificação Aberta

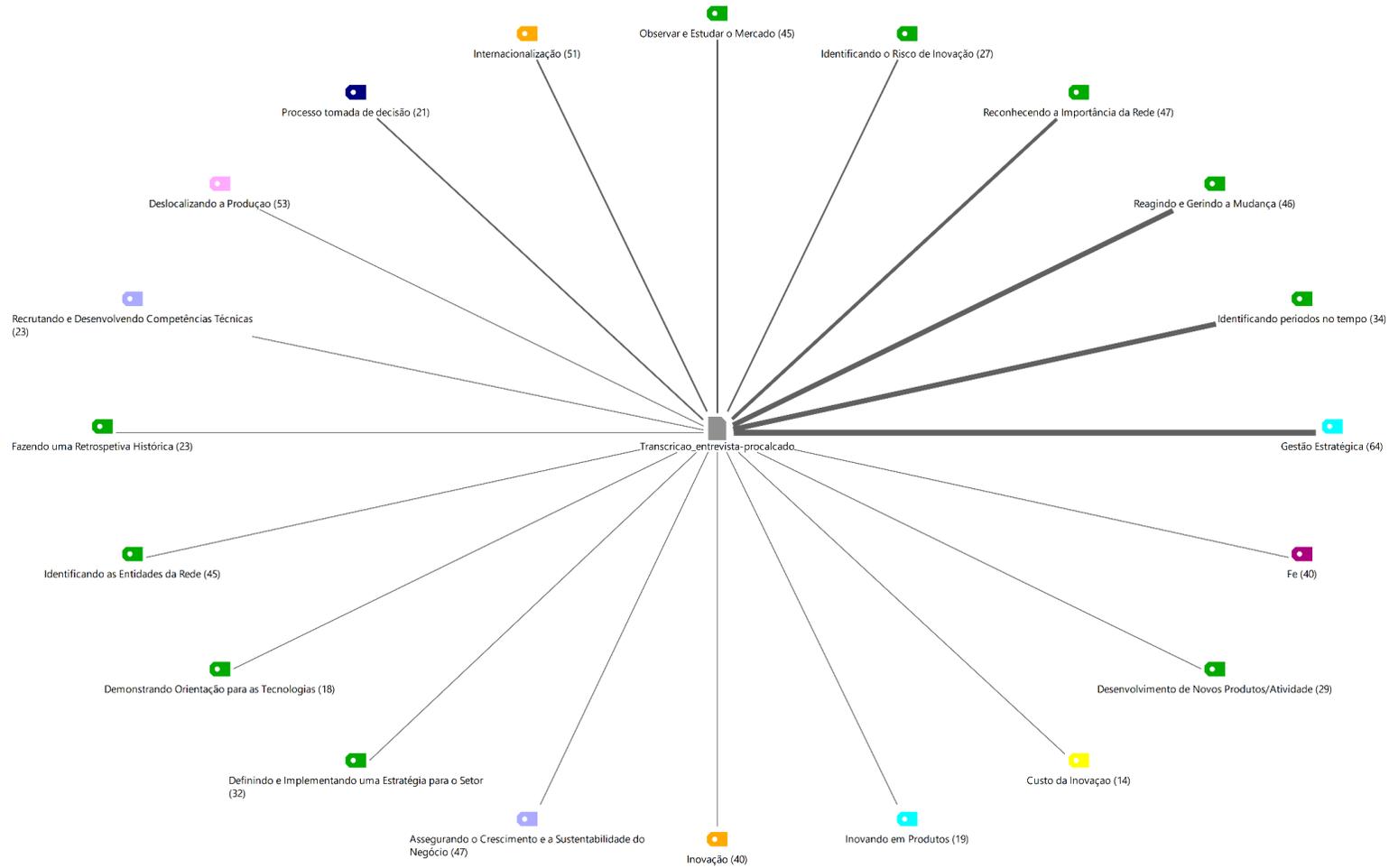


Figura 16 - Codificação Aberta - Procalçado

Procalçado - Codificação Axial

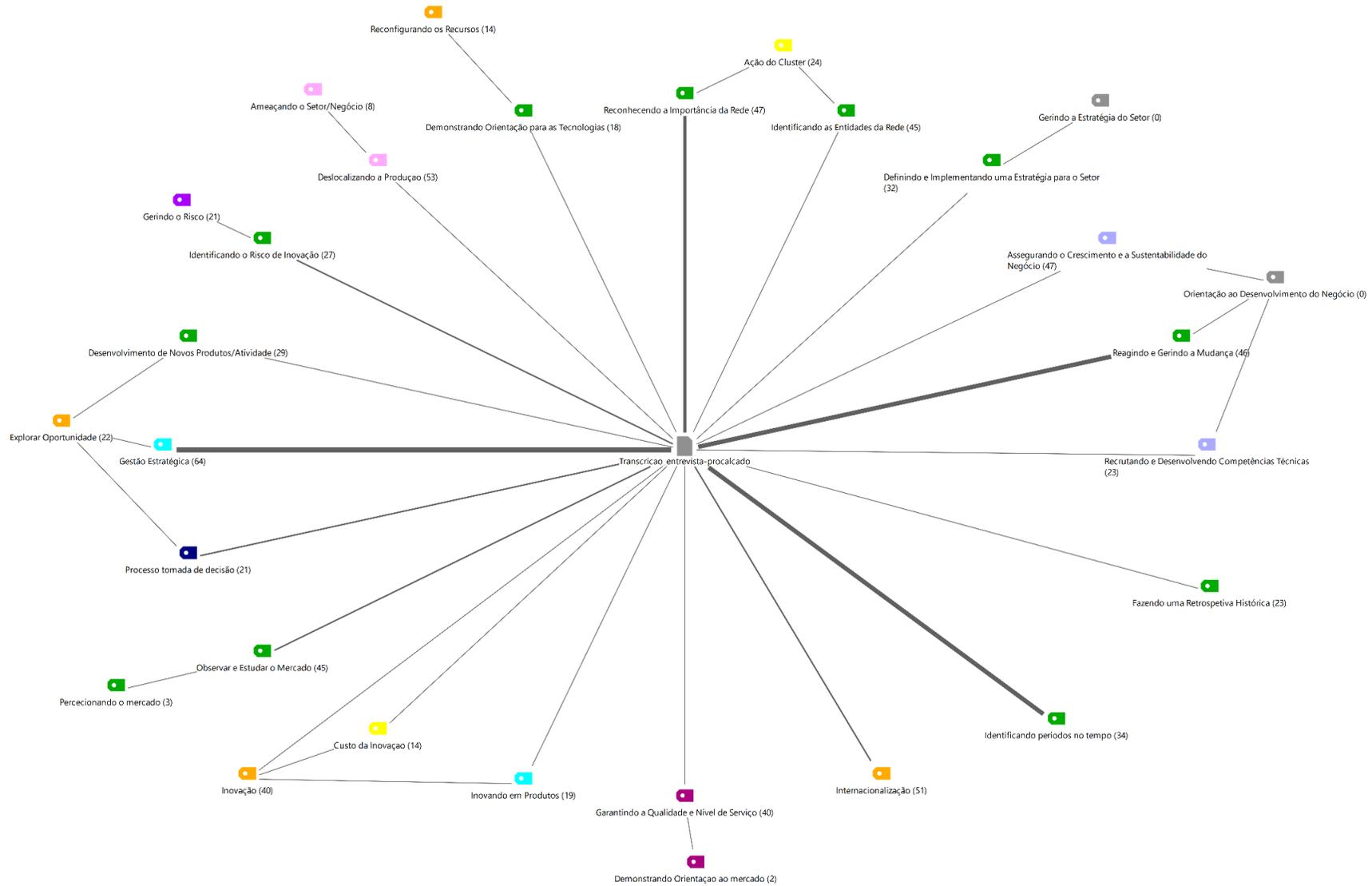


Figura 17 - Codificação Axial - Procalçado

Máximo Internacional



A empresa surge do conceito diferenciador que os sócios tinham da atividade de *Trading* para a Indústria do Calçado. Tendo uma visão clara da proposta de valor que pretendiam oferecer, centraram-se em acrescentar valor através do desenvolvimento de produto, criando para o efeito um pequeno estúdio:

“Nessa trading tínhamos uma visão diferente da trading e achávamos que o trabalho que tínhamos de reportar aos nossos clientes e mostrar que era um bocado diferente do normal.”

Identificar/adquirindo conhecimento/percecionando a indústria -> Explorar/Identificar novo mercado -> Explorar/Identificar novo produto/serviço -> Inovação.

O excesso de capacidade de desenvolvimento de produto e os custos associados à mesma "empurraram" a empresa para a criação de uma base industrial. A entrada na atividade produtiva foi, assim, resultado da necessidade de rentabilizar a área de desenvolvimento de produto, dado o histórico familiar e a real consciência do que significava a gestão de uma unidade produtiva, esta não foi uma estratégia delineada: *“Resolvemos partir para uma fábrica mesmo, onde compramos este espaço aqui e montamos uma fábrica de raiz, por isso foi era um projeto que não queríamos que existisse, porque já sou da família de fabricantes de sapatos”.*

Reconfigurar/Orientação à Produtividade/Gerindo a Capacidade Produtiva -> Identificar/Percecionar o mercado -> Explorar/Gestão Estratégica/Verticalizando o negócio a jusante -> Reconfigurar/Crescimento e Sustentabilidade do Negócio.

A criação da marca surge de forma natural e gradual: *“E daí pensamos em montar a tal marca, a NoBrand, que existiu nessa altura”* A produção em regime de *private label* para grandes marcas internacionais, a par da marca própria, é o meio utilizado para rentabilização dos recursos da empresa: *“só que tivemos sempre um cuidado especial que foi em termos private label a trabalhar connosco. Esses private label deram-nos algum alento e algum fundo de maneiio e ainda hoje o temos, que não abandonamos esse projeto, e esse processo de trabalho,*

em que esses private label nos ajudam cada vez mais a sedimentar a marca em muitos países”.

Reconfigurar/Orientação à Eficiência e Produtividade/Gerindo a capacidade Produtiva -> Identificar/Adquirindo Conhecimento/Percecionando a Indústria -> Explorar/Gestão de Risco/Alterando o modelo de negócios/ trabalhando em private label.

A estratégia de negócio assenta em 50% marca No Brand e 50% de *private label*. A marca própria é gerida e posicionada tendo em conta o posicionamento das marcas clientes de *private label*, tratam-se de conceitos de marcas completamente distintos, não se traduzindo em concorrência entre o fornecedor e os seus clientes (B2B):

“A Private Label não tem muito a ver com a marca e daí querermos sempre separá-las. Mesmo o cliente que trabalhamos em private label é normalmente um cliente diferente do que trabalhamos com a No Brand por isso não há grande mistura. Nem queremos que essa mistura muitas vezes passe para o público”.

Reconfigurar/ Orientação ao Mercado/ Gerindo as relações com Clientes -> Identificar/ Adquirindo conhecimento/Percecionando Tendências -> Explorar/Gestão Estratégica/ Gerindo a Marca Própria.

A gestão e desenvolvimento da identidade da marca é clara, demonstrando um estilo e identidade própria: *“Fomos e somos conhecidos pelo detalhe que pomos nos sapatos. Temos até um sapato bastante simples. Mas tem sempre um detalhe qualquer que o conecta à No Brand”* que é conseguida pela utilização de componentes distintivos e únicos, desenvolvidos internamente pela empresa ou em parceria com fornecedores, sob contrato de exclusividade e confidencialidade: *“Temos um elemento identificativo que é um ilhó, uma peça, que foi sofrendo algumas variantes, mas é uma peça que é reconhecida já e é fácil qualquer pessoa que vai na rua se olhar para os pés de outra pessoa e ver esse ilhó vermelho normalmente com letra branca. Esse é um dos detalhes que já nos faz ser conhecidos”.*

O desenvolvimento de produto é realizado com base na informação obtida dos mercados, demonstrando a empresa uma forte capacidade em reinventar produtos clássicos, transformando-os em produtos desportivos. *“que essas tais reinvenções e misturas de sapatos antigos com coisas, solas e aplicações modernas, em que normalmente se conseguem fazer coisas engraçadas e interessantes.”* Este processo está perfeitamente estruturado e permite a

obtenção de feedback dos parceiros de cada mercado, garantindo uma adequação da coleção à realidade de cada país, procurando sempre a empresa satisfazer a totalidade das necessidades dos seus clientes. Esta personalização aumenta a complexidade produtiva visto que se tratam de pequenas séries de cada modelo (modelos específicos para os mercados).

Identificar/ Adquirindo conhecimento/Percecionando Tendências -> Explorar/Desenvolvimento de novos Produtos -> Reedição de Produtos -> Explorar/Desenvolvimento de novos Produtos -> Desenvolvendo e combinando materiais e técnicas ->Reconfigurar/Orientação ao mercado/Adequando o produto ao mercado -> Reconfigurar/Orientação à Eficiência e produtividade/ Estruturando e gerindo a complexidade dos processos -> Inovação.

A crise no mercado natural (Europa), as alterações de *life style* e a concorrência de produtos sucedâneos (as sapatilhas técnicas), de grandes marcas mundiais de desporto, são as ameaças identificadas ao negócio e que levam a empresa a procurar novos mercados cada vez mais distantes.

A recolha de informação presencial no mercado potencial e o estabelecimento de parcerias para a entrada são os mecanismos utilizados pela empresa. A APICCAPS desempenha também um papel importante na perceção de novos mercados e na obtenção de financiamento do processo de entrada. A estratégia de marketing da marca Portugal, promovida pela Associação, é também um aspeto importante para o processo de internacionalização da empresa.

A orientação ao desenvolvimento do negócio é clara e demonstrada pela preocupação na gestão da marca e na procura da rentabilização contínua da estrutura da empresa.

Mudança na envolvente (crise na Europa, alterações de life style e concorrência das grandes marcas) -> Identificar/Adquirindo conhecimento/Percecionando mercados -> Identificar/Ação do Cluster/Apoiando as empresas -> Identificar/Ação do Cluster/Facilitando a obtenção de Financiamento -> Identificar/Ação do Cluster/Gerindo a Estratégia do setor/Afirmando a marca Portugal -> Explorar/identificar novos mercados -> Explorar/Gestão de Risco/ Alterando o Modelo de Negócios -> Reconfigurar/Orientação ao desenvolvimento do negócio/ Crescimento e Sustentabilidade do Negócio -> Internacionalização.

É reconhecida a necessidade de diferenciação, personalização de produto e nível de serviço como fator de manutenção de vantagem competitiva, desempenhando a gestão da marca um papel fundamental.

Nobrand - Codificação Aberta

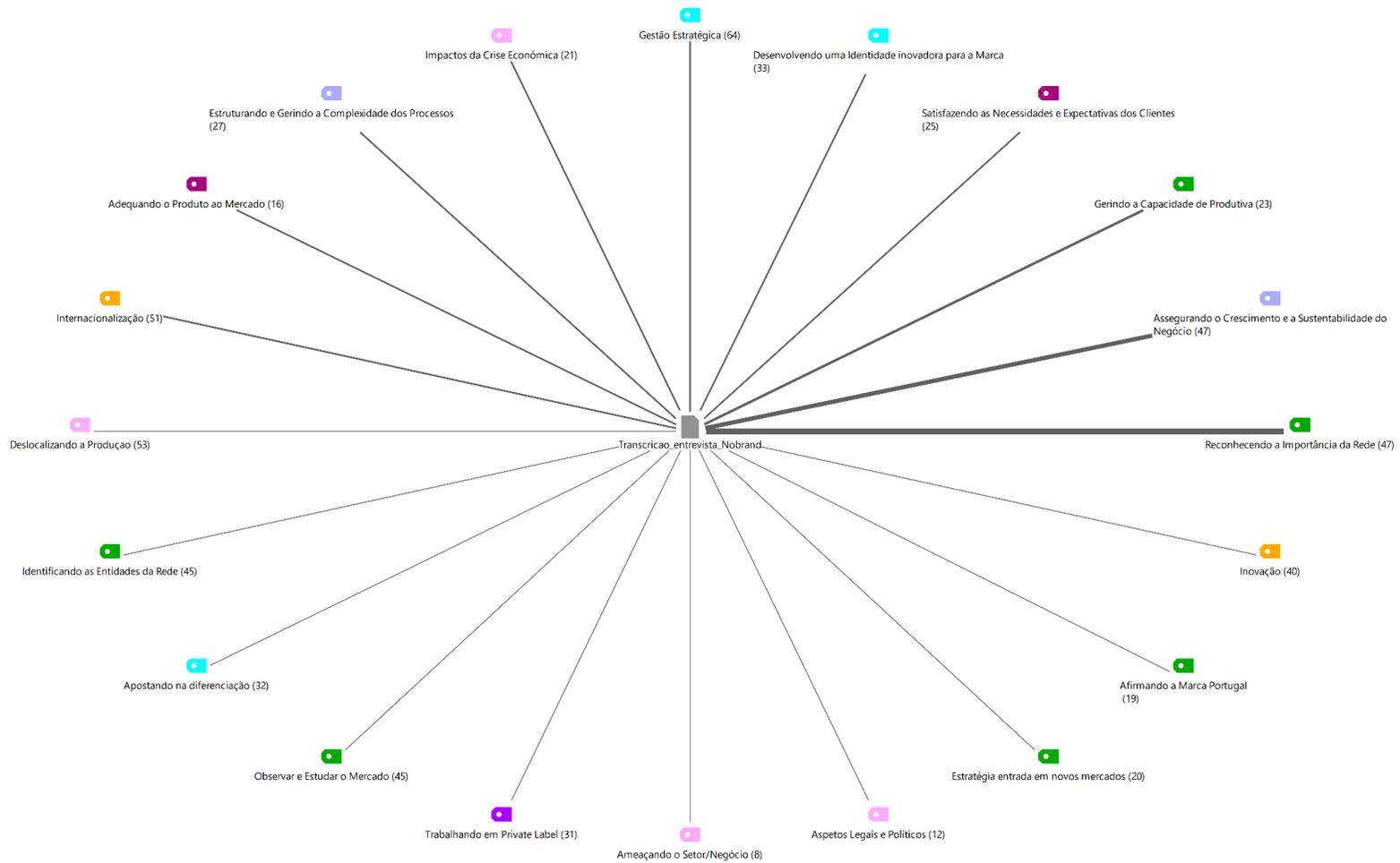


Figura 18 - Codificação Aberta - Nobrand

Nobrand - Codificação Axial

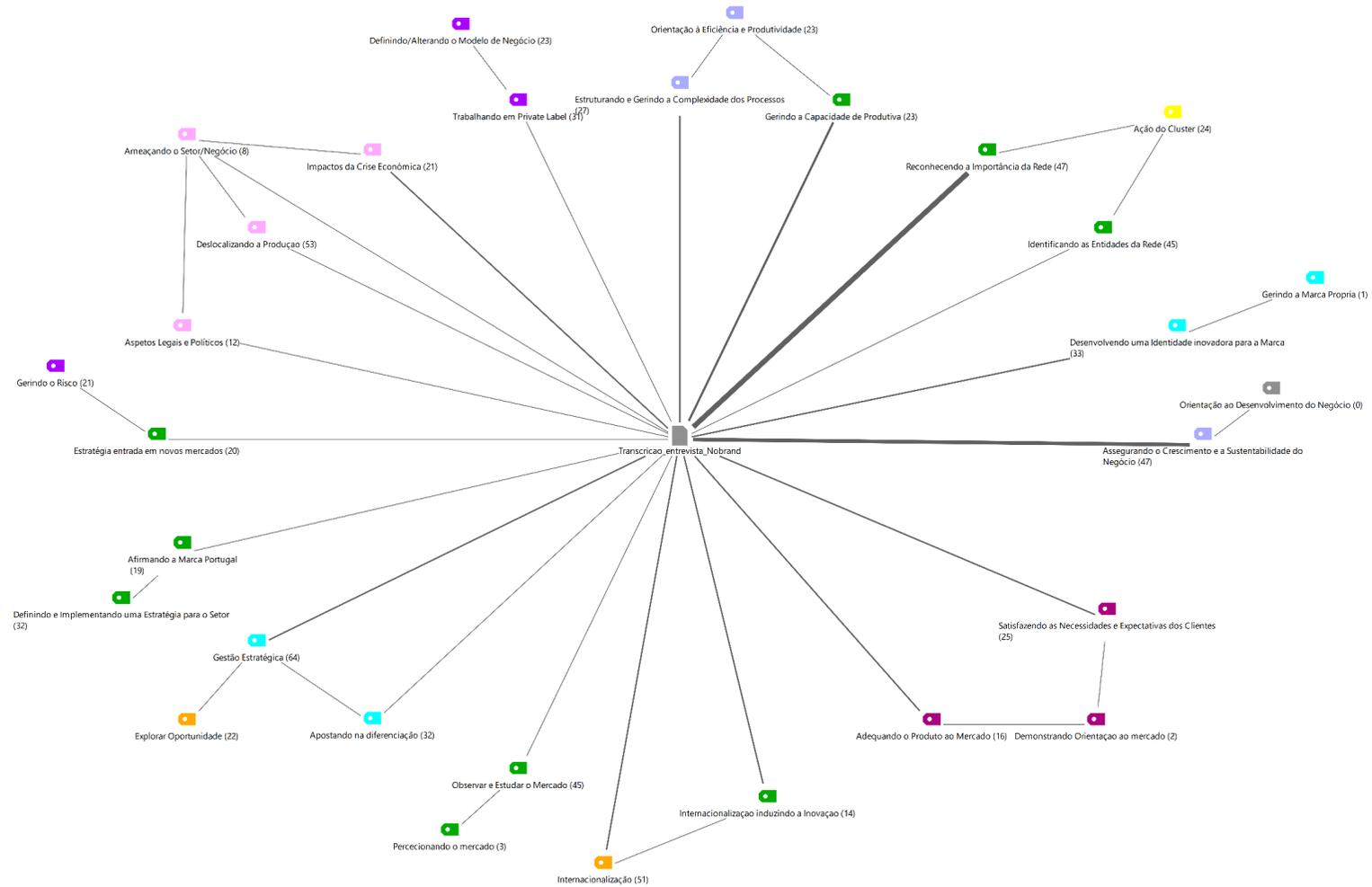


Figura 19 - Codificação Axial - Nobrand

Fernando, Lima e C^a, Lda



A Fernando, Lima e C^a nasce numa família que conta com uma vasta experiência no setor do calçado. A empresa “mãe” trabalhava, a 100%, em regime de *private label* para uma marca francesa sofrendo gravemente com a abertura do mercado Asiático e com a consequente deslocalização da produção:

“Essa parceria durou alguns anos, entretanto os franceses devido a dificuldades do mercado, não fazia sentido continuar cá com a operação em Portugal, e, de um momento para o outro fomos confrontados com zero clientes, zero fornecedores, cento e tal funcionários, uma dívida à banca, e foi preciso fazer uma inversão de rumo”.

O conhecimento do setor e a necessidade de garantir os compromissos com os diferentes *stakeholders* levou a empresa a apostar no mercado nacional e a trabalhar em regime de *private label* para outras marcas francesas, assegurando assim a continuidade do negócio:

” o que foi feito, foi através de grandes grupos franceses, em subcontratação e através do mercado nacional foi possível começar a juntar um conjunto de encomendas, conseguir convencer um banco na altura que nos fosse apoiando nesse processo e continuar a suportar uma estrutura de trabalho que permitisse continuar, com os postos de trabalho que tínhamos, pagar a dívida à banca”.

Mudança na envolvente (Abertura dos mercados) -> Ameaça (deslocalização) -> perda da vantagem competitiva -> Reconfigurar/Orientação ao desenvolvimento negócio/Crescimento e Sustentabilidade/Assegurando Crescimento e Sustentabilidade (pagar dividas manter postos trabalho) -> Identificar/Adquirindo conhecimento/ Processo Aprendizagem -> Identificar/Adquirindo conhecimento/Percecionar mercado -> Explorar/ Gestão de Risco/ Alterando o modelo negócios ->Reconfigurar Orientação ao Desenvolvimento Negócio/Crescimento e Sustentabilidade/ Recrutando e Desenvolvendo Competências Técnicas.

A necessidade de ultrapassar a imagem negativa que a empresa “mãe” tinha no setor e a preparação do processo de sucessão deu origem a criação da Fernando, Lima e C^a que tinha

como principal objetivo gerir a marca própria. “A internacionalização foi um passo praticamente natural” e passou pela participação em feiras e na preocupação de adequação do produto ao mercado-alvo. O crescimento do negócio baseado fundamentalmente no mercado europeu, aproveitado a proximidade geográfica, levou ao investimento em infraestruturas (nova unidade operativa) e ao “*up grade tecnológico*”, identificado como fundamental para a flexibilização dos processos produtivos.

“Em 2011 o nosso processo de internacionalização levou-nos à forma como isto foi evoluindo, nós em 2008/2009 tivemos um pico de negócio que digamos que a família teve decidir o que fazer, e o que fazer era ou vendíamos o negócio ou então teríamos que fazer uma fábrica nova”.

Reconfigurar/Orientação ao Desenvolvimento do Negócio/Gestão da Imagem da Empresa -> Reconfigurar/Orientação ao Desenvolvimento do Negócio/Garantindo a Sucessão -> Identificar/Adquirindo Conhecimento/ Percecionando o Mercado -> Explorar/Gestão de Risco/Alterando o Modelo de Negócio/Criando uma marca ->Reconfigurar/Orientação ao Mercado/Adequando o produto -> Reconfigurar/Orientação à eficiência Produtividade/Gerindo a capacidade Produtiva -> Reconfigurar/Orientação para as tecnologias/Investindo em Tecnologias ->Inovação.

A decisão pela construção de uma nova unidade operacional, que se traduziu na realização de um investimento avultado, acelerou o processo de sucessão e deu origem à definição de uma estratégia que assentou, fundamentalmente, na gestão de risco de negócio:

“nós tivemos que tomar duas decisões: primeiro, a ideia era fazer a diversificação de negócio, ou seja nós queríamos trabalhar, queríamos que a nossa marca continuasse a ter no mínimo 50 por cento do nosso negócio, nunca foi nossa pretensão estar no mercado nacional, optando sempre em mercado internacional e aí teria que ser 50 por cento do negócio nosso negócio, mas não poderia estar 50 por cento focado no mercado holandês. Ou seja, nós queríamos diluir esses 50 por cento em vários mercados, ou seja 50 por cento teria que ser private label e esses 50 por cento private label também teriam que ser diferenciados”.

A forma utilizada para “o processo de diluição de risco económico, ou seja, mais mercados, mais marcas”, inicia-se, sempre, com a participação em feiras internacionais e na identificação de novos mercados apresentando uma proposta de valor que assenta fundamentalmente em design, qualidade e preço. O posicionamento das marcas próprias da empresa é sempre realizado tendo em conta o posicionamento dos seus clientes de *private label*.

Identificar/Adquirindo conhecimento/processo de aprendizagem -> Explorar/Gestão de risco/Alterando Modelo de Negócios/Criando uma Marca ->Identificar/Identificar/Adquirindo conhecimento/percecionando mercados/participando em feiras -> Explorar/Identificar novos mercados ->Gestão de risco/Dispersando e Diversificando Mercados ->Reconfigurar/ Orientação ao Mercado/ Gerindo relações com os Clientes-> Explorar/Gestão Estratégica/Gerindo a Marca Própria -> Internacionalização.

O conhecimento adquirido pela exposição internacional da marca e pela aprendizagem resultante do relacionamento com as grandes marcas de *private label*, bem como a grande flexibilidade do processo produtivo, dão à empresa uma vantagem de diferenciação dos seus concorrentes.

“eu faço encomendas de 7 pares numa única cor variante que mais nenhuma loja tem, eu coloco cerca de 90 modelos com 3, 4 cores na coleção, mas depois coloco em cima da mesa um catálogo com 110,120 materiais que a loja pode escolher a combinação de cores que quiser e nós fazemos sete pares”.

A possibilidade de satisfazer rapidamente a necessidade das lojas, que não pretendem grandes investimentos em stocks, num princípio de “*just in time*”, com produtos personalizados, é um dos exemplos de flexibilidade e resposta rápida. A crise tem abrandado o mercado de calçado de criança, reforçando ainda mais a aposta na produção de pequenas séries.

“E neste momento o que nós fazemos em termos de tudo que é processo inovativo e de internacionalização, passa nomeadamente por observação e consolidação de informação que recolhemos nos mercados e antecipação de tendência. Por exemplo hoje a tendência, como vemos que hoje a tendência é sempre o medo de compra, a primeira coisa que se colocou foi, nós temos que produzir em microescala, não é em pequena escala, é microescala, e não é só porque o sapato é mais pequeno do que os outros, é micro, micro”.

Identificar/Adquirindo conhecimento/processo de aprendizagem ->Explorar/Gestão Estratégica/Flexibilizando os processos -> Reconfigurar/Orientação ao mercado/satisfazendo as necessidades dos clientes -> Inovação.

A flexibilização dos processos, que permite a possibilidade de responder ao mercado, aumenta a complexidade das operações: “*que tem clientes que compram só sete pares e depois querem comprar cada vez mais pequeno e querem comprar mais tarde e receber na mesma data, isto*

obriga a que o processo produtivo seja mais flexível. Aumenta a complexidade do processo produtivo, do processo organizacional”.

Sendo uma média empresa de cariz familiar, num setor de elevado dinamismo, o processo de tomada de decisão assume, assim, especial importância, essencialmente na capacidade de assunção de risco por parte da liderança. Estas decisões são tomadas com base em conhecimento tácito: *“As vezes somos confrontados com consultores que nos dizem, mas isto está tudo mal feito, tem que se fazer isto desta maneira. Pois é. Mas se eu tomar essa decisão hoje pode correr o risco de perder vendas e quem é que suporta isso? Ideias disruptivas eu também posso ter, mas isso não pode comprometer o resto”* o que muitas vezes dificulta o processo de envolvimento dos colaboradores: *“Parece confuso, e é confuso, por exemplo para os colaboradores”.*

Contexto do Setor/Estrutura Empresarial -> Contexto do Setor/Dinâmica e complexidade do Setor -> Identificar/Adquirindo Conhecimento/ Processo de aprendizagem -> Explorar/Tomada de decisão/Utilizando conhecimento tácito -> Explorar/Exercer Liderança/Assunção e Gestão de Risco -> Reconfigurar/Gestão de colaboradores/alinhando colaboradores.

A gestão da mudança dentro da empresa, decorrente da mudança do mercado, introduz maior complexidade na gestão da empresa e obriga a uma gestão efetiva dos colaboradores no que se refere à sua formação e polivalência.

A preocupação em diluir o risco está sempre presente e é a base do processo de internacionalização. Estar presente em vários mercados permite garantir a continuidade do negócio, caso um dos mesmos se torne inviável: *“o ir para muitos mercados tem a ver com, exatamente com isso, não estarmos dependentes de um mercado, porque se esse mercado gripar somos contaminados”.* Mesmo o modo de entrada é realizado numa ótica de gestão de risco e por essa razão decorre sempre de um processo de aprendizagem, sobre o mercado, recorrendo ao trabalho para um cliente de *private label*:

“nós quando vamos para determinados tipos de mercados, a decisão é sempre vamos procurar uma marca para trabalhar em private label, porque não conhecemos aquele mercado e vamos aprender primeiro com uma private label o tipo de artigo que fazem, os problemas e depois percebemos se temos condições e depois dominar o produto vamos la apresentar a bo_bell,

essa é uma forma, nos também utilizamos essa forma para entrar em mercado quando ainda não conhecemos.”

Identificar/Adquirindo conhecimento/Percecionar o Mercado ->Explorar/ Identificar novos mercados -> Explorar/Gestão de Risco/Estratégia de Entrada em novos mercados -> Explorar/Gestão de Risco/Alterando Modelo Negócio/trabalhando em private label -> Identificar/Adquirindo conhecimento/Processo de aprendizagem ->Explorar/Gestão Estratégica/Gerindo a Marca Própria/Internacionalizando a Marca ->Internacionalização.

O processo de sucessão foi gradual e lento, garantindo a passagem do conhecimento tácito dentro da família, acompanhado da estruturação do modelo de negócio. Pretendeu-se evitar situações complexas, para a família, em caso de dificuldades no negócio.

A orientação ao desenvolvimento do negócio é realizada tendo em conta a gestão das marcas *versus* a gestão do negócio, pois o investimento no desenvolvimento e consolidação das marcas é significativo, devendo por isso ser sempre ponderado e alinhado com a estratégia inicialmente definida. A gestão da capacidade produtiva no sentido de rentabilizar os custos fixos pode determinar a gestão da carteira de clientes da empresa.

Identificar/Adquirindo Conhecimento/Processo de aprendizagem ->Explorar/Gestão de Risco/Alterando o modelo de negócios/criando uma marca ->Reconfigurar/Orientação ao Desenvolvimento do Negócio/Crescimento e Sustentabilidade Negócio/Negócio versus Marca -> Explorar/Gestão Estratégica/Gerindo a Marca Própria.

A crise obriga também a “*uma perspetiva totalmente diferente*” na abordagem ao mercado. O relacionamento direto com o consumidor final potenciando a utilização das novas tecnologias permitem uma alteração no posicionamento da empresa, na relação com o cliente. A criação de um canal de distribuição próprio é também uma oportunidade a explorar:

“Eu hoje tenho que trabalhar com o consumidor final e dizer a loja “Olhe eu tenho no seu mercado 150 mil seguidores, ou 50 ou 30 mil seguidores. Você tem que criar a sua própria loja on-line que está de base ao negócio, porque eu não posso criar a minha loja on-line, porque eu isso vou comer no mesmo prato, não posso”. Se eu chegasse aqui e dissesse” eu vou criar a minha loja on –line para vender no mercado holandês”, ninguém ia gostar”.

Identificar/Adquirindo Conhecimento/Percecionando Tendências -> Identificar/Adquirindo Conhecimento/Percecionando Mercado ->Explorar/Gestão estratégica/alterando a

*abordagem ao mercado -> Reconfigurar/Orientação às tecnologias/Investindo em Tecnologias
-> Reconfigurar/ Orientação ao mercado/ Gerindo as relações com os clientes.*

O envolvimento do líder no desenvolvimento do negócio é encarado como fundamental para o sucesso da empresa no mercado e na gestão da relação com os clientes.

“se eu não estivesse lá, se não viajasse, se não falasse com os meus vendedores, se não tivesse esse feedback do mercado, por termos nós a nossa própria marca eu teria que dizer "Tens razão, é verdade, aceito aquilo que me dizem" não podia fazer contraditório e isto é, o esforço que nós fazemos para absorver estas duas dinâmicas”.

Uma das ameaças identificadas, encarada com seriedade pela empresa, é a falta de mão de obra especializada e a dificuldade em atrair colaboradores operacionais que permita a substituição dos colaboradores mais antigos. A participação da empresa em projetos mobilizadores de formação e recrutamento de colaboradores tem sido importante, mas, contudo, sem grande resultado.

Bo-Bell - Codificação Aberta



Figura 20 - Codificação Aberta - Bo-Bell

Bo-Bell - Codificação Axial

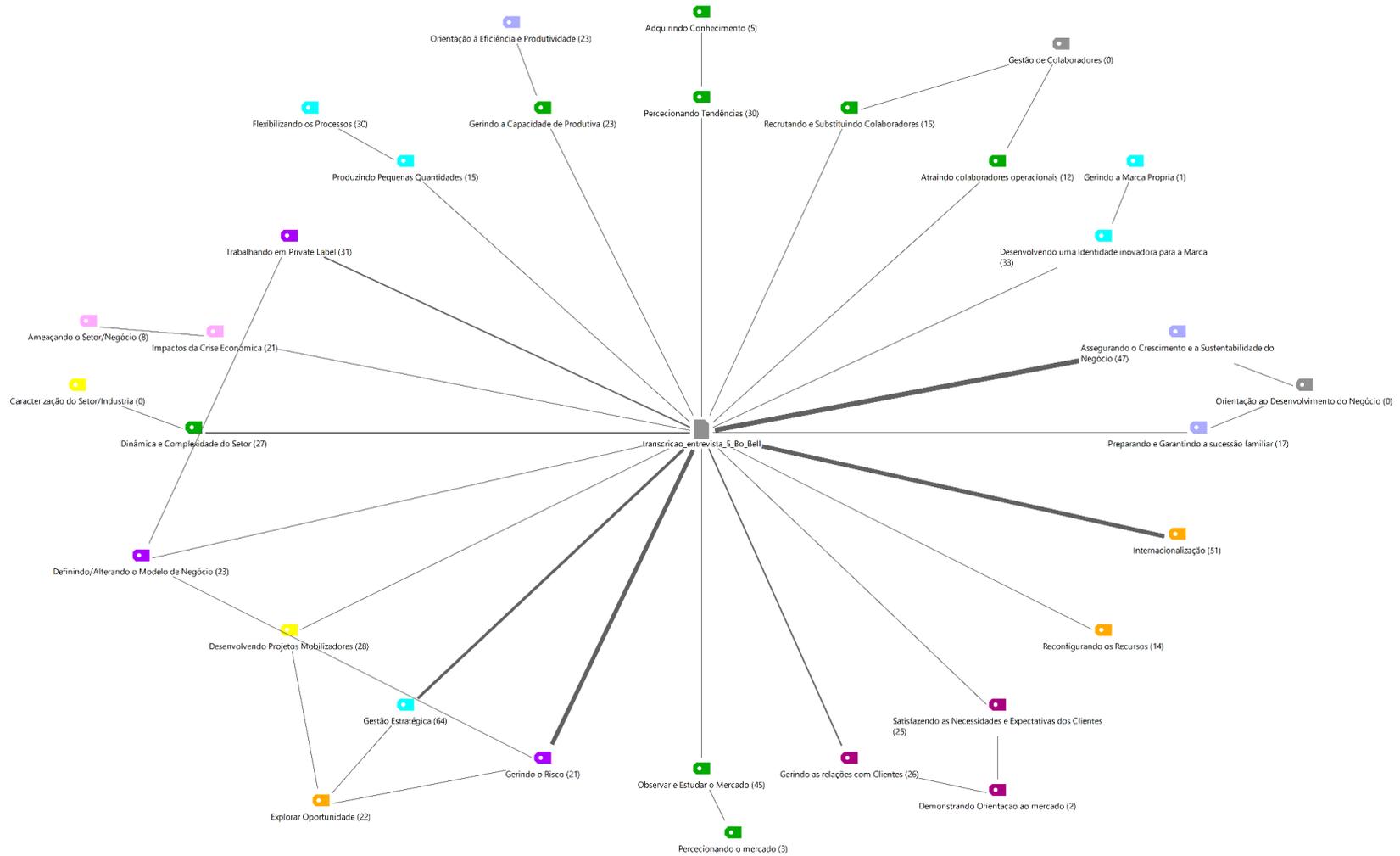


Figura 21 - Codificação Axial - Bo-Bell

Grupo Sozê



O grupo Sozê nasce em 1977, tendo iniciado o seu processo de internacionalização nos anos 80, sempre em regime de *private label*. Em 2002, a empresa sofre um processo de mudança, com a entrada da segunda geração na gestão da empresa, procurando “*assegurar o futuro do negócio na família* “ e com a alteração significativa no modelo de negócios que existia até então, resultado da criação de marca própria. A criação da marca é vista como um meio de fazer crescer a receita da empresa e fundamentalmente de obter independência face às marcas parceiras.

Mudança na envolvente (deslocalização) -> Reconfigurar/Orientação ao Desenvolvimento do Negócio/Garantindo a Sucessão -> Identificar/Adquirindo conhecimento/processo de aprendizagem -> Explorar/Gestão de risco/Alterando Modelo de Negócios/Criando uma Marca.

O crescimento da representatividade da marca própria no volume de negócios da empresa e a consciência da importância da manutenção dos clientes de *private label*, definem o modelo de negócio da empresa atualmente. A necessidade de requalificação dos recursos humanos da empresa e a intensificação de internacionalização subindo na cadeia de valor, foi outra das mudanças resultantes da criação da marca.

“portanto isto trouxe outras mudanças mais pequenas que foi a requalificação dos recursos humanos, internacionalização (a empresa já era exportadora há muito tempo) mas este processo agilizou-se com a questão da marca própria. Nós vendemos em muitos pontos da Europa e também no mundo, mas acima de tudo na Europa, e somos fornecedores diretos de centenas de sapatarias em toda a Europa e portanto isto criou um lasto diferente da própria empresa sobre a tutela da marca própria”.

Explorar/Gestão Estratégica/Gerindo a Marca Própria -> Explorar/Gestão de Risco/Alterando o perfil de clientes-> Reconfigurar/Gestão de Colaboradores/Formando Colaboradores->Internacionalização.

A participação em feiras e o contato direto com os mercados determinam a identificação das oportunidades para internacionalizar a marca própria sendo o estabelecimento de parcerias o

modo escolhido para entrada nos mesmos. O desenvolvimento de identidade da marca é potenciado de forma a responder as tendências identificadas no mercado.

“segundo os grandes dados (poder de compra, etc.) fazemos observações do mercado, quer dizer observações que podem passar primeiro por umas viagens de prospeção o contacto visual com o mercado, de contacto com potenciais colegas que possam ser nossos parceiros”.

Identificar/Adquirir Conhecimento/Percecionar o mercado/Participar em feiras -> Explorar/Gestão de risco/Estratégia de entrada em novos mercados -> Reconfigurar/Orientação ao desenvolvimento negócio/Desenvolvendo e Gerindo Parcerias.

É salientada a importância da atuação desenvolvida pelas Entidades de Suporte, fundamentalmente da APICCAPS *“em matéria de made in Portugal (pôr no mundo)”* como oportunidade para o crescimento e desenvolvimento das marcas próprias das empresas do setor.

Identificar/Ação do Cluster/Gerindo a Estratégia do Setor/Afirmando a marca Portugal -> Explorar/Gestão Estratégica/Gerindo a Marca Própria.

O alinhamento dos investimentos realizados pela empresa com a disponibilização dos fundos comunitários, não sendo uma condição para a realização dos mesmos, é uma oportunidade aproveitada, sempre que possível, especialmente no que se refere ao processo de internacionalização da empresa.

“A empresa tem aproveitado para modelizar os seus investimentos através destas linhas e destas oportunidades que no fundo são estes projetos, têm portanto apresentado uma ajuda importante naquele que é o processo de internacionalização da empresa”.

Oportunidade/Alinhando investimentos com financiamento comunitário -> Adquirindo Conhecimento/Percecionando Mercado -> Explorar/Identificar novos Mercados -> Internacionalização.

A rapidez da mudança, num setor de moda, obriga a que a diferenciação se consiga por meio da proteção do conhecimento, sempre que possível, embora se reconheça que é um processo difícil, mas também pela capacidade de inovação permanente que garante a manutenção da vantagem sob os concorrentes.

“uma empresa que queira ser bem-sucedida num setor destes (de moda, ...) com tantos concorrentes penso que tem que fazer uma combinação destas duas coisas: proteger de alguma

forma aquelas que são as suas inovações (não só de patentes – que é mais específico) mas também a proteção e a proteção do modelo, mas ao mesmo tempo não deve parar de inovar – estas é que são as duas grandes armas”.

Identificar/Adquirir conhecimento/Percecionar Indústria -> Explorar/Gestão estratégica/protegendo conhecimento -> Reconfigurar/Orientação ao Desenvolvimento negócio/Cultura de Inovação.

A sustentabilidade do negócio baseada numa cultura de inovação, a garantia de qualidade de produto e de serviço são vistos como fundamentais para o futuro da empresa.

“Continuar a inovar, continuar a fazer bem aquilo que nos propomos que é inovar em marca própria e servir bem e de forma muito flexível os nossos clientes privet label, sendo cada vez mais irrepreensíveis no serviço que prestamos aos clientes da privet label”.

Dkode - Codificação Aberta

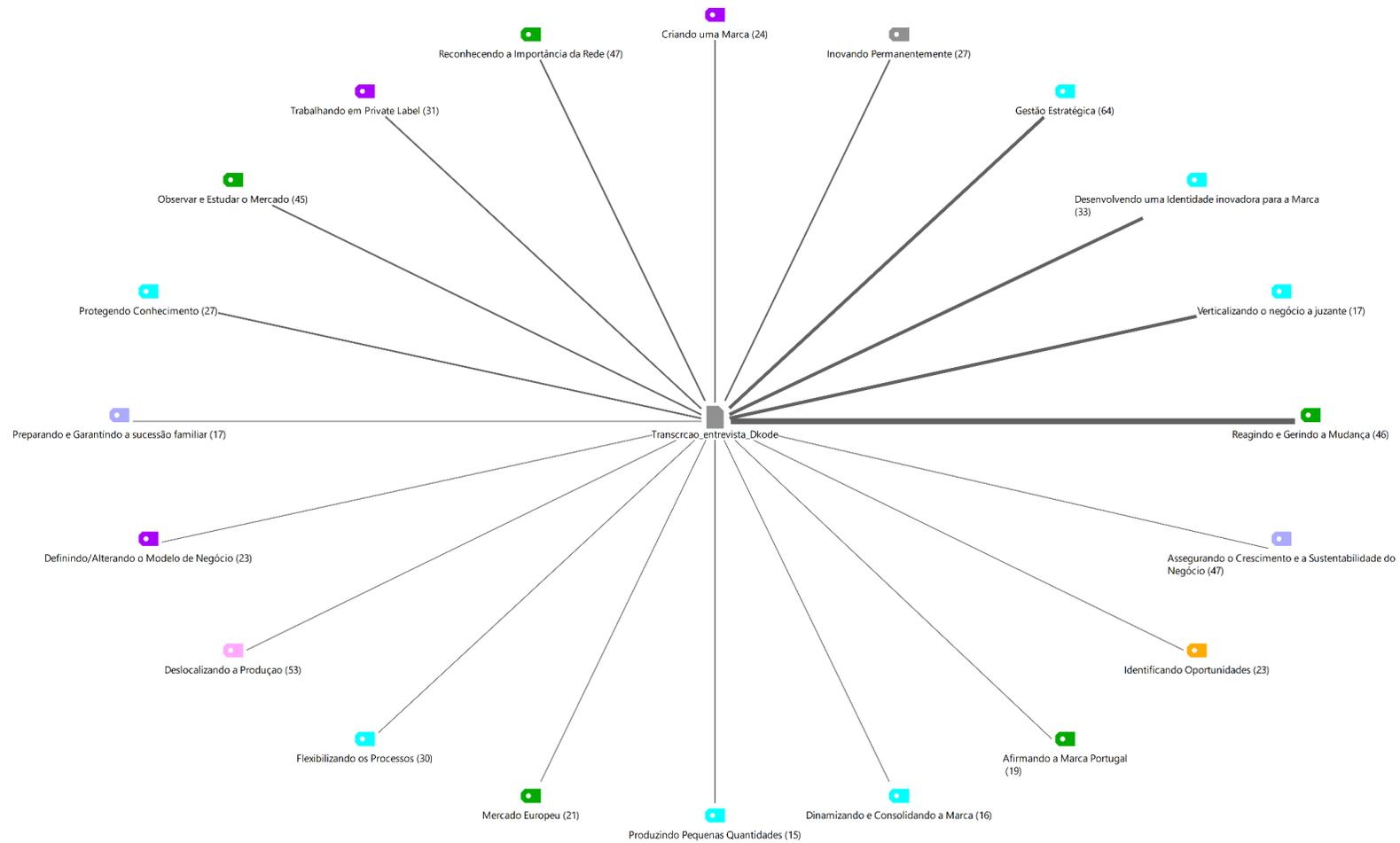


Figura 22 - Codificação Aberta - Dkode

Dkode - Codificação Axial

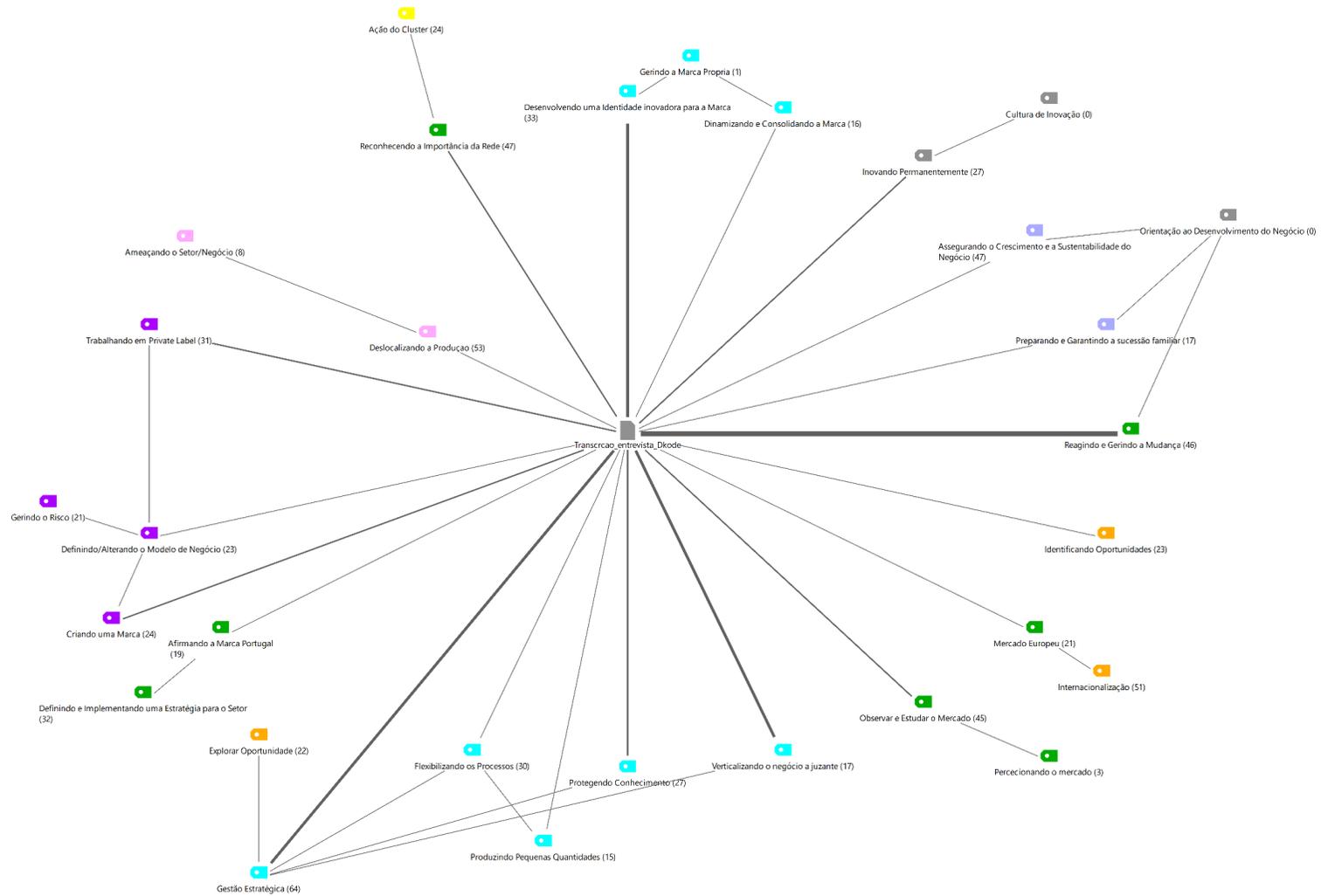


Figura 23 - Codificação Axial - Dkode

Centenário



A Centenário é a mais antiga das empresas da amostra. Empresa de estrutura familiar, foi criada em 1941, dedicada à produção de sapatos de senhora, mas gradualmente foi alterando o seu posicionamento para a produção de homem, sendo este atualmente o seu mercado. Vendia fundamentalmente para o mercado nacional, tendo nesta altura alguma expressão também as “*províncias ultramarinas*”.

A internacionalização surge através da participação na MOCAP (feira internacional realizada em Portugal) por solicitação de um cliente de *private label*. Este é, ainda, atualmente o principal cliente da empresa.

“Numa das mocaps onde se deu agora uma viragem, na mocap apareceu um cliente, que ainda hoje é o nosso maior cliente, que era o nosso maior cliente, que é um holandês, e nós começámos uma parceria que demorou algum tempo a tomar a proporção que tem hoje, um cliente que tem para aí 25 anos”.

Identificar/Adquirir Conhecimento/Percecionar mercado/participando em Feiras Internacionais ->Explorar/Desenvolver novos produtos ->Reconfigurar/Orientação ao mercado/Gerindo as relações com os clientes.

A identificação de oportunidades é realizada através da “*presença em feiras*” e o processo de inovação é colocado ao serviço das marcas dos seus clientes. A empresa está aberta ao mercado e à satisfação das necessidades dos seus clientes, que são também muito responsáveis pela introdução novos processos de trabalho: “*nós entretanto no nosso percurso introduzimos a construção goodyear, que não fazíamos, foi uma inovação para nós. Uma inovação muito grande porque é um método de ter calçado diferente do que o que estávamos habituados*”.

Identificar/Adquirir Conhecimento/Percecionar mercado/participando em Feiras Internacionais ->Explorar/Desenvolver novos produtos/Desenvolvendo e combinando materiais e técnicas ->Reconfigurar/Orientação ao mercado/Garantindo a qualidade -> Inovação.

A trabalhar fundamentalmente em regime de *private label*, a empresa está agora a dar os primeiros passos na criação da sua marca própria. O recrutamento de competências externas, nomeadamente na área comercial, é uma realidade e tem como principal objetivo a promoção e desenvolvimento da nova marca.

Identificar/Adquirir Conhecimento/Processo Aprendizagem -> Explorar/Gerindo o Risco/Alterando o modelo de Negócio/Criando uma Marca -> Reconfigurar/Orientação ao desenvolvimento do negócio/ Crescimento e Sustentabilidade do Negócio/Recrutando e Desenvolvendo Competências Técnicas -> Explorar/Gestão Estratégica/Gerindo a Marca Própria.

É clara a importância de a marca ser um polo de inovação para a empresa e da necessidade de uma nova abordagem ao mercado.

“Criar uma marca que é sempre um ativo importante para uma empresa, mas ao mesmo tempo essa marca deverá ser também um polo de inovação e de criatividade dentro da empresa, estamos a tentar criar coisas diferentes, sapatos utilizando materiais diferentes do tradicional pelo, tradicional couro, e é um dos objetivos da criação da nova marca!”

“Nós atualmente não temos a filosofia de andar de porta a porta como se costuma dizer, provavelmente será um processo seguinte, principalmente nesta nova marca porque temos clientes identificados onde queremos estar, isso terá que ser um contacto mais direto”.

Identificar/Adquirir Conhecimento/Percecionar mercado -> Explorar/Gestão Estratégica/Gerindo a Marca Própria -> Reconfigurar/Orientação ao Desenvolvimento do Negócio/Cultura de Inovação -> Explorar/Gestão Estratégica/Alterando a abordagem ao Mercado.

É ressaltado o papel das Entidades de Suporte, nomeadamente, na identificação de oportunidades de negócio, gestão da marca “*Made in Portugal*” (APICCAPS) e na disponibilização de competências técnicas e tecnológicas (CTCP). Estas entidades também tem um papel ativo na obtenção de financiamento apesar de as oportunidades de financiamento serem aproveitadas de acordo com a estratégia da empresa e o timing de aparecimento das mesmas.

A alteração do modelo de negócio da empresa, com o crescimento da representatividade da marca própria e a diversificação de clientes e de mercados no sentido de gerir o risco, é a grande aposta da empresa para o futuro.

“Essencialmente dar uma projeção à marca própria, tanto a Centenário como a Last Sole, queremos aumentar a nossa quota no volume de negócios da empresa a percentagem é muito reduzida e queremos que essa quota vá crescendo ao longo...diversificar um pouco a gama de clientes porque como temos este cliente que representa muito da nossa produção traz um risco inerente que é trabalhar só com um cliente...reduzir essa percentagem e diversificar e presenças noutros mercados”.

Identificar/Adquirir Conhecimento/Percecionar a Indústria -> Explorar/Gestão de Risco/alterando o Modelo de Negócios -> Explorar/Gestão de Risco/Alterando o perfil de clientes -> Explorar/Gestão de Risco/Dispersando e Diversificando Mercados ->Reconfigurar/Orientação ao Desenvolvimento de Negócio/Crescimento e Sustentabilidade do Negócio -> Internacionalização.

Centenário - Codificação Aberta

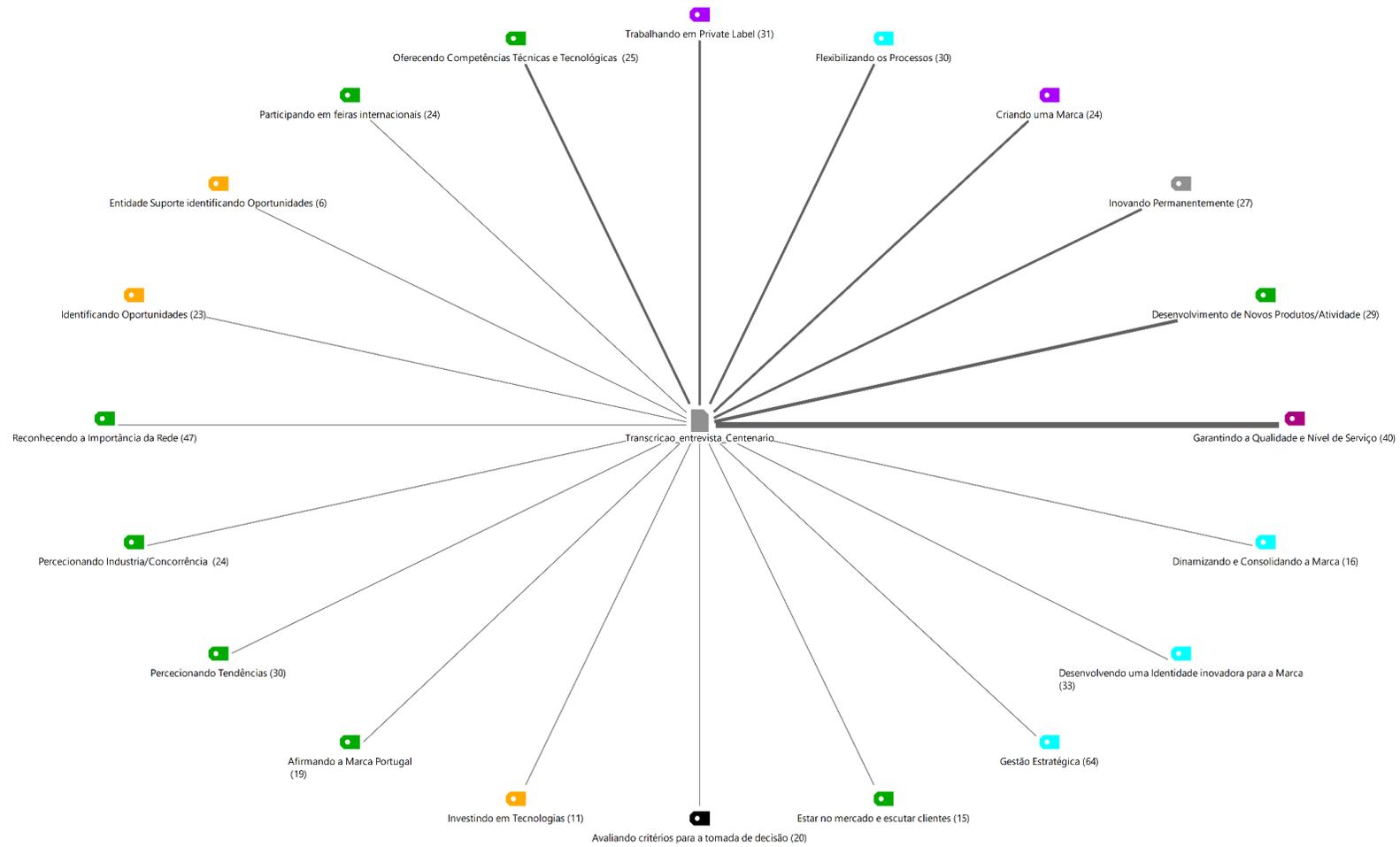


Figura 24 - Codificação Aberta - Centenário

Centenário - Codificação Axial

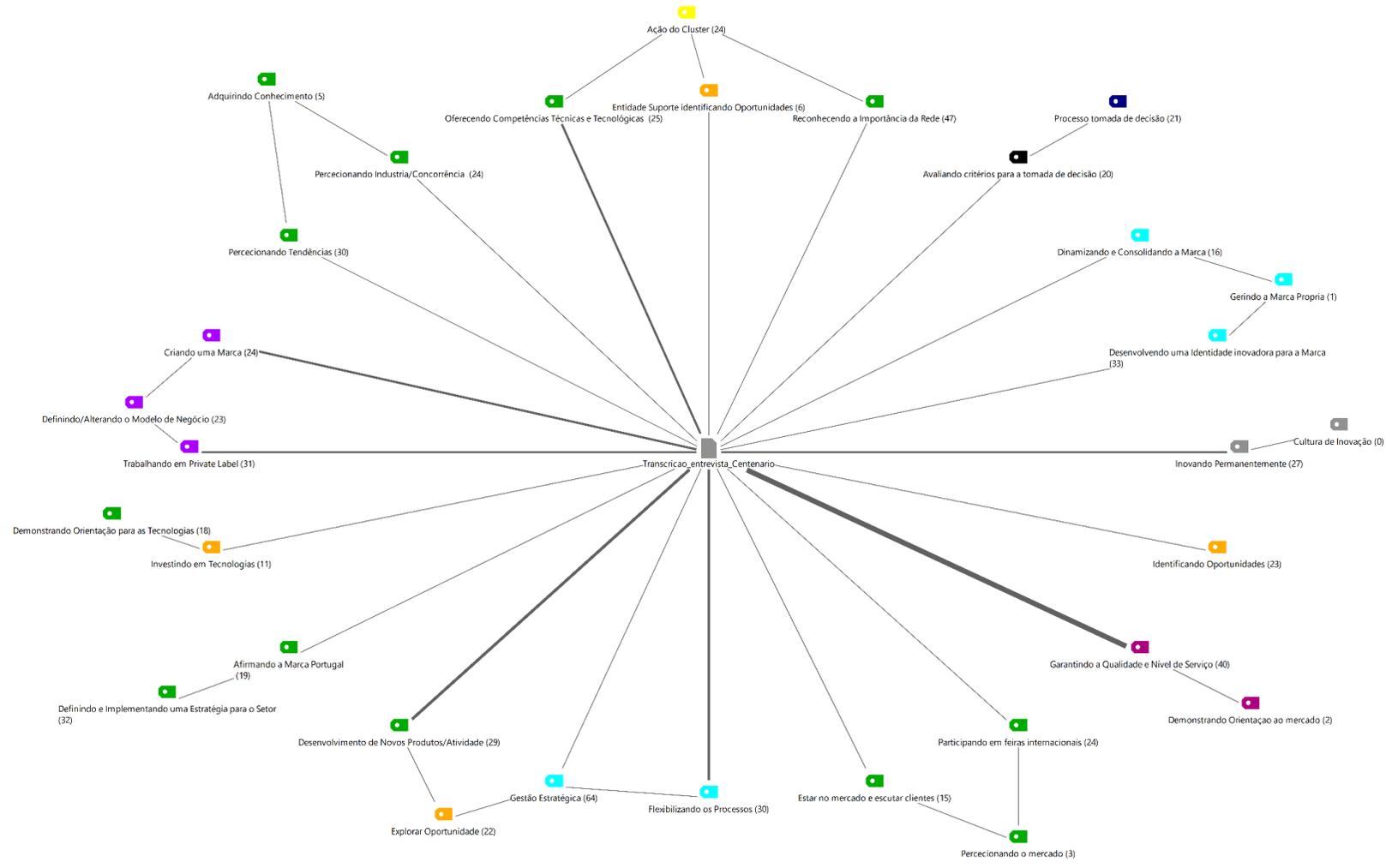


Figura 25 - Codificação Axial - Centenário

Helsar

Helsar

A Helsar é uma empresa familiar que nasceu em 1979, com o objetivo de produzir sapatos de criança, mas cedo percebeu que a oportunidade era efetivamente a produção de sapatos de senhora. A experiência profissional do fundador no setor do calçado lançou-o para o desenvolvimento de um projeto próprio, com uma proposta de valor diferenciadora à data. Uma marca com uma identidade arrojada, baseada em fortes componentes de design, foi a aposta da empresa desde o seu início.

“e então começaram logo a fazer sapatos de senhora mas sempre com esse objetivo de fazer sapatos muito atrevidos para a época, sapatos diferentes. Eu vejo-os agora, eu na altura ainda não era nascida, mas eu vejo os sapatos agora, nós temos expostos aqui na nossa sala museu, e eu vejo sapatos e percebo que realmente são sapatos muito atrevidos para aquela época”.

Identificar/Adquirir Conhecimento/Processo Aprendizagem -> Explorar/Desenvolvimento de novos produtos/Forte aposta em Design -> Reconfigurar/Orientação ao Desenvolvimento do Negócio/Crescimento e Sustentabilidade do Negócio -> Inovação.

Sempre a trabalhar em regime de *private label*, que assegura o processo de internacionalização, a empresa não sentiu significativamente o efeito da deslocalização no seu volume de negócios, direcionando a marca Helsar para o mercado nacional.

“A Helsar nessa altura fazia mais nacional. Portanto não sentiu nessa altura. Nós estamos a receber a onda, ou seja, os que estão a regressar”.

O baixo nível de internacionalização da marca Helsar resulta da dificuldade na gestão da relação com os clientes de *private label* e o processo de internacionalização da marca própria, tendo a empresa optado pela abordagem on-line para os mercados internacionais.

Reconfigurar/Orientação ao Mercado -> Gerindo as relações com os Clientes -> Identificar/Adquirindo Conhecimento/ Percecionar Tendências -> Explorar/Gestão de Risco/Estratégia de entrada em novos mercados -> Internacionalização.

A identificação de oportunidades é realizada de uma forma reativa sendo relevado como importante o papel da APICCAPS nesta matéria:

“Hoje em dia os clientes com acesso à internet pesquisam qualquer coisa e pumba, encontram logo a Helsar, às vezes nem passam pela APICCAPS, porque muitas vezes contactam a APICCAPS e a APICCAPS é que reencaminha... agora fazem uma breve pesquisa no google e aparece-lhes logo algumas marcas; eles contactam diretamente”.

Identificar/Ação do Cluster/Entidades Suporte Identificando Oportunidades -> Explorar/Identificar Novos Mercados ->Internacionalização.

É identificado o acompanhamento das tendências de moda, pela equipa de designers, no sentido de adequar a coleção a todos os públicos alvo: *“as nossas coleções também agradam a gregos e a troianos como eu costume dizer, porque nós fazemos uma coleção muito vasta e tem todo o tipo de sapatos, nós calçamos desde a miúda de 16 anos até a avozinha de 90 portanto...mas sempre com o look muito vanguardista”.*

Identificar/Adquirir Conhecimento/ Percecionar Tendências ->Explorar/Desenvolvimento de novos produtos/Forte aposta em Design -> Reconfigurar/Orientação ao Mercado/Adequação do Produto ao Mercado -> Inovação.

A procura pelos melhores equipamentos demonstra uma orientação à eficiência e às tecnologias por parte da liderança da empresa:

“Tanto nas máquinas, estamos sempre à procura de uma máquina que ajude, ou que seja nova, que faça algum tipo de trabalho diferente, já naquela altura foram compradas máquinas que ainda hoje funcionam ... ainda há pouco tempo compramos uma máquina que, uma segunda máquina de corte automático que faz o trabalho, um trabalho mesmo precioso, fundamental e perfeito, que tira o trabalho manual de vários homens, não é?”.

O acompanhamento das tendências de moda é traduzido numa coleção de elevada qualidade com um design próprio e irreverente. A identificação de novos *life style* levaram a empresa a desenvolver uma nova gama de produtos e uma abordagem diferente ao mercado.

“mas mesmo quando nos dirigimos a uma loja eu noto que as clientes já vão seleccionar uma loja em que sabem "ai eu vou aquela porquê eu sei que já vou encontrar isto, isto e isto...” então eu noto que existe agora uma geração nova de lojas que são as tais boutiques, que vendem roupa, sapatos, acessórios, vendem tudo até óculos sol já vendem, que é precisamente para captar essas clientes, e eu de início achava aquilo assim um bocadinho "será que resulta?”

porque o produto vai ser sempre muito mais reduzido, a quantidade dos produtos mas faz sentido porque se forem bons produtos elas vão conseguir captar as clientes”.

“nós temos clientes novos para o mercado vegan, por exemplo, estamos abertos a isso, é um mercado novo a explorar muito interessante também, o mercado ecológico”.

Identificar/Adquirir Conhecimento/ Percecionar Tendências ->Explorar/Desenvolvimento de novos produtos/Desenvolvendo materiais e técnicas -> Explorar/Gestão Estratégica/Alterando a abordagem ao mercado->Inovação.

Atualmente a principal ameaça *“por exemplo a dificuldade em encontrar mão de obra”* especializada que garanta a substituição dos colaboradores mais antigos em fases produtivas de elevada necessidade de mão de obra.

Helsar - Codificação Aberta

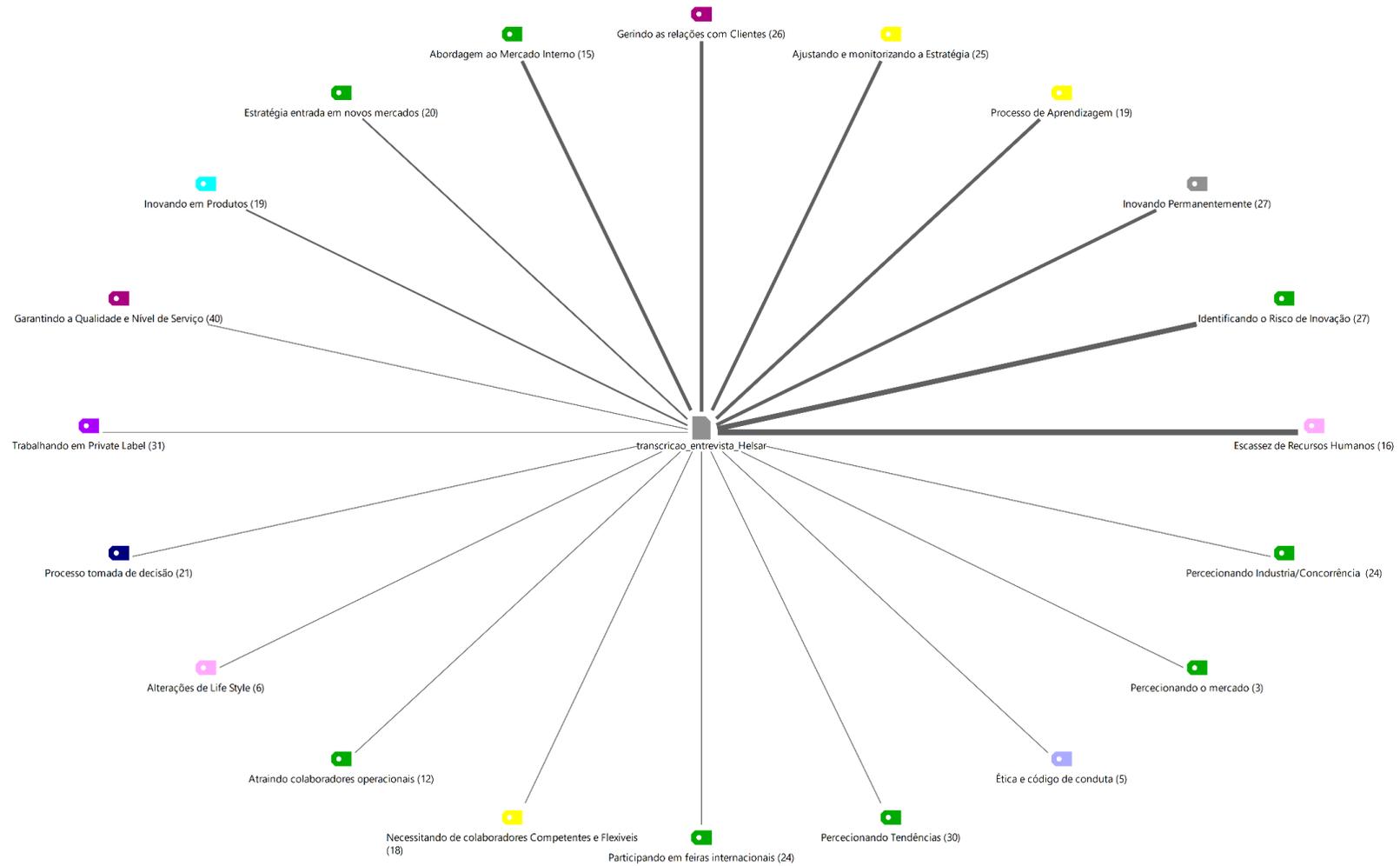


Figura 26 - Codificação Aberta - Helsar

5.3.2 Principais Descobertas

Após a aplicação do modelo conceptual proposto às empresas da amostra, conforme sugerido por Strauss & Corbin (2008, pag.157), ressaltam os seguintes factos:

- O efeito da deslocalização não foi sentido com a mesma intensidade em todas as empresas da amostra;
- A resposta do setor e das empresas da amostra, em particular, à deslocalização foi o posicionamento em nicho de mercado, forte aposta em design e moda, produção de pequenas séries e um rápido *time-to-market*;
- A criação da marca própria foi a estratégia utilizada para fazer face à perda dos grandes clientes internacionais;
- As empresas que sofreram mais o impacto da deslocalização apresentam um maior dinamismo no desenvolvimento e consolidação da marca própria;
- A gestão da marca própria é sempre realizada tendo em conta o posicionamento das marcas de *private label*;
- As empresas que sofreram mais o impacto da deslocalização exploram as oportunidades numa ótica de gestão de risco;
- As empresas que ainda apresentam um elevado peso do *private label* refletem uma maior orientação à eficiência e rentabilidade;
- Todas as empresas da amostra refletem uma elevada orientação à qualidade de produto e nível de serviço;
- Todas as empresas têm uma forte orientação às tecnologias e à flexibilidade com o objetivo de responder rapidamente ao mercado com a produção de pequenas séries;
- O processo de aprendizagem com os clientes de *private label* foi e é fundamental para a identificação de oportunidades e obtenção de conhecimento de mercado;
- O processo de tomada de decisão não se encontra estruturado, centralizando-se nos líderes e depende da sua capacidade de assunção de risco e visão para o negócio;
- A internacionalização é um processo natural para as empresas da amostra e decorre da inexistência de mercado interno para o calçado português;

- O mercado Europeu é o mercado natural para a internacionalização das empresas da amostra;
- A inovação é vista como o driver de crescimento e sucesso para o futuro.

6. Comparação com a Literatura

Partindo da análise realizada, desenvolveu-se um modelo que permitisse explicar como as empresas passaram de uma situação de perda de vantagem competitiva para uma posição de crescente liderança no mercado internacional.

Segundo Strauss & Corbin (2008), a comparação do modelo conceptual proposto com a literatura existente é uma etapa importante no método da Teoria Fundamentada, pois ajuda a aumentar a confiabilidade e o poder explicativo do mesmo. Já Eisenhardt (1989) defende que a comparação com a literatura permite aumentar a qualidade da teoria proposta. Assim, procedeu-se a uma nova revisão da literatura procurando identificar estudos que estivessem alinhados com os principais resultados obtidos.

Drivers

O setor de calçado Português é caracterizado fundamentalmente por pequenas e médias empresas (Banco de Portugal, 2015a), de cariz familiar, que atuam num mercado global e de rápida mudança (inerente ao facto de ser uma indústria de moda). Teece (2014) afirma que um contexto caracterizado por uma forte concorrência global, assente em inovação, é a base para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.

Teece et al. (1997) apresenta, desta forma, a envolvente como fonte de sucesso ou de fracasso para a empresa, na medida em que a mesma pode apresentar um conjunto de oportunidades e de ameaças (Ambrosini & Bowman, 2009). Este contexto assume especial importância no caso das Pequenas e Médias Empresas que por inerência possuem recursos escassos (Wernerfelt, 1984) pois condiciona a forma como as mesmas vão responder à mudança na envolvente (Chakravarthy, 1982). Podemos afirmar que o percurso da Indústria do Calçado Portuguesa foi marcado pela abertura dos mercados Asiáticos (Sena-Dias et al., 2014) que se traduziu no aparecimento de novos centros produtores de calçado a custos mais baixos. O que colocou em questão, segundo a definição de Barney (2002), a vantagem competitiva das empresas à data.

Sendo este um facto que marcou fortemente a Indústria, podemos verificar que o mesmo não foi sentido de igual forma por todas as empresas da amostra. Salienta-se, da análise, o elevado impacto desta ameaça para a Felmini, Procalçado, Fernando, Lima e C^a e Nobrand. Já na Centenário e Helsar o impacto reduzido.

Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas

Teece et al., (1997) define Capacidades Dinâmicas como a capacidade de a empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para fazer face às rápidas mudanças na envolvente, ou seja, as Capacidades Dinâmicas traduzem-se na aptidão de a empresa alcançar novas formas de obter uma vantagem competitiva, criando tendências e posições no mercado.

A empresas Portuguesas perderam a sua vantagem competitiva, que assentava fundamentalmente no fator custo, e precisavam rapidamente de se reposicionar no mercado mundial de calçado. Tornava-se forçoso organizar e combinar os seus recursos, por forma a responder às ameaças da concorrência e às novas oportunidades de negócio. Ou seja, segundo Wang & Ahmed, (2007) necessitavam de desenvolver Capacidades Dinâmicas.

Identificar Oportunidades e Ameaças

A identificação de alternativas, numa altura em que já se anunciava o fim da Indústria do Calçado, era fundamental. Nesta situação, havia dois caminhos possíveis e devidamente identificados no Plano Estratégico, de 1995-1994, para o setor, elaborado pela APICCAPS. As empresas que desejassem manter as grandes séries de produção, pouco sensíveis à componente moda, deveriam apostar no incremento da produtividade e eventual deslocalização das fases de produção, com maior intensidade de mão de obra, de forma a reduzir os custos de produção. Um outro caminho passaria pela modificação do posicionamento no mercado descolando de uma concorrência por preço, adquirindo como vantagem competitiva a qualidade e o design do produto. Neste caso, era necessário desenvolver a capacidade de reagir às solicitações em tempo útil (flexibilidade do processo produtivo), garantir a produção em pequenas séries, apostar em moda e design e no encurtamento do *time-to-market* (encomenda-processamento-produção-distribuição) (APICCAPS, 1994, pag. 24). Podemos, assim, identificar o papel ativo desempenhado pelas entidades de suporte na identificação de oportunidades para as empresas,

nomeadamente através da definição e implementação de uma estratégia para o setor, na promoção de diversos projetos mobilizadores, que procuram responder a problemas comuns às mesmas, e na disponibilização de competências técnicas e tecnológicas. Esta observação está em linha com o identificado por Iansiti & Levien, (2006), que partindo da analogia com a biologia definem as redes de negócio como ecossistemas onde se encontram 3 tipos de organizações: as (1) *keystone* ou angulares, (2) as dominadoras e as de (3) nicho. Salienta-se que as empresas ou organizações angulares são o centro de partilha de recursos, desenvolvem a estratégia angular e por fazerem isso melhoram a performance do ecossistema. O objetivo desta estratégia é a criação de valor das restantes empresas do ecossistema e a partilha desse valor com o mesmo. A empresa angular providência um conjunto estável de recursos que as outras empresas usam para desenvolver as suas ofertas. Um conjunto de soluções para problemas comuns que estão disponíveis para os membros do ecossistema (Garg & De, 2012).

Conforme defendido por Eisenhardt & Martin, (2000) um dos aspetos inerentes à obtenção e desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas é o processo de aprendizagem e a produção de novo conhecimento necessário à identificação de novas oportunidades (Teece, 2007). Outro meio para aquisição de conhecimento resulta da experiência obtida em anos de trabalho em regime de *private label* para grandes marcas internacionais. A participação em feiras internacionais e a visita regular aos mercados é a forma utilizada para a obtenção de informação sobre a indústria, concorrência e tendências num mercado de elevada dinâmica como o da moda. Esta conclusão é confirmada pelo estudo realizado por Marques, et al. (2016) que classifica as empresas do setor do calçado, segundo o modelo de Bierly & Chakrabarti, (1996), como “*Exploiters*”, ou seja, firmas que adquirem elevado conhecimento externamente mas sem demonstrarem ter um processo de gestão desse conhecimento estruturado, falamos fundamentalmente de conhecimento tácito desenvolvido pelos líderes das empresas analisadas (Bagnoli & Giachetti, 2015). Esta forma de atuar permite ainda uma estreita comunicação entre os gestores e o mercado, reforçando a aprendizagem. A obtenção de informação em contexto real permite aos empresários ajustar os processos decorrentes dos problemas e das oportunidades detetadas, originando a criação de um profundo conhecimento do mercado, facilitando a antecipação da mudança e a adaptação à mesma (Eisenhardt & Martin, 2000). Podemos falar de um processo próprio para obtenção de conhecimento, que assenta no processo de aprendizagem decorrente da sua experiência no setor e no contato direto com o mercado.

As empresas da amostra dispõem de duas fontes de informação essenciais para a identificação de oportunidades: (1) As Entidades de Suporte ao setor – A APICCAPS e o CTCP e (2) e o seu próprio processo de obtenção de conhecimento.

Explorar Oportunidades

Interpretar e antecipar as condições da envolvente é fundamental para que a empresa possa responder à mudança. Contudo, obter conhecimento por si só não é suficiente. É necessário utilizar e explorar esse conhecimento no negócio, conseguindo responder e afirmar-se no mercado (Cohen & Levinthal, 1990), mantendo a sua vantagem competitiva (Barney, 2002). Nenhuma das empresas enveredou pela produção de grandes séries, mas em oposição seguiram o caminho proposto pela APICCAPS de aposta na diferenciação dos seus produtos, tendo por base atributos de qualidade e moda, deslocando da concorrência pelo preço, arriscaram na criação e gestão da marca, numa aproximação ao mercado do retalho e no desenvolvimento e proteção de conhecimento.

Potenciando o processo de aprendizagem de anos de trabalho em regime de *private label*, a criação da marca própria foi o meio para alcançar a estratégia de diferenciação. Esta conclusão é reforçada pela investigação realizada por Sanyal et al, (2013) que demonstra que a marca é considerada como uma ferramenta estratégica para a criação de um posicionamento no mercado e que a longo prazo contribui diretamente para a vantagem competitiva da empresa. O desenvolvimento de atributos e valores associados à marca são a base da sua gestão. Este processo vai mais além do que a simples criação do logo, podendo, no entanto, ser este o elemento identificador da marca como na Felmini. Já no que se refere à Nobrand e Dkode as empresas desenvolvem componentes do produto com características únicas, tendo por objetivo uma fácil e rápida identificação, da marca, pelos consumidores. Por outro lado, a Procalçado tenta este reconhecimento apelando aos sentidos, no caso o olfato, introduzindo nos seus produtos um odor a limão. A Centenário aposta numa imagem de elevada qualidade produtiva já a Helsar e Fernando, Lima e C^a num design arrojado. A criação de uma identidade própria que permita a diferenciação da marca no mercado e potencie a internacionalização da mesma é também validado por Punyatoya et al, (2014).

Apesar de todas as empresas possuírem uma ou várias marcas próprias, o nível de desenvolvimento das mesmas não é idêntico. Verifica-se que as empresas que mais sentiram o

impacto da deslocalização, são as que apresentam um maior desenvolvimento e dinamização da sua marca, o que poderá estar relacionado com uma maior necessidade de recuperação de vantagem competitiva. Segundo o estudo realizado por Rufaidah (2016), os líderes de PME's utilizam o desenvolvimento da estratégia da marca como forma de melhorarem a sua capacidade para enfrentar o dinamismo da envolvente.

De acordo com Teece et al., (1997) a obtenção vantagens competitivas pelas empresas em mercados de grande dinamismo resulta dos seus processos, sendo condicionada pela sua posição estratégica (recursos) e pelo seu trajeto (história). O trajeto das empresas da amostra, ou a sua historia, demonstra ter influência na forma como as mesmas exploraram as oportunidades identificadas.

O período de deslocalização trouxe à indústria tempos de grande complexidade e incerteza em que as empresas necessitaram de se reinventar e alterar profundamente o seu posicionamento no mercado. Com uma agilidade inerente às pequenas e médias empresas, conseguiram fazer as coisas certas (Teece et al., 2016), retomando a vantagem competitiva que haviam perdido. Apesar disso, a gestão de risco passou a orientar a forma como as empresas exploram as suas oportunidades. Este facto é destacado essencialmente no caso da Felmini, da Procalçado, e da Fernando Lima e C^a, onde a gestão de risco é clara na gestão do negócio. A alteração do modelo de negócio, a criação da marca própria, garantindo o crescimento da sua representatividade no volume de negócio, a alteração do perfil de clientes (passando de grandes clientes para clientes de retalho), a dispersão de mercados e o desenvolvimento de parcerias para a entrada em novos mercados, são tudo mecanismos identificados para lidar com o risco de negócio. Esta observação está de acordo com o que nos diz Teece et al., (2016) no seu artigo "*Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy*". Os autores estabelecem a diferença entre a gestão do risco e a gestão da incerteza, afirmando que mesmo os contextos de grande dinamismo e concorrência não enfrentam continuamente grandes níveis de incerteza. Nessas alturas, a gestão da incerteza dá lugar à gestão de risco.

Outro aspeto importante para a exploração de oportunidades é o processo de tomada de decisão. Nas empresas estudadas, decorrente do facto de serem PME's, este processo está fundamentalmente centrado na pessoa do líder da empresa, não se apresentando como um processo estruturado. Pese embora em alguns casos (Procalçado, Fernando, Lima e C^a e

Centenário) as empresas recorram a consultores, no sentido de obter feedback externo, as decisões são na sua maioria tomadas com base no conhecimento tácito, muitas vezes, conforme referenciado, em sentido oposto ao feedback obtido.

O processo de decisão está diretamente relacionado com o tipo de liderança que é exercido. Um elevado envolvimento e conhecimento do negócio, por parte da liderança, facilita a assunção de risco na tomada de decisão. A persistência e a coragem determinam o caminho a seguir, de acordo com a visão para o futuro do negócio. Este facto está diretamente relacionado com a capacidade de liderança demonstrada nas empresas e alinhado com o que Adner & Helfat (2003) designam por *Dynamic Managerial Capabilities*, ou Capacidades Dinâmicas de Gestão. Os autores defendem que para que seja possível integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas é necessário que os líderes possuam competências dinâmicas de gestão. Estas competências, que influenciam e determinam o processo de tomada de decisão, assentam fundamentalmente: (1) no processo de aprendizagem, teórica e prática, que os gestores desenvolvem ao longo do tempo; (2) da rede de conhecimentos e relações estabelecidas que permitam aos gestores exercer influência, controlo e poder. Esta rede pode ser formal ou informal e permite a obtenção de informação a utilizar pelo gestor; (3) Capacidade cognitiva dos gestores, ou seja, os seus valores e quadros mentais que estão na base da tomada de decisão (Adner & Helfat, 2003; Bellner & MacLean, 2015).

Reconfigurar

A manutenção da vantagem competitiva (Barney, 2002) é o que está na base da sobrevivência das empresas em contexto de rápida mudança. Nesta busca pela sobrevivência e continuidade do seu negócio, os gestores e as empresas necessitam de desenvolver Capacidades Dinâmicas (Teece et al., 1997). A longevidade das empresas está, assim, diretamente relacionada com o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. No caso das empresas analisadas essa preocupação traduz-se, mais uma vez decorrente própria estrutura da empresa, em garantir a sucessão familiar na gestão da mesma. O elevado conhecimento do setor e da indústria por parte dos gestores, reforça a preocupação na gestão da imagem da empresa tendo por base um código de conduta assente em elevados princípios de ética. A gestão da mudança é uma realidade que se destaca nas empresas de segunda geração (Procalçado, Fernando, Lima e C^a e Grupo Sozê). Da análise efetuada é clara a intenção de criar nas empresas uma cultura de

inovação. Esta cultura de inovação é, segundo os entrevistados, o que permitirá à empresa ser bem-sucedida no futuro. Este pensamento é validado por Alamsyah & Yerki (2015) que decorrente de um estudo realizado a 190 empresas, de restauração na Indonésia, concluíram que um aumento na cultura da inovação da empresa afeta a performance da empresa através do desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.

A tecnologia é considerada um fator essencial na obtenção e manutenção da vantagem competitiva (Simon, 1996; Al-Ansari, Xu, & Pervan, 2014). Todas as empresas do estudo demonstram uma elevada orientação à adoção de novas tecnologias que lhes permitam obter melhores índices de qualidade e eficiência nos processos produtivos (Hjalager, 2010). Esta orientação decorre do seu posicionamento em mercados de nicho, bem como do facto de ser um produto que obriga a elevado nível de mão de obra em algumas fases de produção. A posse de recursos tecnológicos, neste caso máquinas e equipamentos produtivos, permite suportar o processo de inovação e o desenvolvimento de produtos (Hadjimanolis, 1999).

As Capacidades Tecnológicas das empresas, utilizadas na criação de novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes e do mercado, dá origem à inovação (Berkhout, Hartmann, & Trott, 2010).

A Orientação ao Mercado é outra das conclusões identificadas na nossa análise. A adequação do produto a cada mercado, garantindo a qualidade e o nível de serviço, é uma das formas encontradas para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. A relação entre a empresa e os seus clientes pode ser considerado única e é o pilar da vantagem competitiva. Salienta-se, no caso da Centenário, a existência de uma relação com mais de 25 anos com aquele que é o seu principal cliente, sendo destacada a importância que este cliente sempre teve, na sustentação da rentabilidade e na evolução da empresa ao longo dos anos. Assim, a gestão da relação com cada cliente pode ser considerada uma capacidade dinâmica (Pedron & Caldeira, 2009). Outro aspeto identificado, em todas as empresas da amostra, é a preocupação em distanciar a marca própria do posicionamento das marcas de *private label*, garantindo a manutenção das relações, com este tipo de clientes, a longo prazo.

Uma das principais ameaças salientada é a escassez de recursos humanos especializados na produção e construção do calçado. O trabalho realizado pela APICCAPS no desenvolvimento de uma imagem “sexy” do setor não tem resultado na atratividade deste tipo de profissionais, tão necessários numa indústria em que a idade média dos colaboradores já é significativa.

Recorde-se que no caso da Helsar a empresa mantém ao seu serviço colaboradores desde a altura da sua fundação. Não se verifica uma grande rotatividade de colaboradores no setor, contudo a idade dos mesmos aproxima a fase da sua substituição (por motivos de reforma). A formação dos colaboradores é fundamental e o desenvolvimento tecnológico, alcançado nos últimos anos, obriga a que a mesma seja realizada de forma regular, potenciando a polivalência. Esta conclusão está em linha com a investigação realizada por Barrales-Molina et al, (2015) onde concluem que as empresas que necessitam responder a mudanças na envolvente devem interligar a geração de capacidade dinâmicas com a estratégia de gestão de recursos humanos. A polivalência e flexibilidade dos colaboradores está diretamente relacionada com a Orientação à Eficiência e Produtividade, decorrente do posicionamento da indústria e destas empresas no mercado. A produção de pequenas séries e um rápido *time-to-market* para nichos de mercado obriga a uma complexa gestão dos processos e da capacidade produtiva.

Resultados das Capacidades Dinâmicas

Atualmente as empresas são forçadas, por um contexto de rápida mudança e competitividade global, marcado por clientes exigentes e bem informados, a concentrarem-se na inovação para garantir a sua sobrevivência. A **Inovação** é vista, assim, como uma fonte crítica para a competitividade das empresas num ambiente de crescente mudança (Smith et al., 2008; Lawson & Samson, 2001; Dess & Picken, 2000). No âmbito deste projeto encaramos inovação do ponto de vista da novidade do output: um novo bem ou qualidade do bem; um novo método de produção; um novo mercado; uma nova fonte de abastecimento ou uma nova estrutura organizacional, ou resumidamente ser entendido como fazer algo de diferente. (Crossan & Apaydin, 2010).

Do estudo realizado ressalta a importância da inovação para a recuperação da vantagem competitiva das empresas produtoras de calçado. A identificação de oportunidades e a sua exploração deu origem à utilização de novos métodos produtivos (método Goodyear na Centenário) em novos produtos, com fortes componentes de design e moda, para colocação em nichos de mercado (Procalçado, Fernando, Lima e C^a, Helsar), no desenvolvimento de componentes únicos (Felmini, Máximos Internacional e Grupo Sozé).

Podemos, assim, afirmar que a identificação de Oportunidades, a sua Exploração e a Reconfiguração dos Recursos da empresa permitem que a mesma responda à mudança na envolvente pela Inovação que consegue colocar e disponibilizar ao mercado.

Um número significativo de estudos científicos tem aprofundado o conhecimento sobre o impacto da **Inovação** na **Internacionalização** das empresas (Lamotte & Colovic, 2011). Golovko & Valentini (2011) demonstram que o desenvolvimento de uma estratégia de inovação reforça ou impulsiona uma estratégia de internacionalização. E que ambas as atividades são complementares. A inovação faz aumentar a probabilidade de internacionalização da empresa (Lamotte & Colovic, 2011) na medida em que o conhecimento/inovação permite às empresas entrarem em nichos de mercado não explorados pelas grandes empresas ou aceder a grandes mercados na tentativa de encontrar oportunidades de crescimento. No caso do setor do calçado podemos afirmar que o setor já nasceu global. A produção, desde praticamente a sua estruturação enquanto setor na década de 70, para grandes marcas internacionais, permitiu desde o início o contato com a realidade e mercados internacionais (Kudina et al, 2008). Todas as empresas da amostra nasceram com esta e decorrente desta realidade. O posicionamento em mercados de nicho e a diferenciação por atributos de valor como os de moda, design e elevada qualidade que não são adequados ao mercado interno empurram as empresas para os mercados internacionais (Kudina et al, 2008). A dinamização da marca própria é um driver fundamental para estas empresas. Como referimos anteriormente, nem todas as empresas da amostra estão no mesmo estágio de internacionalização da marca. O caminho da internacionalização é um caminho natural para as pequenas e médias empresas produtoras de calçado em Portugal, contudo a escolha recai pelo mercado europeu onde há uma maior tradição de relacionamento, decorrente dos clientes *private label*. A necessidade de reduzir o risco percebido leva a que o processo de internacionalização se direcione fundamentalmente para mercados que representem uma menor “distância psíquica”.(O’Grady & Lane, 1996).

7. Conclusões

As Capacidades Dinâmicas são, segundo Teece et al. (1997), desenvolvidas pelas empresas no sentido de responder ou introduzir (Eisenhardt & Martin, 2000) mudança no mercado.

Teece (2007) classificou as Capacidades Dinâmicas em três categorias (*Identificar*, *Explorar* e *Reconfigurar*) de acordo com a sua natureza e função na renovação organizacional. Seguindo a classificação de Teece (2007) a capacidade e de *Identificar* refere-se à atividade da empresa de monitorizar e acompanhar mudanças na envolvente e identificar novas oportunidades. Já a capacidade de *Explorar* está inserida em atividades tais como: o desenvolvimento de produto e de modelo de negócios, gestão de marca e no desenvolvimento de uma organização que que potencie a criatividade e inovação. Já a capacidade de *Reconfigurar* inclui as atividades de reafectação de ativos existente, gestão de ativos complementares ou reengenharia de processos.

A definição de **Inovação** remonta a Schumpeter nos finais dos anos 1920 (Crossan & Apaydin, 2010), que realça o fator novidade do output: um novo bem ou qualidade do bem, um novo método de produção, um novo mercado, uma nova fonte de abastecimento, uma nova estrutura organizacional que sejam classificadas como fazer as coisas de forma diferente. Mais recentemente e segundo a definição da OECD (2005), definição amplamente utilizada pelos investigadores, **Inovação** traduz-se na implementação de um produto novo ou melhorado significativamente (bem ou serviço), ou processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional na empresa.

Já a internacionalização, ou segundo Calof & Beamisht (1995), o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura e recursos) à envolvente internacional, é a saída para as pequenas e médias empresas quando estão instaladas numa economia aberta, com um reduzido mercado interno.

Vários estudos têm procurado estabelecer a relação entre o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas e a Inovação (Tsekouras, Poulis, & Poulis, 2011; Silvennoinen & Jantunen, 2012; Grünbaum & Stenger, 2013; Cheng & Chen, 2013), entre as Capacidades Dinâmicas e a Internacionalização (Luo, 2000; Knudsen & Madsen, 2002; Prange & Verdier, 2011; Garg & De, 2012), entre a Inovação e a Internacionalização (Pittiglio, Sica, & Villa, 2009; Golovko & Valentini, 2011; Filippetti, Frenz, & Ietto-Gillies, 2011; Lecerf, 2012), contudo até à data poucos estudos foram realizados procurando estabelecer as relações entre o desenvolvimento

de *Capacidades Dinâmicas, a Inovação e a Internacionalização* especialmente das pequenas e médias empresas.

O objetivo deste trabalho era aprofundar a forma como as empresas da Indústria de Calçado Portuguesa reagiram à perda da sua vantagem competitiva e alcançaram a vertente Inovadora e Internacional que detêm atualmente. Sendo o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas a resposta à mudança na envolvente (Teece et al., 1997), pretendia-se contribuir para um melhor entendimento do desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas e os seus possíveis resultados, em pequenas e médias empresas que atuam em mercados globais, altamente concorrenciais.

De um ponto de vista teórico, podemos afirmar que este projeto permitiu:

- a) A validação empírica do desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas para fazer face à mudança na envolvente respondendo desta forma à principal crítica de que as Capacidades Dinâmicas são tautológicas;
- b) Validamos que Inovação e a Internacionalização são estratégias interrelacionadas, potenciando-se mutuamente;
- c) A naturalidade do processo de internacionalização em mercados internos reduzidos ou inexistentes;
- d) A Identificação da Rede/Cluster enquanto uma Capacidade Dinâmica do setor ao serviço das empresas;
- e) Podemos identificar que a Inovação e a Internacionalização são outputs do desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, na medida em que decorrem da Capacidade de a empresa Identificar e Explorar Oportunidades, Reconfigurando os seus Recursos, colocando no mercado global produtos e serviços diferenciadores.

Acreditamos que o projeto contribuiu para a Gestão, no sentido que identifica e valida a relevância das *Capacidades Dinâmicas de Gestão* dos Líderes das empresas no processo de resposta à perda da vantagem Competitiva. Por outro lado, e dado a importância conhecida dos clusters no desenvolvimento nacional e regional, como aposta essencial para a inovação e

Internacionalização das Empresas, pensamos ter identificado um contributo prático para este objetivo.

A validação do modelo conceptual proposto foi realizada, nas empresas da amostra, seguindo de perto as recomendações de Strauss & Corbin (2008), outra opção que poderá ser explorada em futuras investigações é a validação do mesmo quantitativamente abrangendo uma amostra mais significativa de empresas dentro do Setor.

Tendo sido detetada como relevante a Rede da Indústria do Calçado enquanto Capacidade Dinâmica, pensamos que seria vantajoso a realização de futuros estudos que permitam a investigação deste fenómeno no que se refere ao seu desenvolvimento e manutenção ao longo dos anos.

Mais do que um projeto concluído encaramos esta tese como um ponto de partida. Estamos certos que com este projeto se contribuiu, de alguma forma, para responder às questões de Investigação, também estamos conscientes que despoleta muitas outras oportunidades para aprofundar conhecimento o que, também, se traduz num valor acrescentado importante.

8. Bibliografia

- Abrantes, L. M. (2004). *Estratégias de Internacionalização de Empresas Portuguesas de Calçado - Em busca de estratégias metanacionais num sector tradicional*. Universidade Católica Portuguesa.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J., & Hanninen, H. (2005). *Internationalization handbook for the software business*. Centre of Expertise for Software Product Business.
- Al-Ansari, Y., Xu, J., & Pervan, S. (2014). A Study of Organisational Determinants and Innovation Practices in Dubai SME's. *International Journal of Innovation Management*, 18(01), 28.
- Alamsyah, F., & Yerki, T. B. (2015). Does an innovation culture improve company performance? Links to dynamic capabilities and leadership capability. *Advanced Science Letters*, 21(6), 1676–1680.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets And Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- APICCAPS. (1994). Plano Estratégico para a Industria de Calçado. Porto.
- APICCAPS. (2014). *Monografia Estatística - Calçado, Componentes e Artigos de Pele*. Porto.
- APICCAPS. (2017a). *Facts & Numbers 2017*. Porto.
- APICCAPS. (2017b). *Monografia Estatística*. Porto.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change,

- everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75–90.
- Baggio, M. A., & Erdmann, A. L. (2011). Teoria fundamentada nos dados ou Grounded Theory e o uso na investigação em Enfermagem no Brasil. *Revista de Enfermagem, III Série*, 14.
- Bagnoli, C., & Giachetti, C. (2015). Aligning knowledge strategy and competitive strategy in small firms. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 571–598.
- Banco de Portugal. (2015a). *Análise setorial da indústria do calçado 2010-2015*. Lisboa.
- Banco de Portugal. (2015b). Caracterização das Empresas Portuguesas do Setor Exportador. In *5ª Conferência da Central de Balanços* (pp. 1–4). Lisboa.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Executive*, 16(2), 53–57.
- Barrales-Molina, V., Montes, F. J. L., & Gutierrez-Gutierrez, L. J. (2015). Dynamic capabilities, human resources and operating routines. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1388–1411.
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Technical Change Center*, 161–173.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Batista, M. da G. C. (2008). *Sob a Superfície: O Papel Da Improvisação No Contexto Organizacional da Prática Médica*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Bellner, B. W., & MacLean, D. (2015). Dynamic Managerial Capabilities and Competitive Advantage. *Strategic Management Quarterly*, 3(3), 1–23.
- Berkhout, A. J. (Guss), Hartmann, D., & Trott, P. (2010). Connecting technological capabilities with market needs using a cyclic innovation model. *R&D Management*, 40(5), 474–490.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical

- industry. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 123–135.
- Brenner, M. E. (2006). Interviewing in Educational Research. In *Handbook of Complementary Methods in Education Research* (pp. 357–370). AERA.
- Calof, J. L., & Beamisht, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Cardeal, N. (2010). *PME 's em "clusters": Desenvolvimento de vantagens competitivas em indústrias maduras, em mudança lenta. O caso da indústria portuguesa de calçado*. ISCTE - IUL - Instituto Universitário de Lisboa.
- Cavausgil, T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- Cesar, A. (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. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35–44.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory - A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. SAGE Publications.
- Chen, C. (2016). *The impact of Psychological Capital on the Job Satisfaction of Medical Staff: An Empirical Study*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Cheng, C. C. J., & Chen, J. (2013). Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 444–454.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81.
- Cohen, W. M., & Levintbal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic*

Management Journal (1986-1998); 15, 143–152.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative enquiry & research design, choosing among five approaches*. Book (Vol. 2nd ed). SAGE Publications.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.

D'Aveni, R. a. (1998). Waking up to the new era of hypercompetition. *The Washington Quarterly*, 21(1), 183–195.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.

Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693–716.

Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag ". *Administrative Science Quarterly*, 29, 392–409.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(January), 45–65.

Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: how to manage it, measure it, and profit from it*. Pearson Education, Inc.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, Eds.). SAGE Publications.

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28, 18–34.

Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The Organizational Drivetrain: A Road To Integration of Dynamic Capabilities Research. *Academy of Management Perspectives*.

Druker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*. (HarperCollins Publishers, Ed.). London.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. a. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O’Keefe, R. (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695.
- Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational Integration and Process Innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795–827.
- European Commission. (2014). *Research and innovation as sources of renewed growth*. Brussels.
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva.
- Filippetti, A., Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2011). Are Innovation and Internationalization Related? An Analysis of European Countries. *Industry & Innovation*, 18(5), 437–459.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The Arts of Science. In *Handbook of Qualitative Research* (Vol. i, pp. 361–376). SAGE Publications.
- Freitas, A. S. de. (2009). *A implementação do e-learning nas escolas de gestão: um modelo integrado para o processo de alinhamento ambiental*. Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel’s Case. *International Marketing Review*, 6(5), 50–66.
- Gankema, H., Snuif, H., & Zwart, P. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theor. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15–27.
- Garg, R., & De, K. (2012). Impact of dynamic capabilities on the export orientation and export performance of small and medium sized enterprises in emerging markets: A conceptual model. *African Journal of Business Management*, 6(29), 8464–8478.
- Giovannetti, G., Ricchiuti, G., & Velucchi, M. (2011). Size, innovation and

- internationalization: a survival analysis of Italian firms. *Applied Economics*, 43(12), 1511–1520.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research*. New Jersey: AldineTransaction a Division of Transaction Publishers.
- Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362–380.
- Gomes, L. F. (2012). Métodos de pesquisa para internet. *Impulso, Piracicaba*, 22(54), 111–116.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics , Sociology and Technology Management. *Omega*, 25(I), 15–28.
- Grünbaum, N. N., & Stenger, M. (2013). Dynamic Capabilities: Do They Lead to Innovation Performance and Profitability? *The IUP Journal of Business Strategy*, X(4), 19.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), 561–570.
- Hedlund, & Kverneland. (1985). Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 15(June), 41.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Petraf, M. A., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Undersanting Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Petraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view : Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Henry, J., & Walker, D. (1991). *Managing Innovation*. (SAGE Publications, Ed.). London.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing*. Essex: Pearson Education, Limited.

- I.M.F. (2008). *Globalization : A Brief Overview*.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2006). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 88–90.
- Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition. In P. J. Buckley & P. N. Ghauri (Eds.), *The Internationalization of the Firm: A Reader* (pp. 303–22).
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization process of the firm-A model of knowledge Development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981–1000.
- Kanter, R. (1997). World Class - Thriving Locally In The Global Economy.
- Kay, N. M. (2010). Dynamic capabilities as context: the role of decision, system and structure. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1205–1223.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 38, 275–305.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Knudsen, T., & Madsen, T. K. (2002). Export strategy: A dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 475–502.
- Kudina, A., Yip, G. S., & Barkema, H. G. (2008). Born Global. *Business Strategy Review*, 19(4), 38–44.

- Lamotte, O., & Colovic, A. (2011). Innovation and Internationalization of Young Entrepreneurial Firms. *Management International*, 18(1), 87–103.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Lecerf, M.-A., & Ick. (2012). Internationalization and Innovation: The Effects of a Strategy Mix on the Economic Performance of French SMEs. *International Business Research*, 5(6), 2–14.
- Li, J. (1995). Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets. *Strategic Management Journal*, 16(5), 333–351.
- Lima, V. M. M. (2011). *Recursos, Posição e Desempenho Empresarial num Cluster Estudo no Cluster de Calçado de Felgueiras e Guimarães*. Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão.
- Lockett, A. (2005). Edith Penrose's Legacy to the Resource-Based View. *Managerial and Decision Economics*, 26, 83–98.
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355–378.
- Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista Semi-Estruturada: Análise De Objetivos E De Roteiros. In *Seminário Internacional Sobre Pesquisa E Estudos Qualitativos* (Vol. 2, p. 10).
- Maria, I., & Fernandes, M. (2016). *Estratégias de Crescimento e Inovação Indústria do Calçado em Portugal*. Universidade Europeia.
- Marques, C. S., Leal, C., Marques, C. P., & Cardoso, A. R. (2016). Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance: A Qualitative Study of the Footwear Industry. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(3), 659–675.
- Mathews, J. a, & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387–403.

- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis.pdf. Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications.
- Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford: Stanford University Press.
- Newbert, S. L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of The Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29, 745–768.
- O’Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333.
- OECD. (1992). Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data - Oslo Manual. Paris.
- OECD. (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation data*. Oslo.
- Osuna, M. A. (2014). Innovation and Internationalization As a Single Strategy of the Firm : a Unification. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(1), 73–85.
- Oviatt, B., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies, First Quar*, 45–64.
- Oviatt, B., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (April), 537–554.
- Parsons, T. (1964). Evolutionary Universals in Society. *American Sociological Review*, 29(3), 339–357.
- Pedron, C. D., & Caldeira, M. (2009). Customer relationship management adoption: using a dynamic capabilities approach. In *MCIS*.
- Pereira, C. S. da C. (2015). *O sucesso da indústria portuguesa do calçado – case study*. Universidade Lusíada.

- Pinto, C. M. (2012). A teoria fundamentada como método de pesquisa. In *XII Seminário Internacional em Letras* (pp. 1–8).
- Pittiglio, R., Sica, E., & Villa, S. (2009). Innovation and internationalization: the case of Italy. *The Journal of Technology Transfer*, 34(6), 588–602.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133.
- Punyatoya, P., Sadh, A., & Mishra, S. K. (2014). Role of brand globalness in consumer evaluation of new product branding strategy. *Journal of Brand Management*, 21(2), 171–188.
- Read, A. (2000). Determinantes of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research. *Journal of Management Practice*, 3(1), 95–119.
- Rennie, M. W. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*. *The McKinsey Quarterly* (Vol. 45). New York.
- Rosa, Á., & Teixeira, A. F. (2002). *Perspectivas da gestão Estratégica*. Lisboa: Ad Litteram.
- Rufaidah, P. (2016). Testing branding strategy development model. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(3), 275–290.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Sanchez, R. O. N. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135–159.
- Sanyal, S., Datta, S. K., & Banerjee, A. K. (2013). Conceptualisation of branding: strategy based on the Indian pharma sector. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 7(2), 175–198.

- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *The Academy of Management Review Management Review*, 31(4), 914–933.
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Michigan: Little, Brown.
- Sena-Dias, P., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2014). Back to the Footure: The Changing Portuguese Footwear Industry. Lisboa: Nova School of Business and Economics.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10–20.
- Sharma, D. D., & Johanson, J. (1987). Technical Consultancy in Internationalisation. *International Marketing Revie*, 4(4), 20.
- Silvennoinen, H., & Jantunen, A. (2012). Dynamic Capabilities and Innovation in Magazine Publishing Industry. In *XXIII ISPIM Conference - Action for Innovation: Innovating from Experience*. Barcelona, Spain.
- Simon, H. (1996). Hidden champions, lessons from 500 of the world's best unknown companies. Harvard Business Press.
- Smith, A. D. (2004). Knowledge management strategies : a multi-case study. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 6–16.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Meer, R. (2008). Factors Influencing an Organisation's Ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655–676.
- Starber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity : A structuration perspective. *Jounal of Management Inquiry*, 11(4), 408–444.
- Stevens, G., & Burley, J. (1997). 3000 raw ideas equal 1 commercial sucess! *Research Technology Management*, 40, 6–27.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa – Tecnicas e procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada*. São Paulo: Artmed Editora SA.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the

- Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. *Omega*, 24(6), 631–647.
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297–309.
- Tavares, V. (2004). *Gestão da marca no contexto da PME: Uma conceptualização das diferenças suportada em estudos de caso do sector do calçado português*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(August), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58(4), 5–12.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Tsekouras, G., Poulis, E., & Poulis, K. (2011). Innovation and dynamic capabilities in a traditional service sector. *Baltic Journal of Management*, 6(3), 320–341.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A Dynamic Model of Process and Product Innovation. *Omega*, 3(6), 639–656.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wolfe, A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(May), 405–431.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yu, X., & Si, S. (2012). Innovation, internationalization and entrepreneurship: A new venture research perspective. *Innovayion: Management, Policy & Praticce*, 14(4), 524–539.
- Zyl, H., Preez, N. D., & Schutte, C. (2007). Utilizing Formal Innovation Models to Support and Guide Industry Innovation Projects. *South African Journal of Industrial Engineering*, 18(2), 203–219.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities : A Review , Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(June), 917–955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Apêndices

9. Apêndices

Guião Entrevistas

Empresas

Introdução ao Estudo de caso e Objetivo da Tese

- Como descreveria o percurso da empresa nos últimos 20 anos?
- Como são identificadas novas oportunidades de negócio? Novos mercados?
- Como são identificadas novas oportunidades para inovar?
- Existe a preocupação de acompanhar regularmente o que se passa no setor? De que forma? (Fornecedores, clientes, outras indústrias)
- Qual a importância da Apiccaps e do Centro Tecnológico do calçado na identificação de oportunidades e desenvolvimento do negócio da empresa?
- Quais os critérios na tomada de decisão de afetação de recursos aos projetos inovadores?
- Como é realizado o processo de desenvolvimento de produto?
- O que acha ser essencial para que a empresa continue a manter a vantagem competitiva que tem atualmente e a crescer?
- Qual a estratégia para o futuro da Empresa?
- Quais as lições aprendidas deste percurso?
- A imitação dos produtos, como a empresa lida com essa situação?

Guião Entrevistas

APICCAPS

Introdução ao Estudo de caso e Objetivo da Tese

- Como descreveria a trajetória da Indústria do Calçado nos últimos 20 anos?
- Existiu em sua opinião algum momento de viragem? Quais as condições e entidades que estiveram na sua origem?
- Quais foram as grandes apostas ou decisões estratégicas que levaram o setor à sua situação atual? Quais os fatores críticos de sucesso?
- Qual é a Visão do Setor para os próximos anos? Como foi definida?
- De que forma o Cluster promove uma sintonia entre uma visão de longo prazo (competitividade sustentável) e uma visão de curto prazo (lucros imediatos) a competitividade do setor?
- De que forma é esta visão apropriada pelas Indústrias/empresas do setor?
- Quais são as principais vantagens competitivas que o Cluster apresenta atualmente?
- Como promove o Cluster a identificação de oportunidades e ameaças para o negócio das empresas do setor? *(pag 16 Footure são identificar as tendências que devem orientar a inovação do setor nos próximos anos. Como foram definidas estas tendências?).*
- O Cluster orienta ou potencia de alguma forma o investimento, estratégias e modelos de negócio das empresas no sentido de potenciar a exploração das oportunidades de negócio, ou minimização das ameaças?
- De que forma é potenciada a Inovação no setor (entre indústrias) e como é transferida para as empresas?
- Como é garantida a articulação da inovação realizada em toda a cadeia de valor? Existem processos de *co-creation*?
- Como são identificadas as prioridades de inovação para o setor? *(pag 20 Footure são identificadas as prioridades nos diferentes projetos de inovação. O que esteve na base desta priorização?)*
- Existe um processo de acompanhamento da inovação em outros setores? No meio científico?

- Existe um processo para identificar segmentos de mercados alvos, inovação e as necessidades dos clientes. Os clientes são de alguma forma envolvidos na definição e desenvolvimento de novos produtos/serviços?
- Existe algum processo transversal que potencie o alinhamento de toda a cadeia de valor (as diferentes indústrias)?
- Existem mecanismos transversais desenvolvidos pelo cluster que promovam uma cultura de mudança e de flexibilidade/agilidade que permitam às empresas do sector a exploração das oportunidades identificadas?
- Como promove o cluster as condições para que as empresas possam explorar as oportunidades detetadas?
 - No que se refere ao desenvolvimento de competências;
 - No que se refere à obtenção de ativos complementares;
 - No que se refere à definição dos mercados alvo e do modelo de negócios;
 - No que se refere à criação de uma cultura que promova os desafios definidos para o cluster
- Que processo ou processos existem que garantam a coordenação e a implementação da estratégia definida para o setor (os diferentes planos estratégicos)
- Como consegue o cluster garantir os interesses e envolvimento de todos os *stakeholders*?
- Como é feito a transferência de conhecimento entre os *stakeholders*?
- O Cluster apoia de alguma forma a salvaguarda dos direitos de propriedade intelectual?

Guião Entrevistas

CTCP

Introdução ao Estudo de caso e Objetivo da Tese

- A missão e trajetória do Centro Tecnológico nestes últimos 20 anos?
- Qual o âmbito de intervenção do Centro Tecnológico?
- Como é feita a interligação da atividade do centro com as outras entidades do Cluster e com as empresas?
- Qual foi na sua opinião o projeto inovador mais impactante no cluster do Calçado e porque? Como se desenrolou, fatores críticos de sucesso? Lições aprendidas?
- *(pag 16 Footure são identificar as tendências que devem orientar a inovação do setor nos próximos anos. Como foram definidas estas tendências?)*.
- De que forma é potenciada e Orientada a Inovação no setor (entre industrias) e como é transferida para as empresas?
- Como é garantida a articulação da inovação realizada em toda a cadeia de valor? Existem processos de *co-creation*?
- Como são identificadas as prioridades de inovação para o setor? *(pag 20 Footure são identificadas as prioridades nos diferentes projetos de inovação. O que esteve na base desta priorização?)*
- Existe um processo de acompanhamento da inovação em outros setores? No meio científico?
- Como é feita a transferência de conhecimento entre os *stakeholders*?
- Como é potenciado o processo de aprendizagem na atividade do Centro e no cluster?
- O Cluster apoia de alguma forma a salvaguarda dos direitos de propriedade intelectual?
- Existe algum caso/ projeto de Inovação aberta?

Conexões entre os Códigos Inovação e Internacionalização

Sistema de Códigos	Inovação	Custo da Inovação	Inovando em Produtos	Inovando no mix de produtos	Inovando em Tecnologias e Equipamentos	Inovando no canal distribuição	Inovação de Processo	Internacionalização	Internacionalização induzindo a Inovação	Identificando a Inexistência de mercado Interno	Identificando a Complexidade/Barreiras do Mercado Internacional	Mercado Europeu
Inovação	0	11	15	0	4	0	7	40	16	8	5	7
Inovação\Custo da Inovação	11	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inovação\Inovando em Produtos	15	10	3	3	4	5	9	31	5	7	11	11
Inovação\Inovando em Tecnologias e Equipamentos	4	0	4	0	0	0	2	2	0	0	0	0
Inovação\Inovando no canal distribuição	0	0	3	2	0	0	4	9	0	3	4	4
Inovação\Inovação de Processo	7	0	5	4	2	4	0	20	2	7	6	10
Internacionalização	40	0	22	9	2	9	20	0	18	29	16	38
Internacionalização\Internacionalização induzindo a Inovação	16	0	5	0	0	0	2	18	0	2	0	4
Internacionalização\Identificando a Inexistência de mercado Interno	8	0	4	3	0	3	7	29	2	0	7	13
Internacionalização\Identificando a Complexidade/Barreiras do Mercado Internacional	5	0	7	4	0	4	6	16	0	7	0	10
Internacionalização\Mercado Europeu	7	0	7	4	0	4	10	38	4	13	10	0

